



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES, Y HUMANAS**  
**PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**“Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016”**

**Tesis presentada por los Bachilleres:**

**César Alejandro Yopez Durand**

**Lucía Daniela Quiroz Oviedo**

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios**

**Asesor:**

**Mst. José Luis Passano Paredes**

**Arequipa - Perú**

**2017**

***Agradecimiento de César Alejandro Yopez Durand***

*Doy gracias a Dios por ayudarme en cada momento y adversidad. También agradezco a mi familia por todo su apoyo durante este tiempo y a todas mis amistades que siempre estuvieron desde un principio dándome ánimos. Finalmente agradezco a todos los profesores que brindaron un poco de su tiempo para apoyarnos, entre ellos a nuestro asesor.*

***Agradecimiento de Lucía Daniela Quiroz Oviedo***

*Agradezco a Dios por darme la fortaleza para siempre seguir adelante, a mi amada familia por su apoyo incondicional, a mi querido abuelo que desde el cielo me cuida y a todas las personas de Neo que dan lo mejor de sí mismas en cada pequeño detalle de sus labores diarias, por ser mi gran fuente de inspiración.*

“No hay ningún hombre vivo que no sea capaz de hacer más de lo que cree que puede hacer”

*Henry Ford*

## Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de esta tesis es establecer, cómo influyen los factores que determinan la satisfacción laboral en la atractividad del empleo y en la retención del talento humano de los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo.

La presente tesis se ha desarrollado de acuerdo a las pautas de la investigación cualitativa y cuantitativa; a partir de una investigación exploratoria como entrevistas a expertos y focus group se profundizó en la temática de este problema sobre la satisfacción laboral de los millennials. Todo esto con la finalidad de canalizar mejor el modelo del millennial en el trabajo y de esta manera se planteen conjeturas para una investigación cuantitativa.

En la investigación cualitativa, se agregaron los valores obtenidos de la parte exploratoria que cumplieron con los objetivos que pretendía esta tesis. Asimismo esto sirvió para afinar mejor aquellos factores que le suman más valor a la labor de un millennial y de qué manera estos factores laborales impactan en la atractividad del empleo y la retención del talento humano.

En la investigación cuantitativa, a través de una investigación de tipo no experimental con un corte transversal de carácter descriptivo-correlacional. Se emplearon escalas para medir estas variables de acuerdo a ítems, indicadores y sub-indicadores; que fueron empleadas a través de una encuesta aplicada a 384 egresados de la Universidad Católica San Pablo de todas las carreras profesionales.

Por ello, al determinar cómo influyen estos factores, el Centro de Colocaciones; podrá utilizar esta información como fuente secundaria para derivarla en una investigación más profunda y encontrar oportunidades de mejora, tanto en sus procesos, como en su metodología para la selección y el reclutamiento de nuevos talentos, de tal manera que estas oportunidades sean accionables y escalables en un largo plazo, con miras a la evolución del servicio que brinda actualmente a todos los alumnos y ex alumnos de la Universidad Católica San Pablo.

Así mismo, esta tesis ayudará a los gerentes a gestionar la diversidad generacional en sus organizaciones ya que podrán identificar qué aspectos deberían desarrollar más en sus colaboradores, hacer planes de desarrollo focalizado y, por lo tanto, anticipar conductas laborales que permitan el logro de objetivos estratégicos en la organización.

**Palabras clave**

Millennials – Organización – Atractividad – Retención – Satisfacción – Clima organizacional –  
Estabilidad – Motivación - Compromiso

### Abstract

The main objective of this thesis is to establish, how the factors that determine job satisfaction influence in the attraction of employment and in the retention of the human talent of the millennial graduated from the San Pablo Catholic University.

The present thesis has been developed according to the guidelines of qualitative and quantitative research; from an exploratory research as interviews to experts and focus group, the subject of this problem on labor satisfaction of the millennial was deepened. All in order to better channel the millennium model at work and in this way are proposed for a quantitative research.

In the qualitative research, the values obtained from the exploratory part were added that fulfilled the objectives that this thesis intended. This also served to better refine those factors that add more value to the work of a millennial and how these labor factors impact on the attractiveness of employment and the retention of human talent

In quantitative research, through a non-experimental research with a cross-sectional descriptive-correlational character. Scales were used to measure these variables according to items, indicators and sub-indicators; they were used through a survey applied to 384 graduates of the San Pablo Catholic University of all professional careers.

Therefore, in determining how these factors influence, the Placement Center; it may use this information as a secondary source to derive it in a deeper investigation and to find opportunities for improvement, both in its processes and in its methodology for the selection and recruitment of new talents, so that these opportunities are actionable and scalable in a long term, with a view to the evolution of the service that currently provides all students and alumni of the San Pablo Catholic University.

Likewise, this thesis will help the managers to manage the generational diversity in their organizations, since they will be able to identify what aspects they should develop more in their collaborators, to make plans of focused development and, therefore, to anticipate labor conducts that allow the achievement of objectives In the organization.

**Key Words**

Millennials - Organization - Attractiveness - Retention - Satisfaction - Organizational  
climate – Working Stability – Motivation - Engagement

## Introducción

Actualmente, existe un auge organizacional dentro del cual emergen nuevos constructos que apuntan a encontrar la clave del éxito profesional y empresarial, y que permiten definir aquellas características claves del colaborador millennial que se orienten al crecimiento de la organización. En esta investigación, se ha decidido ahondar en aquellos factores que determinan la satisfacción laboral, así como su impacto en la atractividad del empleo y la retención del talento humano en los jóvenes millennials de la Universidad Católica San Pablo en Arequipa Metropolitana.

El trabajo hoy en día, incorpora un factor adicional que viene acompañada a cada colaborador, en este caso son las características que comparten las generaciones; en el caso de los millennials estas características están sumamente arraigadas, ya que esta generación se fue desarrollando junto con la tecnología, los cambios abruptos, los cambios económicos; entre otros.

De esta manera, se propuso la conjetura que los millennials, que vienen con ciertas características personales y bajo ciertas condiciones laborales, podrían presentar una mayor rotación en la organización y que esto se debía a que son personas de retos constantes y que las organizaciones actuales no están preparadas para manejar el reto de la gestión generacional que tienen actualmente y que por defecto esto se traduce en altos despidos y/o renuncias y altos niveles de emprendimiento.

Es por ello que diversas investigaciones respecto a los millennials buscan explicar el papel de las organizaciones y de los líderes en el proceso de generar un mejor ambiente laboral con culturas participativas y de otorgar una mejor visión para comprender el constructo ideal con una base teórica sólida que permita a los líderes de estas organizaciones promover la motivación constante por el trabajo o fortalecerla en sus colaboradores a través de retos, pero sin perder de vista la esencia que mueve a estos millennials que es el aprendizaje para que puedan emplearlo en una cultura más participativa.

En Arequipa se requiere de una mayor profesionalización y una gestión de alto nivel para el uso más eficiente de los recursos, este reto será asumido en su mayoría por los jóvenes millennials que aún se preparan para insertarse a ser parte de la fuerza laboral de esta ciudad y de este país; sin embargo, este gran reto es compartido con las instituciones, las universidades y los líderes de estas grandes organizaciones para brindar las condiciones

para desarrollar y potenciar a este talento humano y que estos jóvenes millennials puedan desplegar todas sus capacidades.

**ÍNDICE GENERAL**

ÍNDICE GENERAL.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE TABLAS.....	14
ÍNDICE DE ANEXOS.....	16
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	17
1.1. Título de la investigación:.....	18
1.2. Planteamiento del problema: .....	18
1.2.1. Descripción del problema.....	18
1.2.2. Formulación del problema.....	21
1.2.3. Sistematización del problema .....	21
1.3. Formulación de objetivos .....	22
1.3.1. Objetivo general.....	22
1.3.2. Objetivos específicos .....	22
1.4. Justificación .....	23
1.4.1. Justificación teórica.....	23
1.4.2. Justificación práctica.....	24
1.4.3. Justificación metodológica .....	25
1.5. Delimitaciones y viabilidad de la investigación: .....	25
1.5.1. Delimitaciones de la investigación .....	25
1.5.2. Viabilidad de la investigación .....	26
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA .....	27
2.1. Antecedentes.....	28
2.1.1. Contexto Local.....	28
2.1.2. Contexto Nacional .....	31

2.1.3.	Contexto Internacional .....	34
2.2.	Marco Conceptual.....	43
2.3.	Marco teórico .....	55
2.3.1.	Coyuntura Laboral y la turbulencia generacional .....	55
2.3.2.	Los “Millennials”, nueva fuerza laboral.....	56
2.3.3.	Estilo de liderazgo de los Millennials.....	60
2.3.4.	La Brecha de sexo entre los Millennials.....	61
2.4.	Hipótesis.....	62
2.5.	Operacionalización de variables .....	63
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....		64
3.1.	Tipo de investigación .....	65
3.2.	Diseño de investigación .....	65
3.3.	Método de investigación .....	66
3.3.1.	Entrevista.....	66
3.3.2.	Focus Group.....	68
3.3.3.	Encuesta.....	69
3.4.	Instrumento de validación .....	70
3.4.1.	Análisis de Validez.....	70
3.4.2.	Análisis de Confiabilidad.....	76
3.5.	Fuentes de recopilación.....	80
3.5.1.	Fuentes primarias .....	80
3.5.2.	Fuentes secundarias:.....	80
3.6.	Población y muestra .....	80
3.7.	Estrategias para el manejo de resultados: a nivel de procesamiento y a nivel de estudio de datos .....	82
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		84
4.1.	Análisis descriptivo .....	85

4.1.1. Resumen del análisis descriptivo .....	134
4.2. Análisis correlacional .....	141
4.2.1. Resumen del análisis correlacional.....	160
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	163
5.1. Conclusiones y recomendaciones .....	164
6. Bibliografía.....	175
7. Webgrafía .....	177
8. Anexos.....	182

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1.</i> División Generacional .....	39
<i>Figura 2.</i> Cálculo de hallazgo de muestra. ....	81
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de hombres y mujeres millennials. ....	85
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de hombres y mujeres millennials. ....	86
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de millennials que trabajan y no trabajan. ....	87
<i>Figura 6.</i> Nivel de remuneración percibida según categorías en porcentaje.....	88
<i>Figura 7.</i> Sub indicador Sector al que pertenece el puesto laboral – Indicador de Naturaleza del Trabajo.....	89
<i>Figura 8.</i> Sub indicador de Temporalidad Laboral – Indicador de Seguridad Laboral.....	90
<i>Figura 9.</i> Sub indicador de Nivel de remuneración - Indicador de Beneficios. ....	91
<i>Figura 10.</i> Sub indicador de Bonificaciones Extra - Indicador de Beneficios. ....	92
<i>Figura 11.</i> Sub indicador de Bonificaciones Extra - Indicador de Beneficios. ....	93
<i>Figura 12.</i> Sub indicador de Nivel de participación en su centro laboral – Indicador de Desarrollo laboral en su centro de trabajo.....	94
<i>Figura 13.</i> Sub indicador de Conformidad con su puesto de trabajo – Indicador de Desarrollo laboral en su centro de trabajo.....	95
<i>Figura 14.</i> Sub indicador de Oportunidades de Aprendizaje – Indicador de Desarrollo laboral en su centro de trabajo. ....	96
<i>Figura 15.</i> Sub indicador de Oportunidades de Aprendizaje – Indicador de Desarrollo laboral en su centro de trabajo. ....	97
<i>Figura 16.</i> Sub indicador de Uso de infraestructuras – Indicador de Flexibilidad.....	98
<i>Figura 17.</i> Sub indicador de Horarios de trabajo – Indicador de Flexibilidad. ....	99
<i>Figura 18.</i> Sub indicador de Forma de asistir al trabajo – Indicador de Flexibilidad. ....	100
<i>Figura 19.</i> Sub indicador de Presencia física en el trabajo – Indicador de Flexibilidad. ....	101
<i>Figura 20.</i> Sub indicador de Políticas de días de descanso – Indicador de Equilibrio familia-trabajo.....	102
<i>Figura 21.</i> Sub indicador de Horarios para pasar con la familia – Indicador de Equilibrio familia-trabajo.....	103
<i>Figura 22.</i> Sub indicador de Respeto por las horas no laborales – Indicador de Equilibrio familia-trabajo. ....	104

*Figura 23.* Sub indicador de Grado de interacción con su superior – Indicador de Ambiente laboral.....105

*Figura 24.* Sub indicador de Conformidad con la empresa – Indicador de Ambiente laboral. .106

*Figura 25.* Sub indicador de Conformidad con la empresa – Indicador de Ambiente laboral. .107

*Figura 26.* Sub indicador de Relación con sus compañeros – Indicador de Ambiente laboral. ....108

*Figura 27.* Sub indicador de Grado de desempeño del área del centro de colocaciones para con los antiguos alumnos – Indicador de Desarrollo laboral en relación al área de centro de colocaciones. ....109

*Figura 28.* Sub indicador de Grado de desempeño del área del centro de colocaciones para con los antiguos alumnos – Indicador de Desarrollo laboral en relación al área de centro de colocaciones. ....110

*Figura 29.* Sub indicador de Grado de desempeño del área del centro de colocaciones para con los antiguos alumnos – Indicador de Desarrollo laboral en relación al área de centro de colocaciones. ....111

*Figura 30.* Sub indicador de Oportunidades de crecimiento laboral y profesional– Indicador de Desarrollo laboral en relación al área de centro de colocaciones. ....112

*Figura 31.* Sub indicador de Oportunidades de crecimiento laboral y profesional– Indicador de Desarrollo laboral en relación al área de centro de colocaciones. ....113

*Figura 32.* Sub indicador de Flexibilidad en el trabajo – Indicador de Independencia.....114

*Figura 33.* Sub indicador de Flexibilidad en el trabajo – Indicador de Independencia.....115

*Figura 34.* Sub indicador de Nivel de autonomía en el puesto del trabajo– Indicador de Independencia. ....116

*Figura 35.* Sub indicador de Nivel de atractividad del sueldo y bonificaciones económicas – Indicador de Oferta de beneficios.....117

*Figura 36.* Sub indicador de Nivel de atractividad profesional y/o laboral – Indicador de Oferta de beneficios.....118

*Figura 37.* Sub indicador de Nivel de atractividad profesional y/o laboral – Indicador de Oferta de beneficios.....119

*Figura 38.* Sub indicador de Tiempos de descanso – Indicador de Oferta de beneficios.....120

*Figura 39.* Sub indicador de Tipo de puesto laboral en el que trabajaría – Indicador de Naturaleza del trabajo. ....121

*Figura 40.* Sub indicador de Variaciones en los puestos administrativos o de supervisión – Indicador de Cambios en la organización.....122

*Figura 41.* Sub indicador de Modificaciones en las políticas – Indicador de Cambios en la organización. ....123

*Figura 42.* Sub indicador de Capacitaciones y especializaciones en el talento humano – Indicador de Inversión.....124

*Figura 43.* Sub indicador de Tipo de comunicación manejada en la organización – Indicador de Comunicación. ....125

*Figura 44.* Sub indicador de Tipo de comunicación manejada en la organización – Indicador de Comunicación. ....126

*Figura 45.* Sub indicador de Tipo de comunicación manejada en la organización – Indicador de Comunicación. ....127

*Figura 46.* Sub indicador de Tipo de comunicación manejada en la organización – Indicador de Comunicación. ....128

*Figura 47.* Sub indicador de Grado de confianza en las actividades del negocio – Indicador de Compromiso. ....129

*Figura 48.* Sub indicador de Grado de confianza en las actividades del negocio – Indicador de Compromiso. ....130

*Figura 49.* Sub indicador de Grado de confianza en los supervisores o administrativos – Indicador de Compromiso. ....131

*Figura 50.* Sub indicador de Grado de cumplimiento con los objetivos – Indicador de Compromiso. ....132

*Figura 51.* Sub indicador de Grado de cumplimiento con los objetivos – Indicador de Compromiso. ....133

*Figura 52.* Gráfico lineal que muestra cada ítem de cada indicador que miden la variable "Factores que determinan la satisfacción laboral" .....134

*Figura 53.* Gráfico lineal que muestra cada ítem de cada indicador que miden la variable "Atractividad de un empleo determinado".....137

*Figura 54.* Gráfico lineal que muestra cada ítem de cada indicador que miden la variable "Retención del talento humano" .....139

*Figura 55.* Gráfico de barras de millennials que trabajan y no trabajan según el sexo. ....142

*Figura 56.* Gráfico de barras entre la edad y la temporalidad laboral en porcentajes. ....145

*Figura 57.* Gráfico de dispersión entre la edad y la temporalidad laboral .....145

*Figura 58.* Diagrama de caja y bigotes entre el indicador de independencia y el sexo. ....149

*Figura 59.* Diagrama de caja y bigotes entre el indicador de desenvolvimiento laboral y el sexo .....151

<i>Figura 60.</i> Gráfico de dispersión entre el indicador Equilibrio familia-trabajo y el indicador beneficios.....	153
<i>Figura 61.</i> Gráfico de dispersión entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Atractividad de un empleo. ....	156
<i>Figura 62.</i> Gráfico de dispersión entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Retención del Talento humano.....	159
<i>Figura 63.</i> Gráfico de barras de correlación multivariable entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral, las variables dependientes Atractividad del empleo Retención del Talento humano.....	161

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. <i>Principales Indicadores de Trabajo por departamento en el 2014.</i> .....	28
Tabla 2. <i>Distribución de la PEA ocupada por departamento en el 2014.</i> .....	29
Tabla 3. <i>Características principales de las generaciones.</i> .....	42
Tabla 4. <i>Estilo de Management de las generaciones.</i> .....	42
Tabla 5. <i>Operacionalización de variables.</i> .....	63
Tabla 6 <i>Análisis de los factores que determinan la satisfacción laboral y correlaciones con sus respectivos indicadores (N=1995).</i> .....	73
Tabla 7 <i>Análisis de la atractividad de un empleo determinado y correlaciones con sus respectivos indicadores (N=1995).</i> .....	74
Tabla 8 <i>Análisis de validez de la retención del talento humano y correlaciones con sus respectivos indicadores (N=1995).</i> .....	75
Tabla 9 <i>Análisis de confiabilidad de los factores que determinan la satisfacción laboral, la retención del talento humano y correlaciones con sus respectivos indicadores (N=1995).</i> .....	77
Tabla 10 <i>Test de bondad de ajuste a la curvatura normal de los factores que determinan la satisfacción laboral, atractividad de un empleo determinado y retención del talento humano (N=1995).</i> .....	79
Tabla 11 <i>Cuadro descriptivo de cada ítem que mide la variable "Factores que determinan la satisfacción laboral"</i> .....	134
Tabla 12 <i>Cuadro descriptivo de cada ítem que mide la variable "Atractividad de un empleo determinado"</i> .....	136
Tabla 13 <i>Cuadro descriptivo de cada ítem que mide la variable "Retención del talento humano"</i> .....	138
Tabla 14 <i>Tabla de objetivo de correlación entre el sexo y el sector al que pertenece el puesto laboral.</i> .....	141
Tabla 15 <i>Estudio de comparación, una chi cuadrado de homogeneidad, sus grados de libertad y p valor.</i> .....	141
Tabla 16 <i>Tabla de objetivo de correlación entre el sexo y el indicador de flexibilidad laboral.</i> ..	143
Tabla 17 <i>Análisis de Anova de un factor entre el sexo y el indicador de flexibilidad.</i> .....	143
Tabla 18 <i>Tabla de objetivo de correlación entre la edad y el sub indicador de temporalidad laboral.</i> .....	144
Tabla 19 <i>Análisis de Anova de un factor entre la edad y la temporalidad laboral</i> .....	144

Tabla 20 <i>Tabla de objetivo de correlación entre el sector al que pertenece el puesto laboral y el indicador de flexibilidad laboral</i> .....	147
Tabla 21 <i>Análisis de Anova de un factor entre la flexibilidad y el sector al que pertenece su puesto laboral actual</i> .....	147
Tabla 22 <i>Tabla de objetivo de correlación entre el sexo y el indicador de independencia</i> .....	148
Tabla 23 <i>Diagrama de correspondencia entre el sexo y el indicador independencia</i> .....	148
Tabla 24 <i>Tabla de objetivo de correlación entre el sexo y el indicador desenvolvimiento laboral</i> .....	150
Tabla 25 <i>Diagrama de correspondencia entre el sexo y el indicador desenvolvimiento laboral</i> .....	150
Tabla 26 <i>Tabla de objetivo de correlación entre el indicador Equilibrio familia-trabajo y el indicador beneficios</i> .....	152
Tabla 27 <i>Diagrama de correlación entre el indicador Equilibrio familia-trabajo y el indicador beneficios</i> .....	152
Tabla 28 <i>Tabla de Regresión lineal de la correlación entre el indicador Equilibrio familia-trabajo y el indicador beneficios</i> .....	153
Tabla 29 <i>Tabla de objetivo de correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Atractividad de un empleo</i> .....	155
Tabla 30 <i>Tabla de correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Atractividad de un empleo</i> .....	155
Tabla 31 <i>Tabla de regresión lineal de la correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Atractividad de un empleo</i> ..	156
Tabla 32 <i>Tabla de objetivo de correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Retención del Talento humano</i> .	158
Tabla 33 <i>Tabla de correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Retención del Talento humano</i> .....	158
Tabla 34 <i>Tabla de regresión lineal de la correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Retención del Talento humano</i> .....	159
Tabla 35 <i>Tabla de correlación multivariable entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y las variables dependientes: Atractividad del empleo y Retención del talento humano</i> .....	160

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Guía de entrevista para expertos. ....	182
Anexo 2: Informe final de entrevistas a expertos .....	184
Anexo 3: Guía de pautas para focus group .....	206
Anexo 4: Informe de final de focus group.....	208
Anexo 5: Cuestionario .....	214
Anexo 6: Validación de Expertos.....	222

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1.1. Título de la investigación:

“Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016”

### 1.2. Planteamiento del problema:

#### 1.2.1. Descripción del problema

¿Cómo influyen los factores que determinan la satisfacción laboral en la atractividad del empleo y la retención del talento humano de los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo?

Hoy en día se producen una serie de cambios en la empleabilidad que afecta a muchas organizaciones “Es evidente que, al margen de algunas reformas que son estrictamente necesarias para afrontar los retos que nos depara el futuro, debemos también hacer cambios sustanciales sobre nuestra cultura social sobre el trabajo” (Hortal, 2011). Sin embargo dichos cambios también afectan a los profesionales actuales “En un ámbito laboral tan competitivo como el que tenemos en la actualidad, cada vez más las personas buscan ser empleables para lograr sus objetivos profesionales” (Chocano, 2016); estos cambios se deben, en buena parte, a la transformación de los patrones culturales de las nuevas generaciones que se integran a la fuerza laboral.

Actualmente el 34% de la PEA en Arequipa está conformada por trabajadores, pertenecientes a la llamada generación Millennial, la cual abarca a personas entre los 20 y 34 años de edad, las cuales muestran motivaciones, expectativas, actitudes y formas de pensar muy distintas a las de las generaciones precedentes; a pesar de pequeñas similitudes que pudiesen existir; estas diferencias, llevadas a la realidad laboral y empresarial, pueden generar problemas organizacionales, tales como la alta rotación en las empresas, el incremento en los costos de selección, inducción y capacitación al personal o las renuncias por un puesto de trabajo diferente. (Apiaquian, 2015).

El acceso a un empleo que satisfaga las nuevas expectativas de la generación del milenio, ya sean económicas, sociales o culturales; es cada vez más difícil; gracias a la globalización y los constantes cambios; la mayoría de las empresas han reconocido la importancia de la diversidad generacional.

El mundo de los negocios se ha vuelto más competitivo, sobre todo a la hora de contratar talento; pues cada vez más, las empresas reconocen que los empleados son su activo más importante. Es por eso que ahora se busca talento incluso en los recién egresados (Cubas, 2014).

Es por ello que, conocerlos y reconocer su importancia en el mercado laboral es el punto de partida. “Los millennials entran con fuerza en las organizaciones o, directamente, crean sus propias empresas para responder a su estilo de vida y a la tipología de nuevo consumidor que ellos también representan.” (CEDE, 2014)

Al 2015, en el Perú, 4 de cada 5 millennials ya han culminado sus estudios superiores, y el 79% de ellos se encuentra apto para enfrentar el mundo laboral. (Ipsos Apoyo, 2015); no obstante, esta generación es más exigente que las anteriores, porque aparte de su juventud; están en la búsqueda de experiencias que los enriquezcan profesional y personalmente, sin dejar de lado sus propios intereses. (De La Cruz, 2015) .

Ese gran anhelo casi siempre insatisfecho se ha traducido en un alto nivel de rotación, ausentismo, y renuncias en las organizaciones ya sea porque el trabajo o la empresa no cumple con las expectativas de ésta nueva generación, tal y como se describe a continuación:

“Los millennials han sido considerados como una población altamente rotativa en sus centros de trabajo, dado a que no están interesados específicamente en ejecutar sus proyectos e ideas en el corto o mediano plazo, sino más bien en adquirir diversos conocimientos y habilidades que les puedan dar las empresas para las cuales deciden trabajar. Los jóvenes peruanos preferían trabajar en empresas que tengan una cultura organizacional, considerando el ambiente laboral, la infraestructura de trabajo y las características del personal que trabajaba con ellos para este aspecto” (Great Place To Work, 2013).

Entonces, ante un escenario de alta movilidad, que ya aparecen en las empresas, analizar la empatía cultural de la generación millennial es clave para el éxito de la contratación y la retención. O, mejor dicho, para que el talento quiera incorporarse y continuar en la empresa. (Apiaquian, 2015)

La Universidad Católica San Pablo, en sintonía con su identidad, busca formar de manera integral a jóvenes profesionales, para que estos puedan desplegar sus talentos en el ámbito laboral y así puedan contribuir a la conformación de una sociedad más justa y reconciliada; en ese sentido es importante para la Universidad Católica San Pablo, comprender cuales son motivaciones, expectativas, actitudes y formas de pensar de los millennials, para así poder diseñar estrategias que contribuyan a la formación y empleabilidad de sus antiguos alumnos.

Así pues, en las empresas y más aún en la Universidad Católica San Pablo, es necesario identificar cuáles son los factores que satisfacen a un antiguo alumno en su puesto de trabajo, permitiendo a largo plazo un mejor desarrollo laboral. Finalmente, mediante las recomendaciones y conclusiones obtenidas de la siguiente investigación se puede mejorar la empleabilidad en los egresados atrayendo y reteniendo a más jóvenes al mercado laboral, ya que la falta de vinculación con las empresas con esta generación se traduce, inevitablemente, en fuga de talento humano.

### 1.2.2. Formulación del problema

¿Cómo influyen los factores que determinan la satisfacción laboral en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano de los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016?

### 1.2.3. Sistematización del problema

- ¿En qué situación se encuentra actualmente la empleabilidad para los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo?
- ¿Cuáles son las principales características que identifican a los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo con respecto a la vida laboral?
- ¿Qué aspectos son los más valorados en el trabajo por los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo?
- ¿Qué características debe poseer la empresa ideal para el millennial egresado de la Universidad Católica San Pablo de acuerdo a las motivaciones y características recogidas?
- ¿De qué manera impactan los factores de satisfacción laboral del millennial en la atracción de un determinado empleo y en la retención de este talento humano para en una determinada empresa?
- ¿Cómo los factores identificados pueden ser utilizados por las organizaciones para atraer y retener a los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo?

### 1.3. Formulación de objetivos

#### 1.3.1. Objetivo general

Analizar los factores que determinan la satisfacción laboral en la atractividad del empleo y retención del talento humano de los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Estudiar la situación en la que se encuentra actualmente la empleabilidad para los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo.
- Reconocer las principales características que identifican a los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo con respecto a la vida laboral.
- Determinar los aspectos más valorados en el trabajo por los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo.
- Identificar las características que debe poseer la empresa ideal para el millennial egresado de la Universidad Católica San Pablo de acuerdo a las motivaciones y características recogidas.
- Evaluar el impacto de los factores de satisfacción laboral del millennial egresado de la Universidad Católica San Pablo en la atracción y la retención de este talento humano para una determinada empresa.
- Determinar de qué manera los factores identificados pueden ser utilizados por las organizaciones para atraer y retener a los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo.

## 1.4. Justificación

### 1.4.1. Justificación teórica

Es un hecho que las empresas de hoy contratan a personal cada vez más joven, gran parte de la fuerza laboral que se encuentra laborando actualmente se concentra entre los 23 a 30 años. Se trata de los bien llamados “Generación Y” o “Generación millennials”; una generación la cual presenta muchas particularidades propias del ambiente en la que han crecido y en el que se vienen desarrollando actualmente.

Sin embargo, se presenta una problemática ante la incertidumbre del futuro laboral que sobreviene con esta generación y una de las grandes preocupaciones es el alto nivel de rotación del personal y el tremendo reto de que las empresas tengan que gestionar esa diversidad generacional y más aún, que hoy en día tengan que implementar estrategias de recursos humanos que permitan atraer y retener ese talento humano

Debido a la importancia del impacto que está causando esta generación frente a una reestructuración de los nuevos sistemas organizacionales, esta investigación busca esclarecer la situación actual de los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo y al mismo tiempo brindar los alcances necesarios para mapear los atributos laborales más valorados en el perfil de ellos respecto a los sistemas organizacionales en los que se vienen desarrollando. Asimismo, introducirse en estos profesionales y qué retos les depara a las nuevas organizaciones para generar culturas colaborativas que sean lo suficientemente atractivas para ellos, de manera que puedan retener este talento humano.

### 1.4.2. Justificación práctica

Esta investigación es de interés y utilidad para estudiantes de administración, empresarios, especialistas en recursos humanos y para profesionales y emprendedores en general con especial interés en mejorar los niveles de empleabilidad, así como la gestión del talento humano; haciendo énfasis en la atractividad del empleo y la retención laboral, en millenials de la ciudad de Arequipa, específicamente para el área del Centro de Colocaciones y Antiguos Alumnos de la Universidad Católica San Pablo.

Actualmente, vivimos en un mundo donde la tecnología, la comunicación, el internet y la responsabilidad social son las variables que lo caracterizan. Y, como se demostró anteriormente, el Perú no tiene una realidad distinta. Sin embargo, las organizaciones se siguen gestionando con tradiciones corporativas que, en muchos casos, ya están obsoletas (Moliniari Paula, 2015).

El cambiante entorno de los negocios requiere conocer cuáles son las nuevas competencias y talentos que deben poseer y desarrollar aquellos millenials que integren a la fuerza laboral para ser contratados en el futuro.

Esto esta intrínsecamente ligado a la situación actual de la empleabilidad para millenials egresados de la Universidad Católica San Pablo, dado que, una vez que se tenga una visión bien clara de las características, motivaciones, expectativas y formas de pensar de esta nueva generación, que en un futuro no muy lejano; liderarán las empresas e instituciones del país, se tornará fundamental reestructurar las nuevas reglas de juego laborales y las competencias formativas que los jóvenes reciben en el claustro universitario.

### 1.4.3. Justificación metodológica

En el presente trabajo de investigación, se hace uso de algunos instrumentos que ayudarán a conseguir los resultados y permitirán la consecución de objetivos. Para poder conocer a toda una generación, no basta con un estudio solamente; sin embargo, se puede conocer desde el nivel de su satisfacción laboral, las implicancias que hay detrás para elegir un determinado trabajo y mantenerse en él.

En un cambiante mundo laboral, donde las reglas de juego ya no son las mismas de hace años, la Generación Y debe ser conocida para que directores, administradores y hasta supervisores tomen decisiones más adecuadas para el crecimiento y bienestar de sus organizaciones. Por ello, la presente investigación colabora con la definición del millennial que egresó de la Universidad Católica San Pablo en Arequipa y que busca constantemente experiencias y oportunidades de crecimiento laboral y profesional. Para poder conocer qué puntos pasan por su mente antes de elegir un trabajo y quedarse por más tiempo. Primero es necesario conocer qué determina su satisfacción laboral. En base a una investigación exhaustiva y realizada a diferentes estudios anteriores, es posible definir un joven de 23 a 30 años que se desempeña como parte fundamental para el futuro de las empresas. Luego, es necesario realizar estudios de recolección de datos para corroborar la información extraída; ya que el medio y contexto son determinantes para el millennial.

## 1.5. Delimitaciones y viabilidad de la investigación:

### 1.5.1. Delimitaciones de la investigación

- **Delimitación Física:** Arequipa Metropolitana
- **Delimitación Espacial:** Universidad Católica San Pablo
- **Delimitación Temporal:** Año 2016
- **Delimitación Temática**
  - **Área:** Ciencias sociales
  - **Campo:** Administración de Recursos Humanos
  - **Línea de Investigación:** Satisfacción laboral

La presente investigación de ninguna manera desembocará en un plan de mejora para el Centro de Colocaciones de Antiguos Alumnos de la Universidad Católica San Pablo.

### **1.5.2. Viabilidad de la investigación**

La investigación cuenta con las características necesarias tanto técnicas como operativas que aseguran a cabalidad el cumplimiento de todos los objetivos planteados que se quieren alcanzar con esta investigación. Se cuenta con las capacidades y recursos necesarios como para llevar a cabo la investigación de este trabajo y que puedan brindar la información pertinente que buscamos y que al mismo tiempo, pueda ayudar a profesionales, emprendedores y organizaciones, que quieran invertir en el talento humano y que quieran adoptar significativamente estrategias que pudiesen mejorar su gestión para atraer y retener más jóvenes millenials egresados en la ciudad de Arequipa; entre las viabilidades tenemos:

#### **1.5.2.1. Viabilidad Económica**

Mediante la comparación de costos y beneficios que traería como consecuencia el adoptar una filosofía empresarial basada en mejorar la atraktividad y retención, así como los procedimientos de reclutamiento y selección de millenials egresados de la Universidad Católica San Pablo con miras al futuro, en la Ciudad de Arequipa.

#### **1.5.2.2. Viabilidad Comercial**

En cuanto a la aceptabilidad que tendría la investigación para los emprendedores interesados en mejorar sus prácticas, gerentes de desarrollo humano de organizaciones y departamentos relacionados a éste tema, que recluten talento humano del Centro de Colocaciones de la Universidad Católica San Pablo.

## CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

## 2.1. Antecedentes

Sí hubo estudios, papers e investigaciones relacionados a la generación Y, en ésta parte se describe las referencias que se encontraron.

### 2.1.1. Contexto Local

PERÚ: PRINCIPALES INDICADORES DEL MERCADO DE TRABAJO, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2014							
(Miles de personas)							
Departamento	Población en Edad de Trabajar (PET) 1/	Población Económicamente Activa (PEA) 2/			Indicadores (%)		
		Total	Ocupada 3/	Desocupada 4/	Tasa de actividad	Ratio empleo / población	Tasa de desempleo 5/
Perú	22,668.6	16,396.4	15,796.9	599.5	72.3	69.7	3.7
Amazonas	294.9	227.4	223.7	3.7	77.1	75.9	1.6
Áncash	827.2	627.5	608.6	18.9	75.9	73.6	3.0
Apurímac	314.5	257.6	252.5	5.1	81.9	80.3	2.0
<b>Arequipa</b>	<b>979.7</b>	<b>700.2</b>	<b>669.3</b>	<b>30.9</b>	<b>71.5</b>	<b>68.3</b>	<b>4.4</b>
Ayacucho	465.1	365.4	354.3	11.1	78.6	76.2	3.0
Cajamarca	1,075.6	815.1	795.9	19.2	75.8	74.0	2.3
Prov. Const. del Callao	774.5	535.9	504.2	31.7	69.2	65.1	5.9
Cusco	949.7	757.4	732.9	24.4	79.7	77.2	3.2
Huancavelica	312.3	262.7	259.2	3.5	84.1	83.0	1.3
Huánuco	590.7	459.7	451.0	8.7	77.8	76.3	1.9
Ica	582.9	417.6	404.5	13.1	71.6	69.4	3.1
Junín	944.0	707.5	685.5	22.0	74.9	72.6	3.1
La Libertad	1,350.2	954.5	911.9	42.7	70.7	67.5	4.5
Lambayeque	929.8	630.6	602.9	27.6	67.8	64.8	4.4
Lima	7,463.7	5,062.4	4,828.1	234.3	67.8	64.7	4.6
Loreto	697.1	506.4	493.5	12.9	72.6	70.8	2.5
Madre de Dios	97.3	77.7	75.9	1.8	79.9	78.0	2.3
Moquegua	139.9	104.6	100.2	4.4	74.8	71.6	4.2
Pasco	211.3	157.4	151.5	5.9	74.5	71.7	3.8
Piura	1,305.2	920.7	890.1	30.5	70.5	68.2	3.3
Puno	986.4	817.4	795.7	21.7	82.9	80.7	2.7
San Martín	594.9	440.0	430.8	9.2	74.0	72.4	2.1
Tacna	256.4	182.8	178.0	4.8	71.3	69.4	2.6
Tumbes	177.5	130.3	125.1	5.2	73.4	70.4	4.0
Ucayali	347.9	277.8	271.6	6.1	79.8	78.1	2.2

Tabla 1. Principales Indicadores de Trabajo por departamento en el 2014.

Fuente: INEI. Elaboración: INEI. Año 2016

Conocer el ámbito local en el que se desenvuelven los millennials, es importante por eso que se debe conocer la PEA actual, en primer lugar. En la ciudad según (INEI, 2014), de las 979.7 mil personas que están en edad para trabajar sólo 669.3 es la PEA ocupada hasta el 2014, teniendo una tasa de actividad del 71.5. Por lo que, la situación del mercado laboral está cambiando y por ello las reglas de juego en la empleabilidad han variado. Ahora bien, yendo más a profundidad también es necesario conocer cuántas de dicha PEA, son millennial y si ellos ocupan una cifra considerable para el ámbito laboral arequipeño.

**PERÚ: DISTRIBUCIÓN DE LA PEA OCUPADA POR RANGO DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2014**  
(Porcentaje)

Departamento	14 años 1/	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 a más años 2/	Total relativo	PEA ocupada (Miles de personas)
Perú	1.1	29.7	36.7	27.1	5.5	100.0	15,796.9
Amazonas	1.4	26.7	40.8	25.7	5.4	100.0	223.7
Áncash	1.9	26.8	36.9	26.6	7.8	100.0	608.6
Apurímac	1.7	25.9	39.7	24.8	8.0	100.0	252.5
<b>Arequipa</b>	<b>0.3</b>	<b>27.8</b>	<b>37.2</b>	<b>29.0</b>	<b>5.6</b>	<b>100.0</b>	<b>669.3</b>
Ayacucho	2.0	33.8	34.6	23.2	6.5	100.0	354.3
Cajamarca	2.2	30.6	36.4	24.2	6.6	100.0	795.9
Prov. Const. del Callao	0.2	27.8	39.6	29.0	3.3	100.0	504.2
Cusco	1.8	27.8	35.7	27.1	7.6	100.0	732.9
Huancavelica	4.6	32.8	34.2	21.7	6.6	100.0	259.2
Huánuco	2.1	28.9	37.6	25.2	6.2	100.0	451.0
Ica	0.8	31.3	34.8	27.8	5.4	100.0	404.5
Junín	1.3	32.6	33.0	26.6	6.5	100.0	685.5
La Libertad	1.4	30.3	36.5	26.5	5.3	100.0	911.9
Lambayeque	0.7	31.3	32.2	30.0	5.8	100.0	602.9
Lima	0.2	29.9	37.0	28.9	4.1	100.0	4,828.1
Loreto	2.0	30.6	38.1	24.9	4.4	100.0	493.5
Madre de Dios	1.3	29.3	41.2	25.2	3.0	100.0	75.9
Moquegua	0.3	22.6	39.0	30.6	7.4	100.0	100.2
Pasco	1.5	31.8	36.1	25.0	5.6	100.0	151.5
Piura	1.0	28.5	37.9	26.6	5.9	100.0	890.1
Puno	2.2	29.2	36.6	23.2	8.8	100.0	795.7
San Martín	1.5	30.7	37.4	26.8	3.6	100.0	430.8
Tacna	0.3	27.2	39.3	28.6	4.6	100.0	178.0
Tumbes	0.5	26.8	43.3	25.7	3.7	100.0	125.1
Ucayali	1.4	31.4	36.4	26.1	4.6	100.0	271.6

Tabla 2. Distribución de la PEA ocupada por departamento en el 2014.

Fuente: INEI. Elaboración: INEI. Año 2016

Según (INEI, 2014), la mayor parte de la PEA ocupada está conformada por las personas entre los 30 a 44 años; sin embargo, los jóvenes de 15 a 29 años ocupan un 27.8% de la PEA ocupada. Dicha cifra indica que los millenials arequipeños tienen un rol importante para el mercado laboral y aunque no superen la cifra de sus mayores, existen razones para creer que cuando sean de mayor edad, complementarán el mayor porcentaje de PEA ocupada en la ciudad. Por ello, como se mencionó anteriormente es relevante estudiar la empleabilidad y con ello, los factores de satisfacción laboral que atraen y retienen a un millennial egresado a una determinada empresa. Asimismo, también es necesario conocer el nivel de rotación en la generación Y egresada de la Universidad.

Ya que el joven millennial arequipeño a diferencia del extranjero (USA o Europa), puede tener semejanzas con ellos; pero posee otros patrones de comportamiento y motivaciones que lo caracterizan, esto sumado al hecho que ya terminó la universidad y tiene metas personales.

La investigación se concentra básicamente en los egresados de la UCSP. Por eso, también es necesario indicar su nivel de rotación. Según una investigación realizada a los millenials egresados de la UCSP que tienen entre 23 y 30 años, el periodo de permanencia es de 1 a 2 años en su último puesto de trabajo en promedio.

Y según indica (Mayhuire, 2016) por los CV's que se manejan también se llega a confirmar la cifra ya que muchas veces llega a 1 año de permanencia en el puesto de trabajo. Por lo que existe un alto nivel de rotación que hace cambiar a la Generación Y arequipeña de puestos de trabajo y de empresas. Para esto, existen algunas razones que pueden responder a esto índices de rotación, una de ellas es la que "ellos necesitan estar en búsqueda de algo nuevo, se aburren muy rápido y necesitan estar llenos emocionalmente...cuando sienten que el peso de los procesos y estructura de la empresa empiezan a *ahogarlo* dan vuelta a la página muy rápido para encontrar un nuevo centro laboral" (Mayhuire, 2016).

Por otro lado, algunas de las razones que los motivan a dejar un determinado puesto de trabajo son: el clima laboral, o conseguir un mejor puesto. Esto estaría ligado lo que comúnmente buscan los millenials al momento de elegir una empresa "x"; es decir el

balance entre vida profesional y vida personal, el horario flexible y el reconocimiento de logros. Esto indica que existen ciertas semejanzas que acercan a los de la generación Y arequipeña con el contexto nacional mencionado anteriormente. (Mayhuire, 2016).

Asimismo, el motor de los millennials es la experiencia y conocimiento ya que son aspectos que guían sus actividades y comportamiento laboral. Además, son considerados como herramientas básicas para su desenvolvimiento profesional.

Finalmente, en comparación con el tema económico, los ingresos que perciben “son elementos esenciales pero no son considerados como preponderantes para los jóvenes millennials” (Ramos, 2016).

### **2.1.2. Contexto Nacional**

El trabajo de investigación presentado por (Mitta & Dávila, 2015), señala la importancia de estudiar al talento humano millennial porque no sólo poseen diferencias con respecto a las generaciones anteriores, sino también porque es la segunda generación más numerosa después de los “Baby Boomers”, los cuales ya están transcurriendo las últimas etapas de la vida laboral.

Ahora bien, dicha generación ha experimentado ciertos episodios en el periodo que le tocó vivir. Según (Mitta & Dávila, 2015) “la personalidad de los jóvenes que se encuentran en los distintos rangos generacionales se moldea mediante los eventos históricos que experimentan”.

También, en el trabajo de investigación de (Mitta & Dávila, 2015) se ofrece ciertos parámetros que una empresa debe considerar al momento de establecer estrategias de retención. A continuación se mencionan dichos parámetros:

- Para los jóvenes su deseo más fuerte y que los impulsa a seguir creciendo es el deseo de desarrollo profesional y personal, seguido del salario y el deseo de trabajar en una organización con prestigio; añadido a esto, los jóvenes señalan que la mejor

- manera de retenerlos es mediante el otorgamiento de línea de carrera, retroalimentación constante, flexibilidad laboral y bonos salariales.
- Se encontró una relación entre los motivos de fidelización y las estrategias de retención escogidas por este grupo de jóvenes, para los encuestados el hecho de brindarle una línea de carrera, retroalimentación constante, capacitaciones, rotación de tareas y flexibilidad en sus tareas generan en ellos la sensación de desarrollo personal y profesional.
  - También se encontró otra relación entre el factor motivacional Salario e incentivos económicos con las estrategias de brindarle línea de carrera, rotación de tareas, retroalimentación, bonos salariales y capacitaciones; esta segunda relación nos permite inferir que los jóvenes encuestados pueden tener un concepto de que al obtener una mejor línea de carrera su salario incrementará, así como al aprender más mediante la rotación de tareas, retroalimentación y capacitaciones, puede generar que su talento sea mejor percibido y con ello incrementen su salario.

Según información proporcionada por el director de la CEPLAN Fredy Vargas para el diario Gestión “Dentro de los siguientes 10 o 15 años, la Población Económicamente Activa (PEA) del Perú estará fundamentalmente cargada de personas que pertenecen al grupo de los llamados Millennials [...] Esto nos genera desafíos, porque vamos a tener que entender claramente cuáles son las habilidades que se van a requerir en ese momento, qué cosa es lo que estas personas podrán estar dispuestas a dar, y tenemos que considerar las características específicas de este tipo de generaciones” (Chocano, 2016). Los Millennials en un corto-mediano plazo serán una fuerza laboral importante y las empresas peruanas deben estar preparadas para afrontar los cambios.

En un estudio realizado por ER-Ronald realizada a millennial profesionales ingresando al mercado laboral de diferentes universidades peruanas y graduados en sus primeros años de trabajo se obtuvo:

- El 20% de ellos considera el tiempo relativo, es decir lo que tenga que durar.
- El 47% de 3 a 6 años.
- El 32% de 1 a 2 años
- Sólo el 1% más de 6 años.

Según una encuesta realizada por Deloitte Perú (Consultora Deloitte, 2014), se arrojaron los siguientes resultados respecto al porqué un millennial escoge un determinado trabajo y porqué decide irse:

- El 6% de ellos escoge un puesto de trabajo en una empresa por la **buena relación con su superior**.
- El 8% por un **salario fijo atractivo**.
- El 11% escoge una empresa por que se le **reconozca constantemente sus logros**.
- El 14% elige por **la autonomía e independencia de las decisiones** en su puesto laboral.
- El 17% de ellos escoge el puesto laboral en una determinada empresa por el **buen ambiente de trabajo**.
- El 22% por **el horario flexible**.
- El 22% escoge una empresa por el **balance de vida profesional y vida personal**.
- El 4% considera que el **aumento salarial** es el principal motivo que los hacen cambiar de trabajo.
- El 6% cambia de trabajo para **obtener un mejor puesto**.
- El 7% para tener un **mayor reconocimiento de sus logros**.
- El 7% considera que el **prestigio de la nueva empresa** es el determinante en su cambio de decisión.
- El 9% cambia de trabajo para tener un **mejor clima laboral**.
- El 14% considera que el principal motivo es la **flexibilidad horaria**.
- El 26% deja su último trabajo porque en el nuevo puesto hay **mayor capacitación e inversión en su persona**.
- El 27% considera que el principal motivo es el **cambio de categoría profesional**.

“*Si bien al Millennial peruano no le disgusta el dinero, destacamos, sin embargo, que este aspecto **no ocupa el primer lugar en su escala de preferencias al optar por un empleo.** Éstos resultados muestran que el aumento salarial no es un factor crítico para un cambio de trabajo[...]*” (ER Ronald Human Resources Boutique, 2015)

### 2.1.3. Contexto Internacional

En un contexto internacional, se presenta alcances que fueron recogidos de una tesis perteneciente a la Universidad de Chile, dicha investigación busca saber las principales características que existen en jóvenes de la Generación Y en el trabajo.

Los aspectos más valorados en el trabajo para el millennial según (Carvallo, 2014) fueron:

- *Son creativos:* son fieles creyentes de que cada uno de ellos tiene un gran potencial inexplorado aún y que tan solo necesitan las herramientas y los jefes o líderes para que puedan desarrollarlo y que surjan espontáneamente nuevas ideas y proyectos.
- *De mentalidad abierta y global, para ellos las fronteras no existen:* Por consiguiente, en este siglo XXI una persona que busca “seguir su pasión”, puede hacerlo en su lugar de origen, o también puede lograrlo en cualquier otra parte del mundo. Esto demuestra una mentalidad más abierta y global que caracteriza el pensamiento de esta generación.
- *Valoran el trabajo colaborativo:* Son jóvenes pro-activos, organizan sus tiempos para trabajar lo necesario ya que valoran enormemente los espacios y momentos para compartir con amigos y familia. Para ellos, su vida personal y su trabajo deben convivir armónicamente.

- *Tienen respeto por el medio ambiente y la sustentabilidad:* Muchos de ellos se apasionan por el trabajo social y quieren complementar esto con sus estudios y/o trabajos. Están interesados en los problemas que afectan a nuestro planeta y se muestran siempre interesados ante ideas o soluciones para lograr minimizar los efectos adversos, como por ejemplo sistemas o procesos sustentables que permitan ahorrar energía, reciclar, reutilizar, etc.
- *Presentan habilidades para realizar varias tareas a la vez:* Los Millenials son capaces de trabajar bajo presión y obtener buenos resultados en los ámbitos académico y profesional. Muchos de ellos trabajan y, al mismo tiempo, estudian, investigan y participan en proyectos innovadores, practican deportes y también tienen tiempo para cultivar sus relaciones sociales y familiares.
- *Las tecnologías son su forma de vida:* La tecnología y, en particular las redes sociales, son los principales “motores motivacionales” de la aptitud multitasking que presentan estos jóvenes. Ellos crecieron y se formaron con estas herramientas y están permanentemente conectados a través de sus celulares, tablets o computadores, lo que les permite realizar distintas actividades en simultáneo.
- *Son familiarmente dependientes, buscan refuerzo permanente y para ellos es importante la vida persona y familiar:* Los Millenials presentan una dependencia de sus padres no observada en las generaciones anteriores. Estos jóvenes permanentemente están buscando la aprobación de sus progenitores y les preguntan su opinión antes de tomar cualquier decisión importante que pueda afectar su futuro.

Este último factor puede ser corroborado, ya que según (Pinaud, 2013) poseen una fuerte dependencia padre-hijo, donde buscan en los padres la resolución de sus problemas. [...] Siempre han sido el centro de atención de sus familias, por ello buscan el reconocimiento en cada acción que emprendan

Además dentro de éste contexto, se logró identificar qué buscan en la empresa donde trabajan o desean trabajar, (Stein, 2009) indica que dichos atributos son:

- Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones.
- Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales.

- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial.

Si bien es cierto, es importante conocer qué características y atributos diferencian a un millennial. También es importante señalar que “A nivel mundial, en el año 2018, el 50% de los trabajadores serán de la generación de los millennials, por lo que las empresas deberán adaptar sus procesos tecnológicos internos para propiciar el mejor lugar para trabajar en tiempos de globalización y alta productividad.” (Perry, Lance, 2015)

### Rangos generacionales

Para hablar de rangos generacionales primero debemos empezar conociendo de dónde nace y por qué el término generaciones. La teoría generacional nace en Estado Unidos y tiene como precursores a William Strauss y Neil Howe quienes plantearon en su libro *Generations* (Strauss & How, 1991) a las generaciones como “un grupo especial cuya extensión aproximada coincide con la de una fase fundamental de la vida, o de unos veintidós años durante los últimos tres siglos”. Es decir, los autores plantean que cada ciclo se repite cada cuatro generacionales donde cada uno tiene una personalidad compartida.

El término “rango generacional” hace referencia al concepto de “Generación”, el cual es definido como “un grupo de personas segmentadas por la edad que comparten una serie de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Chirinos, 2009)

Tradicionalmente se ha considerado la separación de veinte años como el factor diferenciador de una generación, sin embargo la referencia a la fecha del nacimiento no es suficiente, según Howe y Strauss (Citado en Rodríguez; Peláez, 2010) considera que se deben dar tres atributos para definir la naturaleza de una generación:

- Primer atributo, es la pertenencia percibida a una generación, es decir que las personas tienen una autopercepción de pertenencia a una determinada generación, empezando en la adolescencia y siguiendo hasta la fase de adultos.
- Segundo atributo, son las conductas y creencias comunes que caracterizan a una generación, comportamientos similares con respecto a temas como la familia, la vida personal, la carrera profesional, la religión o la política muy similares, así como conductas en lo referente al matrimonio, al trabajo, la salud o la ley.
- Tercer atributo, se relaciona con la historia, por los hechos o situaciones importantes de cambios vividas tanto en las fases formativas como en la adolescencia o en la juventud.

Existen experiencias formativas que marcaron un hito entre cada Generación poblacional, no se puede detallar un único rango de edad para cada generación debido a que no es una única experiencia que los une, sino que es un conjunto de las mismas, las cuales tienen fechas cercanas en el tiempo pero diferentes, este rango de edades que comprenden a cada Generación es muy debatido en la actualidad. (US American Chamber of Commerce, 2012).

Considerando los atributos mencionados anteriormente y los periodos de nacimiento, podremos identificar de una manera más adecuada las generaciones que se mencionarán en este trabajo de investigación: la primera llamada los tradicionales o veteranos, considerados en este estudio como aquellos nacidos en 1925 - 1945, es decir, entre las etapas más convulsas de la historia moderna como es el caso de las guerras mundiales. La segunda, es la generación de los Baby Boomers, aquella de los nacidos después de la Segunda Guerra Mundial hasta los años sesenta, 1946 - 1964.

La tercera generación es la Generación X, cuyos miembros nacieron entre 1965 – 1980. La cuarta generación, aquella que se estudiará a profundidad en esta tesis, son los Millennials o también conocidos como la Generación Y, son los nacidos entre los años 1981 al año 2000. Finalmente se ha comenzado a hablar sobre una nueva generación llamada Generación Z o los Post- Millennials y se considera, en esta investigación, que son los nacidos a partir del año 2001.

(Kotler, Peter; Armstrong, Gary, 2008) en su libro “Fundamentos de Marketing”, cita la investigación denominada “Generational Divide” de Alison Stein, en la cual se detalla que existen siete distintos rangos generacionales exclusivamente en Estados Unidos, el cual se observará en la siguiente figura:

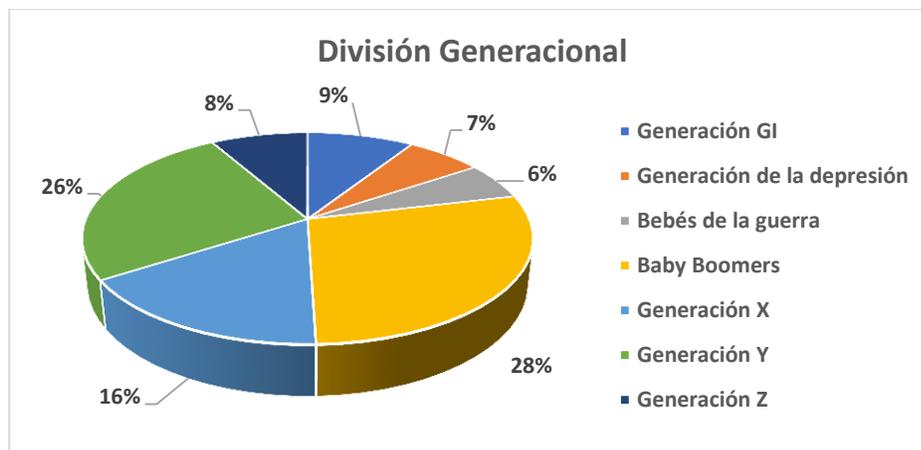


Figura 1. División Generacional.

Fuente: Kotler, Peter; Armstrong, Gary, 2008. Elaboración: Propia. Año 2016

En América Latina, el debate sobre la satisfacción laboral no es nuevo y se enmarca en la discusión más amplia sobre el papel y las características del trabajo. Estos aspectos son inseparables, interrelacionados y mutuamente complementarios. Aunque algunos podrían ser más importantes que otros en situaciones específicas, como es la gestión de la diversidad generacional; dado que el no promover uno de estos factores llevaría a un resultado subóptimo, dado que las sinergias no serían explotadas completamente, todos deben ser cubiertos simultáneamente (Roethlisberger, Claudia; Weller, Jurgen;, 2011)

América Latina y el Caribe padece un peligroso "círculo vicioso" en su mercado laboral que está generando una baja satisfacción de empleo, ello se debe a un cúmulo de factores, como la baja productividad, una tasa alta de informalidad y una elevadísima rotación, con 33% de los trabajadores manteniendo menos de un año el mismo empleo y cerca de la mitad de ellos acabando en un trabajo peor. Estas tres cosas se retroalimentan entre sí. En una dinámica que no conduce al bienestar ni a la consolidación de las clases medias

Otro problema es que en América Latina solo 8 de cada 100 trabajadores reciben algún tipo de formación al año, contra 50% en promedio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Un círculo vicioso que impacta seriamente en los jóvenes, que padecen una "transición problemática" al mundo laboral debido a un sistema educativo de mala calidad y a la falta de experiencia.

Ahora bien, los jóvenes son como una página en blanco riesgosa para las empresas, porque no se puede determinar sus capacidades ello desemboca en un problema todavía mayor, y es que más del 20% de los jóvenes en América latina; ni estudia ni trabaja ni busca empleo; positivamente, los países América latina son conscientes de todos estos retos y en esta tarea de renovación y buscar alternativas, el BID puede jugar un papel sustancial ayudando a diseminar buenas prácticas. (Pagés, 2015)

“Los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional” (Chiavenato, 2009)

Esta es una generación muy trabajadora que tiene la convicción de que el trabajo no es algo a lo que vas, es algo que haces. Eso quiere decir que puedes ser móvil y trabajar en cualquier lado, también hay mucho que decir en cuanto al espacio laboral que las empresa deben de crear con miras al futuro próximo (Perry, Lance, 2015) .Todo ello permitirá que el empleador "genere valor" y se rompa esta "receta" de la precarización predominante en América latina.

Según Paula Molinari, no existe un patrón definido en los millenials latinoamericanos, pero lo que sí comparte esta generación es un pragmatismo que los lleva a retirarse cuando sienten que algo no funciona, ni va con su estilo de vida tanto es así que en grandes ciudades tales como Buenos Aires y Lima los millennials escogen trabajo, si consideran que este centro laboral, está cerca de su casa; pues creen que hay vida después del trabajo y valoran más aquellos empleos que les den la flexibilidad que ellos anhelan.

Hoy en día, las grandes empresas digitales como Google han entendido la importancia de eso y han adaptado sus políticas de acuerdo a esta nueva generación; ahora bien, esta nueva gestión del talento humano con enfoque en la diversidad generacional tiene que entender que los factores para atraer a los millenials, no son los mismos factores que a ellos los lleva a quedarse; estas empresas tienen que significar un desafío constante acorde a las competencias personales de esta generación y favorecer a su crecimiento y desarrollo profesional de cada joven millennial (Moliniari, 2016).

PERSONALIDAD GENERACIONAL				
	Tradicionalistas	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Características Principales	<p>Influenciados por patriotas, héroes, divas</p> <p><b>Lugares:</b> por primera vez proyección internacional</p> <p><b>Eventos:</b> Las guerras mundiales y la gran depresión</p> <p><b>Tecnología:</b> la radio, el cine</p> <p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑Aprender a vivir con poco</li> <li>☑El ahorro “guardar para el invierno”</li> <li>☑El patriotismo</li> <li>☑Trabajo duro “de casa al trabajo y del trabajo a casa”</li> <li>☑Fe en las instituciones</li> <li>☑Son sumamente leales</li> </ul>	<p><b>EXPLOSIÓN DEMOGRÁFICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑Generan cambios en todos los sectores de actividad</li> <li>☑Referentes: personas de gran influencia/ ideología</li> <li>☑Objetos: los productos de consumo, los Rolex, etc... La TV!!!! con series, publicidades, etc...</li> </ul> <p><b>Condiciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑La economía de postguerra genera un contexto de construcción, de optimismo, abundancia de puestos de trabajo.</li> <li>☑Boom de los productos de consumo: oportunidades</li> </ul>	<p>☑POCOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑Incomprendidos</li> <li>☑Referentes: Madonna, Michael Jordan, Bill Clinton, Bill Gates (\$\$\$)</li> <li>☑Objetos: TV 24 horas, cable, videogames. La compu!!!!</li> <li>☑Ciudadanos del mundo</li> </ul> <p><b>Condiciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑Se triplica la tasa de divorcio</li> <li>☑Pierden la confianza en las instituciones y en las personas</li> <li>☑Tienen más fe en sí mismos que en los otros</li> <li>☑Aparece la violencia, sida, cocaína, destrucción del medio</li> </ul>	<p>☑Nuevo Baby Boom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑Incomprendidos</li> <li>☑Lugares: virtuales</li> <li>☑Objetos: Internet!!! Teléfonos celulares, MP3, playstation</li> <li>☑Ciudadanos del mundo</li> </ul> <p><b>Condiciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑Hijos de los optimistas baby boomers son optimistas pero pragmáticos.</li> <li>☑Crecieron participando de las decisiones familiares</li> <li>☑Valoran la diversidad y son respetuosos de las diferencias.</li> </ul>

Tabla 3. Características principales de las generaciones. Fuente: Moliniari, 2016.

Elaboración: Propia.

Management	<p>Basado en el modelo militar de cadena de mando (“top-down”); los jefes mandan y los subordinados obedecen.*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑Valores: sacrificio, trabajo duro, conformismo, ley y orden, respeto por la autoridad, paciencia, el deber antes que el placer, el honor.</li> <li>☑ Creen en la lógica.</li> <li>☑ RETIRO</li> <li>☑ Ven el retiro como una compensación bien recibida.</li> <li>☑ Lo esperan ansiosamente.</li> </ul> <p>* Llamados Generación Silenciosa por Neil Howe y William Strauss</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑Generación que busca competir, generar cambios, liderar</li> <li>☑Sienten que “son lo que son en el trabajo”.</li> <li>☑Sienten que pueden ganar plata y triunfar (compensando las privaciones de la generación anterior)</li> <li>☑Buscan poder y participación</li> <li>☑Equilibrio vida laboral-vida personal: aparece como problema.</li> <li>☑RETIRO : No piensan en retirarse nunca.</li> <li>☑Quieren seguir trabajando de una forma o de la otra: ser productivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑Cambian buscando lo que prefieren</li> <li>☑Desconfían de las promesas</li> <li>☑Independientes, autónomos.</li> <li>☑La calidad de vida: vivir como yo quiero.</li> <li>☑Intereses: trabajar en lo que quiero</li> <li>☑Confío en mí: autodesarrollo (aumentar mi activo)</li> <li>☑“cuánto hay?”</li> <li>☑ Son escépticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑Son sumamente pragmáticos</li> <li>☑Buscan un contexto laboral que tenga la diversidad a la que están acostumbrados.</li> <li>☑Buscan espacio para participar.</li> <li>☑Quieren autonomía y poder decidir.</li> <li>☑Justicia. Solidaridad .</li> <li>☑Ambiente de colaboración</li> <li>☑Calidad de vida: vivir como quiero.</li> </ul>
------------	--	---	---	---

Tabla 4. Estilo de Management de las generaciones. Fuente: Moliniari, 2016.

Elaboración: Propia.

## 2.2. Marco Conceptual

- **Los Tradicionales (1925-1945):** También conocidos como “Bebés de la Guerra”, “Generación de la depresión” y “Generación GI”. Esta generación es un poco menos conocida que las demás puesto que en la actualidad van quedando cada vez menos Tradicionales debido al rango de edad que esta segmentación delimita”. (Mitta & Dávila, 2015). Se les denomina “los veteranos” y se ubican como los predecesores de los BabyBoomers, así ubicando este segmento como los nacidos antes de 1946. (Chrinos, 2009)
- **BabyBoomers (1946 –1964):** Son aquellas personas que nacieron entre 1941 – 1960, se indica que los eventos que definieron este segmento fue el post II Guerra Mundial, la prosperidad económica, la aparición de la televisión y la creación de los derechos civiles (Chrinos, 2009). En lo laboral, para los BabyBoomers, el trabajo es mucho más que trabajar, éste forma parte importante de sus vidas ya que disfrutaban trabajar duro y crecer dentro de una compañía. Esta generación está muy conectada con su trabajo y con el título que tienen dentro de este. (Karsh & Templin, 2013)
- **Generación “X” (1965 –1980):** Considerada por muchos autores como la generación de la transición entre los Boomers y los Millennials...En el aspecto social, cuando la generación X aparece cambia las cosas drásticamente. En primer lugar, por 15 años las tasas de nacimiento disminuyen en gran medida año tras año. Sucedieron situaciones como la guerra de Vietnam, Hippies, Derechos Humanos, la pastilla anticonceptiva. (Karsh & Templin, 2013).  
En el aspecto familiar, el niño de la Generación X era aquel que se quedaba solo en casa ya que sus padres se encontraban trabajando. Desde el momento que ellos se tenían que valerse por sí mismos durante su crecimiento por tal motivo los miembros de esta generación son muy independientes. Asimismo, el tamaño de las familias era más pequeño y los niños no eran el centro del núcleo familiar. (Karsh & Templin, 2013)

- **Generación “Y” o Millennials (1981 –2000):** La generación siguiente a la “X”, es conocida como la Generación “Y”, también llamados Millennials o “The Me MeMeGeneration”. (Chrinós, 2009). Es la generación nacida entre los años 1981 y 1995, la cual precede a la generación “X”. (Espinoza; Marín, 2014). Una característica distinguible de la Generación “Y” es su facilidad de palabra y la comodidad que disfrutaron de la tecnología digital, Internet y las computadoras, es por ello que representan un mercado meta más atractivo. (Kotler & Armstrong, 2008, págs. 63-93).

Con los Millennials, las tasas de nacimiento se incrementan otra vez y el enfoque vuelve a ser en la familia y en los niños. El emblema de esta generación es el color amarillo en forma de signo de diamante que se empezó a utilizar como etiqueta en la parte de atrás de los automóviles en los años 80’s y 90’s que decía “Bebé a Bordo”, esta fue la primera vez donde los padres empezaron a declarar que tenían un bebé y que este “era lo más preciado, lo más especial y encantador en el mundo y que el extraño, mal hombre, debería alejarse del autor porque en este iba un bebé!”. El niño Millennial nació creyendo que era lo más especial y preciado en el mundo y siempre se les dijo que estos podrían llegar a ser cualquier cosa que se propongan en la vida porque nacieron perfectos. (Mitta & Dávila, 2015).

- **Generación “Z” (2001 -actualidad):** Gracias al internet, todo ha pasado a ser inmediato y esto ha influido en su estilo de vida, ahora tiene amigos en la red, se divierte en la red; sin embargo, el aspecto negativo de este estilo de vida es que adolescentes muestran dificultades para desarrollar relaciones interpersonales y vínculos familiares sólidos, por su excesiva necesidad de estar conectados todo el tiempo a las redes sociales, webs y plataformas. (Silva, 2014).

En el 2015, un estudio realizado por Census Bureau encontró que casi la tercera parte de los Millennials aún vive con sus padres, sin embargo, los “Z” están creciendo en un mundo económico más saludable y parece que estos están listos a vivir solos a una temprana edad. Asimismo, el estudio reveló que a diferencia de los Millennials, esta generación no espera a que sus padres les enseñen cosas o que les diga cómo deben hacer las cosas. (Lowe, Levitt, & Wilson, 2008)

- **Satisfacción laboral:** Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Aunque la satisfacción en el trabajo es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización. (Robbins & Coulter, 2005)

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales (Blum & Naylor, 1982)

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Aguado, 1988)

En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (Locke, The nature and causes of job satisfaction, 1976). Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (Locke, Job satisfaction: Social Psychology and Organizational Behaviour, 1984).

- **Componentes de la satisfacción:** Según (Flórez, 2005, págs. 177-180) la satisfacción se puede asimilar desde dos puntos: la *satisfacción general* que es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo; y la *satisfacción por facetas* que es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Adicionalmente, (Robbins & Coulter, 2005) señala otros que permanecen dentro la satisfacción laboral: Reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

- **Dimensiones de la satisfacción laboral en el trabajo:** Según (Castro, 2009, págs. 60-61) , las dimensiones que se han asociado al trabajo son:
  - *Paga:* Cantidad y sensación de equidad.
  - *Trabajo:* grado de tareas interesantes y oportunidades de aprendizaje y asumir responsabilidades.
  - *Oportunidades de Ascenso:* Oportunidades de ascender.
  - *Jefe:* Capacidad de los jefes para mostrar interés en sus empleados
  - *Colaboradores:* Grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los compañeros.

Asimismo, (Blum & Naylor, 1982) reconocen otras dimensiones asociadas a la satisfacción laboral

- *Variedad de habilidades,* el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- *Identidad de la tarea,* el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- *Significación de la tarea,* el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo
- *Autonomía,* el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- *Retroalimentación del puesto mismo,* el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

- **Medición de la satisfacción laboral:** Según (Flórez, 2005, págs. 177-180), se puede detallar las siguientes maneras:
  - La manera más simple para saber si una persona está satisfecha es *preguntádoselo*. Entonces nos dirá sí o no, con lo cual las diferencias de grado pasarán desapercibidas.
  - Una manera más fina de conocer el grado de satisfacción laboral es utilizar una *escala de actitudes*. A través de éstas podemos conocer con mayor precisión el nivel de satisfacción de los empleados frente a distintos aspectos del trabajo, así como obtener un índice global (...) sin embargo, no ofrece diferencias de grado para cuantificar la intensidad de cada aspecto.
  - Otras escalas, *presentan una serie de afirmaciones* para que la persona evalúe el grado de satisfacción o insatisfacción correspondiente.
  - Otra manera, es analizar el grado en el cual el medio ambiente en el que uno se desenvuelve logra saciar las necesidades de la persona. Para ello, existen dos modelos: el *modelo sustractivo*, sostiene que “la satisfacción es una función directa y negativa del grado de discrepancia entre las necesidades individuales y la satisfacción que el medio proporciona a esas necesidades” y el *modelo multiplicativo*, “que considera que la satisfacción es una función sumatoria de la multiplicación de las necesidades de la persona por el grado en el cual su trabajo cubre cada necesidad”

A pesar de existir muchos modelos cuantitativos que ayuden a medir, el autor señala “Que los resultados cuantitativos pueden ser interpretados de forma diferente, según el punto de partida que se adopte. La medición de una variable tan simple puede acarrear múltiples dificultades, sencillamente porque la satisfacción como tal no puede ser observada directamente y las diferentes medidas que podamos imaginar siempre contendrán algún grado de deformación respecto a la realidad”

- **Atractividad del empleo:** Es la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participen en ella. (Alcázar, 2012)
- **Retención de personal:** Se entiende por retención como la práctica con la cual una organización procura mantener el talento de las personas que trabajan para esta; esta práctica que guía a organizaciones de todo tipo es practicada ya sea por motivos

metodológicos, o simplemente porque existe la necesidad y se calculan cualitativa o cuantitativamente los costos de que un empleado que conoce y aporta a la organización puede retirarse para una mejor oferta laboral en el mercado. (Espinoza; Marín, 2014)

- **Estabilidad laboral:** Consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas; tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador, y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación. La estabilidad laboral deja de ser un factor relevante en la vida laboral de los nacidos en la generación Y ya que otros factores se posicionan en sus mentes. Este concepto prácticamente no existe para esta generación, la estabilidad puede interpretarse como posibilidades de tener permisos dentro de sus jornadas laborales para viajes, estudio, capacitaciones, entre otros (Espinoza; Marín, 2014)
  
- **Organización:** Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:
  - Hay personas capaces de comunicarse, que
  - Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
  - A fin de alcanzar un objetivo común.(Chiavenato, 2009)
  
- **Clima organizacional:** El clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo. (Jackson & Slocum, 1988)
  
- **Motivación:** Se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins & Coulter, 2005)

Desde el punto de vista etimológico, la palabra Motivación está compuesta por el latín *Motivus* (movimiento) y el sufijo *-ción* (*acción y efecto*). La motivación es un

conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas. . (Aguado, 1988)

- **Proceso de la motivación:** Está definido por tres elementos
  - *Necesidad insatisfecha:* Es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo. Como estamos interesados en el comportamiento laboral, este esfuerzo de reducción de la tensión se debe dirigir hacia los objetivos organizacionales.
  - *Esfuerzo:* Es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, debemos considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad.
  - *Objetivos organizacionales:* El esfuerzo que se dirige hacia los objetivos organizacionales y es congruente con éstos es la clase de esfuerzo que debemos buscar.

(Robbins & Coulter, 2005)

- **Teorías de la motivación:**
  - *Teorías de contenido (satisfacción).* Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas.
  - *Teorías de proceso.* Son las que estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva.

Entre las teorías de contenido se puede citar las siguientes:

- Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (Abraham Maslow)
- Teoría “X” y Teoría “Y” (Douglas McGregor)
- Teoría de la Motivación – Higiene (Frederick Herzberg)
- Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) (Clayton Alderfer)
- Teoría de McClelland de las Necesidades. (David McClelland)

(Robbins & Coulter, 2005)

En cuanto a las teorías de proceso se destacan:

- Teoría de las Expectativas. (Víctor Vroom)
- Teoría de la Equidad. (Stacey Adams)
- Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner)

(Gestiopolis, 2017)

- **Actitud:** Son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo hacia algo. Cuando una persona dice, “me gusta mi trabajo”, está expresando una actitud hacia el trabajo. (Robbins & Coulter, 2005)
- **Característica de la actitud:**
  - Las actitudes son adquiridas, son el resultado de las experiencias y del aprendizaje que el individuo a obtenido a lo largo de su historia de vida, que contribuye a que denote una tendencia a responder de determinada manera y no de otra.
  - Las actitudes son de naturaleza dinámica, es decir, pueden ser flexibles y susceptibles a cambio, especialmente si tienen impacto en el contexto en el que se presenta la conducta.

- Las actitudes son impulsoras del comportamiento, son la tendencia a responder o a actuar a partir de los múltiples estímulos del ambiente.
- Las actitudes son transferibles, es decir, con una actitud se puede responder a múltiples y diferentes situaciones del ambiente.

(Instituto Tecnológico de Sonora, 2015)

- **Componentes de la actitud**

- *Componente cognoscitivo*: Se refiere a las creencias, las opiniones, el conocimiento o la información que tiene una persona. La creencia de que “la discriminación es incorrecta” ilustra una cognición.
- *Componente afectivo*: Es la parte emocional o sentimental de una actitud.
- *Componente de comportamiento*: Se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo.

(Robbins & Coulter, 2005)

- **Teoría de la disonancia cognitiva**: Leon Festinger postuló la teoría de la disonancia cognitiva, según ésta cuando tenemos pensamientos contrapuestos o contradictorios entre sí nos produce un malestar psicológico, y para evitarlo ponemos en marcha mecanismos para hacernos volver a la coherencia y resolver nuestras propias discrepancias. (León Festinger, 2014)

La teoría de la disonancia cognoscitiva trataba de explicar la relación entre las actitudes y el comportamiento. La disonancia cognoscitiva es cualquier incompatibilidad o incongruencia entre las actitudes o entre el comportamiento y las actitudes. La teoría argumentaba que cualquier forma de incongruencia ocasiona incomodidad y que los individuos tratan de reducir la disonancia y, por lo tanto, la incomodidad. En otras palabras, los individuos buscan estabilidad con un mínimo de disonancia. (Robbins & Coulter, 2005)

- **Actitud y Satisfacción en el trabajo:** La satisfacción con el trabajo es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. La satisfacción al trabajo es una actitud de los individuos respecto a la función; es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basado en los factores relativo al ambiente, la política, procedimiento y estilo de dirección de la empresa, afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y beneficios. (Castro, 2009, págs. 60-61)
- **Percepción:** La percepción es un proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizando e interpretando sus impresiones sensoriales. La investigación sobre la percepción demuestra sistemáticamente que los individuos pueden ver la misma cosa, pero percibirla de manera diferente. (Robbins & Coulter, 2005)

Proveniente del latín, de la palabra perceptio, que significa recibir, recolectar o tomar posesión de algo, la percepción es entendida por la psicología como el primer momento de elaboración cognoscitiva, es decir, la primera instancia en la cual la información recibida se transforma en un elemento conocible y comprensible. Siempre partiendo de los datos otorgados por los cinco sentidos (la vista, el olfato, el tacto, el gusto y el oído), se dice que la persona percibe la información cuando ya ha hecho un proceso de asimilación y comprensión de la misma que es, obviamente, inmediato, pero que implica una elaboración propia de la misma. (Definición ABC, 2017)

- **Factores de la percepción:**
  - *La persona que recibe:* Cuando un individuo ve un objetivo e intenta interpretar lo que ve, las características personales del individuo influirán considerablemente en la interpretación. Estas características personales incluyen actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas. (Robbins & Coulter, 2005)
  - *El objetivo:* Las características del objetivo que se observa también puede afectar lo que se percibe. Las personas escandalosas se dan a notar más en un grupo que las personas calladas. Lo mismo sucede con los individuos extremadamente atractivos o feos. Como los objetivos no se observan en forma aislada, la relación

de un objetivo con su ambiente también influye en la percepción, como ocurre con nuestra tendencia de agrupar las cosas similares. (Robbins & Coulter, 2005)

- *La situación:* El contexto en el que vemos los objetos o los acontecimientos también es importante. El momento en el que vemos un objeto u acontecimiento puede influir en la atención, al igual que la ubicación, la luz, el calor, el color y diversos factores situacionales. (Robbins & Coulter, 2005)

- **Errores de percepción**

- *Percepción Selectiva:* Las personas interpretan de forma selectiva lo que observa con base a sus intereses, historia, experiencia y actitudes.
  - *Estereotipos:* Es la tendencia a dar tributos a un individuo solamente sobre la base de una categoría a la cual pertenece. (Eumed, 2017)
  - *Efecto de Halo:* Se refiere al hecho que las personas evalúen a las demás solamente sobre la base de un atributo, ya sea este favorable o no; es decir un halo evita que se perciba los demás atributos que también deben evaluarse para tener una adecuada impresión del individuo. En este sentido los gerentes deben tener mucho cuidado, para que no cometan esto al evaluar el desempeño de sus empleados. (Robbins & Coulter, 2005)
  - *Efectos de contraste:* Se refiere al hecho que las evaluaciones de las características de un individuo, sean afectadas a través de comparaciones con otras personas recientemente confrontadas que acreditó más alto o más bajo en la misma característica. (Eumed, 2017)
  - *Proyección:* Se refiere a la tendencia de las personas a ver sus propias características en las demás personas, es decir proyectan sus sentimientos, características de personalidad, actitudes y motivaciones en otros; esto ocurre sobre todo cuando las personas poseen características que no les simpatiza, pero solo las diferencian en los demás. (Eumed, 2017)
- **Compromiso organizacional:** Es el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizacional es un constructo de concepto multidimensional que comprende tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo. Este compromiso es visto

como una respuesta emocional ante una evaluación positiva dentro del contexto laboral por parte del trabajador. (Arciniega, 2006)

- **Comunicación en la organización:** Es aquella comunicación aplicada en las organizaciones, es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (Kreps, 1990).
- **Equilibrio Familia-Trabajo:** El concepto tiene dos significados, por un lado, la falta de conflicto o interferencia entre el trabajo y los papeles familiares y por otro, el modo como el trabajo enriquece la vida familiar y establece un equilibrio positivo, centrado en el concepto de "Facilitación Trabajo-Familia". (Frone, 2003 ).

En la primera definición explorando la prevalencia, predictores y resultados del conflicto trabajo-familia, establecen que en este tipo de conflicto, los dominios familiares y laborales se influyen mutuamente pudiendo producir incompatibilidades, es decir, el trabajo puede interferir en la familia (conflicto trabajo-familia) y la familia puede interferir con el trabajo (conflicto familia-trabajo). (Greenhaus, 1985)

Respecto a la facilitación, según (Grzywacz, 2003), se representa la situación donde las experiencias, habilidades y oportunidades desarrolladas por un dominio (laboral o familiar) logran ser transferidas de una manera positiva y reforzante en el otro dominio.

## 2.3. Marco teórico

### 2.3.1. Coyuntura Laboral y la turbulencia generacional

La desaceleración del crecimiento económico observada durante 2015 está impactando en los indicadores laborales de la región y hará que la tasa de desempleo urbano llegue este año a 6,6%, luego de anotar 6,0% en 2014, según nuevas estimaciones entregadas hoy por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (CEPAL, 2015).

Durante el primer semestre de 2015 se señalan condiciones poco favorables perspectivas de crecimiento regional para este año –que prevén una contracción de -0,3% según las últimas estimaciones de la CEPAL- se reflejarían en una persistente debilidad de la demanda laboral y de la generación de empleo asalariado. Ante estos cambios que se dan en Latinoamérica, los síntomas de la época de transición que vivimos son evidentes: alta rotación, crisis de compromiso y conflictos generacionales. Ahora los millennials incluso son más críticos tanto en Europa como en Norteamérica.

Debemos preparar a los colaboradores, a los jefes y a los tomadores de decisiones en las empresas, para los desafíos que se avecinan en un futuro muy próximo, alentando cambios en la forma de trabajo actual.

“La consecuencia de este abordaje es una mayor comprensión de los conflictos generacionales. Pero no es su objetivo. El objetivo es la creación de valor estratégico a través de una gestión más efectiva del capital humano.” (Moliniari Paula, 2015)

### 2.3.2. Los “Millennials”, nueva fuerza laboral

Sabemos que no todas las personas son iguales, existen los “millennials” esta generación se define a los nacidos entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 34 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio (en plena prosperidad económica antes de la crisis). Actualmente representan el 30% de la fuerza laboral en Latinoamérica y en el 2025, representarán el 75 % de la fuerza laboral del mundo. (Consultora Deloitte, 2014)

En el Perú, los millennials también comparten algunas de las características y patrones de comportamiento de los de Europa y Norteamérica. Para ellos no sólo basta trabajar sino que como se verá tienen una motivación que los relaciona con la carrera y profesión que escogen. Así se indica:

“Los millennials van a la empresa a aprender a trabajar, a juntar algo de capital, a ver cómo son los modelos de negocio o cómo la compañía le enseña a hacer marketing, ventas, logística, recursos humanos” (Valdiviezo,C., 2014)

También es necesario conocer cuántos de ellos, tienen un grado de lealtad con la organización donde trabajan. En un estudio, donde participaron 200 millennials peruanos, se obtuvo que el 82% de ellos son los menos leales a sus actuales empresas. (Consultora Deloitte, 2014)

A partir de estos datos, se debe reconocer la importancia de trabajar, retener y atraer a estos nuevos talentos. Ellos van a tomar un rol importante en los siguientes años, ellos buscarán nuevos retos que los satisfagan con un mejor mañana.

Ahora bien, se debe hacer hincapié que pertenecer a un determinado grupo, no significa que el individuo se comportará exactamente igual que los miembros de esta generación. Sin embargo, sí se ha podido comprobar que los millennials tienen más tendencia a estar conectados a las nuevas tecnologías, a buscar la creación de cosas nuevas, hacer cambios en las empresas, tener crecimiento y desarrollo a corto plazo y trabajar en diversas empresas para adquirir experiencia. (Apiaquian, Alejandra, 2015)

A diferencia por ejemplo de un empleado de mayor edad que suele ser más equilibrado para tomar decisiones y solucionar conflictos, además este colaborador de edad madura tiene mayor ambición financiera y es debido a los compromisos familiares que ha adquirido, demuestra lealtad y compromiso con la empresa aunque se resiste a incorporar las nuevas tecnologías. (Apiaquian, Alejandra, 2015)

Muchos de los análisis sobre los “Y” provienen de Estados Unidos y Europa -de quienes, muchas veces, nos alimentamos informativa y culturalmente. Sin embargo, consideramos que esto último podría sesgar la visión que tenemos sobre esta pujante y retardora generación, la que, globalmente, podría estar ocupando más del 70% de la población laboral mundial. Y decimos que podría sesgar nuestra perspectiva –peruana sobre nuestros “Y”, puesto que la referencia occidental nos da cuenta de características, estilos y modus vivendi de millennials norteamericanos fundamentalmente, pero no siendo estos “necesariamente” los mismos de la forma de pensar y actuar de los jóvenes peruanos de dicha generación. En términos generales, los “Y” peruanos de los segmentos socio-económicos C y D no necesariamente conservan los mismos patrones marcados en denominador común con los estadounidenses. Se sostiene que, sin embargo, los “Y” peruanos de las clases socio-económicas A y B podrían ser casi los únicos que podrían guardar respetables semejanzas, como son: la impaciencia, fidelidad a su carrera (vs. la empresa), movilidad laboral multi-sectorial y multi-categorías, entre otras. Inclusive, dentro de la generación Y peruana en general: los mayores se comportan como “X” y solo los jóvenes y adinerados como “Y” (Valdiviezo, 2014).

A estos ya no les interesa tanto el dinero ni las cosas materiales como a las generaciones anteriores; disfrutan más del camino que del destino final. Creen que el reconocimiento viene de la mano con un trabajo que tenga sentido y el feedback es una realidad constante (Moliniari Paula, 2015)

También es necesario agregar que los millennials no sólo buscan dinero en un determinado trabajo, ellos están motivados por otras retribuciones:

En el mismo sentido están los salarios y retribuciones emocionales. Mucho se ha dicho que los Y no están interesados en este aspecto dado que han crecido en una época donde la economía era estable y solvente; no obstante, este tipo de valoración siempre será un factor importante en la toma de decisiones. Sobre este punto, los millennials, por su parte, no solo se contentan con un sueldo justo, sino también con los beneficios exclusivos que les pueda brindar la empresa. (Cruz, 2015).

Por otro lado, según la investigación realizada por el Centro de Innovación del BBVA, las empresas y los empleadores deben tomar especial atención a la tecnología y a los avances en la forma de comunicarse con el mundo. Es por ello que las organizaciones deben prestar atención a esto al momento de tratar y trabajar con ésta nueva generación:

“La llamada generación Millennial (todos aquellos jóvenes que llegaron a su vida adulta con el cambio de siglo, es decir en el año 2000) empeña varias horas de su vida en estar conectados, más de 25 por semana [...] Están pendientes de las redes sociales y la tecnología móvil”. (Reitsma, 2015)

“Los millennials son nativos digitales y con la tecnología buscan sencillez absoluta, están acostumbrados a llegar a todo con el mínimo de clics y las entidades tienen que luchar contra la complejidad tecnológica que supone hacer una transferencia o navegar por sus páginas.” (García de la Cruz, 2015)

La primera generación completamente digital vive enganchada al Whatsapp. Casi la mitad de ellos le dedica una hora diaria y el 14% cerca de tres horas diarias, según este estudio de Cambridge University Press realizado en España. Cuando se les pregunta qué red social utilizan más a diario, Whatsapp es la clara vencedora con un 95%, seguida de Facebook (65%) y YouTube (44%). (Fleming, 2015)

Ahora bien, tomando en cuenta lo dicho anteriormente, se debe prestar atención a las diferencias generacionales mencionadas anteriormente y relacionarlas con las características laborales de los millenials.

Los Millennials piensan que la manera cómo una organización trata a sus empleados, es la consideración más importante a la hora de decidir si es una organización líder. Después consideran su:

- Impacto en la sociedad
- Desempeño financiero
- Innovación en productos y servicios, y
- Si tiene bien definido su propósito y si este es significativo.

(Consultora Deloitte, 2015)

### 2.3.3. Estilo de liderazgo de los Millennials

Así como cada generación cambia la forma de ver el mundo y la manera de hacer negocios, cambian los estilos de liderar una empresa o un equipo, por ello es relevante indicar qué rasgos toman los millennial al momento de liderar. Asimismo, ver las características de los millennial líderes.

Cuando evalúan el liderazgo, le dan poca relevancia al tamaño o ingresos de la organización, o al perfil de sus ejecutivos. En suma, a pesar de que los Millennials creen que la rentabilidad del negocio es importante, ven que necesita ir acompañada de un propósito, así como de un esfuerzo para crear productos y servicios innovadores y, por encima de todo, necesita ir acompañada por una alta consideración por sus empleados, como miembros de una sociedad.

Si se considera la industria, el liderazgo se percibe de manera bastante fuerte en el sector de tecnología, medios y telecomunicaciones (TMT), que obtuvo el 33% de las nominaciones, tres veces más que para el sector de alimentos y bebidas (10%), y cuatro veces más que para el financiero (8%).

Por último, hay que destacar su “dependencia tecnológica” incluso para trabajar. Una reciente encuesta estaca que “Google y Apple fueron elegidas por el 11% entre las empresas que más se identifican con el concepto de liderazgo de la Generación del Milenio. Coca-Cola (6%) y Microsoft (5%) ocuparon los siguientes puestos, seguidas por Samsung (4%)”. La tecnología quiere a la generación Millennial y éstos también anhelan trabajar en empresas tecnológicas. (Consultora Deloitte, 2015)

Los rasgos de personalidad de quienes son identificados como verdaderos líderes por parte de la Generación del Milenio incluyen:

- Pensamiento estratégico (39%)
- Ser fuente de inspiración (37%)
- Fuertes habilidades interpersonales (34%)
- Visión (31%)
- Pasión y entusiasmo (30%)
- Toma de decisiones (30%)

Mientras que las opiniones acerca de las características de los líderes fueron consistentes en diversos mercados, existen variaciones locales interesantes. Por ejemplo, tener un buen “networking” es un indicador de liderazgo muy fuerte en Japón en relación al promedio (30% vs. 17%). “Altas habilidades técnicas” son de gran influencia en Alemania (47% vs. 17%) y Suiza (41%). Los Millennials en Corea del Sur son más impresionables por la “visibilidad” de una persona (36% vs. 19%), mientras que la “capacidad para desarrollar empleados” se destaca en Rusia (38% vs. 24%) y en China (35%). Subyacente a su alta consciencia social, los Millennials “súper conectados” valoran una “fuerte ética laboral” (29%) más que aquellos que permanecen menos tiempo conectados a herramientas en redes sociales (24%).

(Consultora Deloitte, 2015)

#### **2.3.4. La Brecha de sexo entre los Millennials**

Los hombres buscan posiciones más altas que las mujeres dentro de sus organizaciones (64% vs. 57%). La brecha se amplía 12 puntos, cuando se les pregunta qué tanto buscan convertirse en el ejecutivo más sénior de su organización. Estas brechas reflejan también qué tan preparados sienten que salieron de sus universidades. Se les pidió que calificaran qué tan fuertes eran sus habilidades técnicas, analíticas y de liderazgo cuando terminaron sus carreras. Las mujeres se calificaron al mismo nivel que los hombres en conocimientos financieros, económicos y de negocios, y más alto que los hombres en conocimientos académicos y habilidades de negocio (profesionalismo, trabajo en equipo, comunicación, etc.). Sin embargo, cuando se les pidió calificar sus habilidades de liderazgo, surgió una

brecha significativa de 6 puntos; 27% de hombres vs. 21% de mujeres, que calificaron esta competencia como fuerte.

La brecha generacional en la calificación del liderazgo varía ampliamente según el país. En ningún país existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres al decir que tienen habilidades de liderazgo en el momento en que terminan sus carreras. En contraste, los hombres más que las mujeres consideran el “liderazgo” como una capacidad individual. (Consultora Deloitte, 2015)

## 2.4. Hipótesis

De acuerdo al tema a investigar se ha propuesto dos hipótesis, debido a que las estrategias para la atracción del empleo y la retención del talento no son las mismas. Es por eso que según la investigación cualitativa realizada y la bibliografía estudiada, se llega a analizar las siguientes variables

- *Variable independiente:* Factores que determinan la satisfacción laboral
- *Variables dependientes:* Atractividad del empleo y retención del talento humano.

Por la aparición de dos variables dependientes, es necesaria la existencia de dos hipótesis:

- **Hipótesis 1:** Es probable que los factores que determinan la satisfacción laboral de los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, influyan en un mayor o menor grado en la atractividad de un empleo determinado.
- **Hipótesis 2:** Es probable que los factores que determinan la satisfacción laboral de los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, tengan un mayor o menor efecto en la retención de dicho talento humano.

2.5. Operacionalización de variables

Variables	Indicadores	Subindicadores	Escala	
<p><i>Variable Independiente:</i> Los factores que determinan la satisfacción laboral de los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo</p>	Seguridad laboral	Temporalidad laboral	De intervalo	
	Beneficios	Nivel de remuneración	De intervalo	
		Motivaciones laborales	Ordinal	
	Desarrollo laboral en su centro de trabajo	Nivel de participación en su centro laboral	Ordinal	
		Conformidad con su puesto de trabajo		
		Oportunidades de aprendizaje		
	Flexibilidad	Uso de infraestructuras		
		Horarios de trabajo		
		Forma de asistir al trabajo		
		Presencia física en el trabajo		
	Equilibrio Familia-Trabajo	Política de días de descanso		
		Horarios para pasar con la familia		
		Respeto por las horas no laborables		
	Ambiente laboral	Grado de interacción con su superior		
Conformidad con las políticas de la empresa				
Relación con sus compañeros				
<p><i>Variable Dependiente:</i> - Atractividad de un empleo determinado</p>	Desenvolvimiento laboral en relación al área de centro de colocaciones	Grado de desempeño del área del centro de colocaciones para con los millennials		Ordinal
		Oportunidades de crecimiento laboral y profesional		
	Independencia	Flexibilidad en el trabajo		
		Nivel de autonomía en el puesto del trabajo		
	Oferta de beneficios	Nivel de atractividad del sueldo y bonificaciones económicas		
		Nivel de atractividad profesional y/o laboral		
		Tiempos de descanso		
	Naturaleza del trabajo	Sector al que pertenece el puesto laboral	Nominal	
Tipo de puesto laboral en el que trabajaría		Ordinal		
<p>Variable Dependiente: - Retención del talento humano.</p>	Cambios en la organización	Variaciones en los puestos administrativos o de supervisión	Ordinal	
		Modificaciones en las políticas		
	Inversión en el millennial	Capacitaciones y/o especializaciones		
	Comunicación	Tipo de comunicación manejada en la organización		
		Compromiso		Grado de confianza en las actividades del negocio
				Grado de confianza en los supervisores o administrativos
Grado de confianza con los objetivos				

Tabla 5. Operacionalización de variables. Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Año 2016

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO  
OPERACIONAL

### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de la investigación es *descriptiva- correlacional*, ya que se quiere mostrar resultados al relacionar las siguientes variables, la independiente y las dependientes:

- **Variable independiente:** Factores que determinan la satisfacción laboral
- **Variables dependientes:** La atractividad del empleo y la retención del talento humano.

Además porque se utiliza la recolección de datos no estandarizados ni predeterminados que serán analizados para afinar las preguntas de investigación o revelar interrogantes en el proceso de interpretación.

El proceso de indagación es flexible y se mueve entre las respuestas, no hay estimulación ni manipulación de la realidad, porque se define a través de las interpretaciones. (Montiel, 2013)

### 3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es “la estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere para la investigación” (Hernandez , Fernandez, & Baptista , 2010).

El tipo de diseño la investigación es *no experimental* porque los estudios se realizaron sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural. Al ser una investigación de tipo no experimental, tiene un *diseño transversal o transeccional*, ya que el tiempo en que se recolectan los datos es en un solo momento dado, la investigación se realizó en el año 2016.

### 3.3. Método de investigación

La investigación además tiene un método de análisis cualitativo y cuantitativo para demostrar si existe la relación causa – efecto dado que básicamente se evalúa y correlaciona los factores que determinan la satisfacción laboral en la atractividad del empleo y en la retención del talento humano en los millennials de 23 a 30 años egresados de la Universidad Católica San Pablo.

Para el análisis cualitativo, se utilizó un muestreo *no probabilístico por juicio de expertos*. Los métodos que se utilizaron son:

#### 3.3.1. Entrevista

Primero se utilizó la **entrevista**; porque es más flexible, abierta y más íntima. Dicho instrumento será realizado a 10 personas las cuales son expertos en el tema de investigación, cabe señalar que algunos de ellos tienen una relevancia importante en sus organizaciones:

- Sandy Mayhuire – Jefe de sección de Colocaciones de Antiguos Alumnos
- Paula Molinari - Presidente de Whalecom, consultora líder en Latinoamérica en gestión del cambio y desarrollo de organizaciones e individuos.
- Regina Vargas Aragón – Jefe de Sección de Administración de Personal del Desarrollo Humano de la UCSP
- Paola Ramos – Psicóloga Organizacional encargada del proceso de selección de TISUR, Matarani
- Diego Manrique - Psicólogo Titulado de la UCSP
- Mauricio Vera Valdivia – Consultor de reclutamiento y selección de Manpower en Arequipa
- Larry Melgar – Administrador Regional de Química Suiza S.A.
- Ingrid Cabrera Llapa – Jefa de Selección de personal de R.R.H.H. de Caja Arequipa

- Luz Arenas – Asistente de reclutamiento de la UCSP
- Diego Arias Padilla – Jefe de Desarrollo Institucional y Planificación Estratégica en la Universidad Católica San Pablo. Catedrático de la UCSP

- **Procedimiento para la elaboración de las entrevistas**

- 1) La planeación: Se realizó una lista de los posibles candidatos para la entrevista
- 2) La selección: Se escogió entre los candidatos que estén mejor capacitados y dispuestos a dar una entrevista con fines académicos
- 3) La comunicación: Se ubicó a los candidatos y luego se les contactó de manera personal, telefónica y/o electrónica para realizar una cita con ellos, definiendo la hora y el lugar exactos.
- 4) La entrevista: Se utilizó un modelo de guía de entrevista elaborado.
- 5) Conclusiones y agradecimiento: Se finalizó con las conclusiones que pudo brindar el entrevistado y finalmente viene el agradecimiento respectivo por su tiempo.

- **Tipo de entrevista**

Individual: Porque fue un diálogo conversacional entre el experto (entrevistado) y el entrevistador.

- **Modalidad**

El tipo de modalidad es estructurada con una guía: Se utilizó un instrumento que fue la guía de preguntas para preguntar al entrevistado sobre el tema planteado Ver *Anexo 1 Guía de entrevista para expertos*.

Una vez finalizados las 10 entrevistas a los expertos, se elaboró un informe de cada entrevistado del cual se obtuvieron importantes datos para la investigación y que se contrastará con el cuestionario. Ver *Anexo 2 Informe de final entrevistas a expertos*.

### 3.3.2. Focus Group

Se realizó un **focus group** conformado por personas que estén dispuestas a participar, y que cumplan con las características de la población deseada. Dado que el objetivo fue buscar las opiniones de los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo y recolectar información cualitativa como qué los motiva, qué buscan en un trabajo, y conocer los aspectos más valorados en un determinado empleo. Se utilizó una guía de pautas elaborada para la recolección exploratoria de información. Dicho instrumento debe ser utilizado de manera conversacional con cada participante y no debe limitar sus puntos de vista ya que lo que se deseaba era la máxima información posible. Ver *Anexo 3 Guía de pautas para focus group*.

El focus group consistió en 12 millennials que fueron divididos en 2 grupos cada uno de diferentes sexos, egresados de la Universidad Católica San Pablo; el instrumento que se utilizó fue la guía de pautas o guía de focus group. Se realizó a partir de la quincena de Octubre. Asimismo el lugar donde se dio el primer grupo de millennials fue en la Urb San Rafael A-1 Yanahuara, el segundo grupo se realizó en la Biblioteca de la Universidad Católica San Pablo, s/n Urb. Campiña Paisajista, Quinta Vivanco. La hora fue bajo coordinación previa con los participantes en ambos casos.

Una vez realizado los dos focus group, se procedió a la elaboración de un informe general que permitió la recolección de datos necesarios. Ver *Anexo 4 Informe de final de focus group*.

### 3.3.3. Encuesta

Se realizó el diseño de una encuesta (Aravena , Kimelman, Micheli , Torrealba, & Zúñiga , 2006) definen la encuesta como “el instrumento para la recolección de datos que por medio de la formulación de las preguntas y las opciones de respuesta, permiten generar los procedimientos y el análisis de datos según lo requiera la investigación”.

- **Diseño del cuestionario**

El cuestionario fue elaborado en base a la información recolectada en el CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO, además para poder tener un instrumento más preciso se agregaron aspectos valorados por los millennials. Dichos atributos (características, deseos y preferencias) fueron obtenidos de los informes finales de entrevistas a expertos y del focus group que se realizaron previamente. Una vez realizado el proceso, tal instrumento fue elaborado primeramente de en Microsoft Word 2010 para luego pasar por un proceso de validación.

- **Modelo del cuestionario**

El cuestionario posee 11 preguntas, en una primera sección se encuentran los datos de control que son dos: el sexo y la edad. A continuación, está la pregunta de filtro para separar los millennials que trabajan de los que no. Si la persona responde que sí trabaja pasa a la siguiente pregunta que es seleccionar su nivel de remuneración, para esto se tiene 5 intervalos. Asimismo se utilizó una escala de Likert en las opciones de respuesta para cada ítem de cada pregunta. El cuestionario puede ser visualizado en el siguiente anexo. Ver *Anexo 5 Cuestionario*.

- **Procedimiento para aplicación del cuestionario**

Luego el instrumento fue diseñado de manera digital y gratuita en Google Forms para lo cual se utilizó el gmail de la universidad. Finalmente la encuesta fue enviada por correo electrónico a una muestra representativa conformada por los egresados de todas las carreras de que tengan entre 23 y 30 años, ya que se ha encontrado una mayor incidencia de millennial en el rango de edad mencionado, todo esto se realizó con el apoyo de la sección de Colocaciones y Antiguos Alumnos de la Universidad Católica San Pablo.

### **3.4. Instrumento de validación**

El instrumento que se elaboró en base a la información recolectada tanto en las entrevistas como en el de los focus group, fue el cuestionario. Dicho instrumento por su relevancia en la investigación para recolectar datos cuantitativos pasó un análisis de fiabilidad que consiste a su vez en otros dos análisis: el de validez y el de confiabilidad. Dichos análisis demostrarán que el instrumento es válido y confiable.

#### **3.4.1. Análisis de Validez**

La validez, “es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Es el grado en que la medición representa al concepto o variable medida” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 201). Para la validación del instrumento se realizó una validez de contenido, criterio y constructo.

- **Validez del contenido**

Para la validez de contenido se recurrió a la opinión experta de 2 docentes; ambos investigadores expertos en lo más relevante para la investigación. Uno sobre lo que satisface a la “Generación Y o Millennial”, lo que los atrae en el ambiente laboral, y qué determina su retención en el trabajo. Y una especialista en metodología de investigación. Todos, académicos de amplia experiencia en la investigación. Ver Anexo 6 Validación de Expertos.

- **Validez de criterio**

Para validar el criterio del instrumento se compararon otras investigaciones, mas no se tomó características, atributos ni factores de la siguiente fuente porque podrían distorsionar los objetivos de la investigación. Dicha comparación solo fue realizada para obtener una validez total. “La validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanto mayor evidencia de validez de contenido, criterio y constructo; mayor será la validez total” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 204).

Así pues, se comparó con la siguiente fuente:

- “*The satisfaction with life scale*” desarrollado por Diener, Emmons, Larsen & Griffin en el año 1985, cabe mencionar que obtiene un valor de consistencia interna de 0.87 y un Alpha de Cronbach de 0.92 (Senter, Morgan, Serna-McDonald, & C.& Bewley, 2010, págs. 190-201).

- **Validez de constructo**

A pesar de que las variables utilizadas para en la presente investigación no se utilizan exactamente en ninguna investigación previa; para determinar la variable independiente y las variables dependientes de la presente investigación se tomaron como base las siguientes investigaciones, estudios y papers: (CEPAL, 2015), (Moliniari Paula, 2015), (Consultora Deloitte, 2014), (Valdiviezo,C., 2014), (Apiaquian, Alejandra;, 2015), (Valdiviezo, 2014), (Cruz, 2015), (Reitsma, 2015), (García de la Cruz, 2015), (Fleming, 2015), (Kotler & Armstrong, 2008, págs. 63-93), (Espinoza; Marín;, 2014), (Locke, Job satisfaction: Social Psychology and Organizational Behaviour, 1984), (Perry, Lance;, 2015), (Chirinos, 2009) . Asimismo se utilizaron algunos factores que fueron obtenidos de las entrevistas y focus group.

Para una validar el instrumento de forma estadística se utilizó el software IBM SPSS 22.0, se realizó la validación estadística utilizando los siguientes parámetros:

- **R de Pearson:** El coeficiente de correlación de Pearson o R de Pearson, es un índice que mide el grado de covariación de distintas variables. Dicho índice puede ser de naturaleza positiva o negativa, es decir puede ser entre 1 y -1. En el caso se los obtenga resultados anteriores se puede decir que 1 o -1, se debe mencionar que hay una relación perfecta positiva 1 o una relación perfecta negativa -1. (George & Mallery, 2003). Esto sucede cuando la relación entre ambas variables o indicadores es funcionalmente exacta. Cuando se obtiene un valor igual a 0, decimos que no hay relación entre dichas variables o indicadores. (Botella y Sanmartín, 1992).
  
- **Adecuación de muestreo de Kaiser-Mayer-Olkin:** Es una medida de adecuación de muestreo, es también conocida por sus siglas KMO. Muestra cuán pequeñas son las correlaciones parciales en relación a las correlaciones originales. Las correlaciones parciales, se componen de la correlación original entre esas variables después de analizar la influencia de todas las otras variables en el análisis factorial. Si las variables comparten factor (es) común, entonces las correlaciones parciales deberían ser pequeñas y el KMO debería ser cercano a 1,0. Cuando dicho índice alcanza una puntuación menor a 0.5 se considera que hay una relación negativa entre las variables (IBM Support, 2014). Cuando es 0.5 o mayor a 0.5 se considera una validez buena. Y cuando el índice es mayor a 0.8, se considera excelente. (Cerny, 1974)
  
- **Test de esfericidad de Bartlett:** Es un test paramétrico basado en el determinante transformado de la matriz de correlaciones: permite contrastar la doble hipótesis de que los elementos de la diagonal principal de la matriz son la unidad y el resto cero. Al momento de correlacionar las variables y/o los indicadores debe obtener una prueba de ( $p < 0.01$ ) para que se significativo (Mahía, 2002).
  
- **Análisis de varianza:** Es una forma especial de desviación promedio alrededor de la media. Indica la variación de las observaciones o datos en torno a su media. La varianza permite explicar en porcentaje el grado en que un indicador mide una variable (Quispe, 2005).

Tabla 6 *Análisis de los factores que determinan la satisfacción laboral y correlaciones con sus respectivos indicadores (N=1995)*

Variable e indicadores		M	DE	FACTOR	Total de varianza explicada	r de Pearson
<i>Factores que determinan la satisfacción laboral</i>	Seguridad laboral	-	-	-	68.29%	$r > 1^{**}$
	Beneficios	9.0906	2.76651	20.608		$r > 0,759^{**}$
	Desarrollo laboral en su centro de trabajo	13.6667	3.50964	14.628		$r > 0,789^{**}$
	Flexibilidad	14.2572	3.14887	13.454		$r > 0,677^{**}$
	Equilibrio familia-trabajo	10.1413	2.80097	11.034		$r > 0,755^{**}$
	Ambiente laboral	14.5580	3.21365	8, 567		$r > 0,709^{**}$
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo = 0,901						
Test de esfericidad de Bartlett=2377,113						
p<0,000						
Nota: **p<0.01 (bilateral)						

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0 (2017)

El análisis de validez de constructo que se presenta a continuación en la Tabla 6, fue realizado por medio de un análisis factorial exploratorio con base al método de rotación de varimax y al método de componentes principales. Presentando un valor de adecuación al muestreo de Kaiser-Mayer-Olkin de 0,901 (se requiere un índice mayor a 0,5) (Cerny, 1974). Asimismo un test de esfericidad de Bartlett que es significativo ( $p < 0.01$ ) (Mahía, 2002) lo cual garantiza la pertinencia de la ejecución del análisis factorial exploratorio. Además, todos los indicadores se correlacionaron positiva y significativamente con la puntuación del total de los indicadores. Los resultados señalan que existe un solo factor común en los indicadores, gracias al total de la varianza explicada de todos los factores, se permite explicar al 68.29% (Quispe, 2005) los factores que determinan la satisfacción laboral (variable independiente).

Tabla 7 *Análisis de la atraktividad de un empleo determinado y correlaciones con sus respectivos indicadores (N=1995)*

Variable e indicadores		M	DE	FACTOR	Total de varianza explicada	r de Pearson
Atraktividad de un empleo determinado	Desenvolvimiento laboral en relación al área de centro de colocaciones	13.3116	4.85394	31.537	78,283	r > 0,768**
	Independencia	11.8949	2.18254	28.977		r > 0,829**
	Oferta de beneficios	16.9819	3.01446	12.666		r > 0,826**
	Naturaleza del trabajo	3.9529	.87050	5.102		r > 1**
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo = 0,885						
Test de esfericidad de Bartlett=2442,688						
p<0,000						
Nota: **p<0.01 (bilateral)						

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0 (2017)

El análisis de validez de constructo que se presenta a continuación en la Tabla 7, fue realizado por medio de un análisis factorial exploratorio con base al método de rotación de varimax y al método de componentes principales. Presentando un valor de adecuación al muestreo de Kaiser-Mayer-Olkin de 0,885 (se requiere un índice mayor a 0,5) (Cerny, 1974). Asimismo un test de esfericidad de Bartlett que es significativo (p<0.01) (Mahía, 2002) lo cual garantiza la pertinencia de la ejecución del análisis factorial exploratorio. Además, todos los indicadores se correlacionaron positiva y significativamente con la puntuación del total de los indicadores. Los resultados señalan que existe un solo factor común en los indicadores, gracias al total de la varianza explicada de todos los factores, se permite explicar al 78.283% (Quispe, 2005) la atraktividad de un empleo determinado (primera variable dependiente).

Tabla 8 *Análisis de validez de la retención del talento humano y correlaciones con sus respectivos indicadores (N=1995)*

Variable e indicadores		M	DE	FACTOR	Total de varianza explicada	r de pearson
Retención del talento humano	Cambios en la organización	5.5761	1.61065	26.574	72,251	r > 0,792**
	Inversión	4.0833	.94018	25.529		r > 1**
	Comunicación	15.2935	3.28591	10.608		r > 0,833**
	Compromiso	18.3152	3.87701	10.039		r > 0,773**
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo = 0,877						
Test de esfericidad de Bartlett=1527,964						
p<0,000						
Nota: **p<0.01 (bilateral)						

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0 (2017)

El análisis de validez de constructo que se presenta a continuación en la Tabla 8, fue realizado por medio de un análisis factorial exploratorio con base al método de rotación de varimax y al método de componentes principales. Presentando un valor de adecuación al muestreo de Kaiser-Mayer-Olkin de 0,877 (se requiere un índice mayor a 0,5) (Cerny, 1974). Asimismo un test de esfericidad de Bartlett que es significativo (p<0.01) (Mahía, 2002) lo cual garantiza la pertinencia de la ejecución del análisis factorial exploratorio. Además, todos los indicadores se correlacionaron positiva y significativamente con la puntuación del total de los indicadores. Los resultados señalan que existe un solo factor común en los indicadores, gracias al total de la varianza explicada de todos los factores, se permite explicar al 72.251% (Quispe, 2005) la retención del talento humano (segunda variable dependiente).

### 3.4.2. Análisis de Confiabilidad

“La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 200)

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se realizó el siguiente análisis:

- **Alfa de Cronbach:** El método de consistencia interna de Alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento a través de un conjunto de ítems que se espera que midan la variable o variables. La medida de Alfa de Cronbach asume que cada uno de los ítems (en escala de Likert) miden un mismo constructo y están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor de Alfa a 1, mayor será la consistencia de los ítems analizados. Así pues se definen algunos criterios para determinar el Coeficiente:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

(Dolores, 2008)

Mediante un análisis de confiabilidad, se pudo ver la consistencia interna para cada una de las variables con sus respectivos indicadores. Obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 9 *Análisis de confiabilidad de los factores que determinan la satisfacción laboral, la retención del talento humano y correlaciones con sus respectivos indicadores (N=1995)*

<b>Variable e indicadores</b>		<b>Alfa de Cronbach</b>
<i>Factores que determinan la satisfacción laboral</i>	Seguridad laboral	
	Beneficios	0.734
	Habilidades y capacidades	0.846
	Flexibilidad	0.737
	Equilibrio familia-trabajo	0.806
	Ambiente laboral	0.802
<b>Prueba total</b>		<b>0.907</b>
<i>Atractividad de un empleo determinado</i>	Desenvolvimiento laboral en relación al área de centro de colocaciones	0.911
	Independencia	0.786
	Oferta de beneficios	0.891
	Naturaleza del trabajo	
<b>Prueba total</b>		<b>0.829</b>
<i>Retención del talento humano</i>	Cambios en la organización	0.445
	Inversión	
	Comunicación	0.859
	Compromiso	0.878
<b>Total</b>		<b>0.851</b>

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0 (2017)

En la Tabla 9 se observa el análisis de confiabilidad de los factores que determinan la satisfacción laboral (variable independiente), la atractividad de un empleo determinado y la retención del talento humano (variables dependientes) con sus respectivos indicadores. Se ejecutó el análisis de confiabilidad de la consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose coeficientes de confiabilidad superiores al criterio de 0.7 (Dolores, 2008).

Cabe señalar que en aquellos indicadores donde no se obtuvo un coeficiente, se debió a que existía un dato de control en escala nominal, pero no un ítem en escala numérica. El coeficiente de confiabilidad total de cada variable fue de 0.851 considerado como bueno (Dolores, 2008) y que nos indica que el cuestionario aplicado a los millennials egresados de 23 a 30 años de la Universidad Católica San Pablo es una medida confiable y por lo tanto fiable.

- **Análisis de Normalidad: Asimetría y Curtosis**

Según (Quispe, 2005) “al analizar la dispersión se puede conocer la confiabilidad del promedio que se está utilizando. Asimismo, permite conocer cuán dispersas están dos o más distribuciones”.

Además se indica que el grado de asimetría de una distribución de frecuencias casi nunca encuentra histogramas completamente simétricos y por lo cual la distribución es asimétrica constituyendo su sesgo. “La curtosis permite conocer el grado de agudeza de una distribución, es decir cuán agudo es la distribución de frecuencias”. (Quispe, 2005)

Se realizó el análisis de normalidad de dispersión primero para determinar si cada uno de los indicadores de las variables presenta una distribución normal, todo esto para comprobar el uso de la correlación de cada uno de los ítems que fueron preguntados a la muestra. Y segundo para mejorar el grado de confiabilidad del instrumento.

Tabla 10 Test de bondad de ajuste a la curvatura normal de los factores que determinan la satisfacción laboral, atraktividad de un empleo determinado y retención del talento humano (N=1995)

Variable e indicadores		Asimetría	Curtosis
<i>Factores que determinan la satisfacción laboral</i>	Seguridad laboral		
	Beneficios	-.113	-.639
	Desarrollo laboral en su centro de trabajo	-.298	-.321
	Flexibilidad	-.612	.400
	Equilibrio familia-trabajo	-.350	-.229
	Ambiente laboral	-.690	.585
<b>Prueba total</b>		<b>-.482</b>	<b>.194</b>
<i>Atraktividad de un empleo determinado</i>	Desenvolvimiento laboral en relación al área de centro de colocaciones	-.044	-.548
	Independencia	-.845	1.111
	Oferta de beneficios	-1.381	2.053
	Naturaleza del trabajo	-.608	.110
<b>Prueba total</b>		<b>-.514</b>	<b>.271</b>
<i>Retención del talento humano</i>	Cambios en la organización	.175	.167
	Inversión en el millennial	-1.119	1.227
	Comunicación	-.622	.382
	Compromiso	-.504	.541
<b>Total</b>		<b>-.644</b>	<b>.948</b>

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0 (2017)

En la Tabla 10, se aprecia una asimetría con sesgo negativo, dada su naturaleza negativa y para cada uno de los indicadores de las variables se observan que cada uno es mayor a  $-1.5$ , siendo favorable. Además en el análisis de Curtosis cada uno de los indicadores tiene una medida no mayor a 3 o menor  $-3$ . (Quispe, 2005)

### 3.5. Fuentes de recopilación

#### 3.5.1. Fuentes primarias

- Entrevistas realizadas a 10 expertos
- Focus group realizado a 12 millennials egresados con un rango de edad de 23 a 30 años de la Universidad Católica San Pablo
- Encuestas a jóvenes entre 23 a 30 años egresados de la Universidad Católica San Pablo en la Ciudad de Arequipa.

#### 3.5.2. Fuentes secundarias:

- Páginas de Internet (INEI, Consultoras especializadas, entrevista a expertos)
- Libros de consulta de la Biblioteca de la UCSP
- Estudio e investigaciones realizadas por consultoras, el centro de Innovación del Banco BBVA, Deloitte, tesis de la PUCP entre otras.
- Textos relacionados a la satisfacción laboral de los millennials
- Textos relacionados a la atraktividad de un empleo y la retención del talento humano

### 3.6. Población y muestra

- **Unidad de Análisis:** Hombres y mujeres pertenecientes a la generación Y o generación millennials (nacidos dentro de los años 1984-1995) con un enfoque específico a los jóvenes en el rango de edad de 23 a 30 años egresados de la Universidad Católica San Pablo.

- **Universo, Población y muestra:**

La muestra es “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta” (Hernandez , Fernandez, & Baptista , 2010). Según el estudio de (Lagares & Puerto, Población y Muestra. Técnicas de muestreos, 2001) presentado por Management Mathematics for European Schools hace referencia a tres tipos de muestreo: probabilístico, intencional y sin norma. El primero es aquel en el que cada muestra tiene la misma probabilidad de ser elegida. El segundo, es donde la persona que selecciona la muestra es quien procura que sea representativa dependiendo de su opinión, esta es una representatividad subjetiva. Por último, el muestreo sin norma, se toma de la muestra sin norma alguna, siendo la muestra representativa si la población es homogénea para que no se produzcan sesgos de selección.

Para la investigación, se realizó un muestreo intencional, ya que es necesario escoger una muestra representativa en donde exista una mayor concentración de millenials, tanto por rango de edad como por patrones de comportamiento en donde sea fácilmente identificable los factores de satisfacción, las motivaciones, y deseos del millenial egresado de la Universidad Católica San Pablo en Arequipa.

- **Universo:** Población de alumnos actualmente egresados de la Universidad Católica San Pablo en total son 2802. (Mayhuire, 2016)
- **Población a investigar:** Alumnos que han egresado de la Universidad Católica San Pablo cuyas edades oscilan entre 1986- 1994 en total son 1995. (Mayhuire, 2016)
- **Muestra:** El total de millennials a investigar son 384.

**N.C=95%**

**Z= 1.96**

**p = 50%**

**q = 50%**

**E = 4.5%**

**N = 1995**

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1995}{0.05^2 \times (1995 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

**n = 384**

Figura 2. Cálculo de hallazgo de muestra. Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Año 2016

### 3.7. Estrategias para el manejo de resultados: a nivel de procesamiento y a nivel de estudio de datos

Primero se hizo una investigación por fuentes secundarias que nos permitió separar la información en tres contextos: general, nacional y específico. Dichas indagaciones se muestran en CAPITULO II. Una vez realizado esto, para poder obtener los datos de información precisos y adecuados, se realizó entrevistas a expertos, dichas entrevistas fueron grabadas en audio para luego ser transcritas a un documento de Microsoft Word 2010. En dicho documento se revisó la información de cada pregunta y se elaboró un informe por cada entrevistado; las cuales permitieron que se recolecten datos cualitativos sobre la “Generación Y” en la ciudad. Como se sabe la Generación Millennial en Arequipa Metropolitana está en búsqueda de oportunidades de crecimiento laboral y profesional.

Segundo, para poder corroborar dichos datos y ampliar los factores fue necesario realizar un focus group de 12 egresados de la Universidad Católica San Pablo entre 23 y 30 años; los dos grupos de focus group fueron grabados y posteriormente transcrito a un documento de Microsoft Word 2010. Luego se procedió a revisar cada opinión de cada participante y juntándolo todo para elaborar un informe general en el que se no sólo se confirma información previamente revisada sino que se obtienen otros factores de satisfacción y otros indicadores que ayudaron a medir las variables presentadas en la operacionalización de variables.

A continuación con la información obtenida del marco de referencia, y de los informes tanto del focus group como de las entrevistas se diseña un cuestionario en Microsoft Word 2010. Dicho instrumento pasó por un análisis para que sea válido y confiable, para luego ser elaborado digitalmente en Google Forms. Se conversó con Sandy Mayhuire para que nos pueda facilitar el envío de cuestionario a cada uno de los correos de los millennials que cumplieron con el rango de edad mencionado. Pasado un tiempo se logra recolectar 384 cuestionarios de manera digital y que fueron almacenados en Google Forms. Para empezar con el análisis se descarga la base de datos en una Hoja de Microsoft Excel 2010. Una vez que se tuvo la base de datos, se procedió a sus posteriores análisis estadísticos descriptivo-correlacional. Para los análisis, elaboración de gráficos y tablas se utilizó el programa SPSS 22.0 y el Microsoft Excel 2010.

Finalmente luego de su análisis de procedió a obtener interpretaciones que darán origen a las conclusiones que satisfacen cada uno de los objetivos y recomendaciones para identificar a la empresa ideal que el millennial busca.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E  
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo

A continuación se muestran los resultados descriptivos obtenidos al aplicar el cuestionario a 384 millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo:

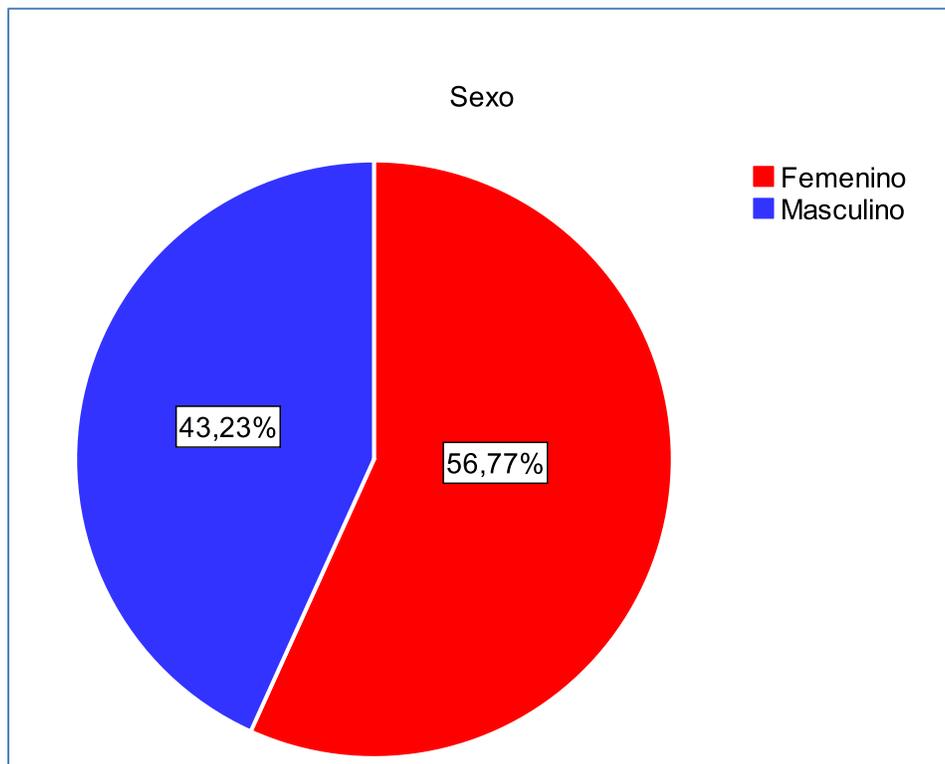


Figura 3. Porcentaje de hombres y mujeres millennials.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

#### Interpretación:

El gráfico indica que hay más mujeres que varones, siendo un 56.77% total del sexo femenino y sólo un 43.23% del sexo masculino.

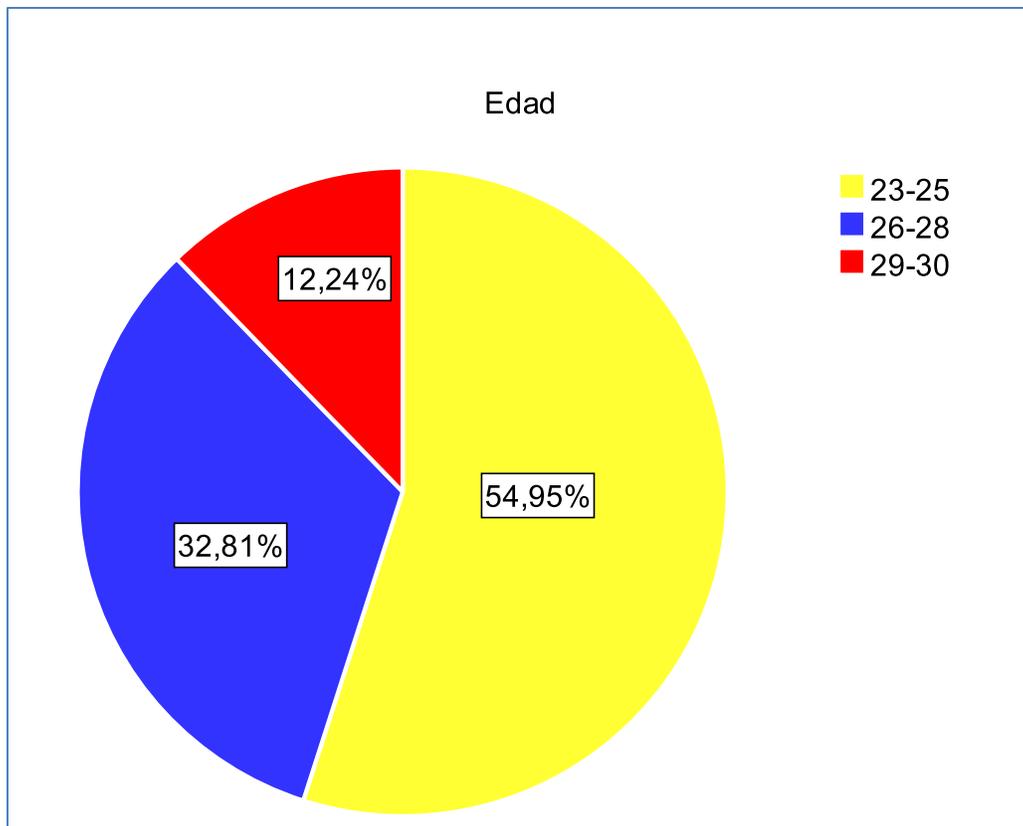


Figura 4. Porcentaje de hombres y mujeres millennials.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El gráfico indica que hay un mayor porcentaje de millennials que tienen un rango de edad de 23 a 25 años, obteniéndose un porcentaje de 54.95%. Por otro lado, se observa un 32.18% de millennials con una rango de edad entre los 26 y 28 años. Finalmente, se aprecia un 12.24% de ellos que tienen de 29 a 30 años.

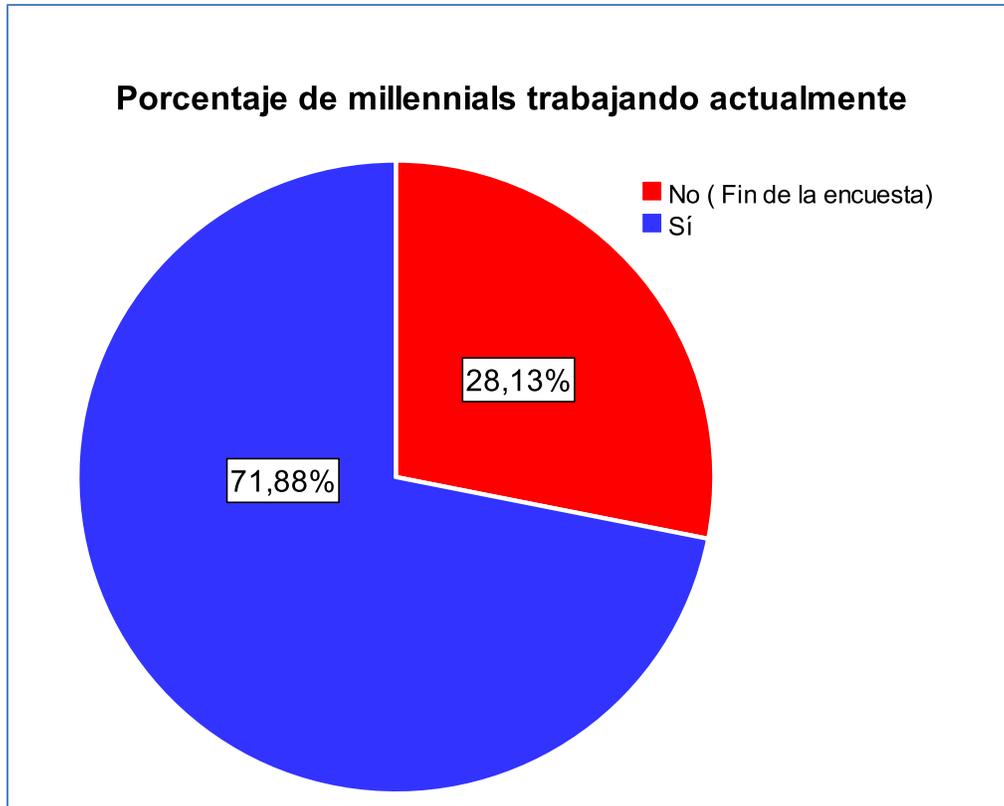


Figura 5. Porcentaje de millennials que trabajan y no trabajan.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El gráfico indica que un mayor número de millennials trabajando, ascendiendo a un porcentaje de 71.88% de ellos, mientras que un 28.13% de ellos no se encuentran trabajando actualmente.

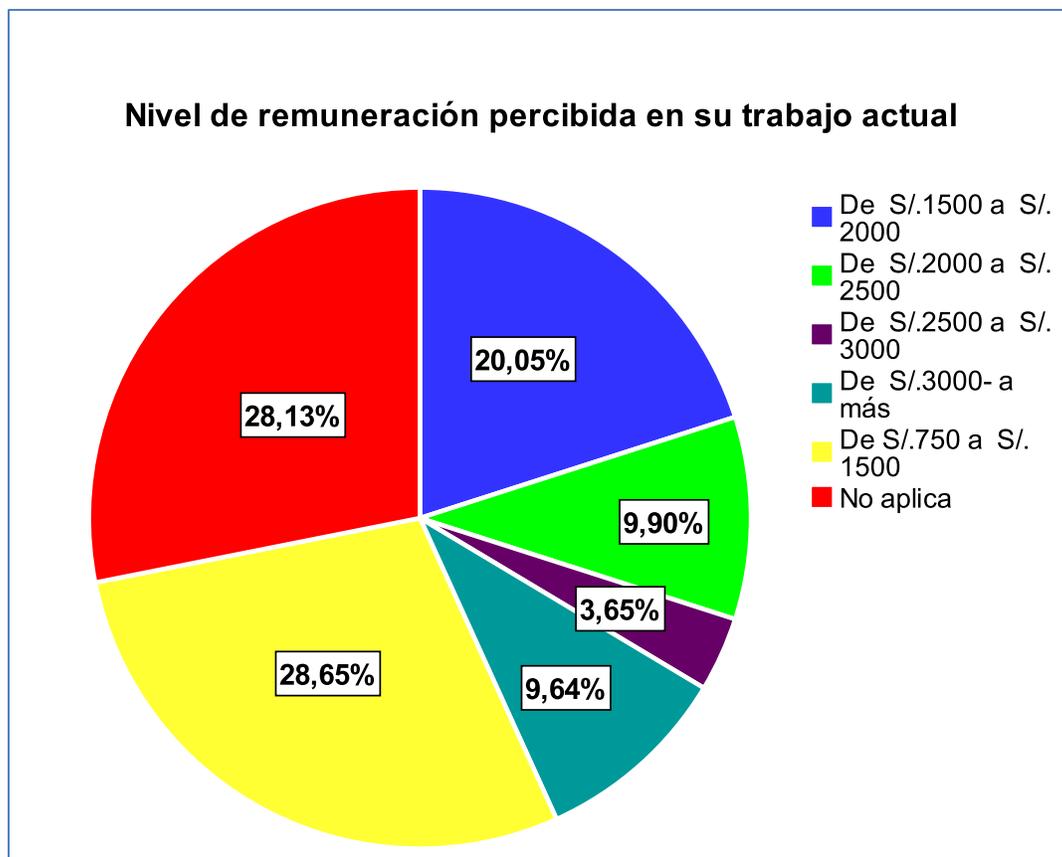


Figura 6. Nivel de remuneración percibida según categorías en porcentaje.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El gráfico corresponde al porcentaje de millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, que actualmente perciben una remuneración. Se observa que un 28.13% no aplica debido a que no se encuentran trabajando actualmente. Por otro lado, se ve que un 28.65% de ellos percibe un salario de S/.750 a S/.1500, siendo este el que tiene mayor valor porcentual. Luego se observa una 20.05% de ellos que recibe una remuneración de S/.1500 a S/.2000. Finalmente sólo un 3.65% de ellos percibe una remuneración de S/.2500 a S/.3000.

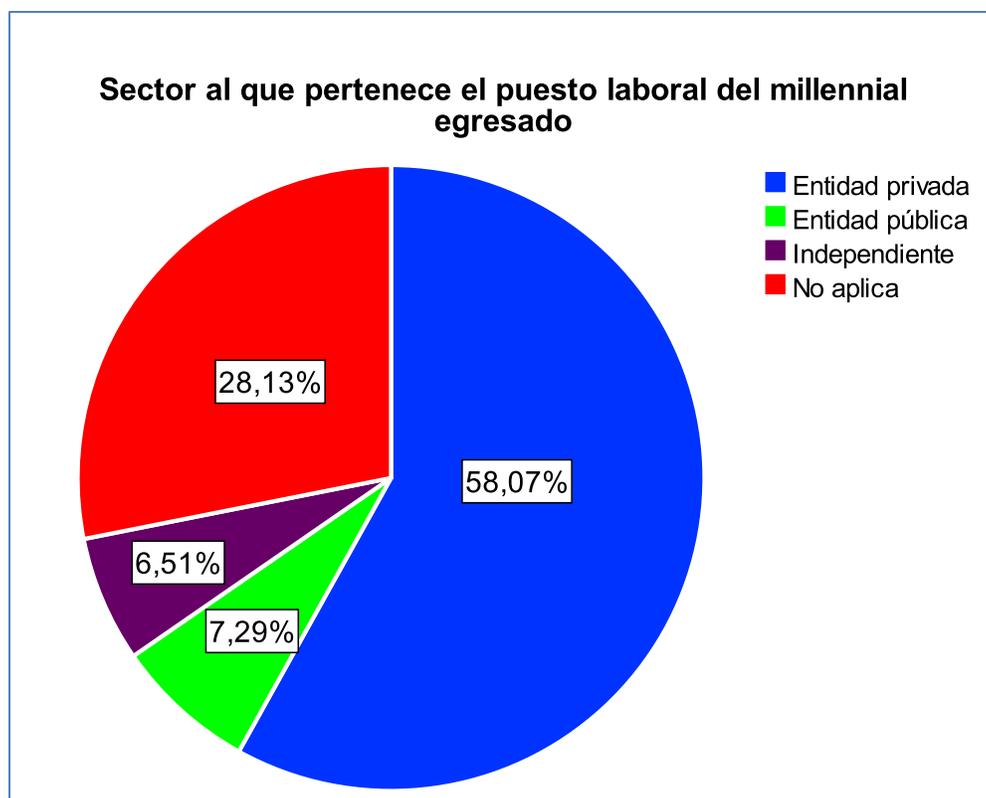


Figura 7. Sub indicador Sector al que pertenece el puesto laboral – Indicador de Naturaleza del Trabajo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El gráfico corresponde al sector al que pertenece el puesto laboral, para conocer la naturaleza del trabajo, dicha gráfica indica que hay un 58.07% de millennials egresados que trabajan actualmente en el sector privado, luego un 28.13% de millennials que no aplican o que no trabajan actualmente, asimismo un 7.29% pertenece al sector público y sólo una minoría del 6.51% de ellos trabajan de forma independiente. Lo que nos indicaría que sí hay millennials, aunque en un bajo porcentaje que buscan trabajar por sus propios medios, es decir que ellos buscan ser sus propios jefes.

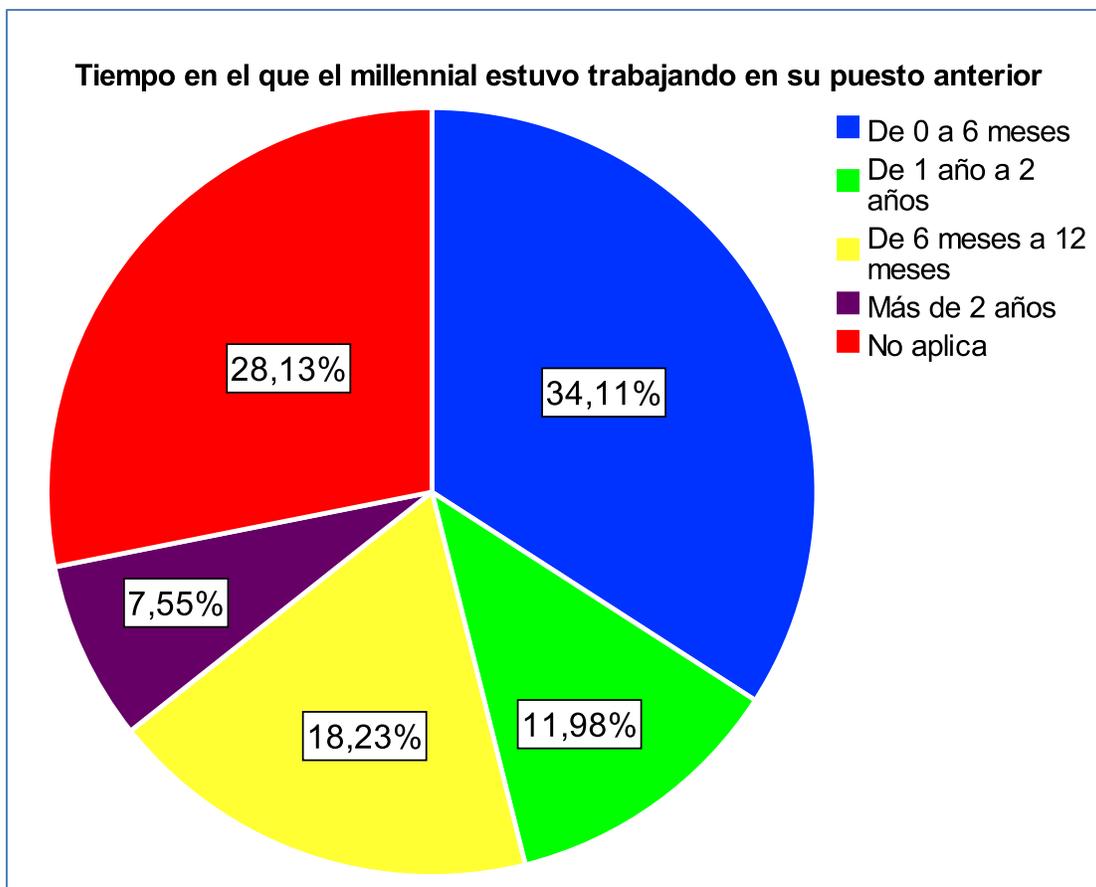


Figura 8. Sub indicador de Temporalidad Laboral – Indicador de Seguridad Laboral.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El presente gráfico señala que hay mayor porcentaje, es decir 34.11% de millennials que trabajaron 0 a 6 meses antes de su puesto actual en otra organización. Luego hay 18.23% que lo hicieron de 6 a 12 meses, luego un casi 12% que trabajaron de 1 a 2 y finalmente un 7.55% que trabajaron por más de 2 años en una empresa antes de su puesto actual. Esto nos indicaría que en los millennial hay mayor rotación, es decir ellos no buscan trabajos duraderos. Como se verá más adelante podremos saber si hay una relación con algún dato de control.

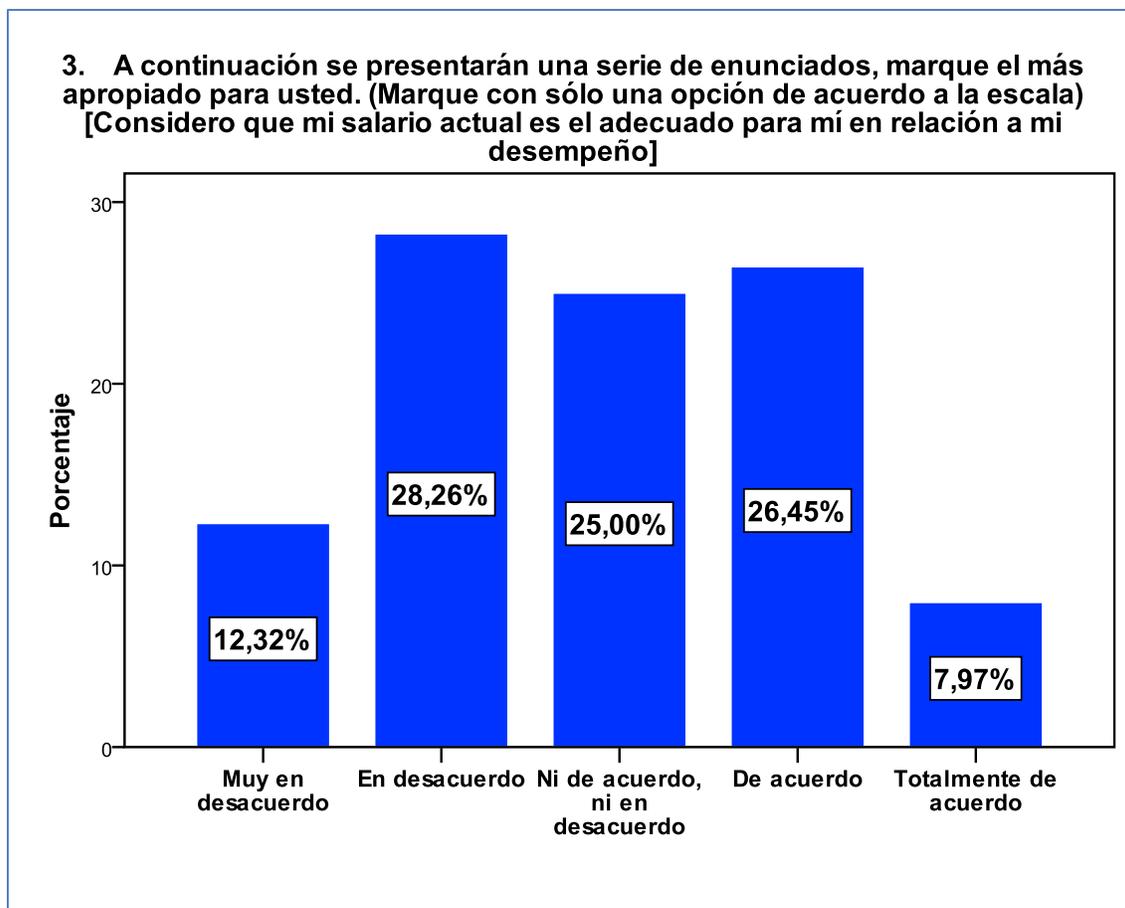


Figura 9. Sub indicador de Nivel de remuneración - Indicador de Beneficios.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico pertenece al primer ítem de la pregunta 3, el gráfico mide si la remuneración que perciben va o no en relación al desempeño que dan los millennials. Se puede apreciar un 28.26% que es el mayor porcentaje, dicha cifra pertenece a quienes consideran que su salario no es el adecuado en relación a su desempeño, por otro lado también se aprecia a un porcentaje similar del 26.45% que dicen sus salarios sí van en relación a su desempeño laboral y finalmente un 25% señala que no está de acuerdo ni en desacuerdo. A partir de las cifras se puede decir que hay un porcentaje de millennials egresados que no sienten que su remuneración laboral es la adecuada en relación a su desempeño.

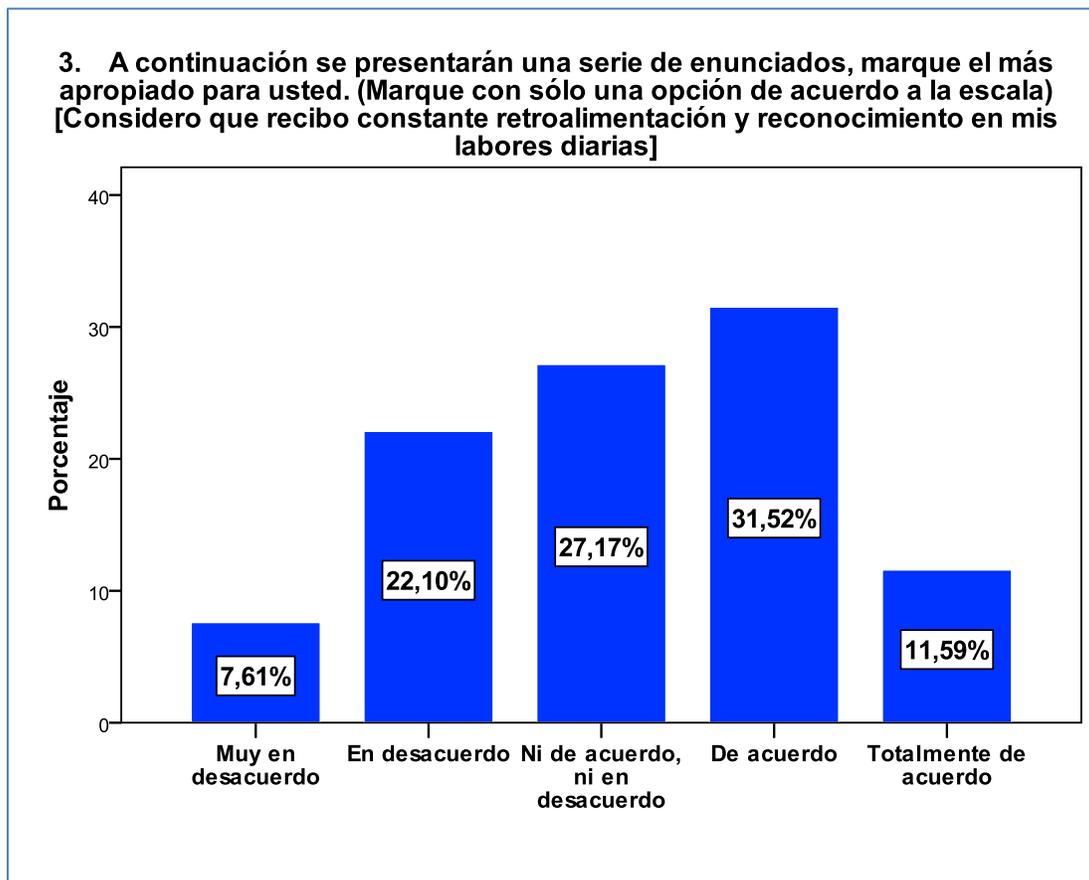


Figura 10. Sub indicador de Bonificaciones Extra - Indicador de Beneficios.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al segundo ítem de la pregunta 3 del cuestionario, mide si los beneficios (no sólo remunerativos, sino también otros como el reconocimiento y la retroalimentación) que son valorados por los millennials en sus trabajos actuales. En él se aprecia un 31.52% siendo el mayor porcentaje en el que los millennials sí sienten que se les da una retroalimentación y reconocimiento de sus labores diarias, dicho porcentaje decrece hacia atrás hasta obtener un 22.10% que sienten que no reciben dichas motivaciones. Se puede decir que el millennial egresado que trabaja está en un trabajo está satisfecho por un aspecto cuando se le ofrece retroalimentación y reconocimiento constante.

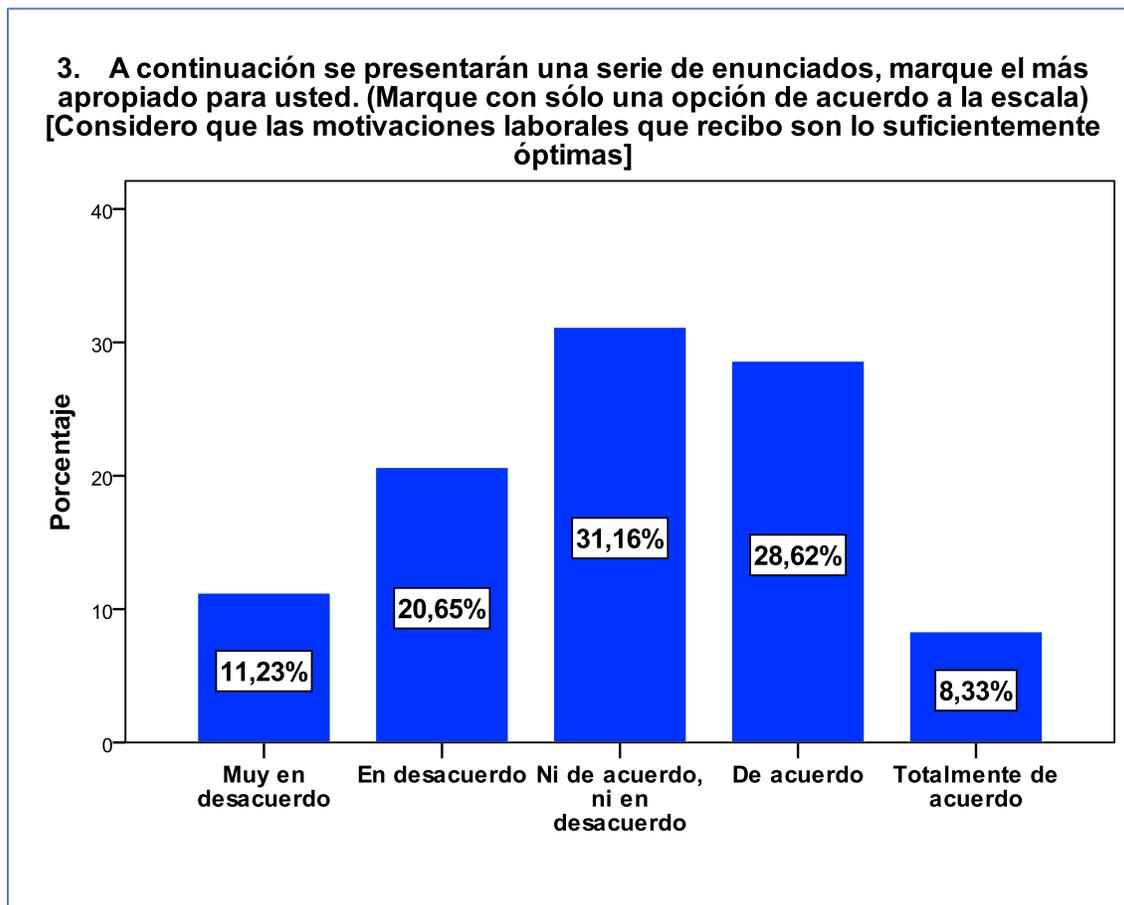


Figura 11. Sub indicador de Bonificaciones Extra - Indicador de Beneficios.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al tercer ítem de la pregunta 3 del cuestionario, en él se aprecia un 28.62% están de acuerdo respecto de recibir motivaciones laborales, mientras que un 31.16% no opinan a favor ni en contra. Dicho porcentaje indica que los millennials pueden llegar a ser indiferentes con las motivaciones laborales, podría haber algunos otros factores que les otorgue mayor satisfacción.

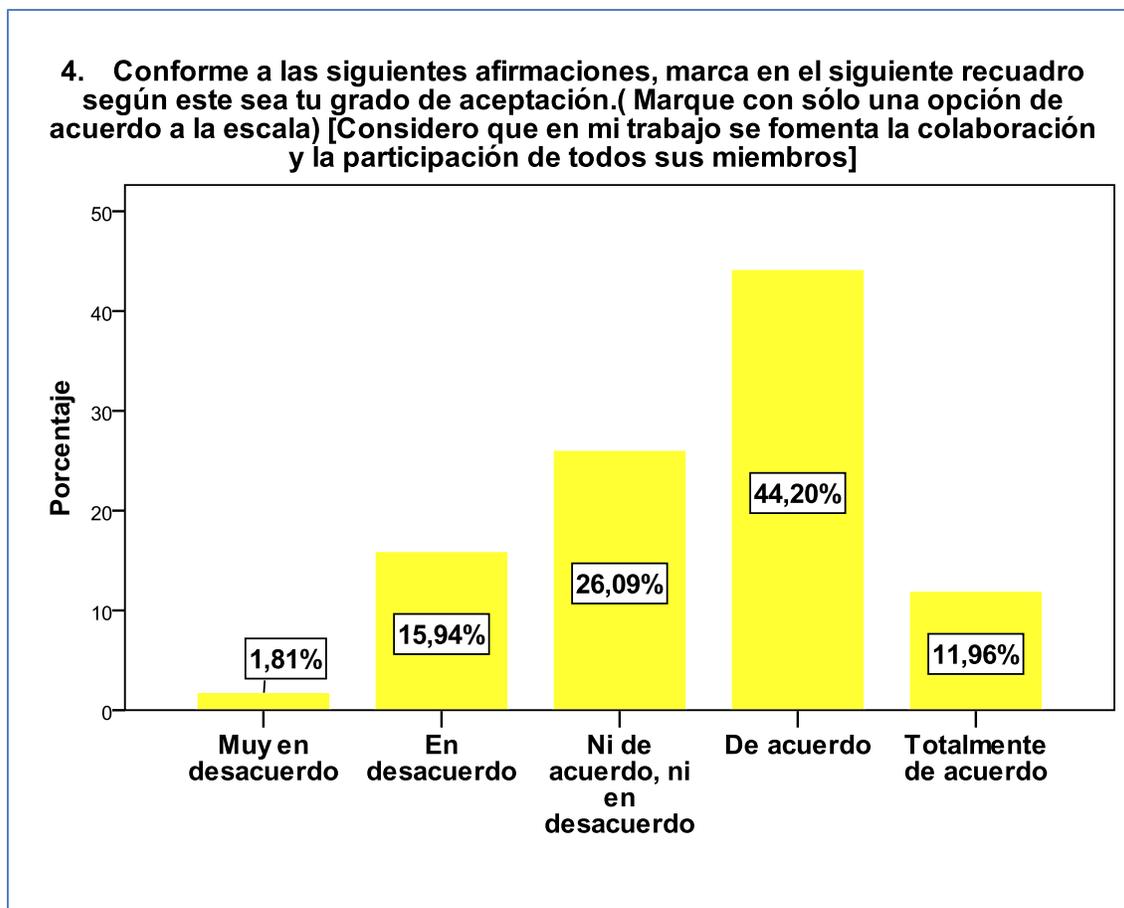


Figura 12. Sub indicador de Nivel de participación en su centro laboral – Indicador de Desarrollo laboral en su centro de trabajo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 4 del cuestionario, que mide el desarrollo laboral en su centro de trabajo de los millennials desde la colaboración y participación que tienen con otros miembros. En él se aprecia que casi la mitad de ellos, es decir un 44.20% siente en su trabajo actual que hay colaboración y participación. Asimismo el 26.09% no está a favor ni en contra. El análisis señala que ellos perciben dichos factores de satisfacción y que lo perciben con mayor facilidad por ello hay mayor porcentaje cuando se habló de colaboración y participación.

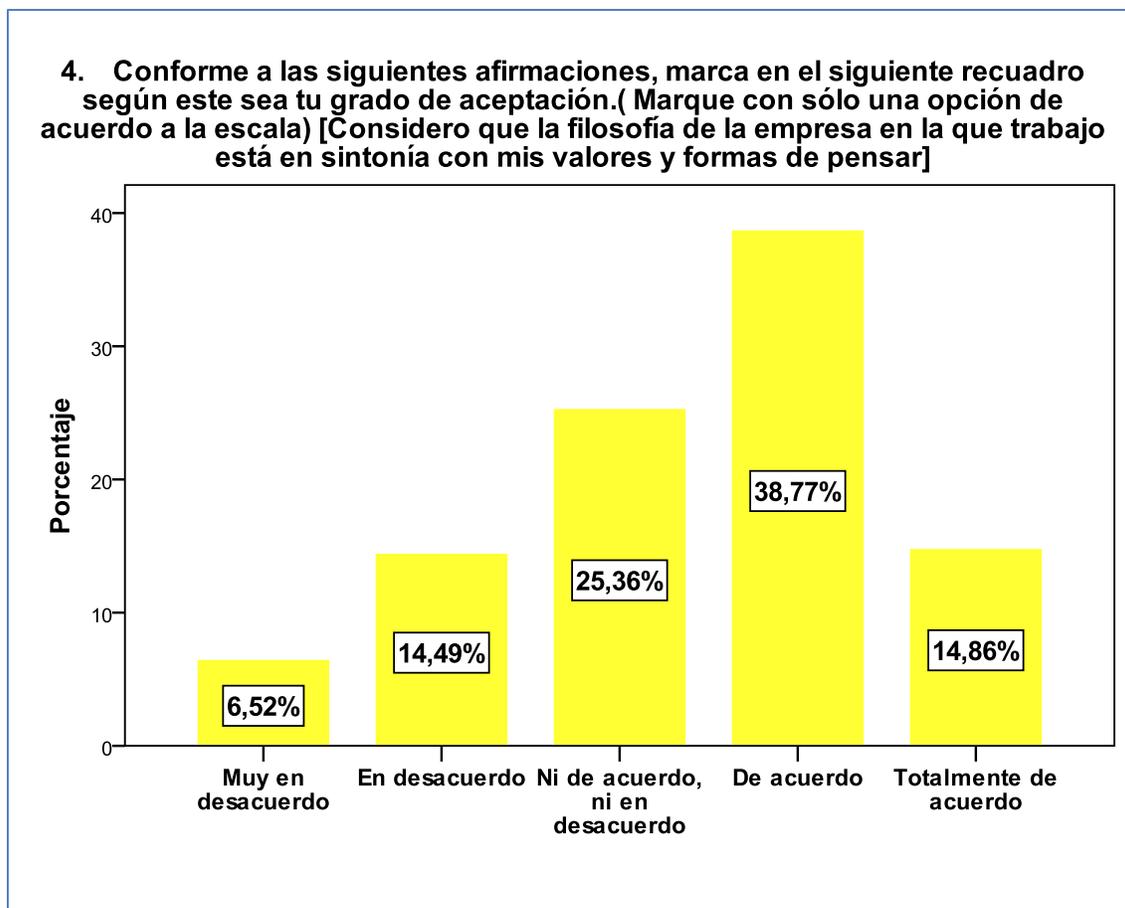


Figura 13. Sub indicador de Conformidad con su puesto de trabajo – Indicador de Desarrollo laboral en su centro de trabajo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al segundo ítem de la pregunta 4 del cuestionario, en él se aprecia un 38.77% de ellos que se sienten a gustos trabajando en aquellos puestos en los que hay sintonía entre sus valores y formas de pensar. El siguiente porcentaje que es del 25.36% no opina a favor o en contra. Pero es interesante saber que hay millennials que están en desacuerdo en su empresa al sentir que no hay sintonía entre sus valores y formas de pensar, pero a pesar de eso siguen en el trabajo. Es decir puede que hay algo más que los haga quedarse en el trabajo o les haga sentirse satisfechos.

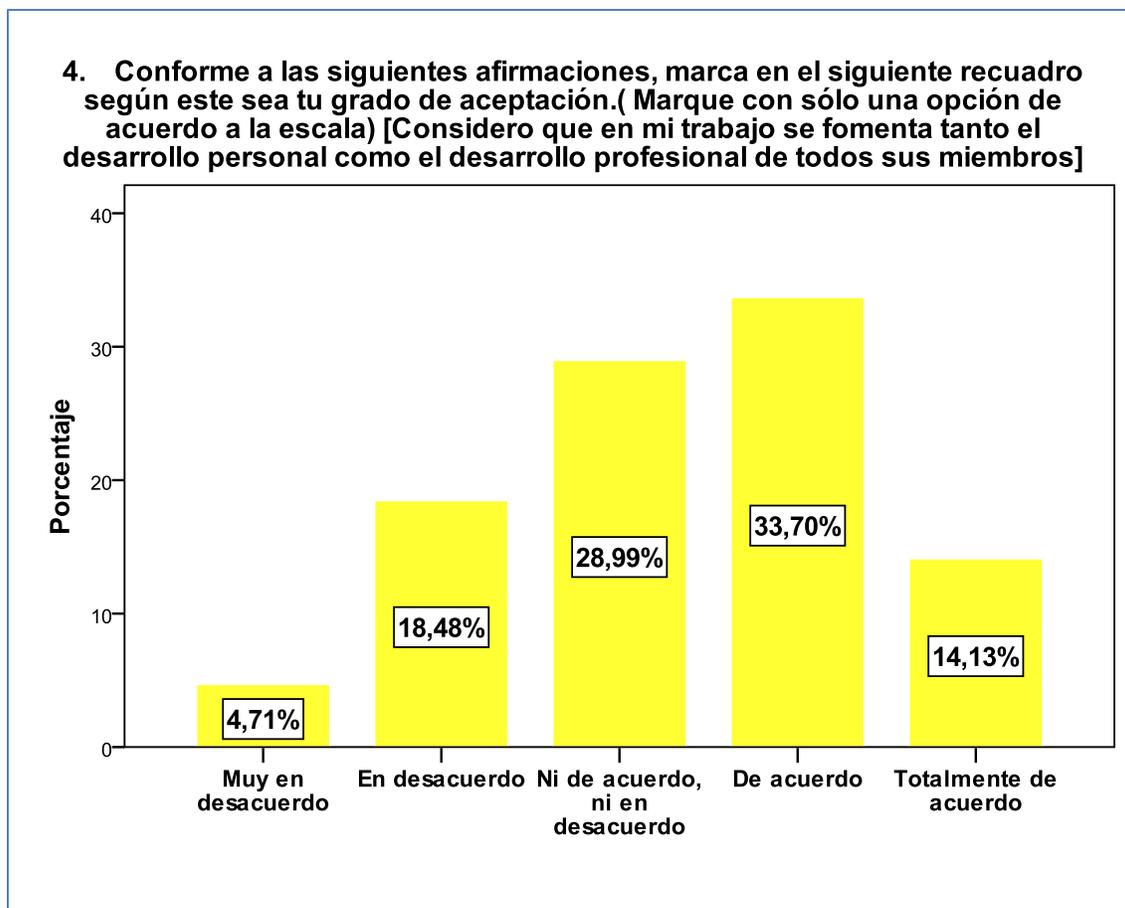


Figura 14. Sub indicador de Oportunidades de Aprendizaje – Indicador de Desarrollo laboral en su centro de trabajo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al tercer ítem de la pregunta 4 del cuestionario, un tercio de millennials egresados que trabaja, es decir un 33.70% que efectivamente perciben que les da un desarrollo personal y profesional. Asimismo un 14.13% que se sienten más conformes respecto a manera de despertar sus desarrollo laboral. Se puede decir que casi la mitad de los millennials se siente satisfechos por un aspecto cuando se les da un desarrollo personal y laboral mientras que los otros no lo perciben de ésa manera.

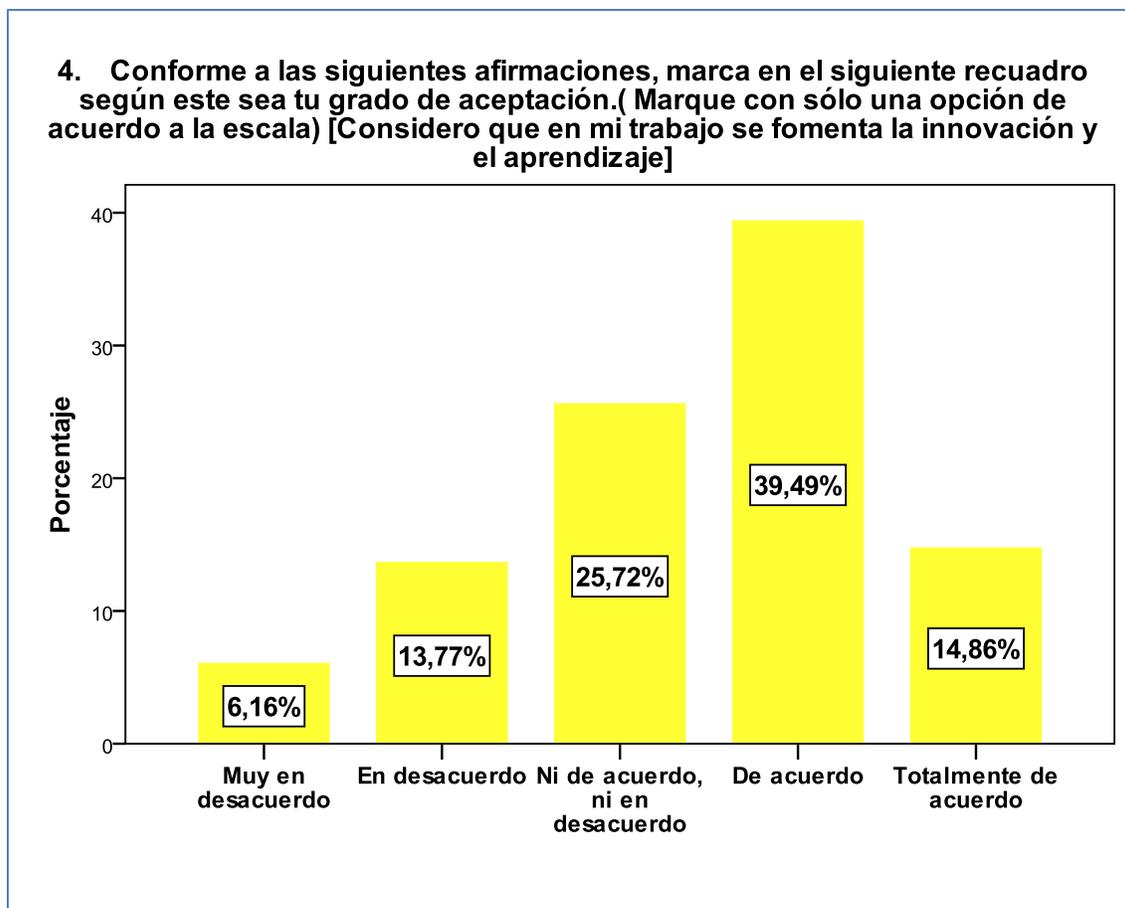


Figura 15. Sub indicador de Oportunidades de Aprendizaje – Indicador de Desarrollo laboral en su centro de trabajo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al cuarto ítem de la pregunta 4 del cuestionario, se ve que un gran porcentaje de ellos tanto un 39.49% y un 14.86% que sumados dan un 54.35% o sea un poco más de la mitad ellos le dan una gran relevancia al aprendizaje y al innovación como manera de medir su desarrollo laboral en un trabajo, y eso es lo que les hace sentirse por una parte satisfechos en un trabajo.

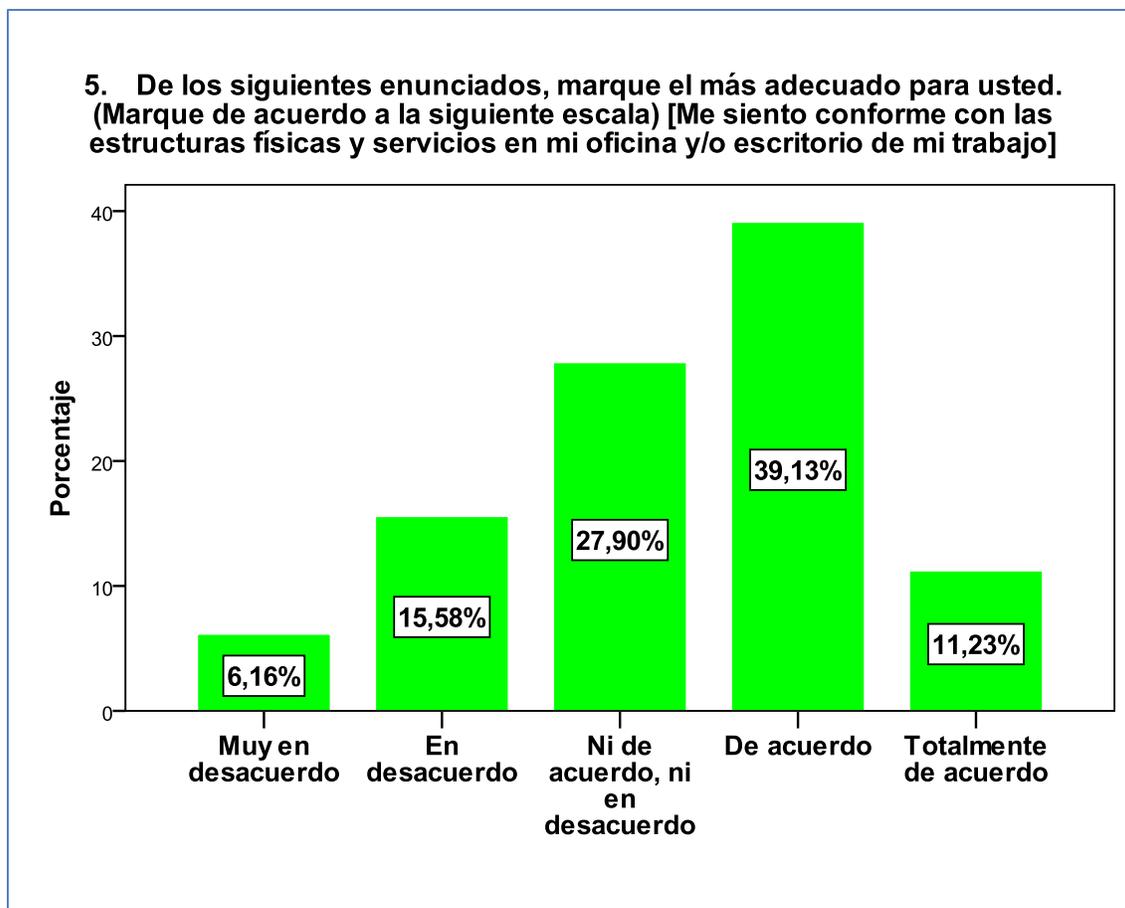


Figura 16. Sub indicador de Uso de infraestructuras – Indicador de Flexibilidad.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 5 del cuestionario, que mide la flexibilidad del millennial en el trabajo, en este caso con el uso de infraestructuras. En él se indica que una minoría de ellos no están conformes con los servicio y estructuras físicas que le ofrece su trabajo actual, tanto los que está de acuerdo como en desacuerdo suman un 21.74%. Pero en el otro lado de la moneda, sí hay millennials satisfechos con el uso de infraestructuras de sus trabajos actuales, los que están de acuerdo y totalmente de acuerdo suman un 50.36% lo que indicaría que un poco más de la mitad se sienten a gustos con lo que la empresa les da.

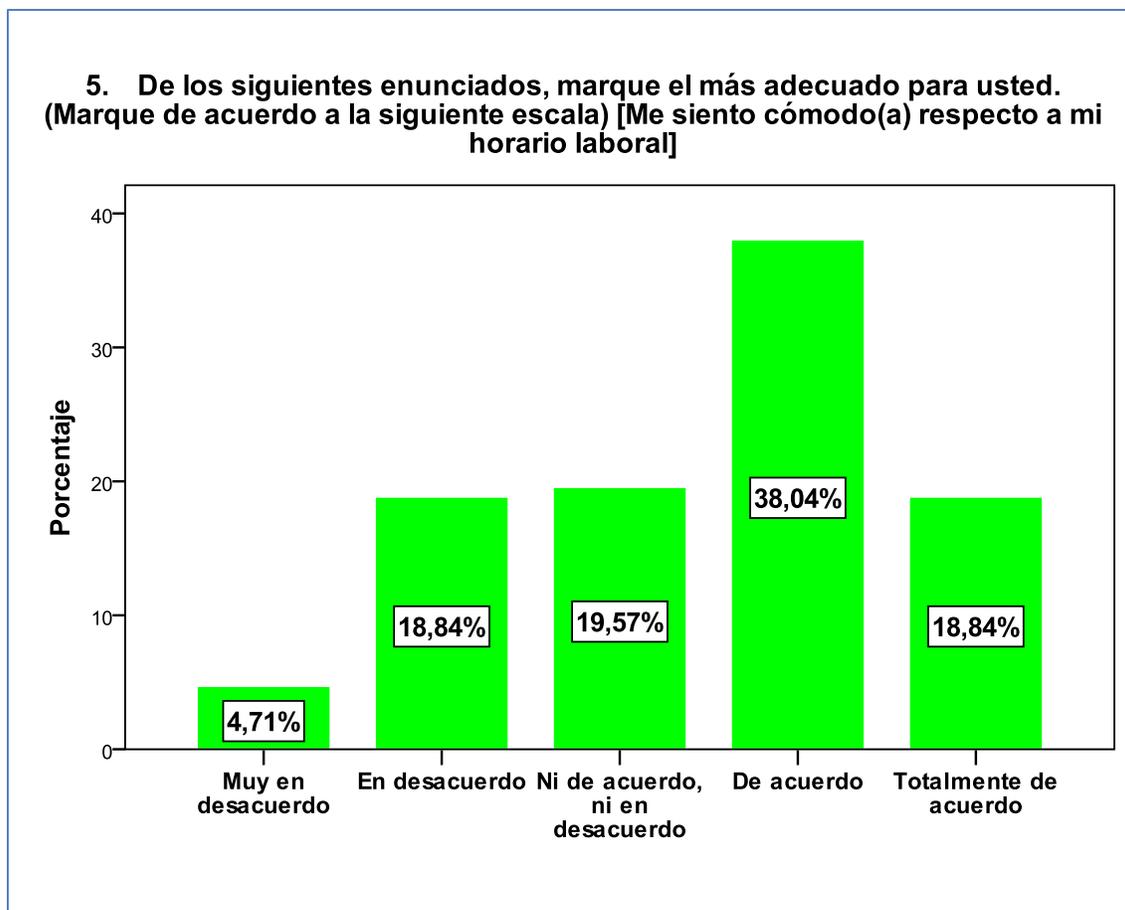


Figura 17. Sub indicador de Horarios de trabajo – Indicador de Flexibilidad.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al segundo ítem de la pregunta 5 del cuestionario, que mide la flexibilidad del millennial en el trabajo, en éste caso con sus horarios de trabajo. Se indica que un 38% de millennials se sienten cómodos respecto a su horario laboral, un 18.84% muy cómodos. Así mismo, hay un 18.84% que no están cómodos con su horario laboral y un mínimo porcentaje que no están muy cómodos. Se puede decir que los millennials pueden llegar a sentirse cómodos con un horario determinado, y puede que hayan otros factores que involucren mayor satisfacción.

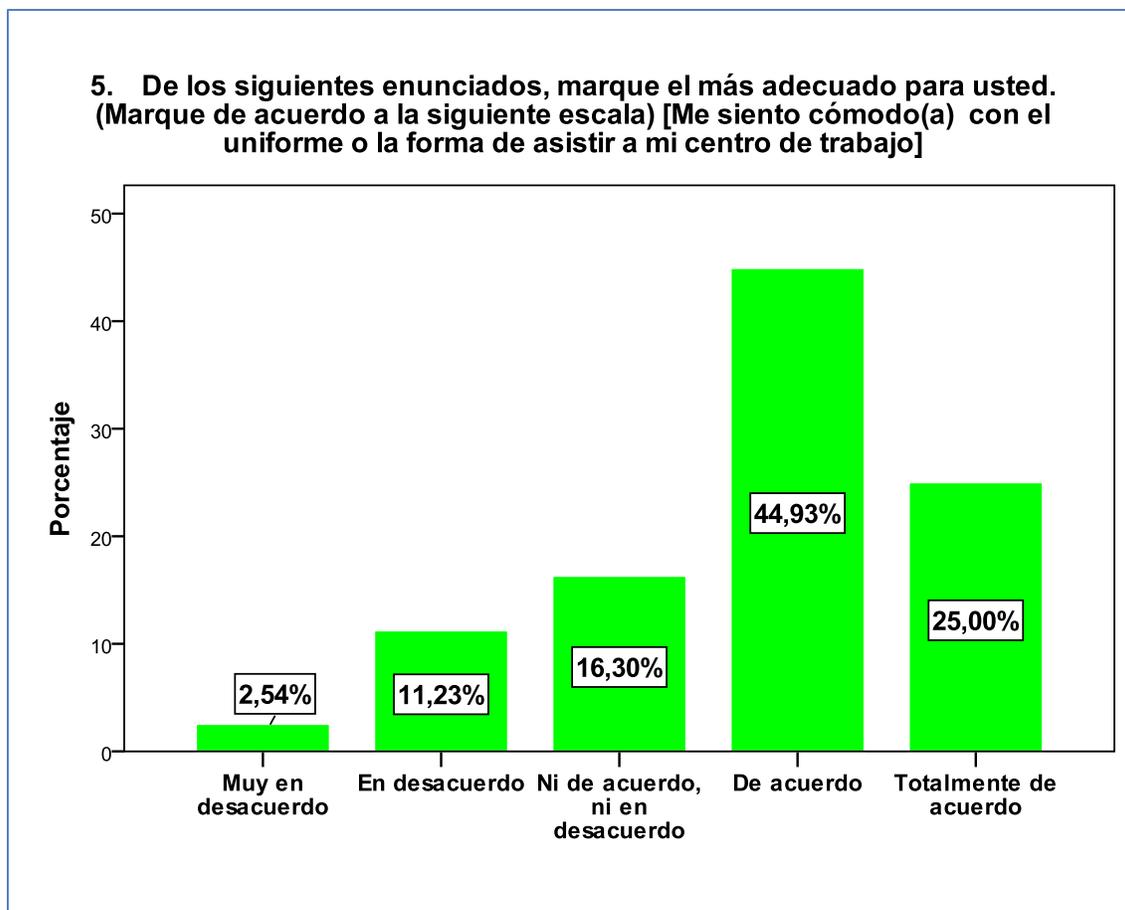


Figura 18. Sub indicador de Forma de asistir al trabajo – Indicador de Flexibilidad.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al tercer ítem de la pregunta 5 del cuestionario, que mide la flexibilidad de los millennials desde su forma de asistir al trabajo. Si se suma aquellos que se sienten cómodos (44.93%) y muy cómodos (25%), obtenemos un 69.93% de millennials que están conformes con el uniforme y la forma de ir al trabajo, ellos pueden sentirse bien con estos aspectos.

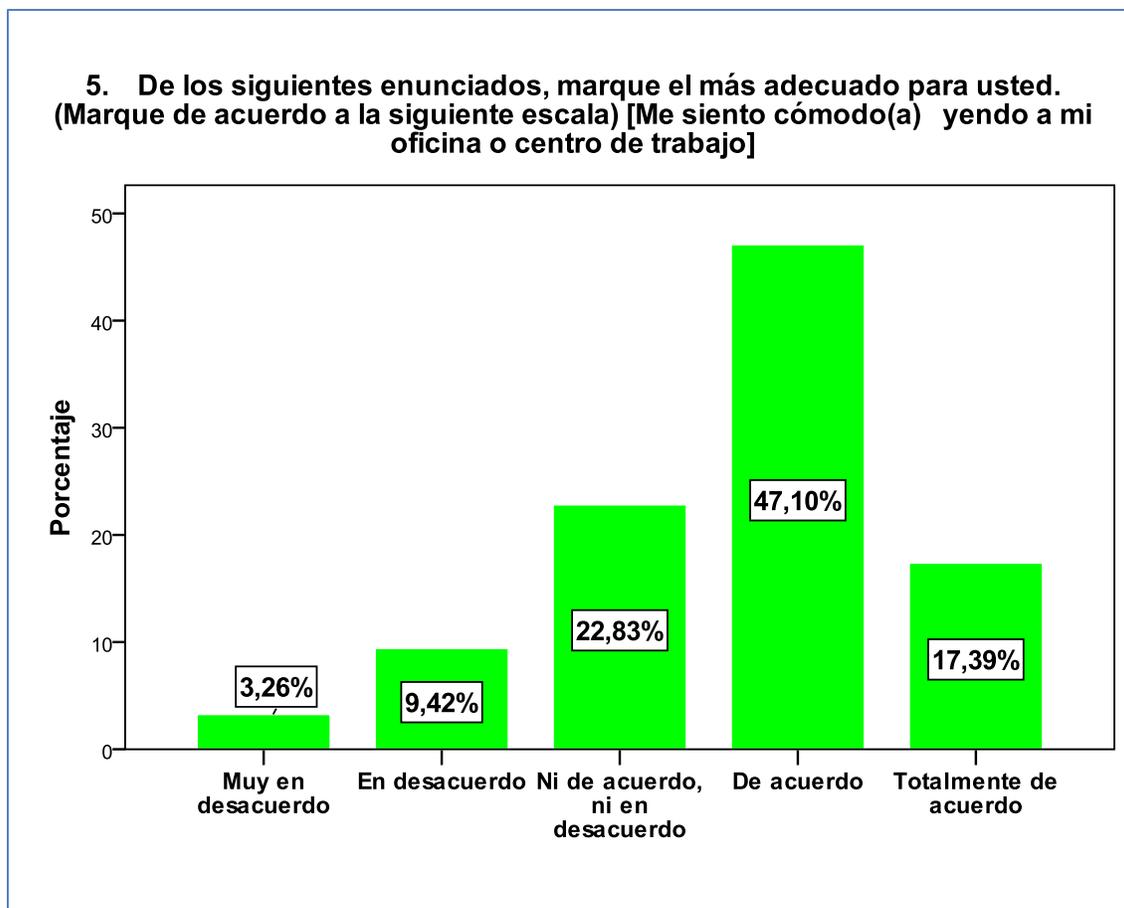


Figura 19. Sub indicador de Presencia física en el trabajo – Indicador de Flexibilidad.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al cuarto ítem de la pregunta 5 del cuestionario, si se suma aquellos que se sienten cómodos (47.10%) y muy cómodos (17.39%), obtenemos un 64.49% de millennials que están conformes yendo a su oficina o centro de trabajo, ellos pueden sentirse bien realizando esto. Aunque en uno de los informes de entrevistas realizadas a expertos dice que los millennials pueden sentirse bien trabajando desde casa, la idea era confirmar si había alguna manera descriptiva de medirla. Cómo se verá más adelante veremos si a ellos les importan tanto ciertas comodidades que moldean su flexibilidad o no.

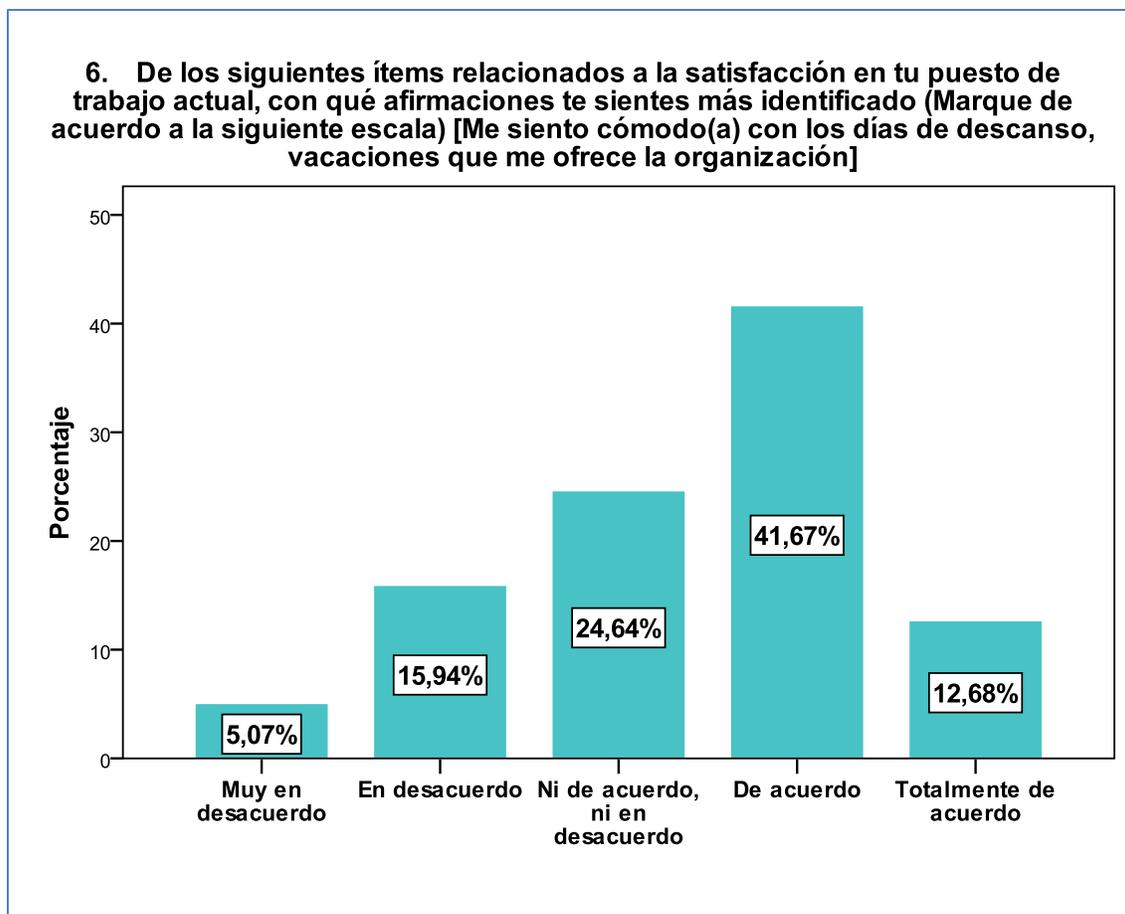


Figura 20. Sub indicador de Políticas de días de descanso – Indicador de Equilibrio familia-trabajo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 6 del cuestionario, que mide el equilibrio en su trabajo. Si se observa aquellos que se sienten cómodos respecto los días de descanso y vacaciones, se aprecia un 41.67% de acuerdo y un 12.68% muy cómodos, sumados nos dan un 54.35% de millennials que les va bien con el equilibrio trabajo lo que la empresa les da. Y sólo un 15.94% y 5.07% que no están cómodos con los días de descanso y vacaciones que la empresa les dan.

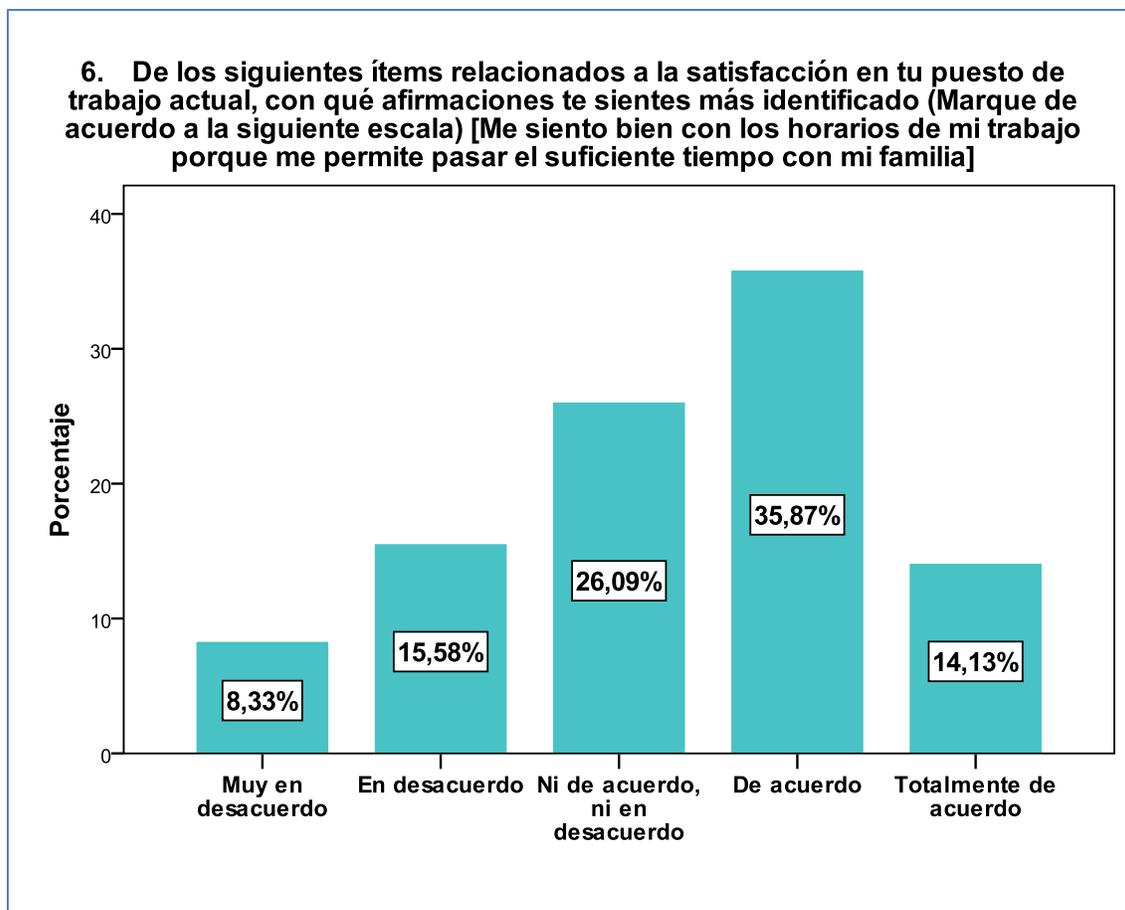


Figura 21. Sub indicador de Horarios para pasar con la familia – Indicador de Equilibrio familia-trabajo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al segundo ítem de la pregunta 6 del cuestionario, si se observa aquellos que se sienten bien respecto a pasar tiempo con suficiente con la familia, se verá un 35.87% que sienten bien y un 13% muy bien. Sólo un 15.58% y un 8.33% no están bien con pasar tiempo con su familia porque el trabajo no les permite, pero a pesar de ello lo permiten. Se puede decir que una parte de los millennials se sienten satisfechos en sus trabajos respecto a pasar tiempo con su familia.

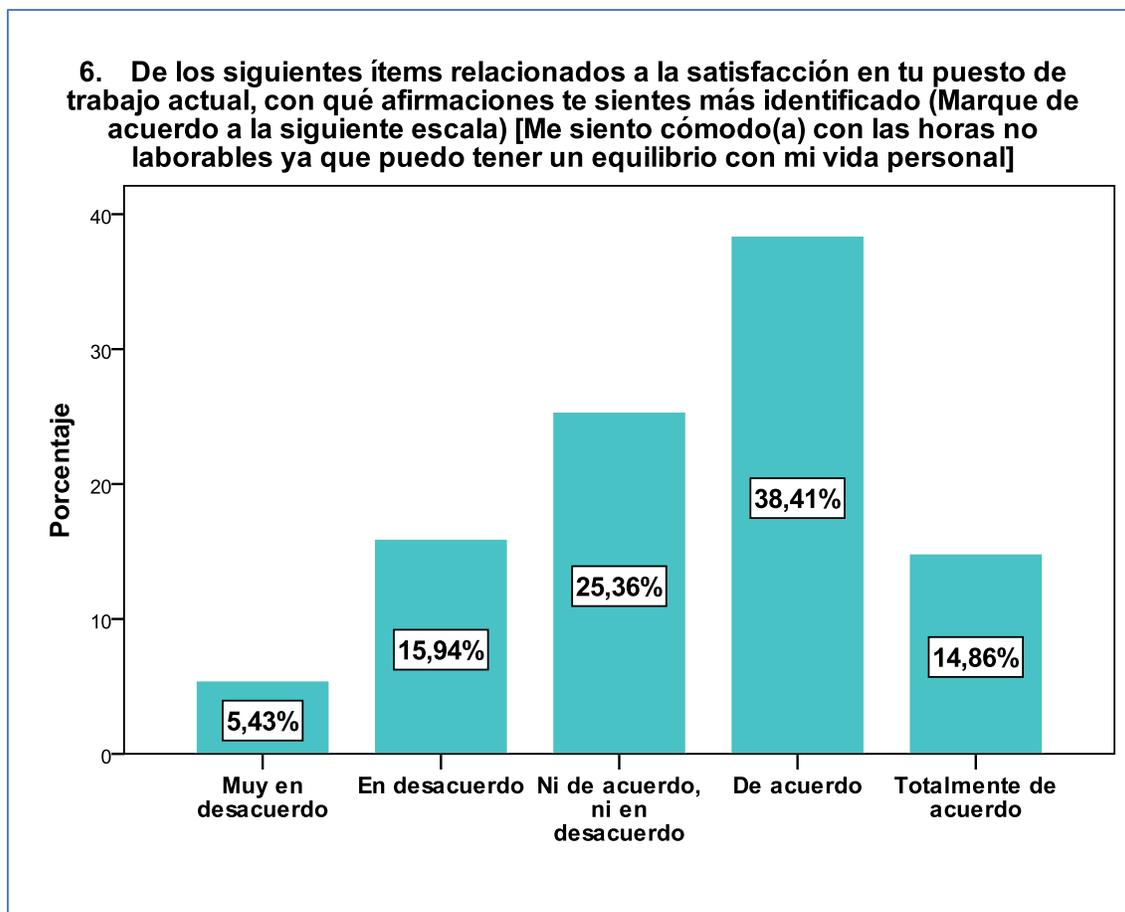


Figura 22. Sub indicador de Respeto por las horas no laborales – Indicador de Equilibrio familia-trabajo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al tercer ítem de la pregunta 6 del cuestionario, hay un mayor porcentaje de millennials cuyos trabajos les permiten tener un equilibrio entre su vida personal y laboral, dicho porcentaje es del 38.41%, además hay un grupo de ellos (14.86%) que también se sienten bien cómodos con dicho equilibrio. Se puede decir que los millennials están satisfechos en aquellos trabajos que les den ése equilibrio entre su vida personal y laboral.

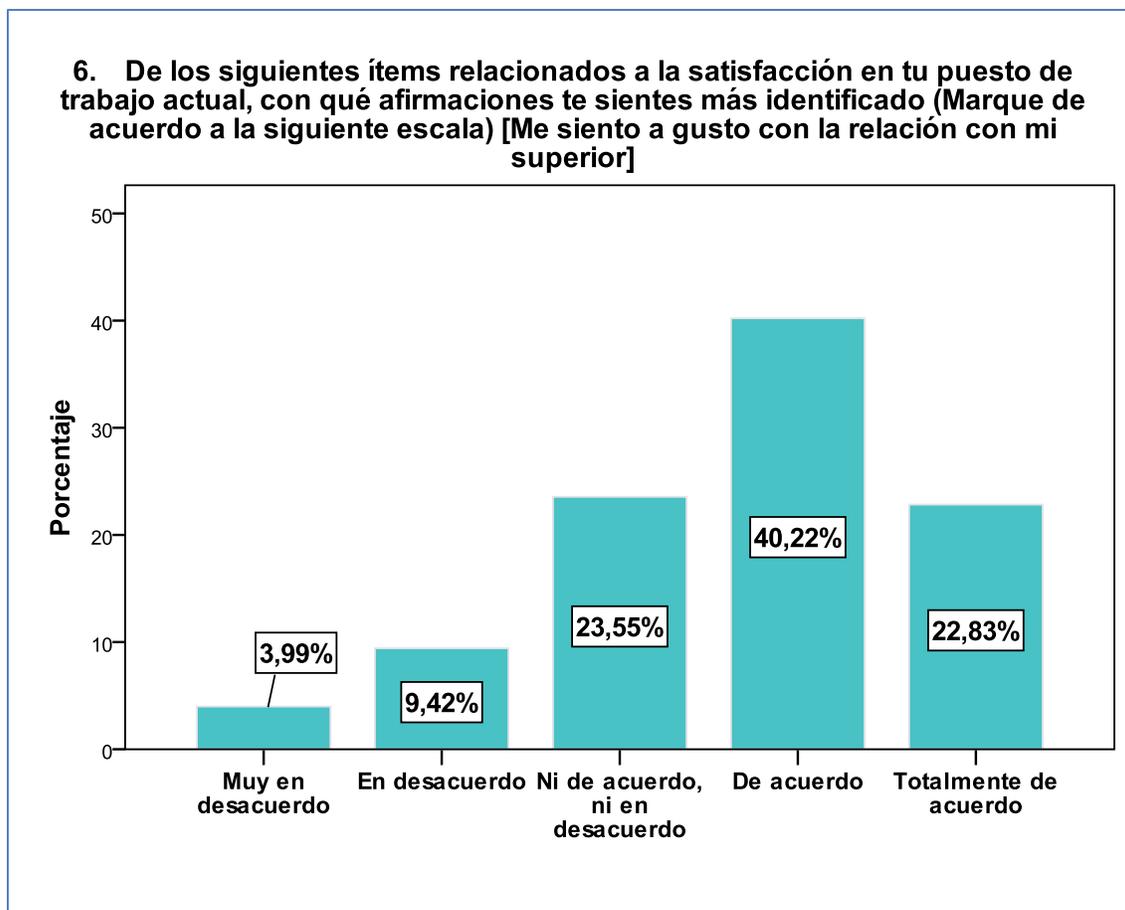


Figura 23. Sub indicador de Grado de interacción con su superior – Indicador de Ambiente laboral.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al cuarto ítem de la pregunta 6 del cuestionario, mide cuán a gustos se sienten los millennials egresados que trabajan respecto a su jefe actual, aunque hay porcentajes bajos 3.99%, y 9.42% que no se sienten a gustos. Sí hay un indicador que nos dice que los millennials que trabajan se sienten por una parte satisfechos con una buena relación con sus jefes y continúan en la empresa, dichos porcentajes son 40.22% y 22.83%. En pocas palabras, los millennials prestan atención a la relación que tienen con su jefe en un determinado trabajo o empleo y por una parte demostraría su satisfacción respecto a su trabajo.

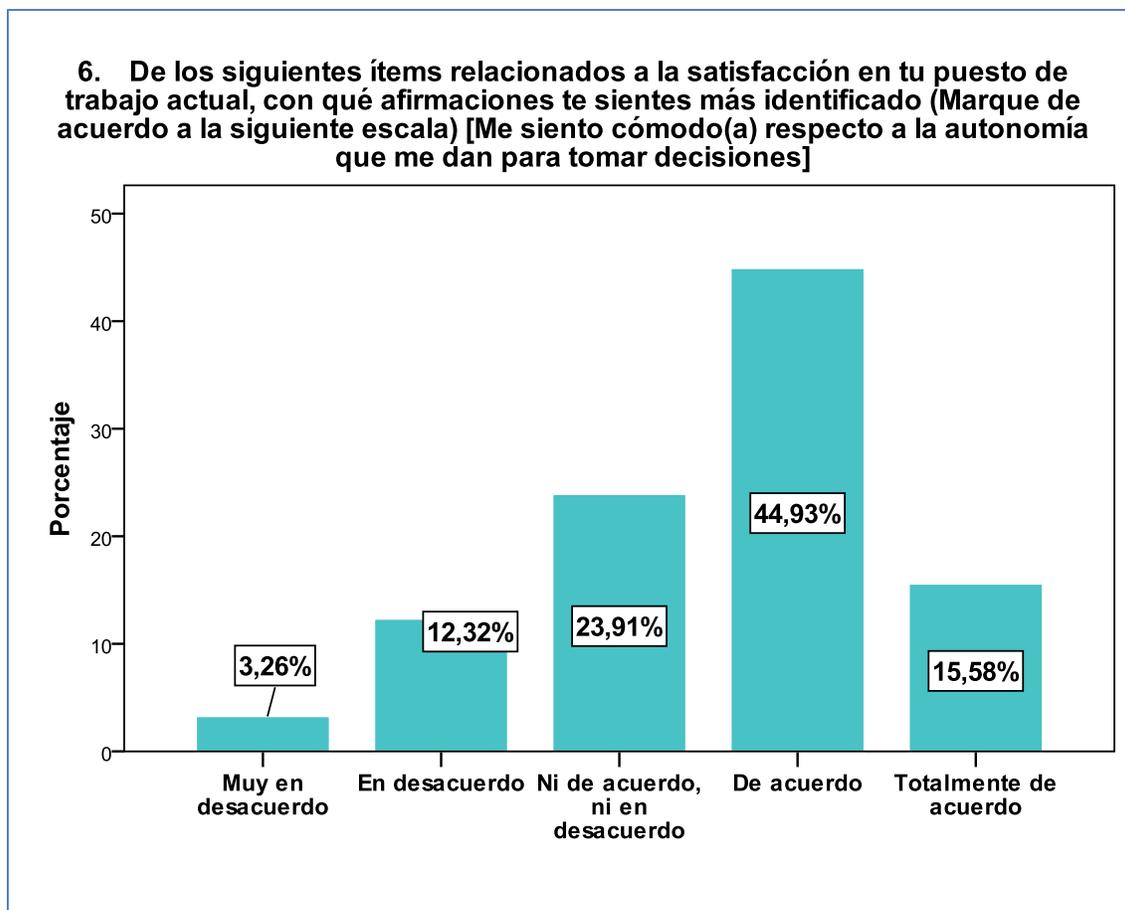


Figura 24. Sub indicador de Conformidad con la empresa – Indicador de Ambiente laboral.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al quinto ítem de la pregunta 6 del cuestionario, mide cuán a gustos se sienten los millennials egresados que trabajan respecto a su conformidad con la empresa de tener autonomía en su trabajo y mide la manera cómo el millennial se siente en el ambiente laboral. Se obtuvo un mayor porcentaje e inclinación hacia un 44.93% de acuerdo, y un 15.58% totalmente de acuerdo. Si se suman ambos porcentajes, se obtiene un 60.51% es decir que más de la mitad de ellos considera que sí pueden tener autonomía y pueden tomar decisiones en su trabajo. Entonces indicaría que la mayoría de los millennials prestan atención a éste factor al momento de medir su satisfacción laboral.

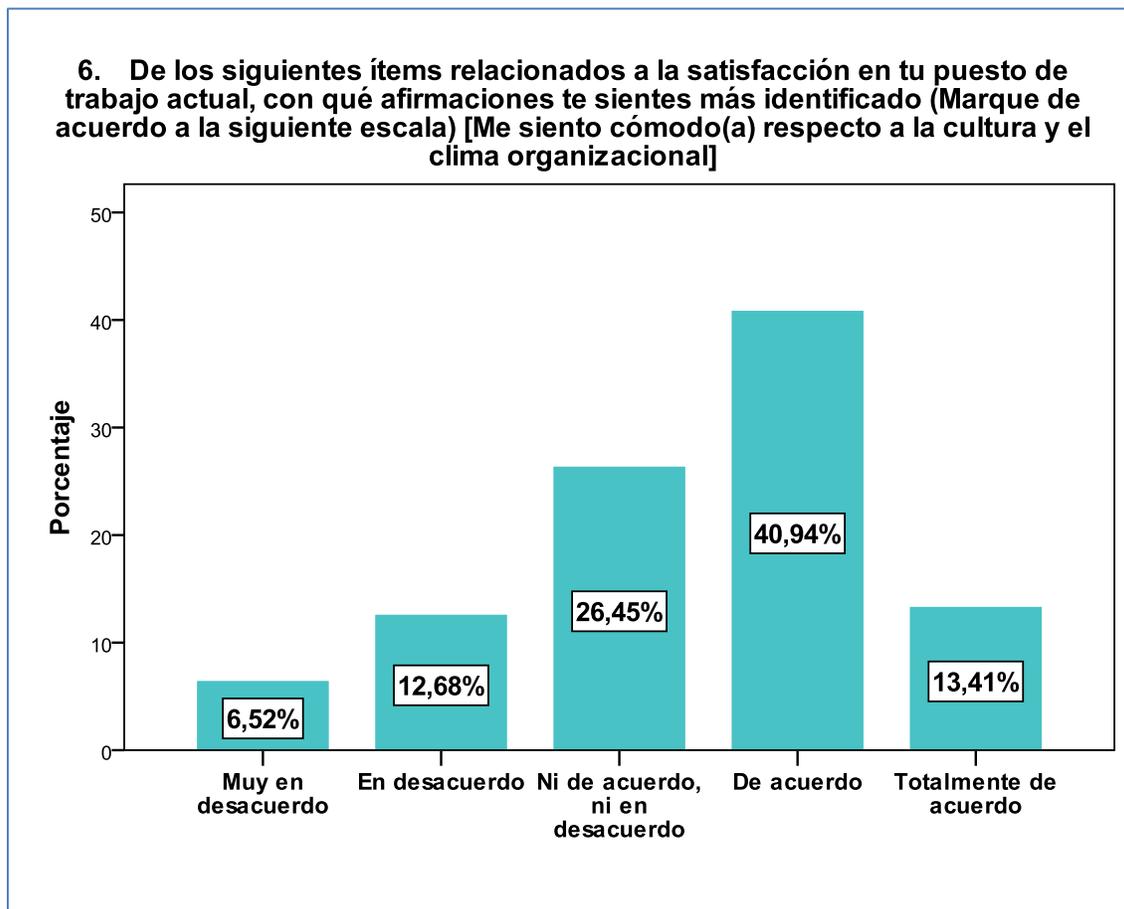


Figura 25. Sub indicador de Conformidad con la empresa – Indicador de Ambiente laboral.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al sexto ítem de la pregunta 6 del cuestionario, mide cuán a gustos se sienten los millennials egresados que trabajan respecto a la cultura y el clima organizacional, si se suman los que están de acuerdo y los que están totalmente de acuerdo, se obtiene un 54.35% de ellos que se sienten cómodos, sin embargo si suman a los que están en desacuerdo se obtiene un 19.2% que no les parece sentirse cómodos con la cultura y el clima organizacional. Finalmente hay quienes están indiferentes respecto a éstos factores de satisfacción laboral.

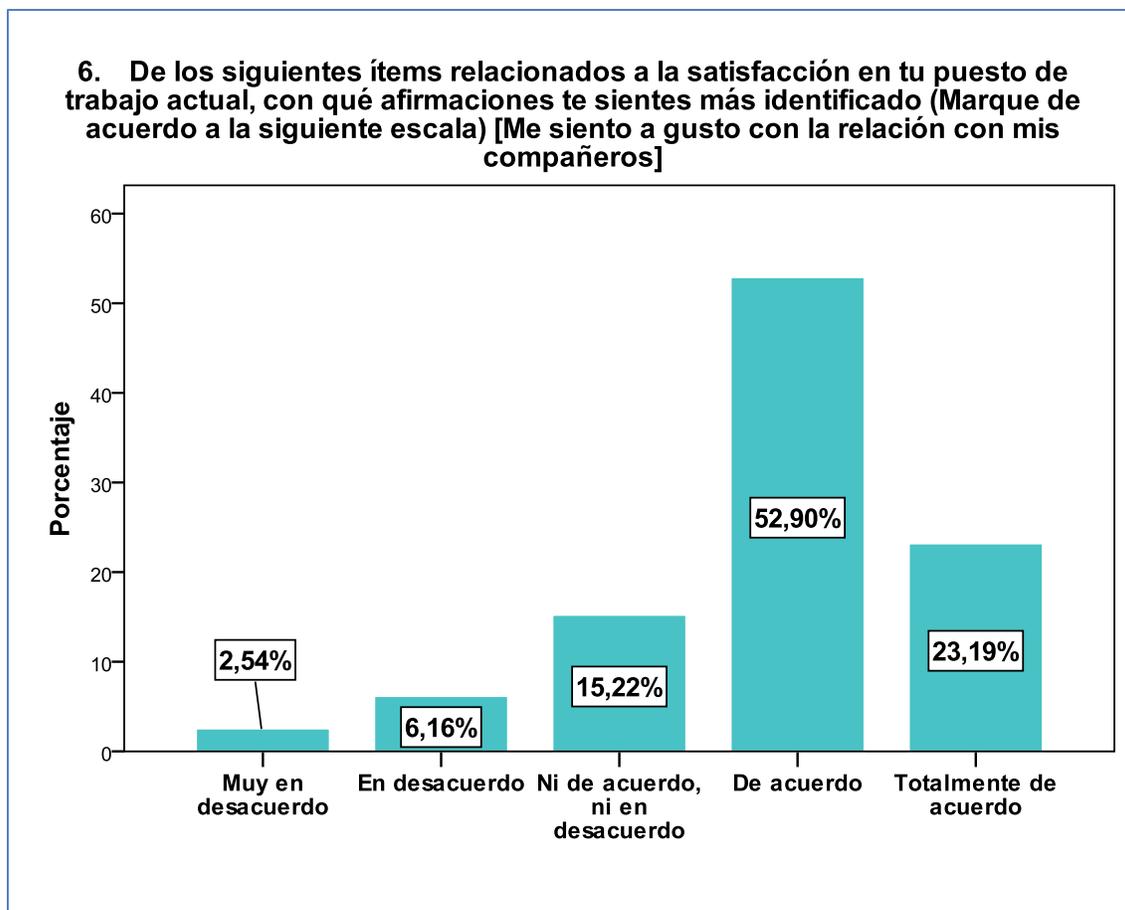


Figura 26. Sub indicador de Relación con sus compañeros – Indicador de Ambiente laboral.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al séptimo ítem de la pregunta 6 del cuestionario, mide cuán a gustos se sienten los millennials egresados que trabajan respecto a la relación que tienen con su compañeros en su puesto de trabajo actual. Al ser un indicador del ambiente laboral, más de la mitad o sea un 52.9 % de ellos se sienten a gustos con la relación que tienen con sus compañeros y un 23.19% se sienten muy a gustos. Indicaría que prestan atención al ambiente laboral que los rodea como manera de percibir su satisfacción laboral de un determinado empleo

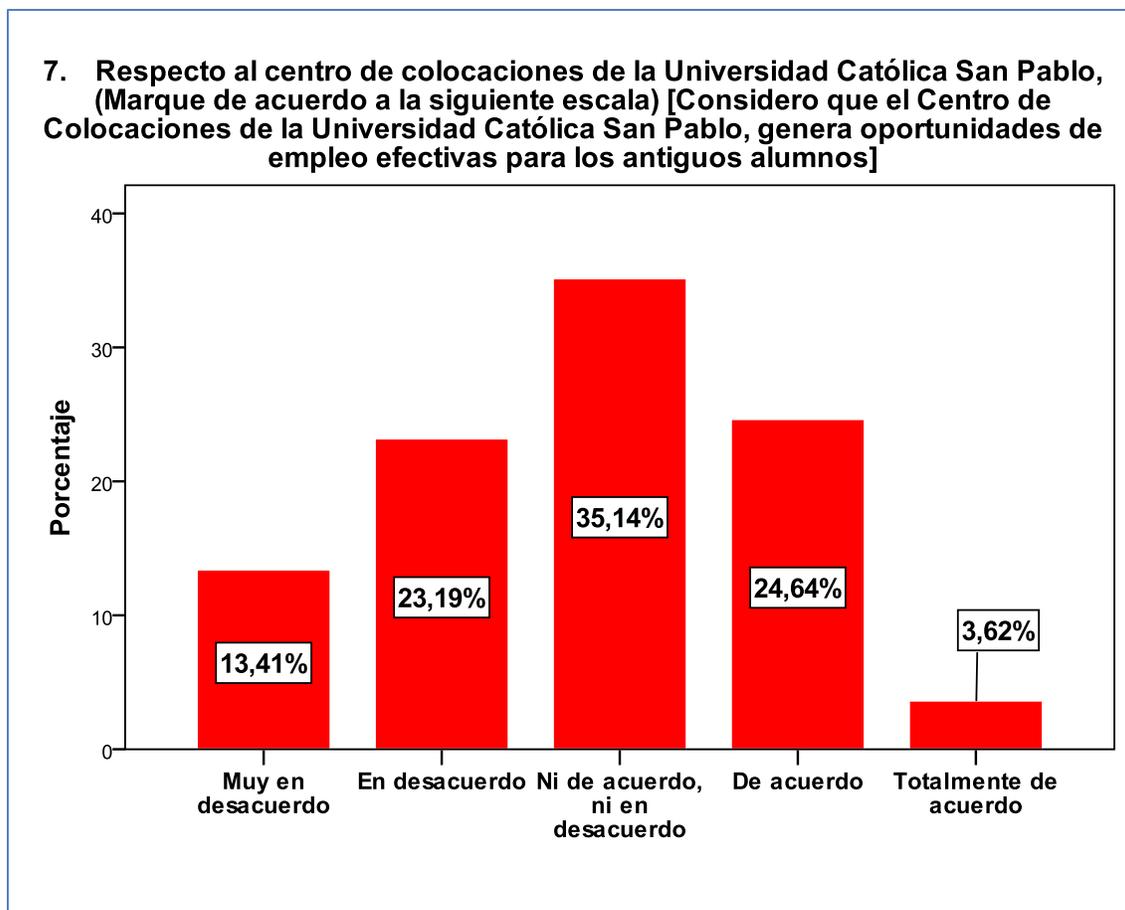


Figura 27. Sub indicador de Grado de desempeño del área del centro de colocaciones para con los antiguos alumnos – Indicador de Desarrollo laboral en relación al área de centro de colocaciones.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 7 del cuestionario, mide si el grado de desempeño del Centro de colocaciones actual tiene un efecto en la percepción del millennial respecto a su desenvolvimiento laboral del mismo. El ítem que se utilizó fue si dicho centro generaba oportunidades de empleo efectivas. Los resultados fueron que a la mayoría de ellos, es decir un 35.14% les es indiferente, por lo que podría haber otras razones. Asimismo, un 23.19% estuvieron en desacuerdo y un 24.64% de acuerdo con el desempeño del centro de colocaciones y antiguos alumnos.

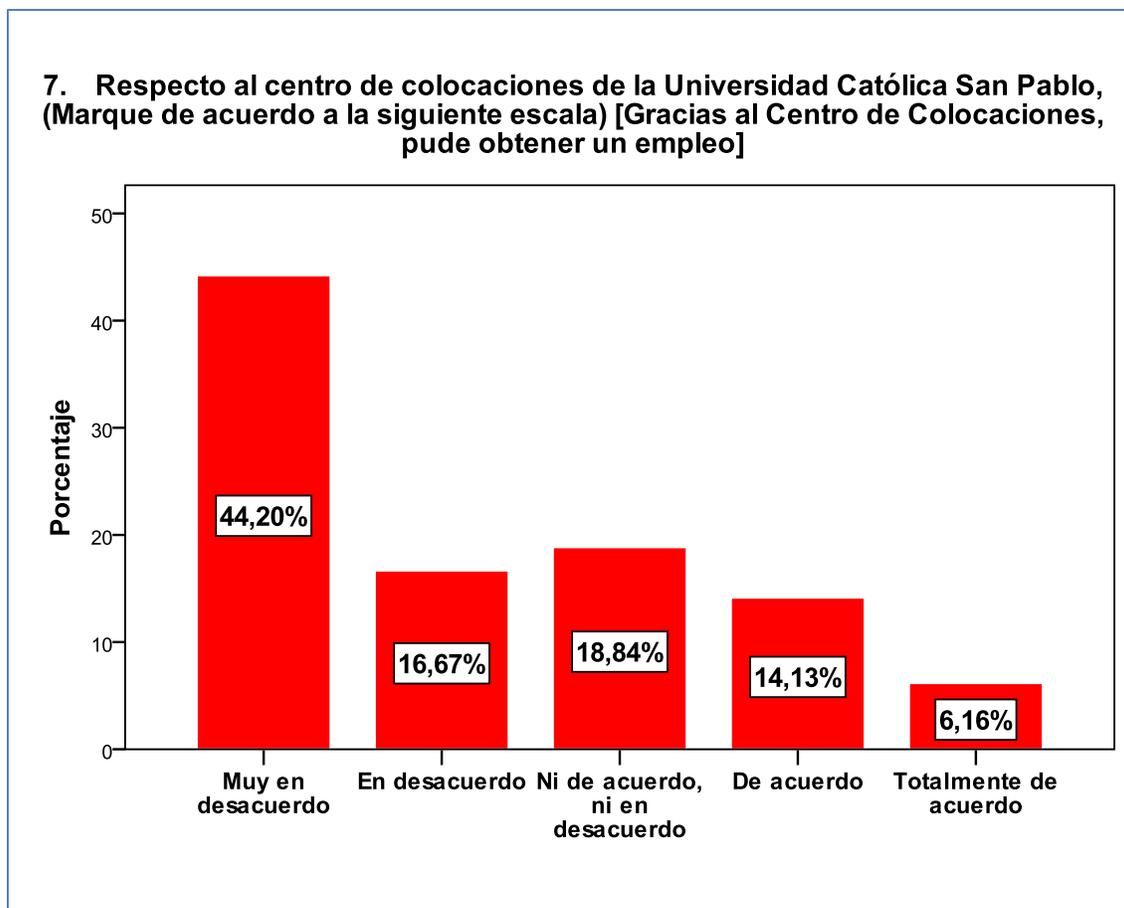


Figura 28. Sub indicador de Grado de desempeño del área del centro de colocaciones para con los antiguos alumnos – Indicador de Desarrollo laboral en relación al área de centro de colocaciones.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 7 del cuestionario, mide si el grado de desempeño del Centro de colocaciones actual tiene un efecto en la percepción del millennial respecto a su desenvolvimiento laboral frente al mismo centro. El ítem que se utilizó fue saber si gracias al centro de colocaciones los millennials egresados pudieron conseguir empleo o no. El gráfico indica que la gran mayoría de ellos lograron su trabajo actual pero por otros medios y no por medio del centro de colocaciones. Esto se confirma al ver un 44.20% en muy desacuerdo, un 16.67% en desacuerdo y un 18.84% que les es indiferente.

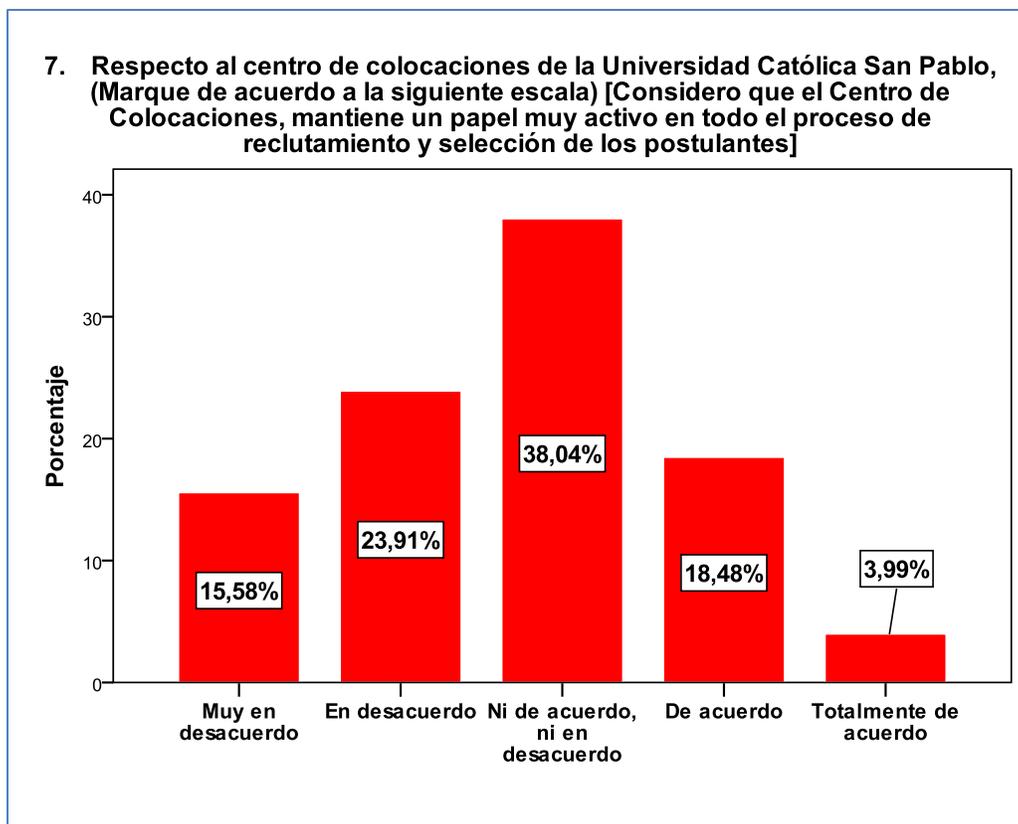


Figura 29. Sub indicador de Grado de desempeño del área del centro de colocaciones para con los antiguos alumnos – Indicador de Desarrollo laboral en relación al área de centro de colocaciones.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 7 del cuestionario, mide si el grado de desempeño del Centro de colocaciones actual tiene un efecto en la percepción del millennial respecto a su desenvolvimiento laboral frente al mismo centro. El ítem que se utilizó fue saber si el centro de colocaciones mantenía un papel activo en el proceso de reclutamiento y selección de los postulantes. El gráfico indica que el 38.04% de los encuestados no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con esa afirmación, por otra parte el porcentaje total de encuestados que respondieron que están muy en desacuerdo y en desacuerdo se muestra superior a los que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con tal afirmación.

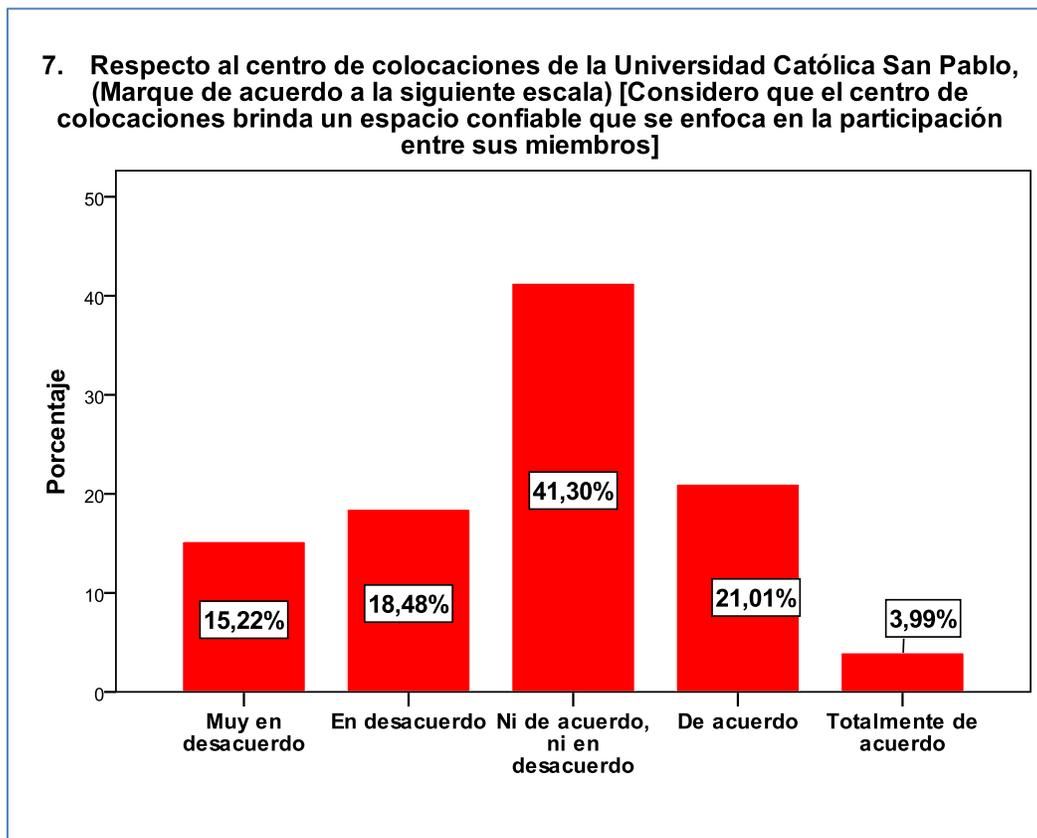


Figura 30. Sub indicador de Oportunidades de crecimiento laboral y profesional– Indicador de Desarrollo laboral en relación al área de centro de colocaciones.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al segundo ítem de la pregunta 7 del cuestionario, mide las oportunidades de crecimiento laboral y profesional del centro de colocaciones frente al desenvolvimiento laboral del mismo centro. El ítem que se utilizó fue saber si el centro de colocaciones brindaba un espacio confiable que se enfocaba en la participación de sus miembros. El gráfico indica que el 41.30% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esa afirmación, por otra parte el porcentaje total de encuestados que respondieron que están muy en desacuerdo y en desacuerdo se muestra superior a los que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con tal afirmación.

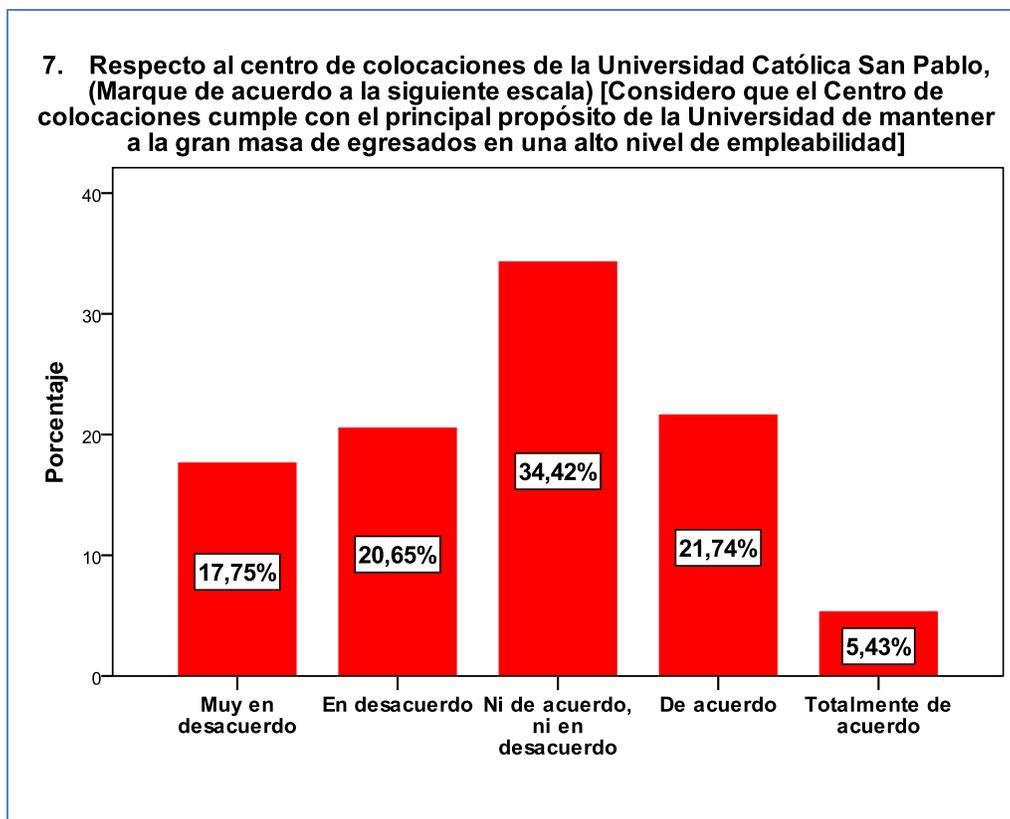


Figura 31. Sub indicador de Oportunidades de crecimiento laboral y profesional– Indicador de Desarrollo laboral en relación al área de centro de colocaciones.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al segundo ítem de la pregunta 7 del cuestionario, mide las oportunidades de crecimiento laboral y profesional del centro de colocaciones frente al desenvolvimiento laboral del mismo centro. El ítem que se utilizó fue saber si el centro de colocaciones cumplía con el principal propósito de la Universidad Católica San Pablo. El gráfico indica que el 34.42% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esa afirmación, por otra parte el porcentaje total de encuestados que respondieron que están muy en desacuerdo y en desacuerdo se muestra superior a los que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con tal afirmación.

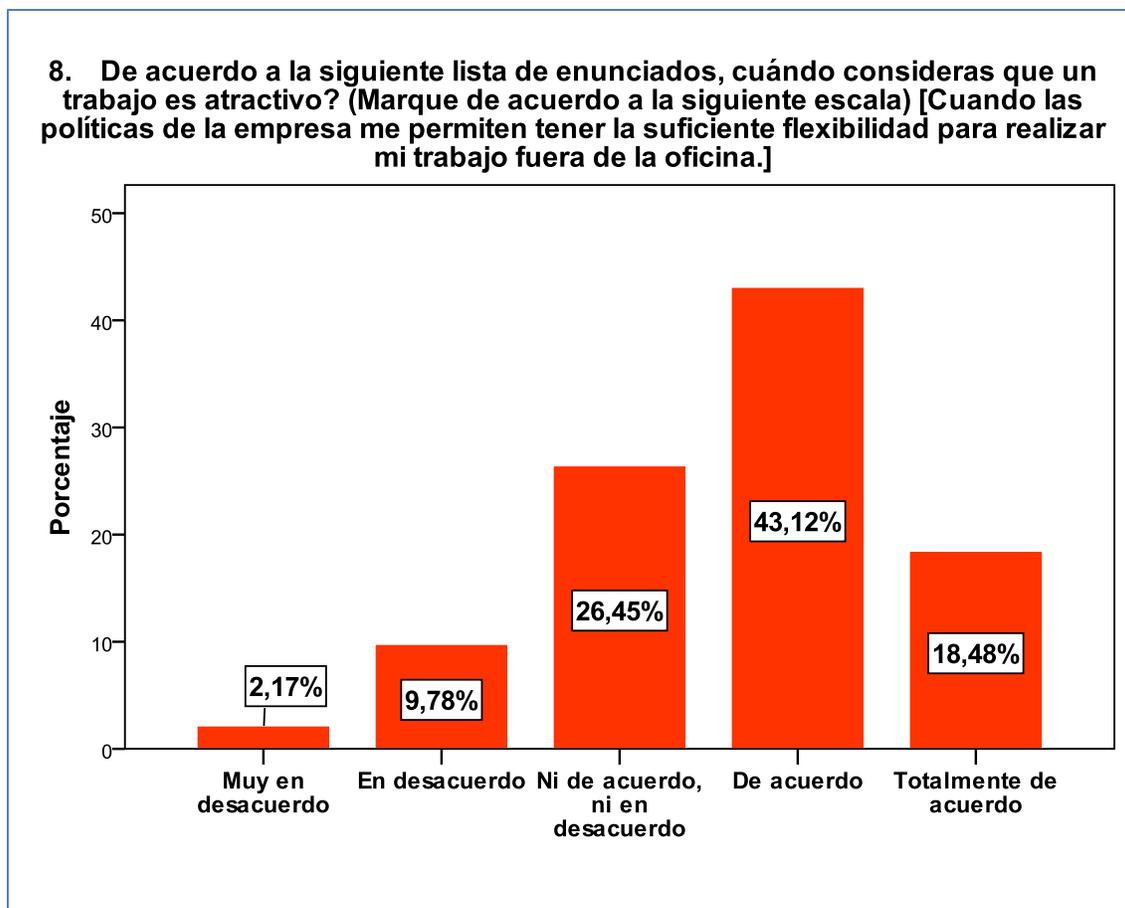


Figura 32. Sub indicador de Flexibilidad en el trabajo – Indicador de Independencia.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 8 del cuestionario, mide la flexibilidad en el trabajo frente a la independencia que se tiene en el mismo centro laboral. El ítem que se utilizó fue saber si las políticas de la empresa otorgan la suficiente flexibilidad para realizar funciones propias del trabajo fuera del centro laboral. El gráfico indica que el 43.12% de los encuestados esta de acuerdo con tal afirmación, frente a un 26.45% de los encuestados que no esta de acuerdo ni en desacuerdo con tal cosa, sin embargo el porcentaje sigue siendo favorable. De tal manera se concluye que efectivamente existe una política laboral flexible frente a tal situación.

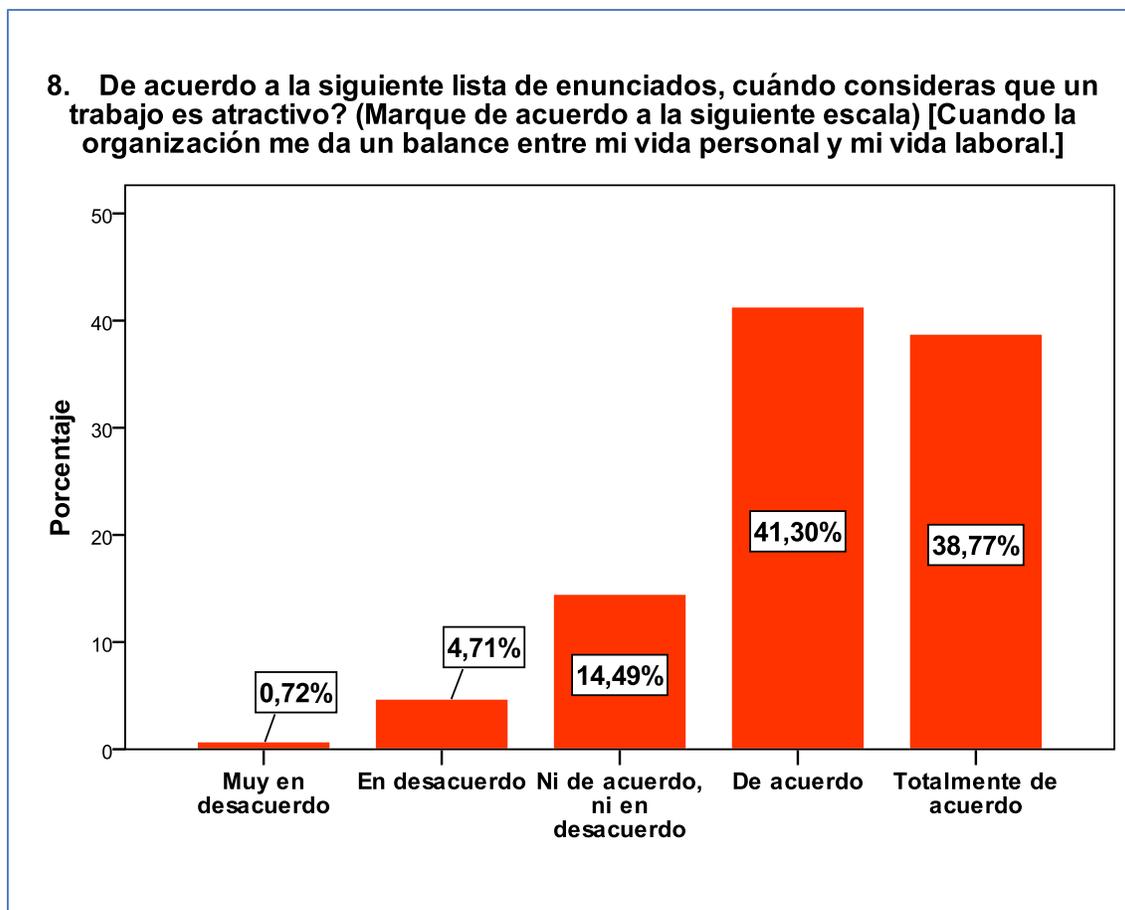


Figura 33. Sub indicador de Flexibilidad en el trabajo – Indicador de Independencia.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 8 del cuestionario, mide la flexibilidad en el trabajo frente a la independencia que se tiene en el mismo centro laboral. El ítem que se utilizó fue saber si la organización le otorgaba al trabajador un balance entre sus funciones laborales y su vida personal. El gráfico indica que el 41.30% de los encuestados está de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 38.77% de los encuestados que está totalmente de acuerdo en la organización a la que pertenecen, efectivamente les otorga un espacio en el que pueden balancear su vida laboral vs su vida personal.

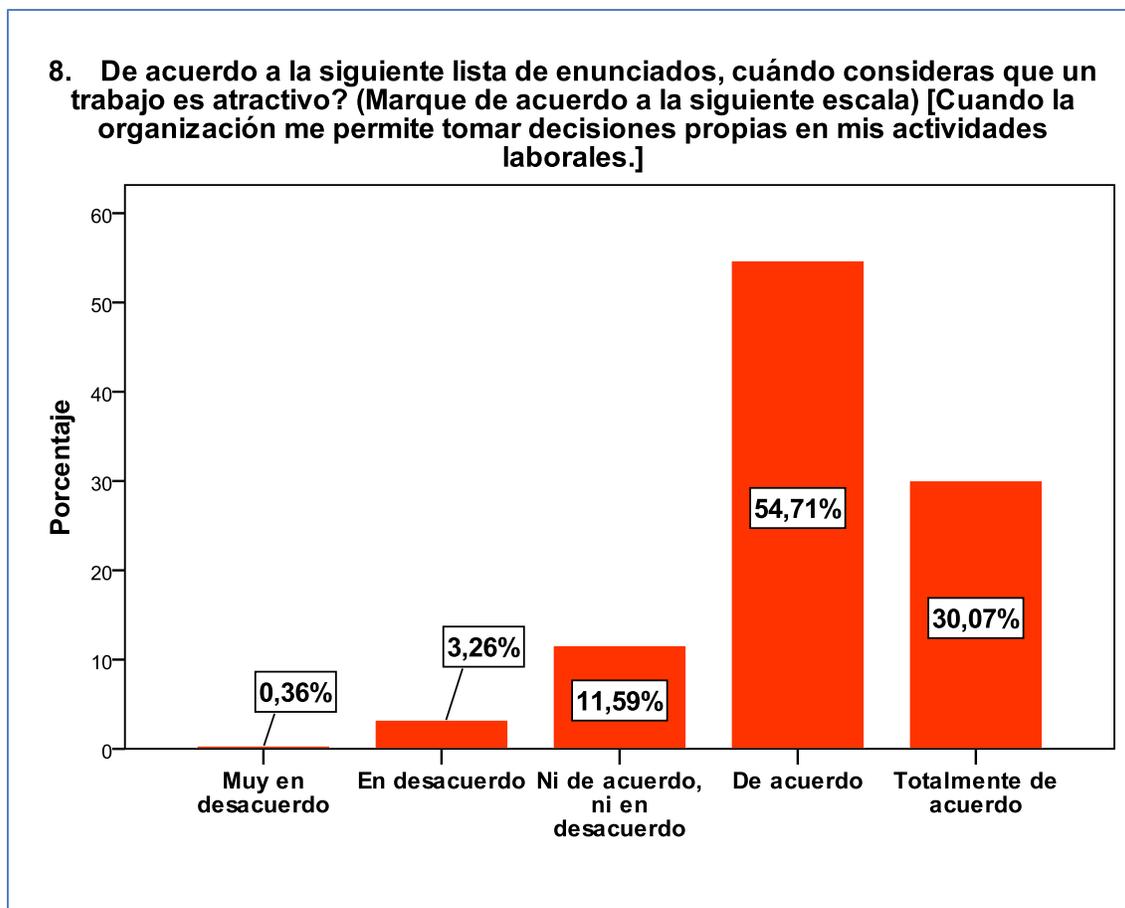


Figura 34. Sub indicador de Nivel de autonomía en el puesto del trabajo– Indicador de Independencia.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al tercer ítem de la pregunta 8 del cuestionario, mide la autonomía en el puesto del trabajo frente a la independencia que se tiene en el mismo centro laboral. El ítem que se utilizó fue saber si la organización permite tomar decisiones propias en las actividades laborales. El gráfico indica que el 54.71% de los encuestados está de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 30.07% de los encuestados que está totalmente de acuerdo con tal afirmación. De lo que se concluye que efectivamente, el millennial percibe autonomía en sus decisiones y se deduce que puede asumir cierto nivel de riesgo de acuerdo a su puesto.

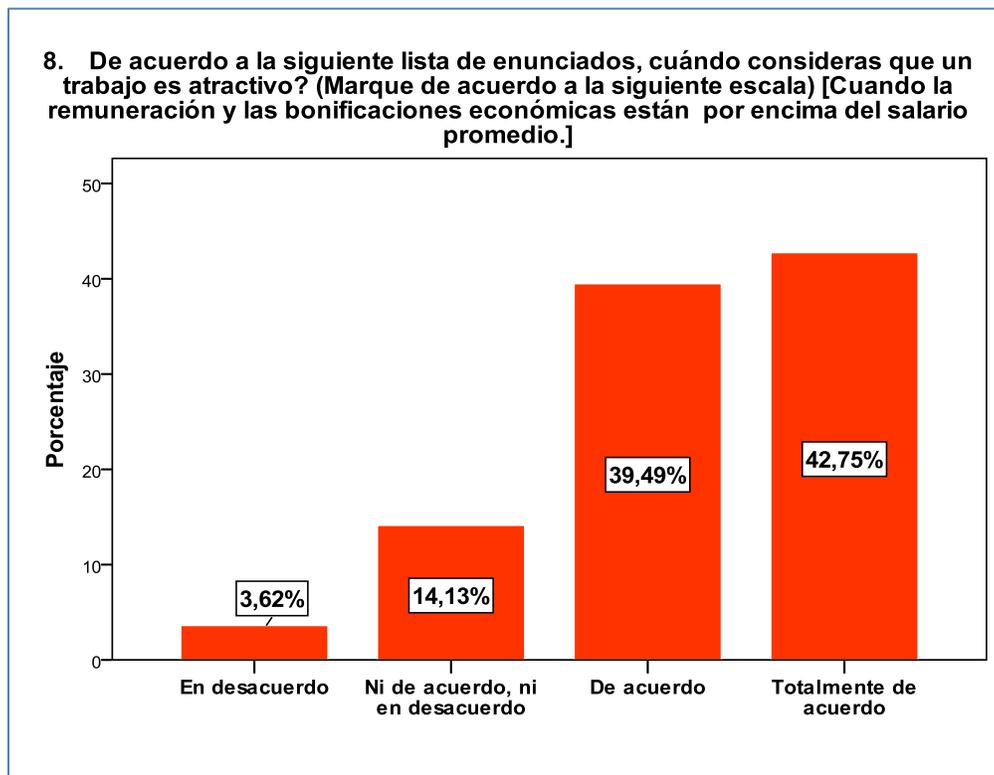


Figura 35. Sub indicador de Nivel de atraktividad del sueldo y bonificaciones económicas – Indicador de Oferta de beneficios.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al cuarto ítem de la pregunta 8 del cuestionario, mide la atraktividad del salario y bonificaciones económicas frente a la oferta de beneficios. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial encontraba más atractivo un trabajo si las remuneraciones y bonificaciones económicas se encontraban por encima del promedio. El gráfico indica que el 42.75% de los encuestados está totalmente de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 39.49% que respondieron que efectivamente están de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que efectivamente que el trabajo para un millennial resulta más atractivo mientras la remuneración y bonificación económica este más por encima del promedio.

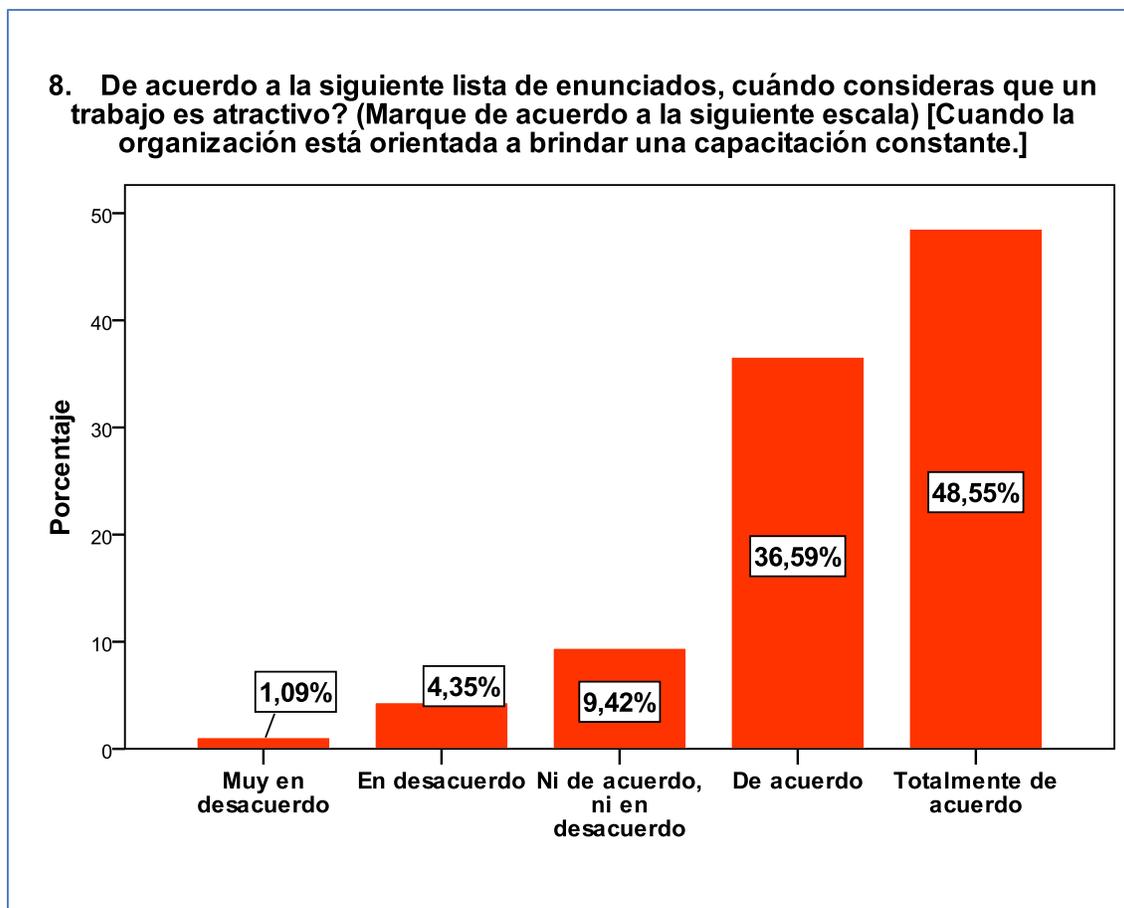


Figura 36. Sub indicador de Nivel de atractividad profesional y/o laboral – Indicador de Oferta de beneficios.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al quinto y sexto ítem de la pregunta 8 del cuestionario, mide la atractividad profesional y laboral frente a la oferta de beneficios. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial encontraba más atractivo un trabajo si la empresa brindaba capacitaciones. El gráfico indica que el 48.55% de los encuestados está totalmente de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 36.59% que respondieron que efectivamente están de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que efectivamente que el trabajo para un millennial resulta más atractivo mientras la empresa brinde constantes capacitaciones.

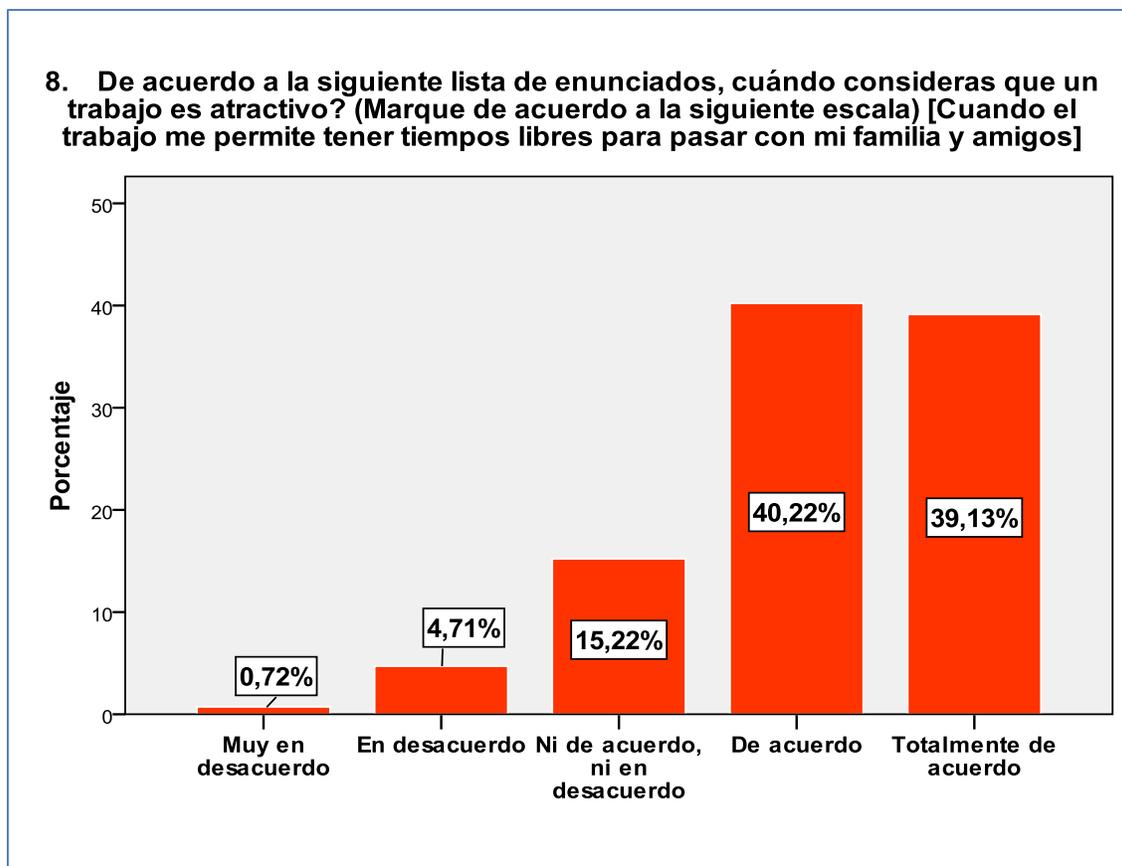


Figura 37. Sub indicador de Nivel de atractividad profesional y/o laboral – Indicador de Oferta de beneficios.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al quinto y sexto ítem de la pregunta 8 del cuestionario, mide la atractividad profesional y laboral frente a la oferta de beneficios. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial encontraba más atractivo un trabajo si el trabajo le permitía tener tiempo libre para pasar tiempo con su familia y amigos. El gráfico indica que el 40.22% de los encuestados está de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 39.13% que respondieron que efectivamente están de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que efectivamente que el trabajo para un millennial resulta más atractivo mientras el trabajo permita tener un tiempo libre para que el trabajador lo pueda pasar con su familia y amigos.

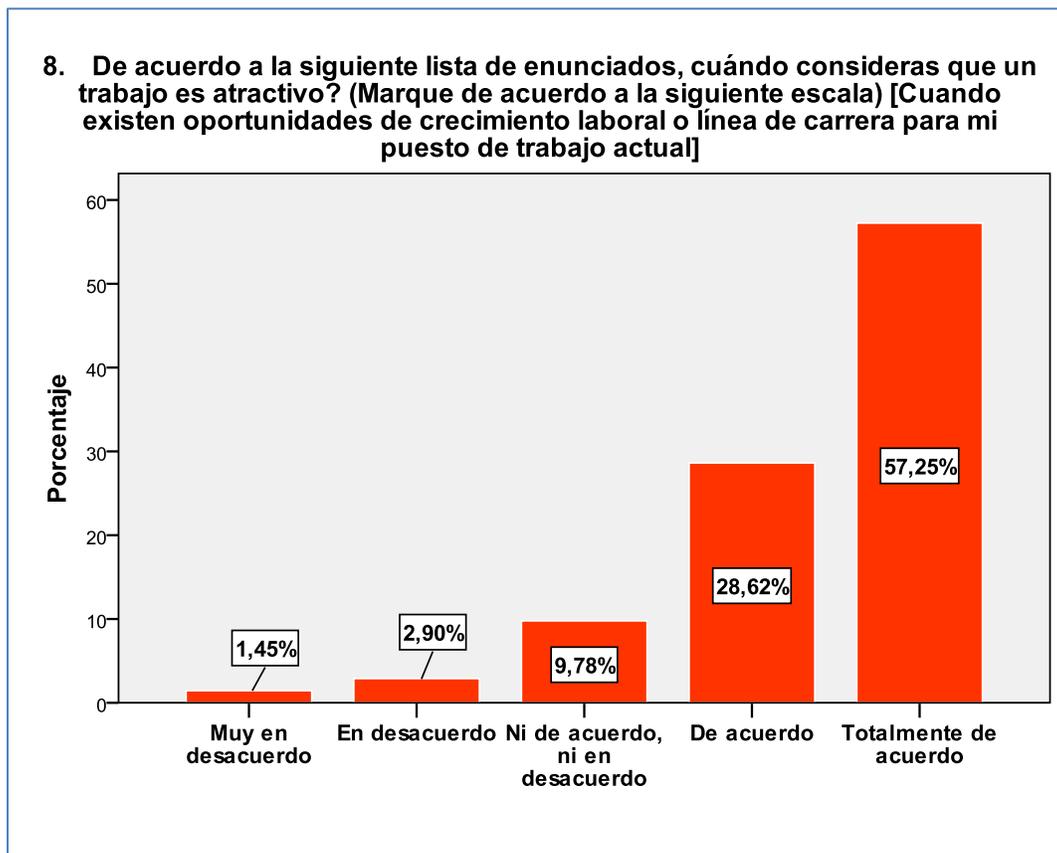


Figura 38. Sub indicador de Tiempos de descanso – Indicador de Oferta de beneficios.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al séptimo ítem de la pregunta 8 del cuestionario, mide los tiempos de descanso frente a la oferta de beneficios. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial encontraba más atractivo un trabajo si la empresa le daba oportunidades de crecimiento y la posibilidad hacer una línea de carrera. El gráfico indica que el 57.25% de los encuestados está totalmente de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 28.62% que respondieron que efectivamente están de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que efectivamente que el trabajo para un millennial resulta más atractivo mientras la empresa de oportunidades de crecimiento y una línea de carrera.

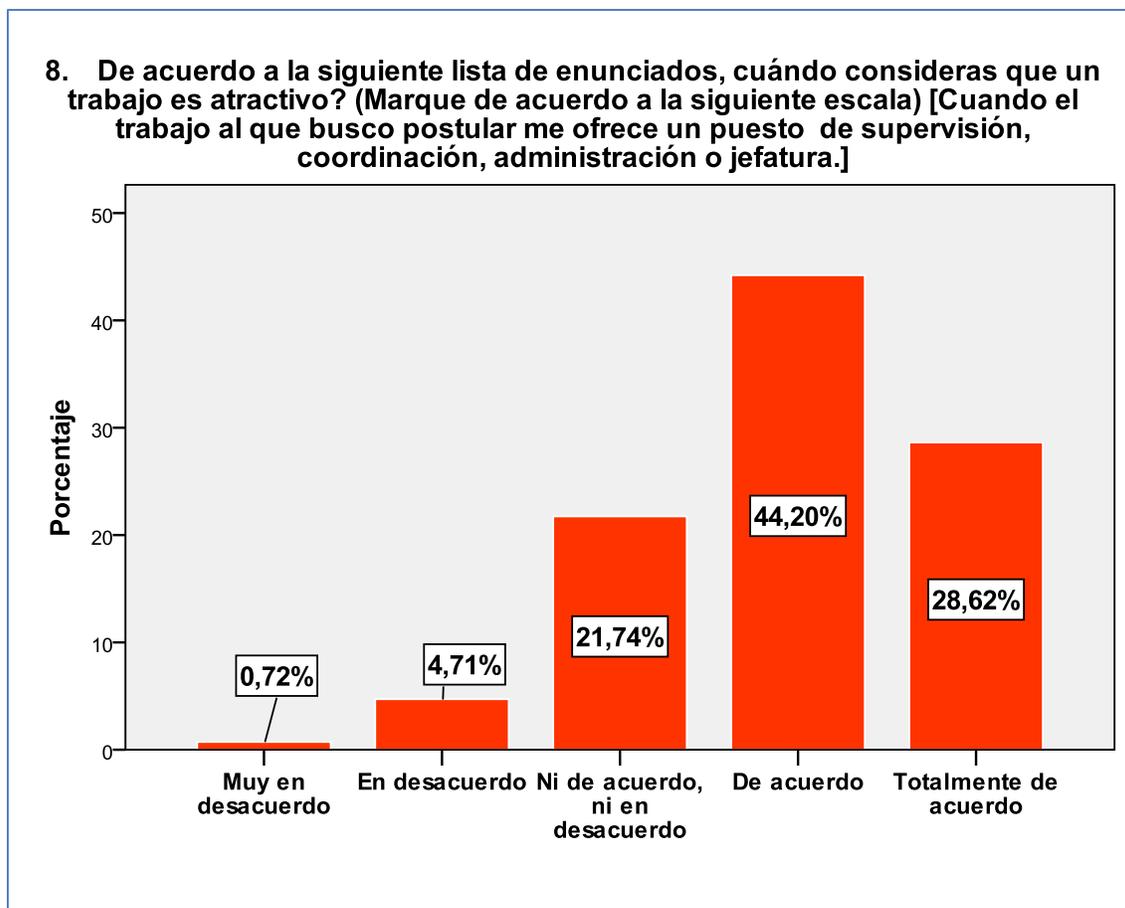


Figura 39. Sub indicador de Tipo de puesto laboral en el que trabajaría – Indicador de Naturaleza del trabajo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al octavo ítem de la pregunta 8 del cuestionario, mide el tipo de puesto laboral en el que trabajaría un millennial frente a la naturaleza que contempla el trabajo. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial encontraba más atractivo un trabajo si la empresa le ofrecía un cargo de confianza a fin a una jefatura, supervisión, coordinación entre otros. El gráfico indica que el 44.20% de los encuestados está de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 28.62% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que efectivamente que el trabajo para un millennial resulta más atractivo mientras la empresa le dé posibilidades de acceder a un cargo de confianza.

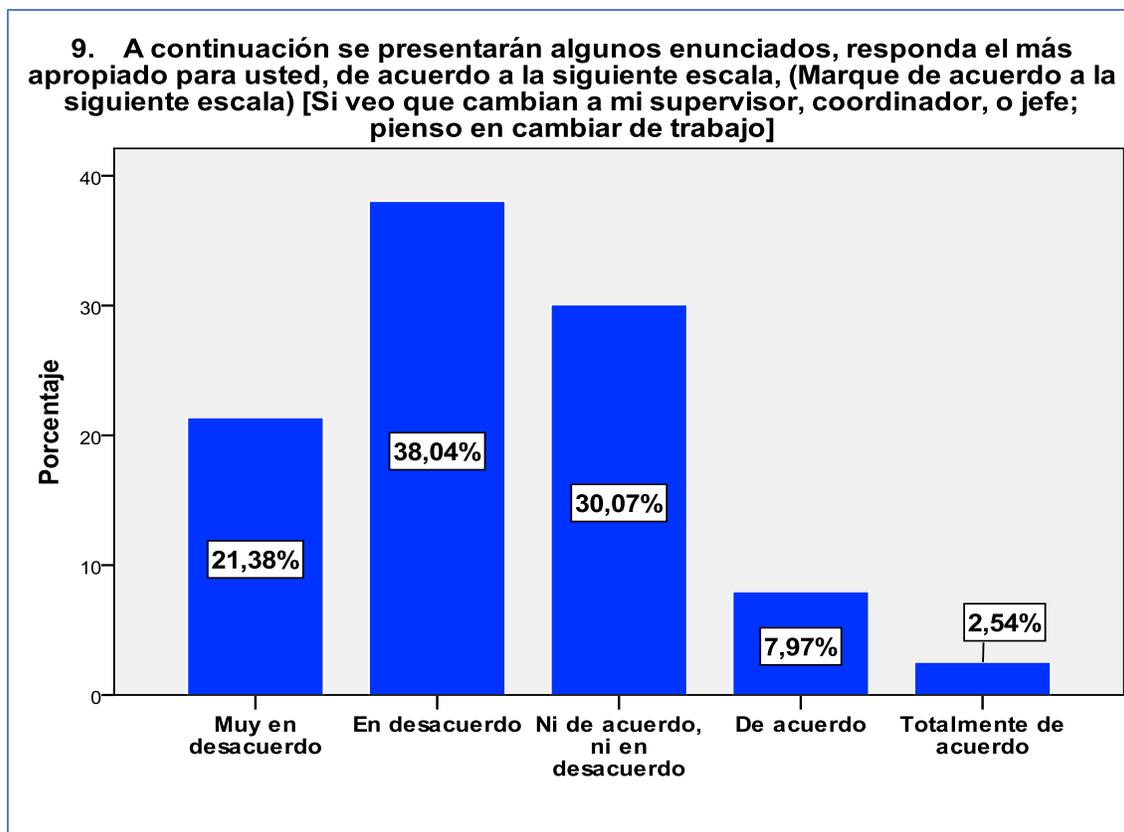


Figura 40. Sub indicador de Variaciones en los puestos administrativos o de supervisión – Indicador de Cambios en la organización.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 9 del cuestionario, mide las variaciones en los puestos administrativos o de supervisión frente a los cambios en la organización. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial si cambiaria de trabajo si cambiasen a su jefe. El gráfico indica que el 38.04% de los encuestados está en desacuerdo con tal afirmación, frente a un 30.07% que respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que efectivamente que para un millennial realmente no resulta significativo que se hagan este tipo de cambios.

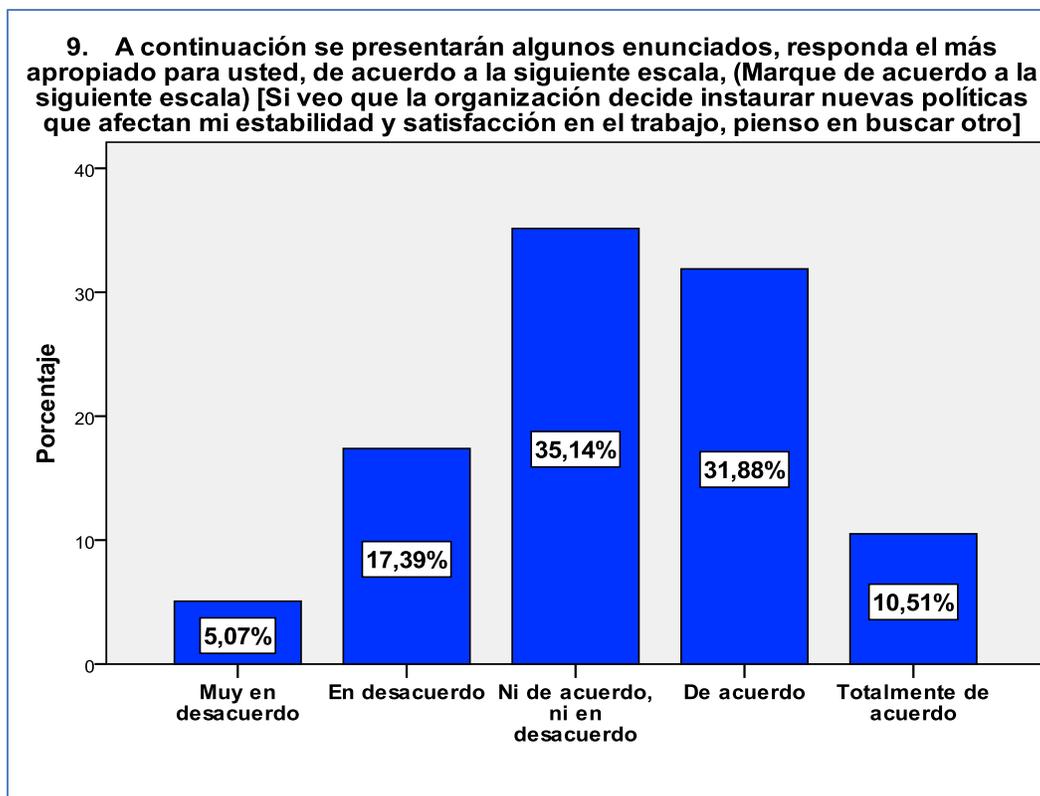


Figura 41. Sub indicador de Modificaciones en las políticas – Indicador de Cambios en la organización.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al segundo ítem de la pregunta 9 del cuestionario, mide las modificaciones en las políticas frente a los cambios en la organización. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial si cambiaria de trabajo si la empresa decidiera optar por políticas que afecten su estabilidad y satisfacción laboral. El gráfico indica que el 35.14% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, frente a un 31.88% que respondieron que están de acuerdo con tal afirmación y finalmente un 10.51% de encuestados que se encuentra totalmente de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que ante tal mayoría de millennials que respondieron afirmativamente a esa pregunta, efectivamente cambiarían de trabajo si ven que un cambio afecta su estabilidad y satisfacción laboral.

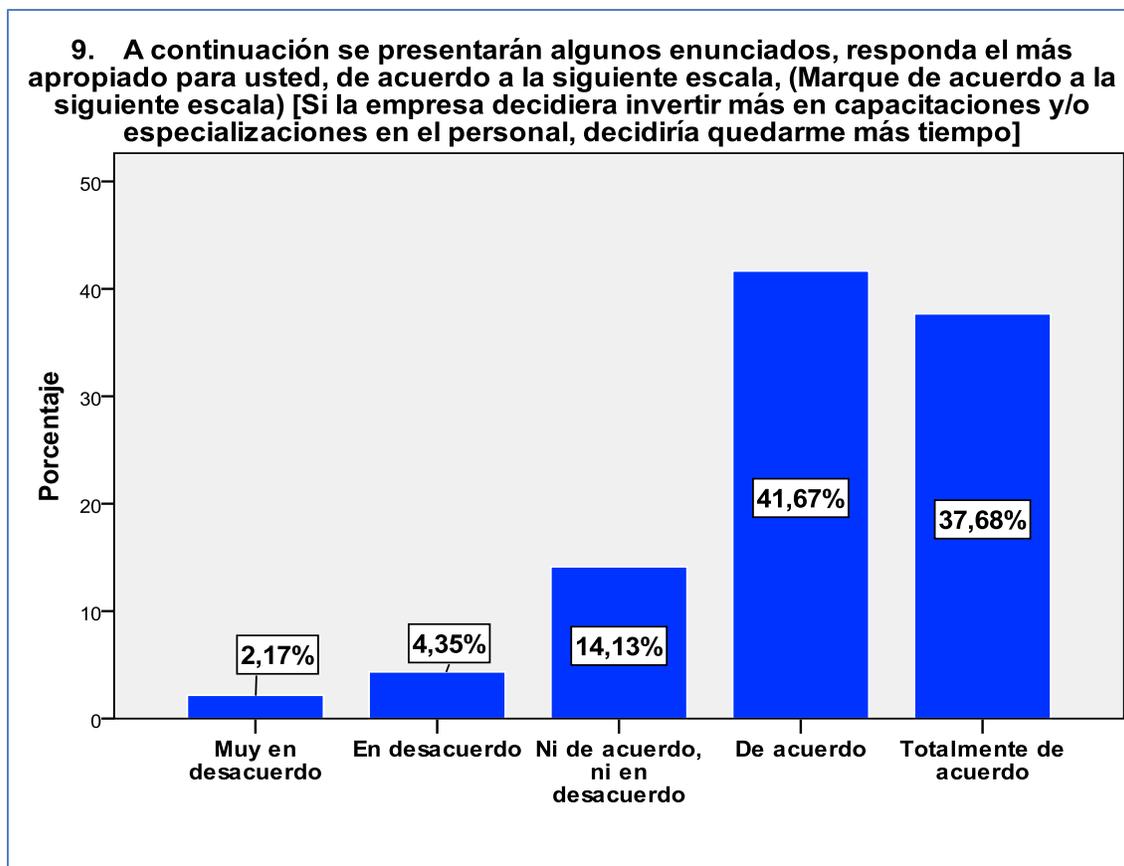


Figura 42. Sub indicador de Capacitaciones y especializaciones en el talento humano – Indicador de Inversión.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al tercer ítem de la pregunta 9 del cuestionario, mide las capacitaciones y especializaciones en el talento humano frente a la inversión. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial se quedaría en el mismo trabajo, si su empresa decidiera invertir más en él en capacitaciones y/o especializaciones. El gráfico indica que el 41.67% de los encuestados están de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 37.68% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que ante tal mayoría de millennials que respondieron afirmativamente a esa pregunta, efectivamente se quedarían en el mismo trabajo si la empresa decidiera invertir más en ellos, en capacitaciones y/o especializaciones.

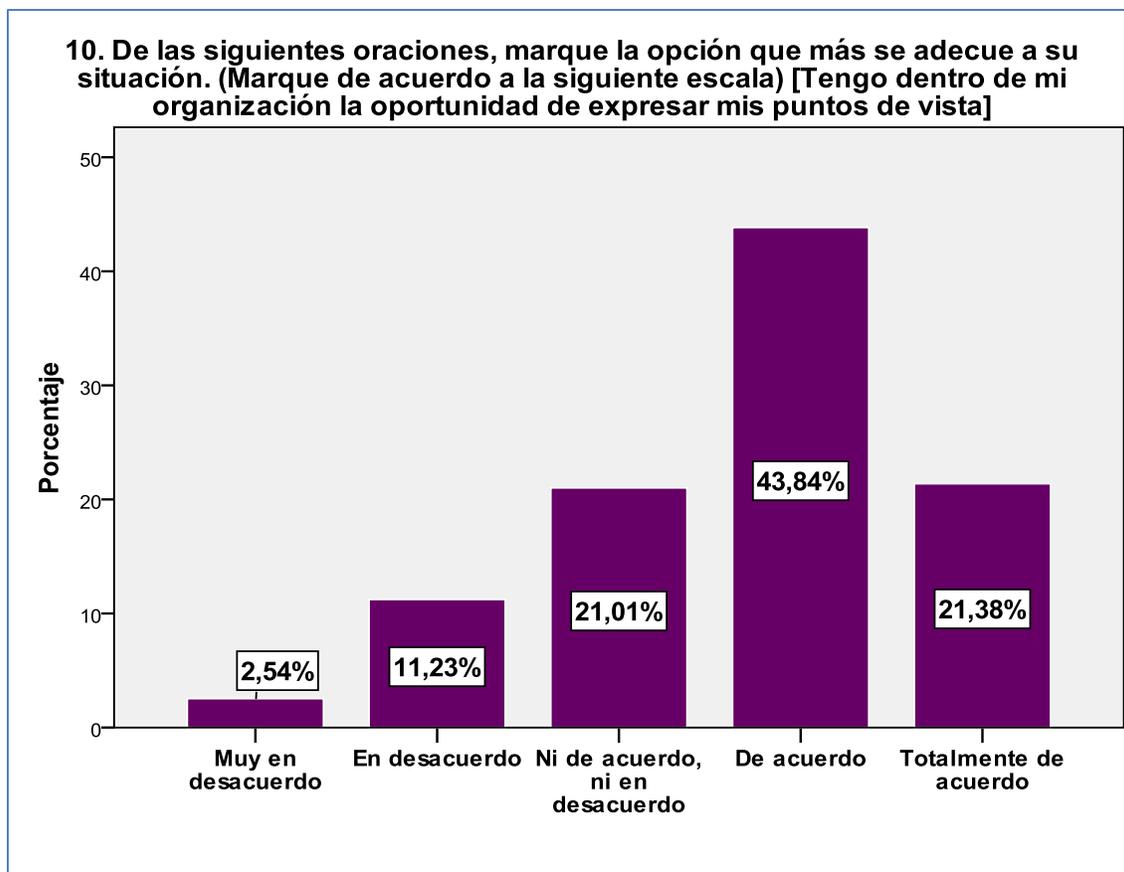


Figura 43. Sub indicador de Tipo de comunicación manejada en la organización – Indicador de Comunicación.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 10 del cuestionario, mide el tipo de comunicación que se maneja en la organización frente a la comunicación en sí misma. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial tenía dentro de su organización la oportunidad de mostrar su punto de vista. El gráfico indica que el 43.84% de los encuestados están de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 21.38% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que ante tal mayoría de millennials que respondieron afirmativamente a esa pregunta, efectivamente existe un tipo de comunicación efectiva que es manejada en las empresas que laboran estos millennials encuestados.

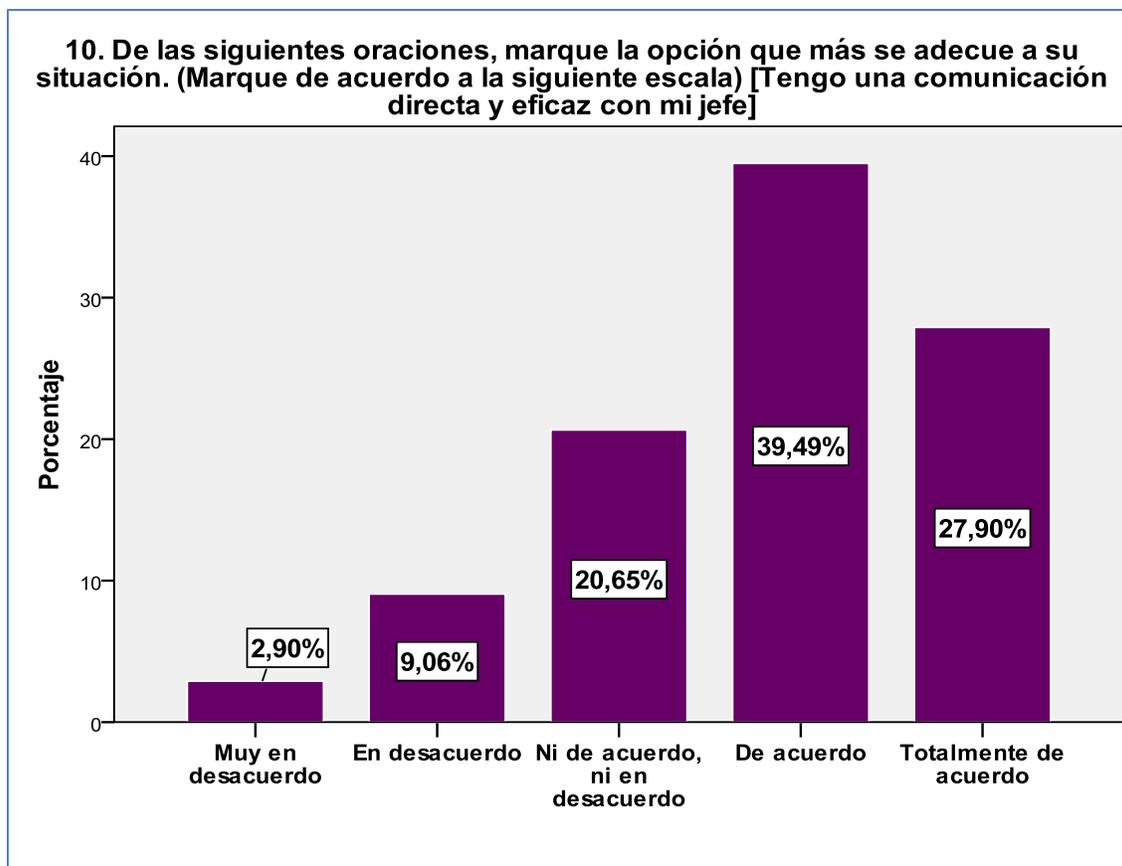


Figura 44. Sub indicador de Tipo de comunicación manejada en la organización – Indicador de Comunicación.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al segundo ítem de la pregunta 10 del cuestionario, mide el tipo de comunicación que se maneja en la organización frente a la comunicación en sí misma. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial tenía una comunicación directa y eficaz con su jefe. El gráfico indica que el 39.49% de los encuestados están de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 27.90% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que ante tal mayoría de encuestados que respondieron afirmativamente a esa pregunta, podemos decir que efectivamente el millennial tiene una muy buena comunicación con sus superiores, lo cual es un aspecto bastante positivo a tomar en cuenta.

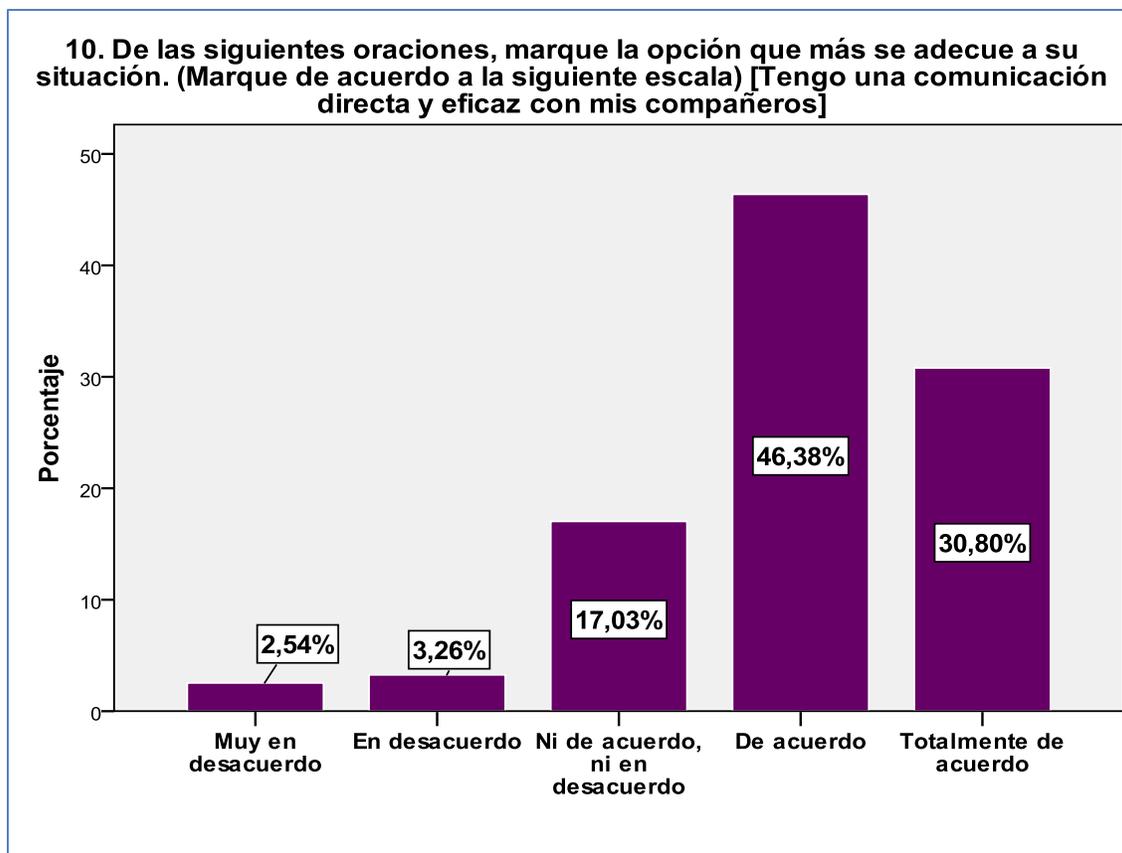


Figura 45. Sub indicador de Tipo de comunicación manejada en la organización – Indicador de Comunicación.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al tercer ítem de la pregunta 10 del cuestionario, mide el tipo de comunicación que se maneja en la organización frente a la comunicación en sí misma. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial tenía una comunicación directa y eficaz con sus compañeros. El gráfico indica que el 46.38% de los encuestados están de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 30.80% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que ante tal mayoría de encuestados que respondieron afirmativamente a esa pregunta, podemos decir que efectivamente el millennial tiene una muy buena comunicación con sus compañeros, lo cual es un aspecto bastante positivo a tomar en cuenta.

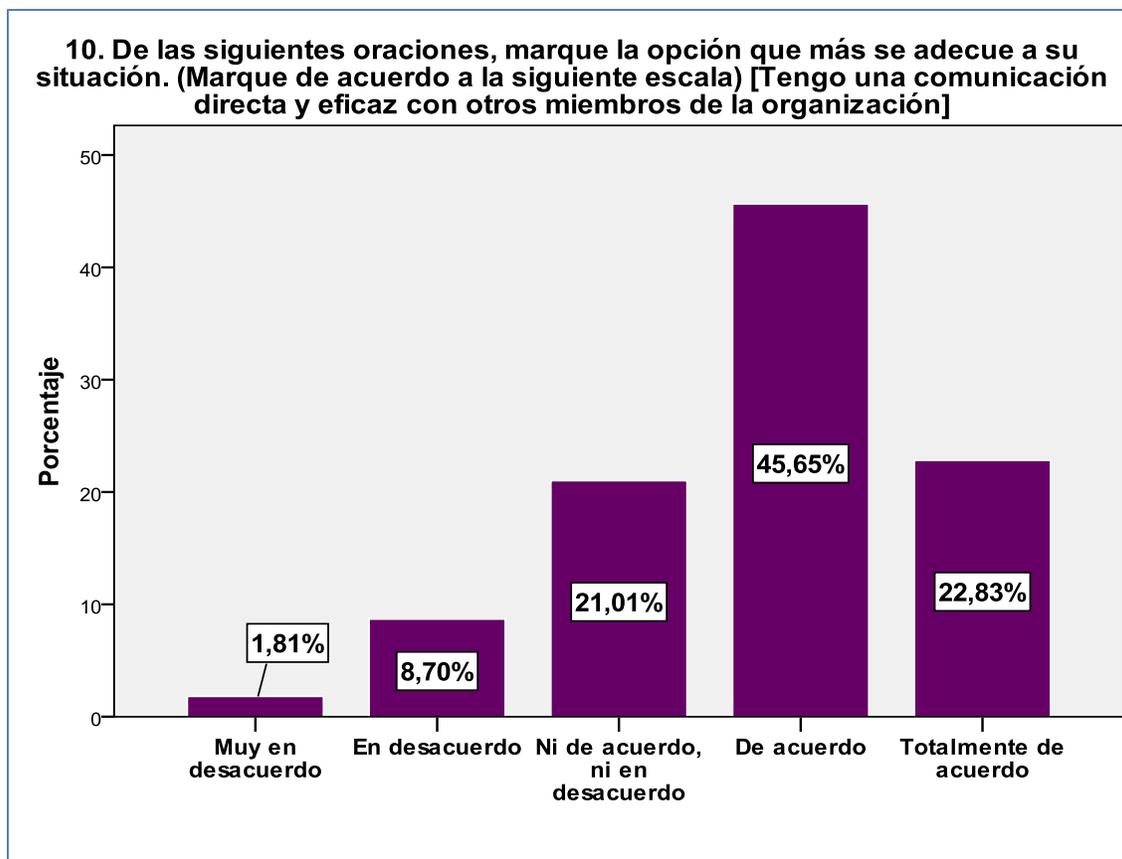


Figura 46. Sub indicador de Tipo de comunicación manejada en la organización – Indicador de Comunicación.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al cuarto ítem de la pregunta 10 del cuestionario, mide el tipo de comunicación que se maneja en la organización frente a la comunicación en sí misma. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial tenía una comunicación directa y eficaz con todos los miembros de su organización. El gráfico indica que el 45.65% de los encuestados están de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 22.83% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que ante tal mayoría de encuestados que respondieron afirmativamente a esa pregunta, podemos decir que efectivamente el millennial tiene una muy buena comunicación con todos los miembros de su organización, lo cual es un aspecto bastante positivo a tomar en cuenta.

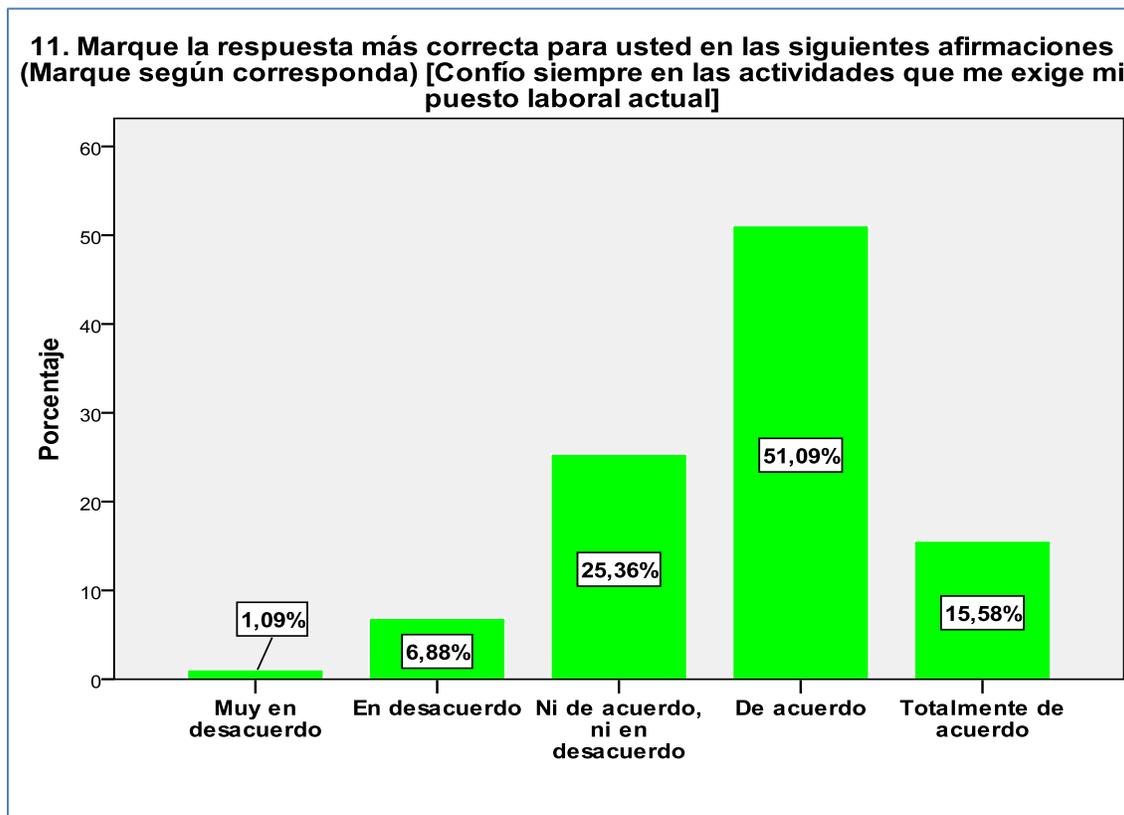


Figura 47. Sub indicador de Grado de confianza en las actividades del negocio – Indicador de Compromiso.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al primer ítem de la pregunta 11 del cuestionario, mide el grado de confianza en las actividades del negocio frente al compromiso. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial confiaba plenamente en las actividades que exigía su puesto laboral actual. El gráfico indica que el 51.09% de los encuestados están de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 15.58% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Lo que nos lleva a concluir que ante tal mayoría de encuestados que respondieron afirmativamente a esa pregunta, podemos decir que efectivamente el millennial tiene una confianza plena respecto a la exigencia propia de las actividades de su puesto laboral actual.

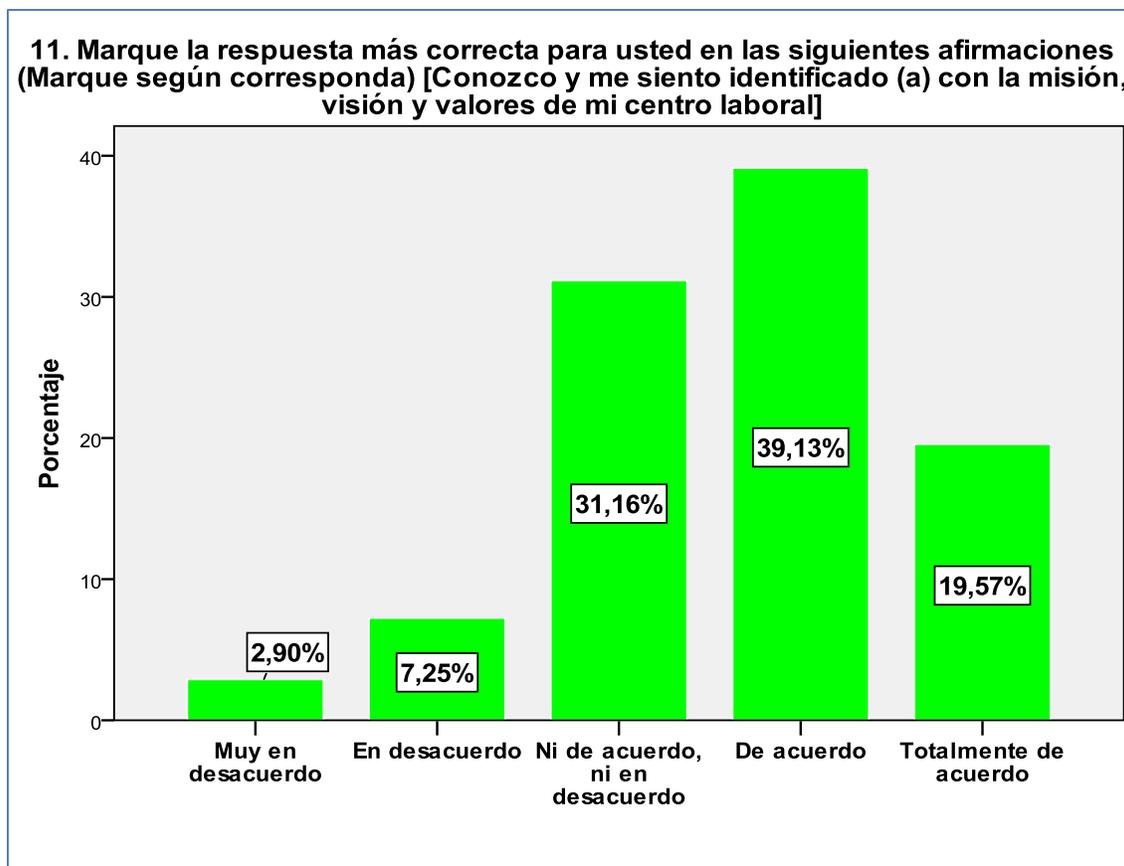


Figura 48. Sub indicador de Grado de confianza en las actividades del negocio – Indicador de Compromiso.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al segundo ítem de la pregunta 11 del cuestionario, mide el grado de confianza en las actividades del negocio frente al compromiso. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial conocía y se identificaba con la misión y visión de su centro laboral. El gráfico indica que el 39.13% de los encuestados están de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 19.57% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Más aún un 31.16% de encuestados no están ni de acuerdo ni de acuerdo con tal afirmación. Sin embargo, al pesar más la mayoría, en este caso, nos lleva a concluir que efectivamente, el millennial sí se siente identificado y/o conoce la misión y visión de su centro laboral.

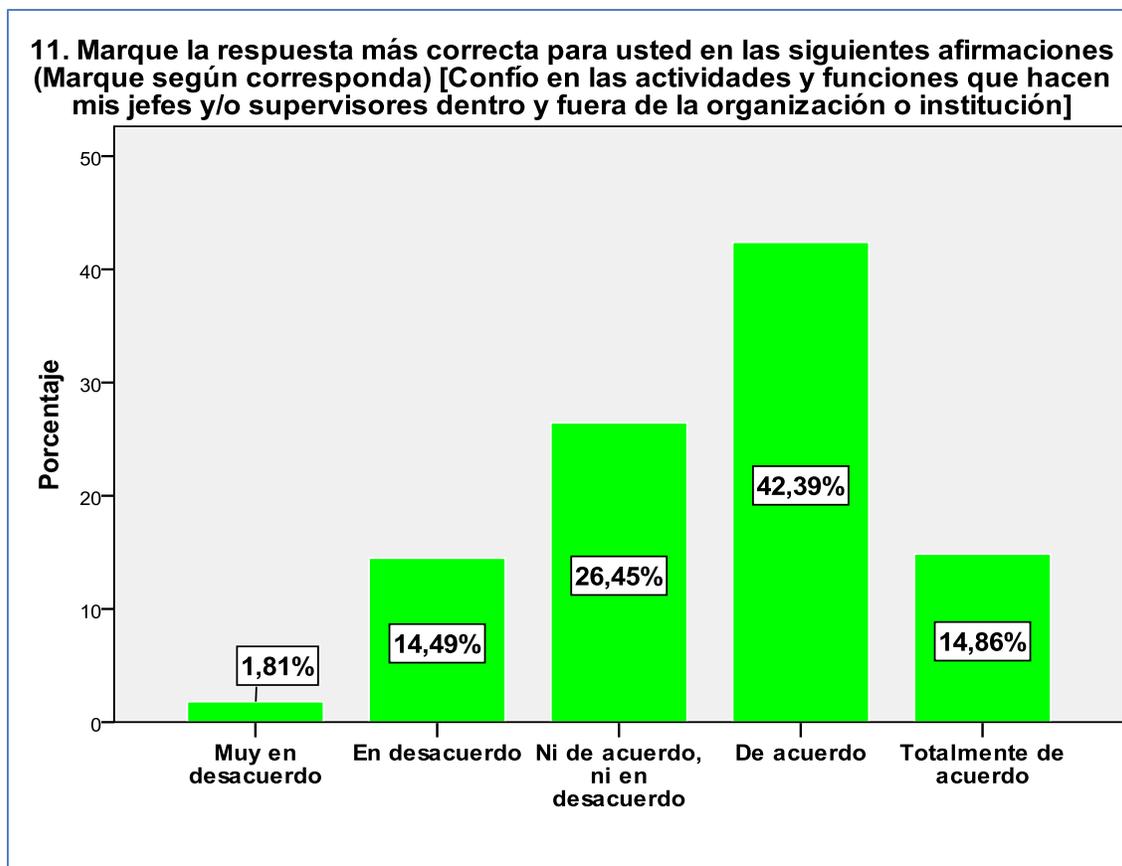


Figura 49. Sub indicador de Grado de confianza en los supervisores o administrativos – Indicador de Compromiso.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al tercer ítem de la pregunta 11 del cuestionario, mide el grado de confianza en los supervisores o administrativos frente al compromiso. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial confiaba en las actividades de sus jefes y supervisores dentro y fuera de la organización. El gráfico indica que el 42.39% de los encuestados están de acuerdo con tal afirmación, seguido de un 14.86% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Más aún un 26.45% de encuestados no están ni de acuerdo ni de acuerdo con tal afirmación. Sin embargo, al pesar más la mayoría, en este caso, nos lleva a concluir que efectivamente, el millennial sí confía en las actividades que realizan sus supervisores y administrativos dentro y fuera de la organización.

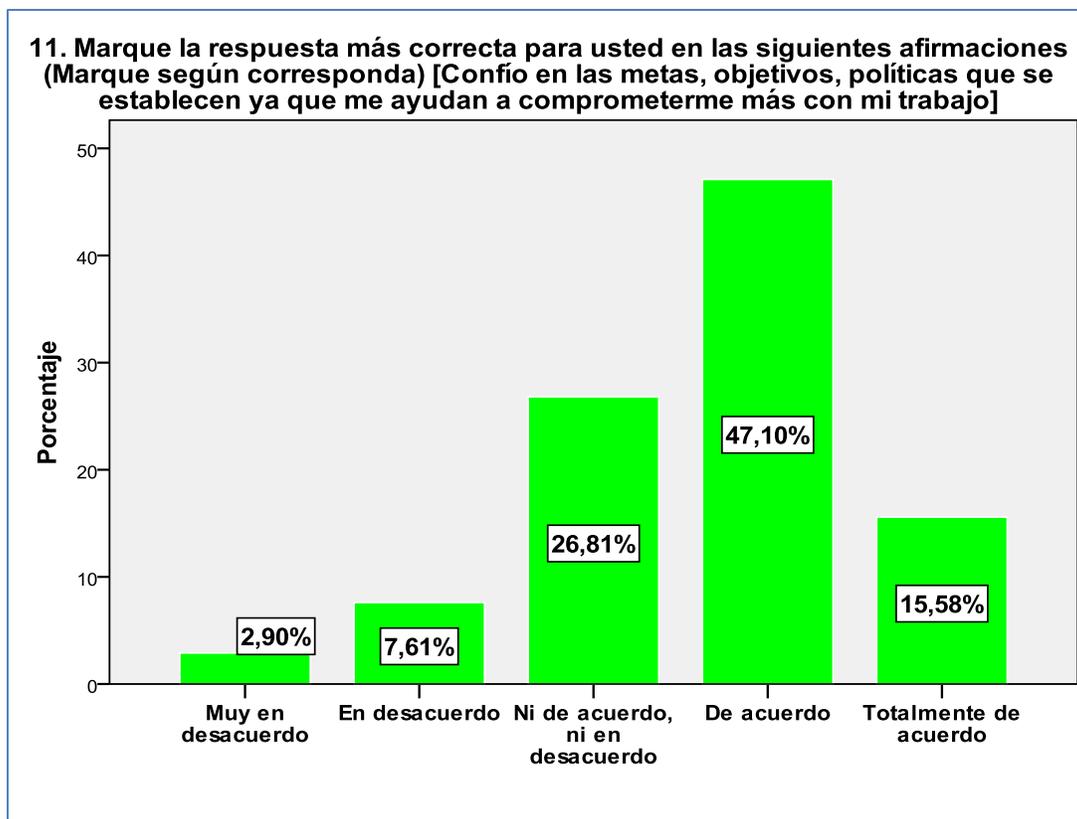


Figura 50. Sub indicador de Grado de cumplimiento con los objetivos – Indicador de Compromiso.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al cuarto ítem de la pregunta 11 del cuestionario, mide el grado de confianza en el cumplimiento de objetivos frente al compromiso. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial confiaba en que las metas, objetivos y políticas que se establecen en su organización lo ayudaban a comprometerse más con su trabajo. El gráfico indica que el 47.10% de los encuestados están de acuerdo con tal afirmación, seguido de 15.58% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Más aún un 26.81% de encuestados no están ni de acuerdo ni de acuerdo con tal afirmación. Sin embargo, al pesar más la mayoría, en este caso, nos lleva a concluir que efectivamente, el millennial sí confiaba en que las metas, objetivos y políticas que se establecen en su organización lo ayudan a comprometerse más con su trabajo.

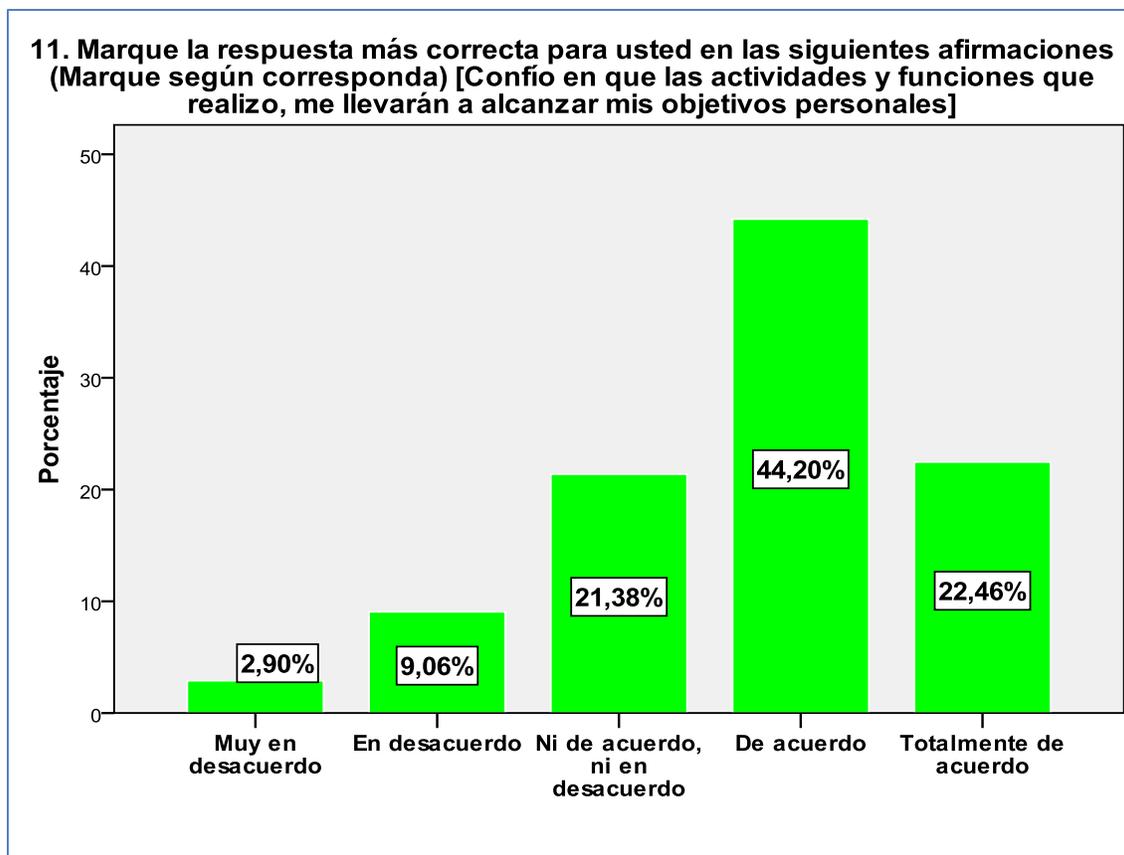


Figura 51. Sub indicador de Grado de cumplimiento con los objetivos – Indicador de Compromiso.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:**

El siguiente gráfico de barras pertenece al quinto ítem de la pregunta 11 del cuestionario, mide el grado de confianza en el cumplimiento de objetivos frente al compromiso. El ítem que se utilizó fue saber si el millennial confiaba en que las actividades y funciones que realizaba lo iban a llevar a alcanzar sus objetivos personales. El gráfico indica que el 44.22% de los encuestados están de acuerdo con tal afirmación, seguido de 22.46% que respondieron que están totalmente de acuerdo con tal afirmación. Más aún un 21.38% de encuestados no están ni de acuerdo ni de acuerdo con tal afirmación. Sin embargo, al pesar más la mayoría, en este caso, nos lleva a concluir que efectivamente, el millennial confía en que las actividades y funciones que realiza lo van a llevar a alcanzar sus objetivos personales.

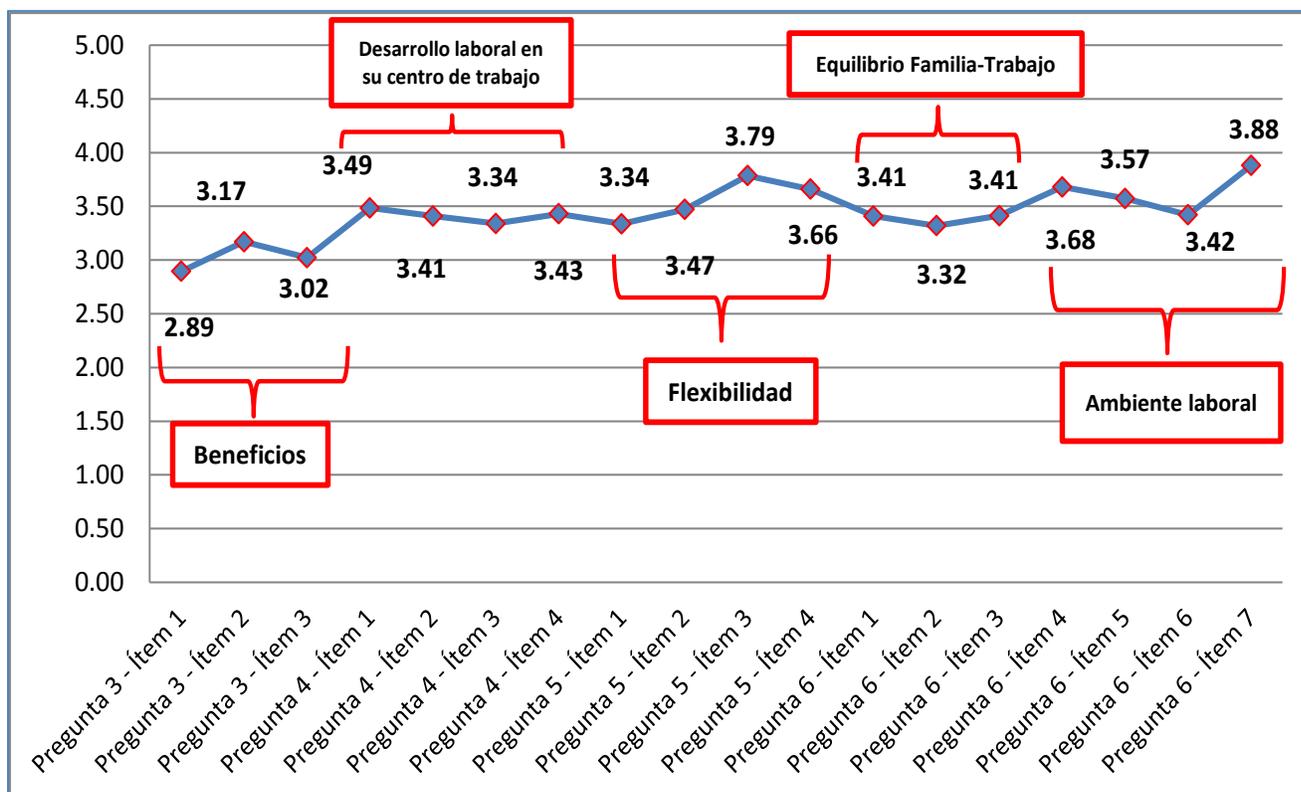
4.1.1. Resumen del análisis descriptivo

Tabla 11 Cuadro descriptivo de cada ítem que mide la variable "Factores que determinan la satisfacción laboral"

Variables	Indicadores	Subindicadores	Pregunta / ítem(s)	Media	Desviación Estándar
Variable Independiente: Los factores que determinan la satisfacción laboral de los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo	Seguridad laboral	Temporalidad laboral	Pregunta 2: Antes de tu trabajo actual ¿Cuánto tiempo estuviste trabajando en tu puesto anterior?		
		Beneficios	Nivel de remuneración	Pregunta 3 - Ítem 1: Considero que mi salario actual es el adecuado para mí en relación a mi desempeño	2.89
	Motivaciones laborales		Pregunta 3 - Ítem 2: Considero que recibo constante retroalimentación y reconocimiento en mis labores diarias	3.17	1.131
			Pregunta 3 - Ítem 3: Considero que las motivaciones laborales que recibo son lo suficientemente óptimas	3.02	1.131
	Desarrollo laboral en su centro de trabajo	Nivel de participación en su centro laboral	Pregunta 4 - Ítem 1: Considero que en mi trabajo se fomenta la colaboración y la participación de todos sus miembros	3.49	0.959
		Conformidad con su puesto de trabajo	Pregunta 4 - Ítem 2: Considero que la filosofía de la empresa en la que trabajo está en sintonía con mis valores y formas de pensar	3.41	1.107
		Oportunidades de aprendizaje	Pregunta 4 - Ítem 3: Considero que en mi trabajo se fomenta tanto el desarrollo personal como el desarrollo profesional de todos sus miembros	3.34	1.079
			Pregunta 4 - Ítem 4: Considero que en mi trabajo se fomenta la innovación y el aprendizaje	3.43	1.092
	Flexibilidad	Uso de infraestructuras	Pregunta 5 - Ítem 1: Me siento conforme con las estructuras físicas y servicios en mi oficina y/o escritorio de mi trabajo	3.34	1.065
		Horarios de trabajo	Pregunta 5 - Ítem 2: Me siento cómodo(a) respecto a mi horario laboral	3.47	1.136
		Forma de asistir al trabajo	Pregunta 5 - Ítem 3: Me siento cómodo(a) con el uniforme o la forma de asistir a mi centro de trabajo	3.79	1,024
		Presencia física en el trabajo	Pregunta 5 - Ítem 4: Me siento cómodo(a) yendo a mi oficina o centro de trabajo	3.66	0.980
	Equilibrio Familia-Trabajo	Política de días de descanso	Pregunta 6 - Ítem 1: Me siento cómodo(a) con los días de descanso, vacaciones que me ofrece la organización	3.41	1.060
		Horarios para pasar con la familia	Pregunta 6 - Ítem 2: Me siento bien con los horarios de mi trabajo porque me permite pasar el suficiente tiempo con mi familia	3.32	1.147
		Respeto por las horas no laborables	Pregunta 6 - Ítem 3: Me siento cómodo(a) con las horas no laborables ya que puedo tener un equilibrio con mi vida personal	3.41	1.090
	Ambiente laboral	Grado de interacción con su superior	Pregunta 6 - Ítem 4: Me siento a gusto con la relación con mi superior	3.68	1.051
		Conformidad con la empresa	Pregunta 6 - Ítem 5: Me siento cómodo(a) respecto a la autonomía que me dan para tomar decisiones	3.57	1.001
			Pregunta 6 - Ítem 6: Me siento cómodo(a) respecto a la cultura y el clima organizacional	3.42	1.077
Relación con sus compañeros		Pregunta 6 - Ítem 7: Me siento a gusto con la relación con mis compañeros	3.88	0.921	

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

Figura 52. Gráfico lineal que muestra cada ítem de cada indicador que miden la variable "Factores que determinan la satisfacción laboral"



Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

**Interpretación:**

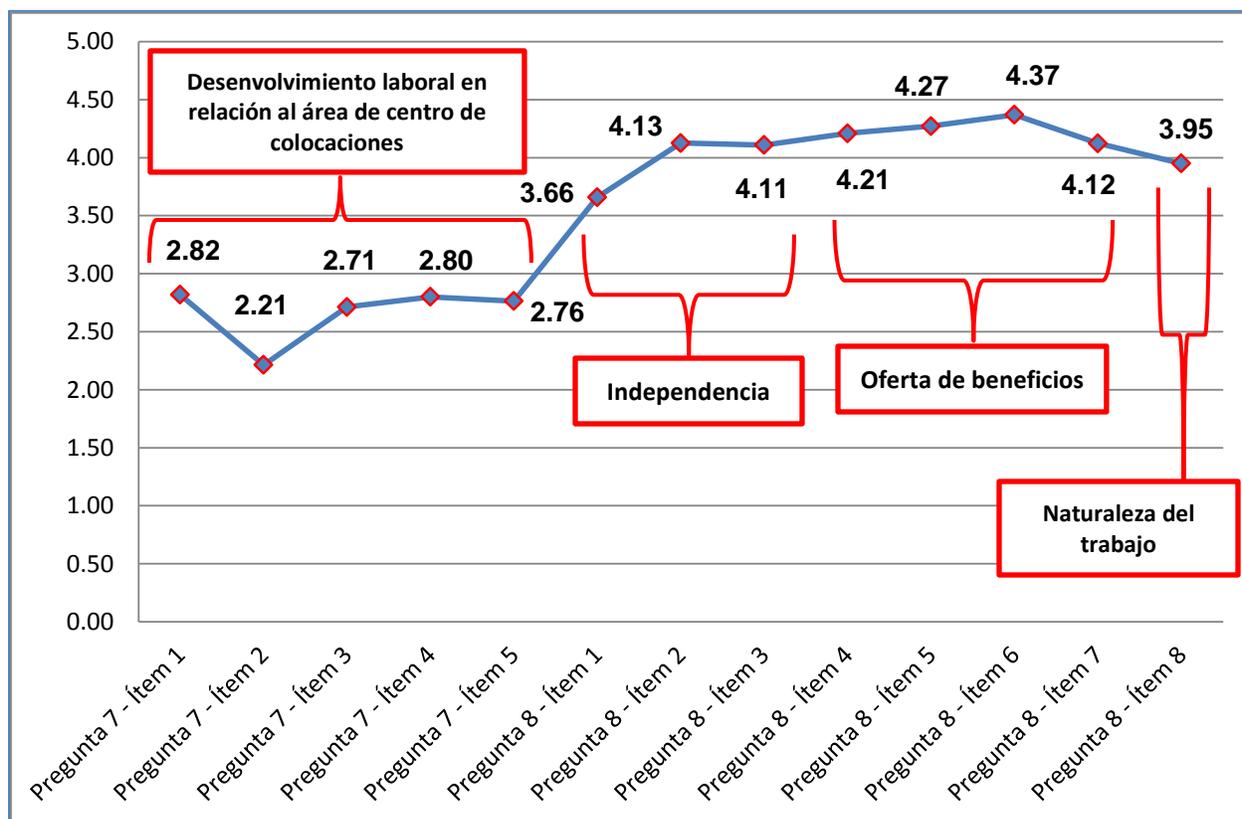
En el siguiente gráfico, se aprecian 18 ítems que pertenecen a las preguntas del instrumento. Dicho gráfico lineal muestran las medias de cada ítem que miden los sub indicadores de la variable "Factores que determinan la satisfacción laboral". Se debe prestar atención aquellos picos más altos entre ellos están los siguientes ítems: Ítem 7 de la pregunta 6, ítem 3 de la pregunta 5, ítem 6 de la pregunta 6, Ítem 1 de la pregunta 4, Ítem 4 de la pregunta 5. Dichos ítems miden los siguientes sub indicadores: Ambiente laboral, Equilibrio Familia-Trabajo, Flexibilidad y Desarrollo laboral en su centro de Trabajo.

Tabla 12 Cuadro descriptivo de cada ítem que mide la variable "Atractividad de un empleo determinado"

Variables	Indicadores	Subindicadores	Pregunta / ítem(s)	Media	Desviación Estándar
Variable Dependiente: - Atractividad de un empleo determinado	Desenvolvimiento laboral en relación al área de centro de colocaciones	Grado de desempeño del área del centro de colocaciones para con los alumnos y antiguos alumnos	Pregunta 7 - Ítem 1: Considero que el centro de colocaciones de la Universidad Católica San Pablo, genera oportunidades de empleo efectivas para los antiguos alumnos	2.82	1.063
			Pregunta 7 - Ítem 2: Gracias al Centro de Colocaciones, pude obtener un empleo	2.21	1.308
			Pregunta 7 - Ítem 3: Considero que el Centro de Colocaciones, mantiene un papel muy activo en todo el proceso de reclutacion y selección de los postulantes	2.71	1.062
		Oportunidades de crecimiento laboral y profesional	Pregunta 7 - Ítem 4: Considero que el centro de colocaciones brinda un espacio confiable que se enfoca en la participación entre sus miembros	2.80	1.062
			Pregunta 7 - Ítem 5: Considero que el Centro de colocaciones cumple con el principal propósito de la Universidad de mantener a la gran masa de egresados en una alto nivel de empleabilidad	2.76	1.140
		Independencia	Flexibilidad en el trabajo	Pregunta 8 - Ítem 1: Cuando las políticas de la empresa me permiten tener la suficiente flexibilidad para realizar mi trabajo fuera de la oficina	3.66
	Pregunta 8 - Ítem 2: Cuando la organización me da un balance entre mi vida personal y mi vida laboral			4.13	0.879
	Nivel de autonomía en el puesto del trabajo		Pregunta 8 - Ítem 3: Cuando la organización me permite tomar decisiones propias en mis actividades laborales	4.11	0.755
	Oferta de beneficios	Nivel de atractividad del sueldo y bonificaciones económicas	Pregunta 8 - Ítem 4: Cuando la remuneración y las bonificaciones económicas están por encima del salario promedio	4.21	0.819
		Nivel de atractividad profesional y/o laboral	Pregunta 8 - Ítem 5: Cuando la organización está orientada a brindar una capacitación constante	4.27	0.883
			Pregunta 8 - Ítem 6: Cuando existen oportunidades de crecimiento laboral o línea de carrera para el puesto de trabajo	4.37	0.883
		Tiempos de descanso	Pregunta 8 - Ítem 7: Cuando el trabajo me permite tener tiempos libres para pasar con mi familia y amigos	4.12	0.886
	Naturaleza del trabajo	Sector al que pertenece el puesto laboral	Pregunta 1: ¿Dónde trabaja actualmente?		
		Tipo de trabajo que busca en la organización	Pregunta 8 - Ítem 8: Cuando el trabajo al que busco postular me ofrece un puesto de supervisión, coordinación, administración o jefatura	3.95	0.871

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

Figura 53. Gráfico lineal que muestra cada ítem de cada sub indicador que miden la variable "Atractividad de un empleo determinado"



Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

**Interpretación:**

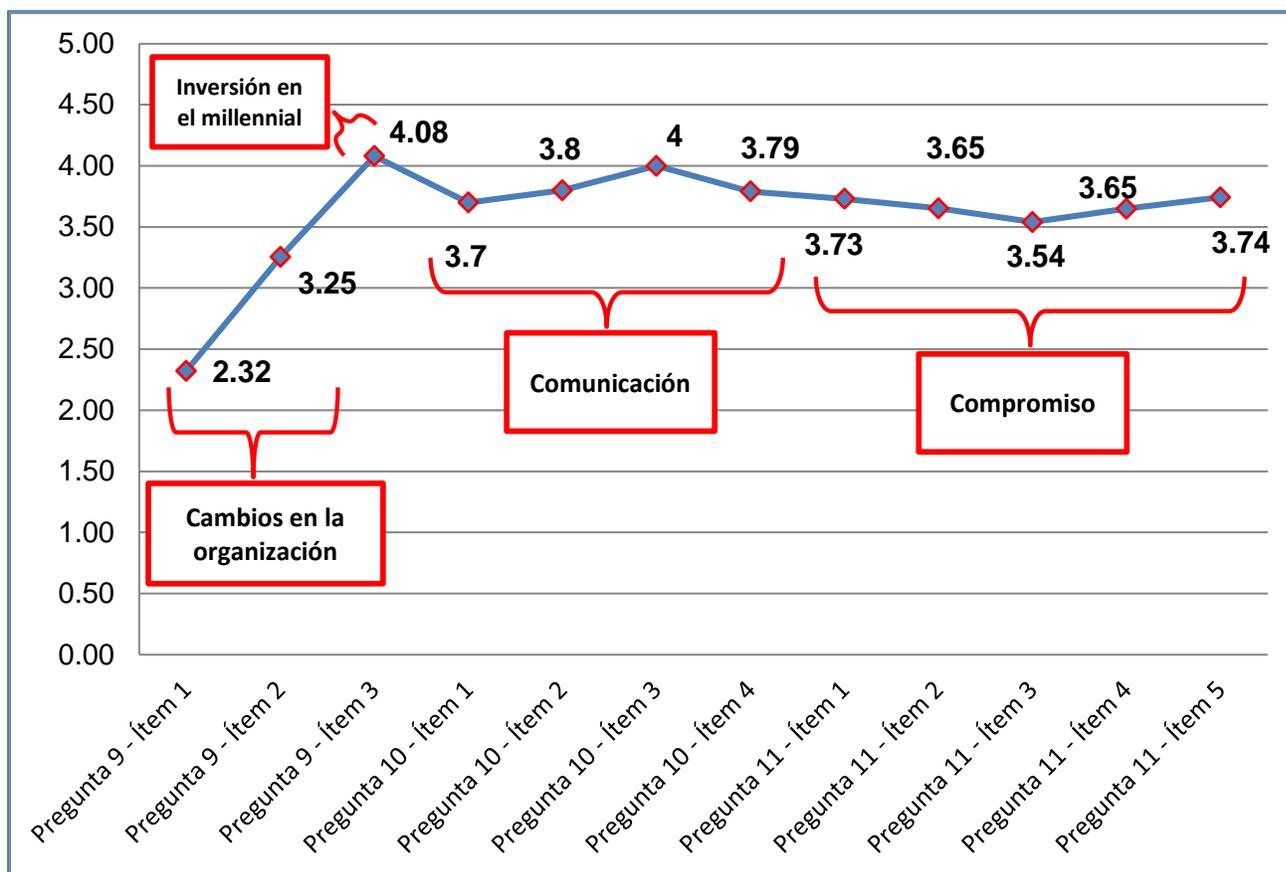
En el siguiente gráfico, se puede apreciar a todos los ítems que miden la variable "Atractividad del empleo". Se debe prestar atención a los picos altos, en este caso pertenecen a los ítems de la pregunta 8 que poseen una mayor media que los demás ítems, dichos ítems miden el tipo de trabajo que buscan en la organización, oferta de beneficios, y la independencia que puedan tener el puesto laboral.

Tabla 13 Cuadro descriptivo de cada ítem que mide la variable "Retención del talento humano"

VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES	PREGUNTA / ÍTEM(S)	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Variable Dependiente: - Retención del talento humano.	Cambios en la organización	Variaciones en los puestos administrativos o de supervisión	Pregunta 9 - Ítem 1: Si veo que cambian a mi supervisor, coordinador, o jefe; pienso en cambiar de trabajo	2.32	0.98
		Modificaciones en las políticas	Pregunta 9 - Ítem 2: Si veo que la organización decide instaurar nuevas políticas que afectan mi estabilidad y satisfacción en el trabajo, pienso en buscar otro.	3.25	1.027
	Inversión en el millennial	Capacitaciones y/o especializaciones	Pregunta 9 - Ítem 3: Si la empresa decidiera invertir más en capacitaciones y/o especializaciones en el personal, decidiría quedarme más tiempo	4.08	0.94
	Comunicación	Tipo de comunicación manejada en la organización	Pregunta 10 - Ítem 1: Busco dentro de mi organización la oportunidad de expresar mis puntos de vista	3.7	1.008
			Pregunta 10 - Ítem 2: Busco una comunicación directa y eficaz con mi jefe	3.8	1.036
			Pregunta 10 - Ítem 3: Busco una comunicación directa y eficaz con mis compañeros	4	0.917
			Pregunta 10 - Ítem 4: Busco una comunicación directa y eficaz con otros miembros de la organización	3.79	0.953
	Compromiso	Grado de confianza en las actividades del negocio	Pregunta 11 - Ítem 1: Confío siempre en las actividades que me exige mi puesto laboral actual	3.73	0.845
			Pregunta 11 - Ítem 2: Conozco y confío en la misión, visión y valores de mi centro laboral	3.65	0.97
		Grado de confianza en los supervisores o administrativos	Pregunta 11 - Ítem 3: Confío en las actividades y funciones que hacen mis jefes y/o supervisores dentro y fuera de la organización o institución	3.54	0.973
			Grado de confianza en los objetivos	Pregunta 11 - Ítem 4: Confío en las metas, objetivos, políticas que se establecen ya que me ayudan a comprometerme más con mi trabajo	3.65
				Pregunta 11 - Ítem 5: Confío en que las actividades y funciones que realizo, me llevarán a alcanzar mis objetivos personales	3.74

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

Figura 54. Gráfico lineal que muestra cada ítem de cada sub indicador que miden la variable "Retención del talento humano"



Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

**Interpretación:**

En el siguiente gráfico, se aprecia cada uno de los ítems de la preguntas que miden la variable "Retención del talento humano", en el gráfico lineal se observan las medias de cada uno de los ítems, dichos ítems pertenecen a preguntas que miden a los sub indicadores y posteriormente a los indicadores. Si se logra apreciar los picos más altos de los ítems, se puede decir que los indicadores donde hay mayor incidencia son: Inversión en el millennial, Comunicación y Compromiso

**Interpretación general:** Se tienen las tablas 11,12 y 13 dichas tablas se resumen en sus respectivas figuras 52, 53 y 54 que muestran cada una de las medias o promedios obtenidos en cada ítem de cada pregunta, dichos ítems se organizan por sub indicadores y estos en los indicadores de cada variable. Se puede decir que el puntaje máximo obtenido fue 5 en el IBM SPSS 22.0 perteneciente a la escala de Likert donde 5 es totalmente de acuerdo. En base a eso el promedio sería 2.5; sin embargo, se busca puntajes mayores a 2.5 que estén lo más cerca a ése 5. Y eso indicaría los sub indicadores e indicadores que más aprecian los millennials al momento de trabajar. Dicho esto tenemos los siguientes sub indicadores: flexibilidad en el trabajo, nivel de autonomía en el puesto de trabajo, nivel de atractividad del sueldo y bonificaciones económicas, nivel de atractividad profesional y/o laboral, tiempos de descanso, tipo de trabajo que busca en la organización, capacitaciones y/o especializaciones en el talento humano, tipo de comunicación manejada en la organización, grado de confianza en las actividades del negocio, grado de confianza en los supervisores o administrativos, y finalmente grado de confianza en los objetivos. Y en cuanto a los indicadores más valorados son: Flexibilidad, ambiente laboral, independencia, oferta de beneficios, naturaleza del trabajo, inversión en el millennial, comunicación y compromiso.

4.2. Análisis correlacional

Tabla 14 *Tabla de objetivo de correlación entre el sexo y el sector al que pertenece el puesto laboral*

DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	OBJETIVO DE CORRELACIÓN
Dato de control: Sexo	Pregunta: ¿Dónde trabaja actualmente?	Determinar el % de mujeres y hombres que se encuentran trabajando actualmente y determinar el nivel de empleabilidad para cada sexo

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

Tabla 15 *Estudio de comparación, una chi cuadrado de homogeneidad, sus grados de libertad y p valor.*

¿Te encuentras trabajando actualmente?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	fi	%	fi	%	fi	%
No aplica	37	22.3%	71	32.6%	108	28.13
Sí	129	77.7%	147	67.4%	276	71.88
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100.0%</b>	<b>218</b>	<b>100.0%</b>	<b>384</b>	<b>100.00</b>
<b>X<sup>2</sup>=3,0345 gl=1 p valor=0,0815</b>						

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

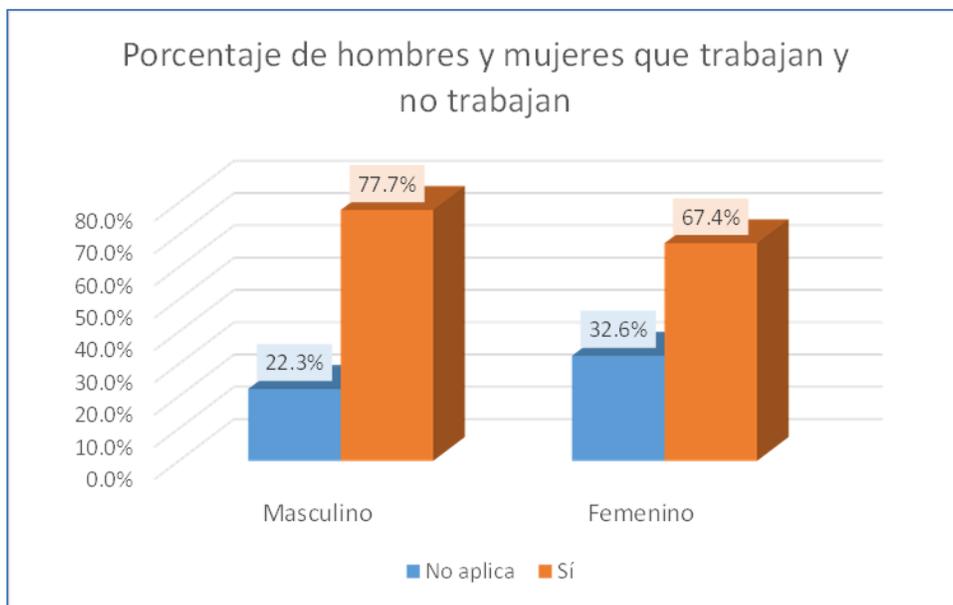


Figura 55. Gráfico de barras de millennials que trabajan y no trabajan según el sexo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

**Interpretación:** Al analizar en función a los porcentajes de manera descriptiva, los hombres trabajan más pero están menos desempleados, en cambio las mujeres trabajan menos pero están más desempleadas. Es decir de cada 10 varones millennials, 7.7 trabajan y de cada 10 mujeres, solo 6.7 trabajan. Y en comparación entre ellos hay 147 mujeres que trabajan y sólo 129 hombres que trabajan; pero ya también hay más mujeres desempleadas que son 71 y sólo 37 hombres desempleados.

Tabla 16 *Tabla de objetivo de correlación entre el sexo y el indicador de flexibilidad laboral*

DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	OBJETIVO DE CORRELACIÓN
Dato de control: Sexo	Indicador de Flexibilidad laboral	Determinar si los millennials efectivamente valoran tener flexibilidad laboral

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

Tabla 17 *Análisis de Anova de un factor entre el sexo y el indicador de flexibilidad*

ANOVA					
Correlación entre el Indicador flexibilidad y el sexo					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2.329	2	1.165	.117	.890
Dentro de grupos	2724.406	273	9.980		
Total	2726.736	275			

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:** Al analizar de manera comparativa utilizando el Anova de un factor, no hay una diferencia estadística entre sexo y flexibilidad ya que según la significación bilateral el porcentaje obtenido fue mayor a 0.05. Por lo tanto para ellos lo más importante es trabajar, son versátiles con el uso de infraestructuras, horarios de trabajo, forma de asistir al trabajo, y la presencia física en el trabajo. Ellos pueden quedarse unos minutos extra en el trabajo, pueden adaptarse a las responsabilidades del trabajo o la oficina que se les otorgue. La variación de sexo no determina la flexibilidad en los millennials.

Tabla 18 *Tabla de objetivo de correlación entre la edad y el sub indicador de temporalidad laboral*

DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	OBJETIVO DE CORRELACIÓN
Dato de control: Edad	Sub Indicador: Temporalidad laboral	Determinar el % de abandono y rotacion laboral por edad, sacar un insight que nos diga por ejemplo si hay algun rango de edad en el que exista una mayor rotación

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

Tabla 19 *Análisis de Anova de un factor entre la edad y la temporalidad laboral*

		Edad			
		23-25	26-28	29-30	TOTAL
Antes de tu trabajo actual ¿Cuánto tiempo estuviste trabajando en tu puesto anterior? (Marque con una sólo una opción)	De 0 a 6 meses	20.3%	10.4%	3.4%	34.1%
	De 6 a meses a 12 meses	7.8%	7.8%	2.6%	18.2%
	De 1 año a 2 años	4.7%	5.2%	2.1%	12.0%
	Más de 2 años	1.3%	4.2%	2.1%	7.6%
	No aplica	20.8%	5.2%	2.1%	28.1%
	TOTAL	54.9%	32.8%	12.2%	100.0%
		X <sup>2</sup> =43,704 gl=8 p valor=0,000			

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

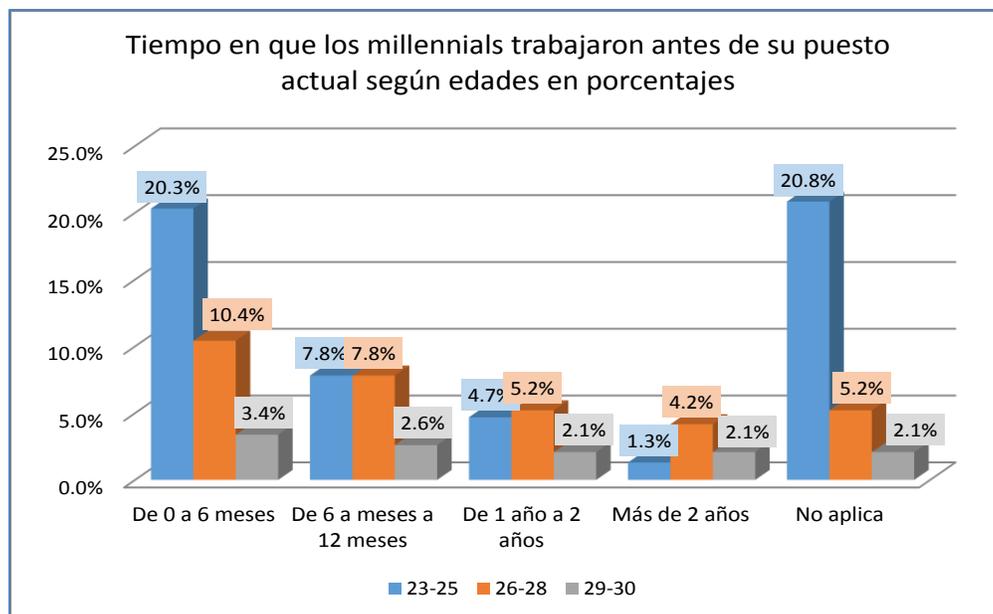


Figura 56. Gráfico de barras entre la edad y la temporalidad laboral en porcentajes.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

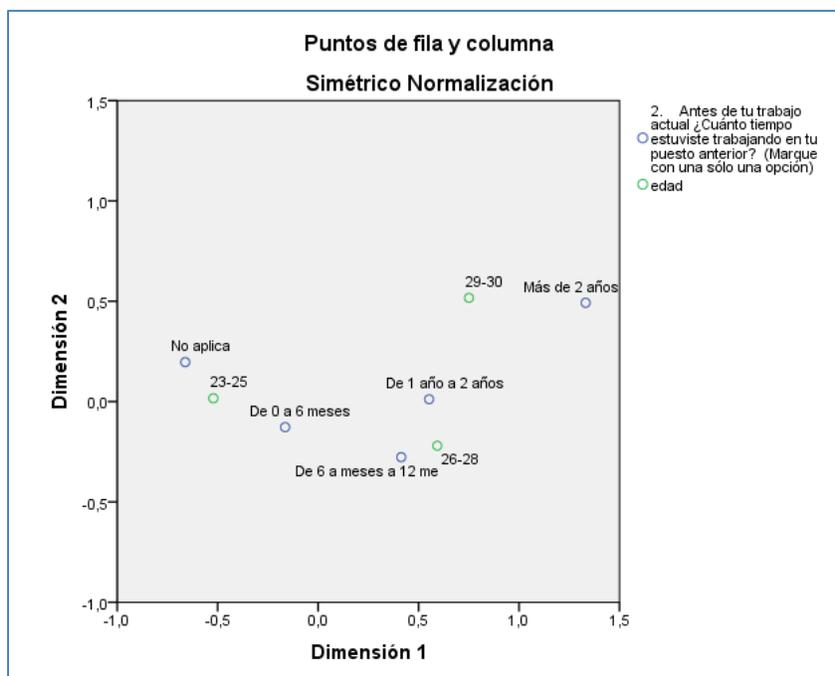


Figura 57. Gráfico de dispersión entre la edad y la temporalidad laboral.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:** Mediante la asociación a través de la chi cuadrado de independencia, grados de libertad y p valor se puede obtener de resultado que los millennials más jóvenes tienen menos tiempo trabajando en una empresa, mientras que los millennials de mayor edad tienen mayor estabilidad en un determinado empleo. Los millennial de 23-25 años tienen una tendencia a trabajar de 0 a 6 meses; mientras que los millennials de 29-30 años tienen una tendencia a trabajar en una empresa más de dos años. Por lo tanto existe mayor rotación con los millennials más jóvenes. Esto puede ser confirmado en el gráfico de correspondencia, al unir 0,0 del eje X con el 0,0 del Y.

Tabla 20 *Tabla de objetivo de correlación entre el sector al que pertenece el puesto laboral y el indicador de flexibilidad laboral*

DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	OBJETIVO DE CORRELACIÓN
Pregunta: ¿Dónde trabaja actualmente?	Indicador de Flexibilidad laboral	Determinar si efectivamente hay una tendencia hacia la flexibilidad. Determinar si son tan exigentes como otras generaciones. De acuerdo a los atributos más valorados de dentro del sector de trabajo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

Tabla 21 *Análisis de Anova de un factor entre la flexibilidad y el sector al que pertenece su puesto laboral actual*

ANOVA					
Correlación entre el indicador flexibilidad y el subindicador "sector al que pertenece el puesto laboral"					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	11.137	2	5.569	.560	.572
Dentro de grupos	2715.598	273	9.947		
Total	2726.736	275			

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017

**Interpretación:** Con el análisis de manera comparativa utilizando el Anova de un factor, se puede decir que el indicador de flexibilidad y el lugar donde trabajan no tienen diferencia estadística. Ya que la significación obtenida en el análisis es mayor a 0.05. Por lo que el millennial puede trabajar en diferentes entidades (pública, privada o de manera independiente) y eso no afectaría la flexibilidad que desea poseer, ni viceversa. Se diría que el millennial está en un determinado sector de trabajo por razones personales y laborales; y no simplemente por la flexibilidad que se le puede otorgar. Como se vio antes el millennial pertenece a una generación que se puede adaptar y no exige, a diferencia de otros trabajadores de diferentes generaciones, ciertos atributos.

Tabla 22 *Tabla de objetivo de correlación entre el sexo y el indicador de independencia*

DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	OBJETIVO DE CORRELACIÓN
Dato de control: Sexo	Indicador: Independencia	Determinar si las personas que laboran tienen alguna preferencia en su ambiente laboral, qué es lo que más valoran

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

Tabla 23 *Diagrama de correspondencia entre el sexo y el indicador independencia*

		Prueba de muestras independientes								
		Prueba de Levene de calidad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Indepen	Se asumen varianzas iguales	1.544	.215	-1.745	274	.082	-.45768	.26233	-.97413	.05877
	No se asumen varianzas iguales			-1.740	265.913	.083	-.45768	.26308	-.97567	.06031

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

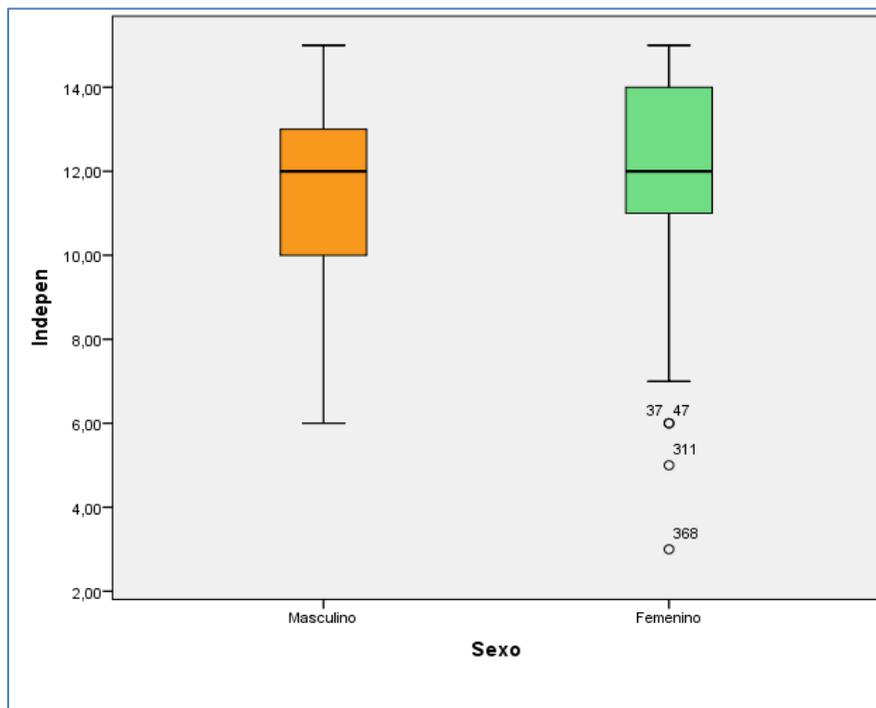


Figura 58. Diagrama de caja y bigotes entre el indicador de independencia y el sexo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

**Interpretación:** Se realiza una prueba T para para muestras independientes en IBM SPSS 22.0.entre el sexo y el indicador de independencia, con lo cual se obtuvo una tabla de diagrama de correspondencia con su respectivo diagrama de caja y bigotes. Aquí no hay relación porque la significancia es mayor a 0.05. Se puede decir que el sexo no influye en la independencia que pueda tener un millennial en un determinado puesto laboral, ni viceversa. Pero sí se obtiene de resultado que tanto las mujeres y los varones tienen altos índices de inclinación o de preferencia a la independencia en un trabajo, es decir un trabajo que les ofrezca continuar su trabajo fuera de la oficina, que les dé un balance en su vida personal y laboral y finalmente que les permita tener una mayor autonomía al momento de tomar una decisión en su trabajo. Esto en lo que respecta a la variable atractividad. Por otro lado, aunque las mujeres presentan puntajes altos de independencia, al mismo tiempo sólo algunas presentan puntajes bajos, y esto se debe a que ellas se caracterizan por haber tenido más tiempo trabajando en una empresa privada, tienen mayor edad o ellas ya están adaptadas a su trabajo actual.

Tabla 24 *Tabla de objetivo de correlación entre el sexo y el indicador desenvolvimiento laboral*

DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	OBJETIVO DE CORRELACIÓN
Dato de control: Sexo	Indicador: Desenvolvimiento laboral en relación al área de centro de colocaciones	Determinar el grado de relación que hay entre el grado de desenvolvimiento laboral en relación al área del centro de colocaciones en millennials hombres y mujeres

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

Tabla 25 *Diagrama de correspondencia entre el sexo y el indicador desenvolvimiento laboral*

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de calidad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Indicador de desenvolvimiento laboral	Se asumen varianzas iguales	1.861	.174	.070	274	.945	.04082	.58665	-1.11411	1.19574
	No se asumen varianzas iguales			.069	256.858	.945	.04082	.59161	-1.12421	1.20584

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

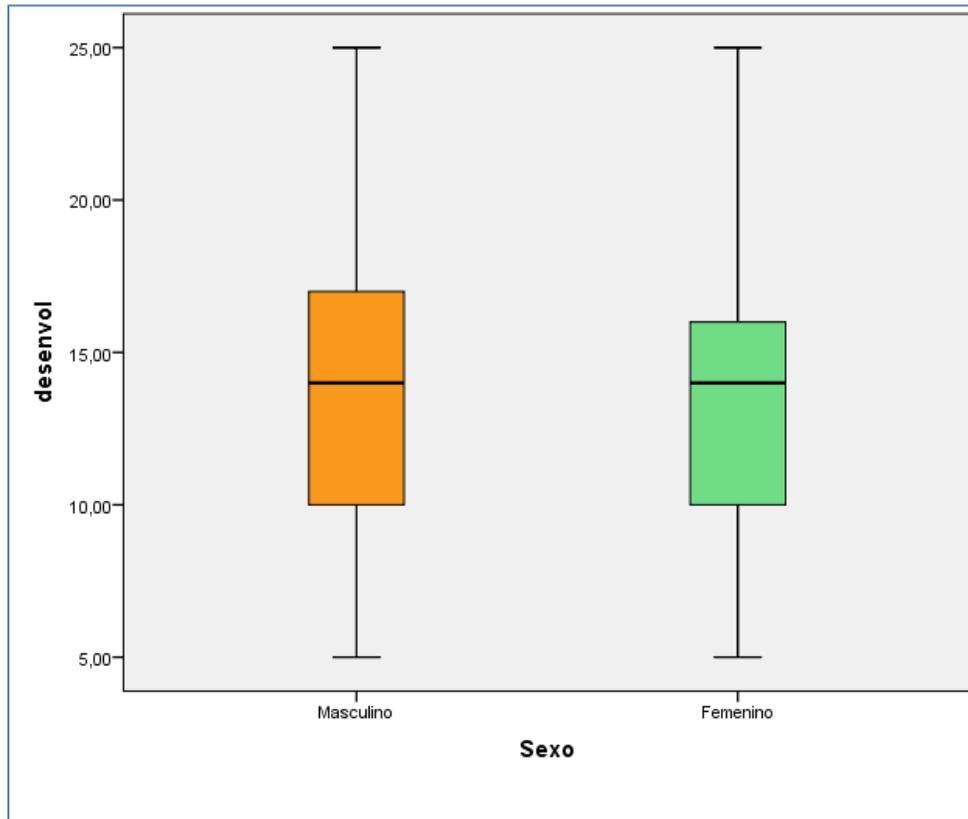


Figura 59. Diagrama de caja y bigotes entre el indicador de desenvolvimiento laboral y el sexo

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

**Interpretación:** En un análisis comparativo, se realizó una prueba T para muestras independientes en IBM SPSS 22.0. Y se obtuvieron los siguientes resultados: Al no haber diferencia, el desenvolvimiento no se ve afectado por el sexo, además tanto hombres y mujeres tienen un promedio de percepción bajo respecto a su desenvolvimiento laboral que brinda el Centro de colocaciones y Antiguos alumnos.

Tabla 26 *Tabla de objetivo de correlación entre el indicador Equilibrio familia-trabajo y el indicador beneficios*

DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	OBJETIVO DE CORRELACIÓN
Indicador: Equilibrio Familia-Trabajo	Indicador: Beneficios	Determinar si hay una relación entre el equilibrio familia-trabajo que le ofrece un determinado trabajo y los beneficios que puede percibir un millennial. Y qué tipo de relación hay

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

Tabla 27 *Diagrama de correlación entre el indicador Equilibrio familia-trabajo y el indicador beneficios*

Correlaciones			
		Equilibrio familia-trabajo	Beneficios
Equilibrio familia-trabajo	Correlación de Pearson	1	,332**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	276	276
Beneficios	Correlación de Pearson	,332**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	276	276

**\*\*La correlación es significativa.**

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

Tabla 28 *Tabla de Regresión lineal de la correlación entre el indicador Equilibrio familia-trabajo y el indicador beneficios*

Regresión lineal				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,332	.110	.107	2.61481

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

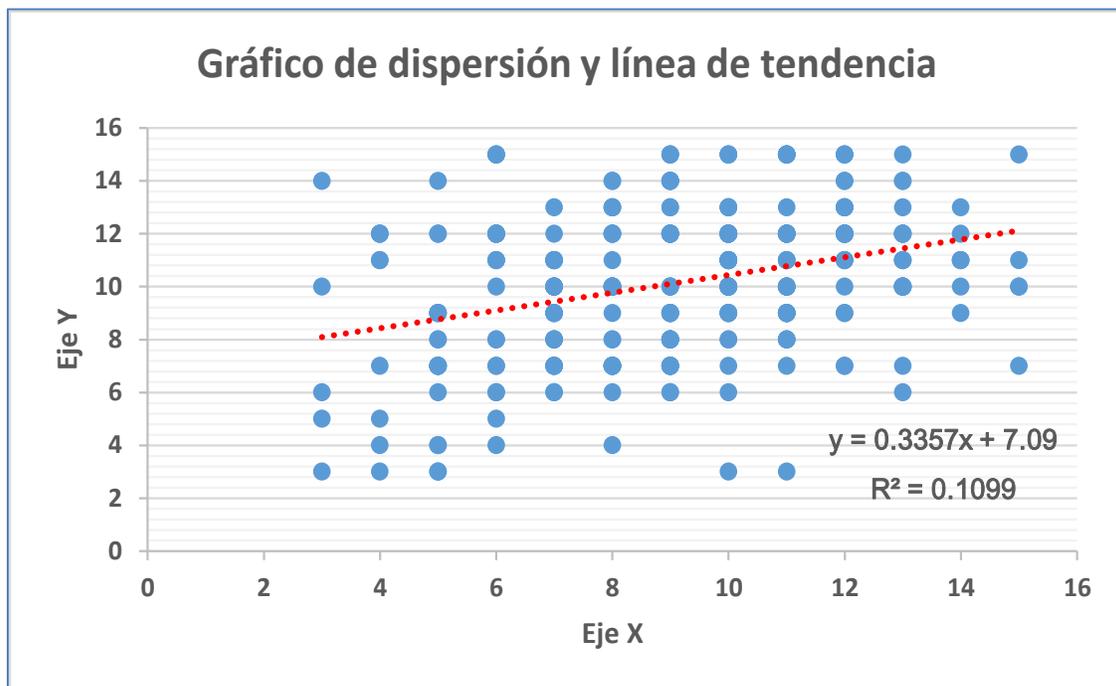


Figura 60. Gráfico de dispersión entre el indicador Equilibrio familia-trabajo y el indicador beneficios.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

**Interpretación:** En un análisis de correlación de R de Pearson, al comparar los dos indicadores se puede decir que: sí existe una relación directa entre ambos indicadores. Por lo que se puede decir que existe un porcentaje de millennials del 11% que sí sienten que los beneficios (motivaciones laborales, reconocimiento, salario) les da un equilibrio entre su vida personal y su vida familiar. Mientras que el 89% sienten que aunque ganen lo suficiente o reciban dichos beneficios, no sienten que tienen un equilibrio entre su vida persona-familiar y su trabajo.

Tabla 29 *Tabla de objetivo de correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Atractividad de un empleo*

DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	OBJETIVO DE CORRELACIÓN
Variable independiente: Factores que determinan la satisfacción laboral	Variable dependiente: Atractividad de un empleo determinado	Determinar si los indicadores de los factores que determinan la satisfacción laboral de un millennial tienen un efecto positivo o negativo en el momento de ser atraídos por un determinado empleo

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

Tabla 30 *Tabla de correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Atractividad de un empleo*

Correlaciones			
		Satisfacción laboral	Atractividad
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,256**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	276	276
Atractividad	Correlación de Pearson	,256**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	276	276
**. La correlación es significativa.			

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

Tabla 31 *Tabla de regresión lineal de la correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Atractividad de un empleo*

Regresión lineal				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,256a	.066	.062	11.59070

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

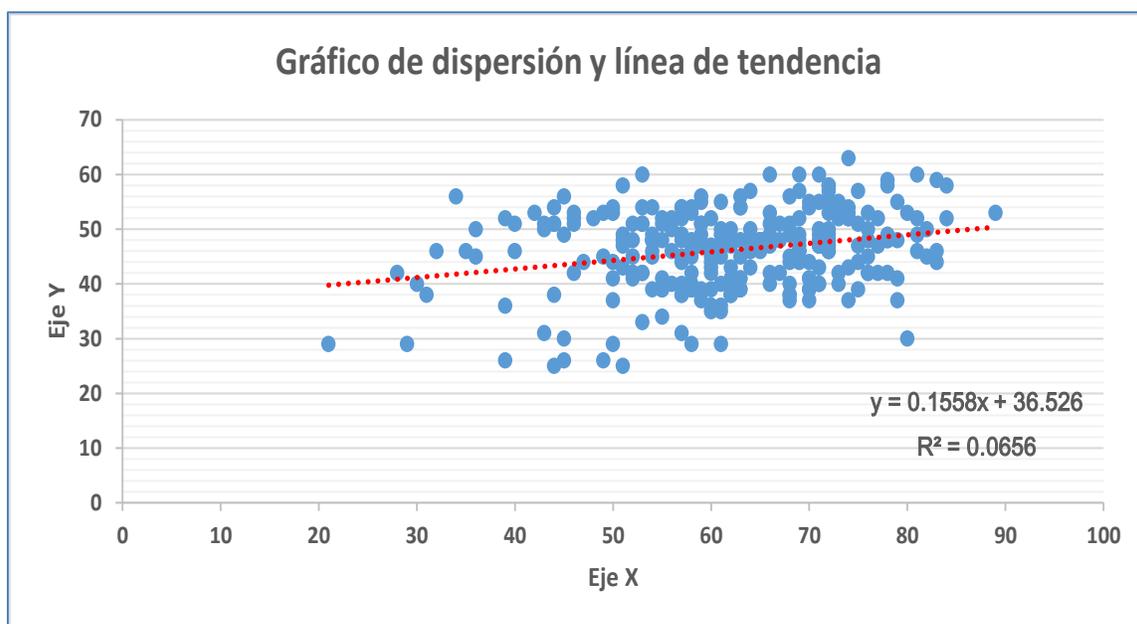


Figura 61. Gráfico de dispersión entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Atractividad de un empleo.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

**Interpretación:** En un análisis de correlación de R de Pearson, al correlacionar los factores que determinan la satisfacción laboral con la atractividad que tienen hacia un determinado empleo, se puede decir que sí hay una relación directa. En porcentajes, se puede decir que sólo hay un 6.6% de una relación directa entre los factores de satisfacción y la atractividad hacia un determinado empleo o trabajo. Por lo que las variables sí tienen una relación entre ellas.

Tabla 32 *Tabla de objetivo de correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Retención del Talento humano*

DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	DATO DE CONTROL/INDICADOR/PREGUNTA	OBJETIVO DE CORRELACIÓN
Variable independiente: Factores que determinan la satisfacción laboral	Variable dependiente: Retención del talento humano	Determinar si los indicadores que de los factores que determinan la satisfacción laboral de un millennial tienen un efecto positivo o negativo en la retención de éste talento humano

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

Tabla 33 *Tabla de correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Retención del Talento humano*

Correlaciones			
		Satisfacción laboral	Retención
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,713**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	276	276
Retención	Correlación de Pearson	,713**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	276	276
**. La correlación es significativa.			

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

Tabla 34 *Tabla de regresión lineal de la correlación entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Retención del Talento humano*

Regresión lineal				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,713a	.508	.506	8.413

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

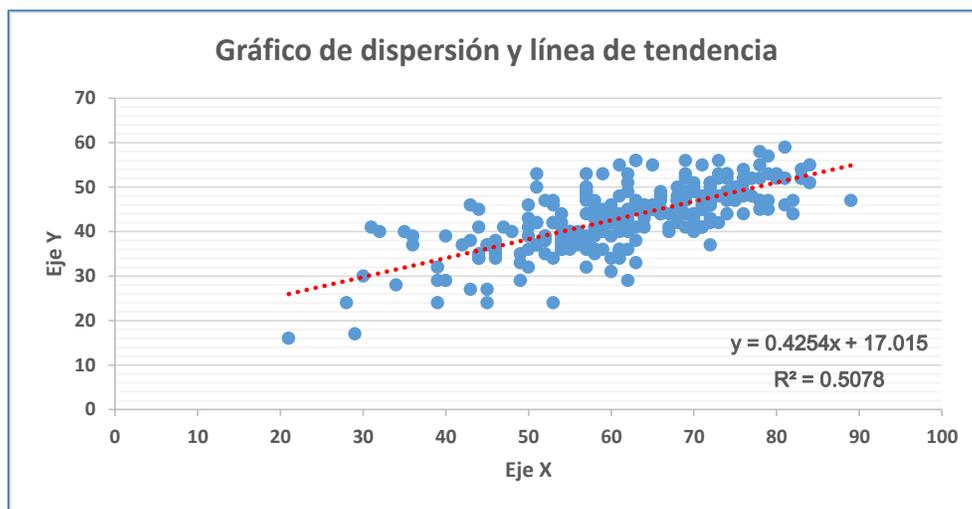


Figura 62. Gráfico de dispersión entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y la variable dependiente Retención del Talento humano.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

**Interpretación:** En un análisis de correlación de R de Pearson, al correlacionar los factores que determinan la satisfacción laboral con la retención de éste talento humano. Se obtuvo que, sí hay una fuerte relación entre ambas variables. En porcentajes se puede hablar de un 50.8% entre los factores que satisfacen laboralmente a los millennials y la retención de dicho talento. De las 2 variables dependientes, hay una relación directa entre ambas variables pero primero en la retención y luego en la atraktividad.

4.2.1. Resumen del análisis correlacional

Tabla 35 *Tabla de correlación multivariable entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral y las variables dependientes: Atractividad del empleo y Retención del talento humano.*

Análisis de Correlación multivariable		
		Satisfacción laboral
Retención del talento humano	Correlación de Pearson	0.713**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	276
Desenvolvimiento laboral en relación al área de Centro de colocaciones	Correlación de Pearson	.0810
	Sig. (bilateral)	.180
	N	276
Independencia	Correlación de Pearson	0.256**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	276
Oferta de beneficios	Correlación de Pearson	0.234**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	276
Naturaleza del trabajo	Correlación de Pearson	0.237**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	276
Atractividad del empleo	Correlación de Pearson	0.256**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	276
Cambios en la organización	Correlación de Pearson	.025
	Sig. (bilateral)	.684
	N	276
Inversión	Correlación de Pearson	0.152*
	Sig. (bilateral)	.012
	N	276
Comunicación	Correlación de Pearson	0.634**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	276
Compromiso	Correlación de Pearson	0.729**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	276
**La correlación es significativa en l nivel de 0.05 (1 cola).		
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).		

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. IBM SPSS 22.0. Año 2017.

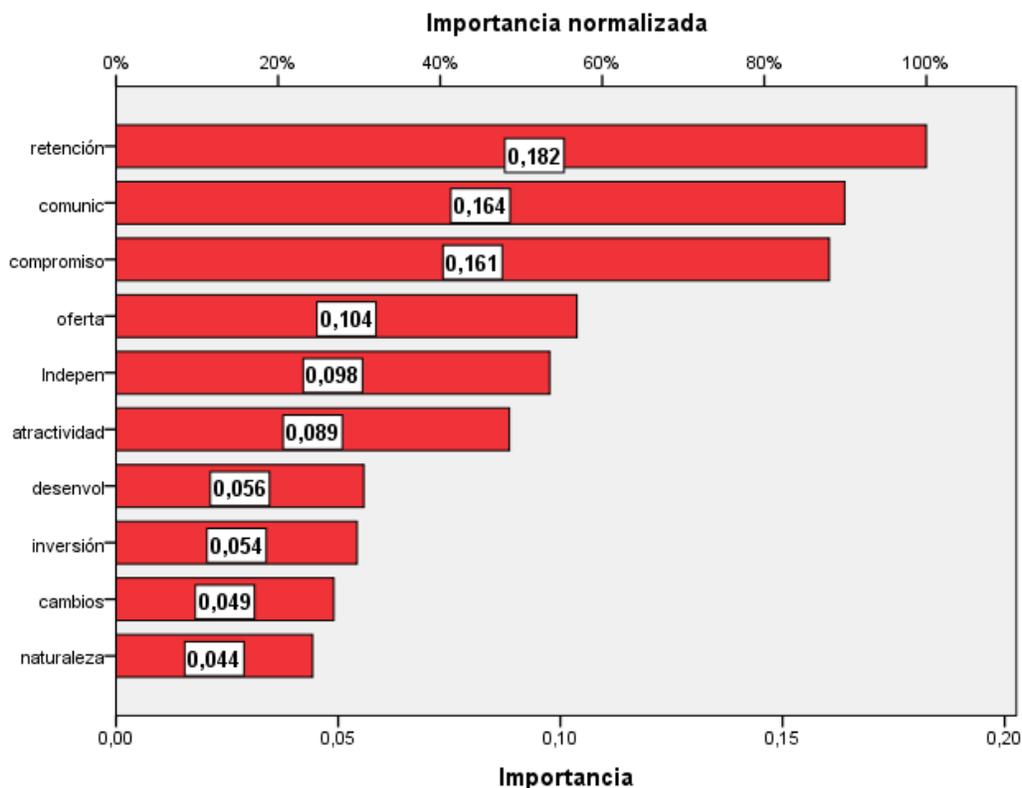


Figura 63. Gráfico de barras de correlación multivariable entre la variable independiente Factores que determinan la Satisfacción laboral, las variables dependientes Atractividad del empleo Retención del Talento humano.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia. Microsoft Excel 2010. Año 2017

**Interpretación:** En el siguiente análisis se detalla cuáles son los indicadores, (según la operacionalización de variables) que tienen una correlación directa con la variable independiente: Factores que determinan la satisfacción laboral. Asimismo, se detalla una segunda columna que indica el nivel de significación: Si la Significación bilateral es menor a 0.05, entonces sí hay una correlación directa entre la variable independiente y el indicador o variable dependiente.

Como se aprecia, las dos variables dependientes: Atractividad de un empleo y Retención del Talento humano tienen una correlación directa. Además los indicadores que también tienen una relación directa con dicha variable independiente son: Comunicación, Compromiso, Oferta de beneficios, Independencia, Inversión, Naturaleza del trabajo, Asimismo, en dicha correlación

mutivariable se vio que hay indicadores que tienen un mayor porcentaje de incidencia en la variable independiente

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES

## 5.1. Conclusiones y recomendaciones

### CONCLUSIÓN GENERAL

Los factores de satisfacción laboral, influyen de manera positiva y tienen una relación directa primero con la retención de este tipo de talento humano y posteriormente con la atraktividad a un determinado empleo.

Los factores de satisfacción laboral influyen en un mayor grado con la retención del talento humano y posteriormente en un menor grado con la atraktividad del empleo.

Los factores que determinan la satisfacción laboral del millennial egresado de la Universidad Católica San Pablo son: *El ambiente laboral, el Equilibrio Familia-Trabajo, la Flexibilidad, el Desarrollo laboral en su centro de trabajo, los Beneficios que pueda brindarle la empresa y la Seguridad laboral.*

- En el *ambiente laboral*, luego del análisis, se concluye que los sub indicadores con mayor relevancia son la relación manejada con los compañeros y, con los superiores ya que los millennials van a sentirse más cómodos trabajando en un entorno donde exista personas que les genere mayor nivel de confianza y comprensión.
- En el *Equilibrio Familia-Trabajo* se encontró que, para que los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo se sientan satisfechos deben dar momentos para pasar con sus familiares y amigos. Ellos deben sentir que el puesto laboral, les ofrezcan políticas de descanso así como horarios para tener una vida y un respiro después del trabajo.
- La *Flexibilidad* del millennial, nos muestra el grado de versatilidad del millennial en el trabajo, y se desprende que ellos se pueden adaptar a diferentes formas y estilos de trabajo que sean novedosas para ellos.

- Para *Desarrollo laboral en su centro de trabajo*, ellos trabajan en empresas donde la innovación, la creatividad y el aprendizaje continuo sean las herramientas que impulsen el desarrollo de su talento profesional y laboral. Además van a buscar dicho desarrollo en empresas donde haya una sintonía con su filosofía y valores.
- Cabe mencionar que la *seguridad laboral*, que es medida por medio de la temporalidad laboral, sirve para mostrar con mayor precisión el grado de rotación de dichos millennials. Dicho esto, se llega a concluir que la temporalidad laboral se ve en mayor medida en aquellos que tienen más rango de edad, por lo que los millennials más jóvenes se sienten más insatisfechos y por ende generan mayor rotación, mientras que los de mayor edad se sienten más conformes con las empresas donde trabajan o ya están adaptados al entorno laboral, dando una mayor seguridad a la empresa.

Para la retención del millennial egresado en base a sus factores de satisfacción, se encontraron los siguientes indicadores: *Compromiso, Comunicación, Inversión y Cambios en la organización*.

- El *compromiso* va a definir en gran medida la retención del millennial, porque dicho compromiso nace de la confianza que tienen en las actividades que realizan, en los jefes a los que escuchan y en los objetivos que la organización desea alcanzar.
- En cuanto a la *comunicación*; esta debe ser directa, es decir no debe haber vacíos o trabas de información; y eficaz, en otras palabras que el mensaje cumpla con la razón por la cual fue emitido. Porque el millennial debe sentir que la información manejada es fluyente. La comunicación, es importante ya que moldea la relación con la empresa y determinaría el tiempo de permanencia del millennial egresado en un determinado puesto laboral; así mismo, ellos se sienten más conformes con trabajos que les ofrezcan este tipo de comunicación no sólo con jefes o compañeros sino también con otros miembros de la organización.

- La *inversión* en los millennials juega un papel importante porque van dirigirse a trabajos en donde se les brinde capacitaciones y especializaciones que les permitan cumplir con sus factores de satisfacción.
- Los *cambios en la organización*, no van a tener un efecto dominante en su retención, siempre y cuando no afecte su estabilidad y satisfacción

Para la atractividad de un determinado empleo, en base a los factores de satisfacción identificados se encontraron los siguientes indicadores: *Naturaleza del trabajo*, *Oferta de beneficios*, e *Independencia*

- Para la *naturaleza del trabajo*, ellos buscan puestos que a un largo plazo les permitan ser sus propios jefes o puedan asumir puestos dirección, supervisión, coordinación o administración.
- La *oferta de beneficios* no sólo es el tema remunerativo sino también la retroalimentación, motivación y reconocimiento constante que se les brinde. Ellos van a optar por trabajos en donde los beneficios también sean el aprender cosas diferentes, el desarrollarse como profesionales y el sentirse apreciados por la empresa. Si algo fallara, esto puede afectar su decisión al momento de elegir una empresa.
- Finalmente, la *independencia* que se le dé, mediante la autonomía en ciertas actividades de su trabajo determinará también si vale la pena quedarse trabajando ahí o no. Como se demostró en el análisis si la empresa invierte en el millennial este verá que tiene oportunidades de crecimiento y optará por elegir un trabajo que le brinde capacitaciones o especializaciones.

**PRIMERO:** Para conocer la situación de la empleabilidad de los millennials egresados se obtuvo el porcentaje de cuántos trabajan, del nivel de rotación y cómo se mueven cuando hay datos de control como el sexo y la edad. Dicho esto, sí hay una considerable tasa de millennials que trabajan pero también hay una buena parte que no lo hace. Esto se debe a los siguientes puntos:

- La edad es un dato que influye bastante en la rotación y por lo tanto en el nivel de empleabilidad.
- Que como son recién egresados no logran cumplir con todas las exigencias del mercado laboral.
- También se debe a que no hallan un trabajo que cumplan con sus factores de satisfacción, atracción y retención. Estos factores son:
  - La independencia y autonomía que se le pueda brindar en ciertas actividades que exige el puesto de trabajo.
  - Capacidad de darles un equilibrio entre su vida profesional y laboral, que les haga pasar tiempo con su familia y amigos.
  - Flexibilidad en los horarios y la posibilidad de realizar el trabajo fuera de la oficina.

Para lograr la conclusión, se estudió la situación en la que se encuentra el nivel de empleabilidad para los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo. Se indica que al 2016, de la “Generación Y”, sólo el 71.9% se encontraba trabajando, mientras que el 28.1% no se encontraba trabajando. Esto confirmaría lo que se mencionó antes, al indicar que hay una considerable tasa de millennials que no está trabajando, y sí hay factores que responden al por qué no laboran.

Luego, al momento de correlacionar descriptivamente las variables del sexo con la pregunta filtro, se obtuvo que hay más hombres que mujeres trabajando. Esto se debe a que durante análisis estadístico se obtuvo que principalmente en mujeres, hay una búsqueda de trabajos (que aún no han encontrado), que les den cierto grado de independencia incluso más que en varones; y que también les permitan tener una mayor autonomía al momento de tomar una decisión en su trabajo.

Así como las mujeres presentan puntajes altos de independencia, al mismo tiempo hay datos que reflejan mayor temporalidad en el nivel de empleabilidad; y esto se debe a que ellas se caracterizan por haber tenido más tiempo trabajando en una empresa privada, tienen mayor edad o ellas ya están adaptadas a su trabajo actual. Algo que no sucede con los varones ya que ellos se quedan con los factores mencionados anteriormente.

Agregando a esto, se obtuvo que hay una incidencia entre la edad y la rotación. Esto se puede comprobar al estudiar sus porcentajes de empleo y desempleo, así como su nivel de rotación. Por eso, se observa que en el grupo más joven (23 a 25 años) existe una mayor rotación es decir sólo estuvieron en su trabajo de 0 a 6 meses, mientras que en los millennials de mayor edad (27 a 28 años y 29 a 30 años) existe una mayor tendencia a trabajar por más tiempo llegando a los 2 años o más. Esto indicaría mayor temporalidad laboral, y por lo tanto mayor seguridad laboral en millennials de mayor edad.

**SEGUNDO:** En cuanto a sus principales características que el millennial egresado de la Universidad Católica San Pablo demuestra, podemos decir que:

- Andan en búsqueda de nuevas experiencias, así como de retos nuevos y continuos, razón por lo que los niveles de empleabilidad y rotación varían.
- Necesitan desarrollarse profesional y laboralmente en cada trabajo al que van, buscando participación activa y continua, sintonizando la empresa con sus valores y formas de pensar, y teniendo oportunidades de aprendizaje. Esto fue confirmado en el resumen análisis descriptivo en la tabla 11.
- El millennial egresado es flexible y versátil sin importar el sexo, puede tener un trabajo determinado en diferentes entidades (pública o privada) y va saber adaptarse, esto se puede comprobar en el análisis de correlación de la Tabla 21.
- A pesar de que el tema económico es importante como se vio en los informes finales de focus group y entrevistas a expertos; para el millennial no sólo basta tener un sueldo o una remuneración económica buena o alta, sino también busca otros beneficios que son motivaciones laborales y dentro de ellas se puede ver la retroalimentación y el reconocimiento. Esto comprobaría lo que demostraron los informes: “el millennial quiere sentir que está aportando a los objetivos...y que sean objetivos claros”.

- Ellos buscan un equilibrio entre su vida personal y laboral, se demuestra estadísticamente que sólo el existe un 11% que sí sienten que los beneficios les da un equilibrio entre su vida personal y su vida familiar. En el otro lado de la moneda el 89% restante sienten que aunque ganen lo suficiente o reciban dichos beneficios, no sienten que tienen un equilibrio entre su vida persona-familiar y su trabajo. Esto se puede verificar en la figura 60 del análisis correlacional
- El millennial busca independencia, es decir que confíen en él o ella y anhela cierto grado de autonomía en el ambiente laboral, se señala en el indicador de ambiente laboral que dentro de su grado de conformidad, el millennial requiere autonomía en las decisiones que demanda su puesto laboral.
- Finalmente para ellos la relación y la comunicación es importante, desean primero tener una buena relación con su compañeros de trabajo y con sus jefes. Dentro de su grado de conformidad, se aprecia una inclinación a mantener una buena relación en su puesto laboral, esto implicaría por lo tanto a mantener una comunicación eficaz y directa con cada miembro de la organización.

**TERCERO:** Los aspectos más valorados de la generación millennial egresada de la Universidad Católica San Pablo en el trabajo, son: Flexibilidad, Equilibrio Familia-Trabajo, y Ambiente laboral, y explican a un 68.30 % la variable siendo un porcentaje favorable para la investigación. Por otro lado también aparecieron otros factores dentro de cada variable dependiente:

Para la atracción:

- Independencia: Buscan un puesto laboral que les permita realizar el trabajo fuera de la oficina, y les dé mayor autonomía para desempeñar sus funciones.
- Oferta de beneficios: No sólo desean obtener un sueldo por encima del promedio, sino que buscan que la empresa invierta en ellos mediante capacitaciones y especializaciones. También anhelan una línea de carrera como parte de su desarrollo profesional y laboral. Y que les permita pasar tiempo con su familia y amigos

- Naturaleza del trabajo: Apuntan a un puesto administración, supervisión, dirección o jefatura. Lo que confirma que el millennial busca ser su propio jefe

Para la retención:

- Inversión: Los millennials creen en su potencial y saben que si la empresa invierte en ellos pueden permanecer más tiempo
- Comunicación: Ellos buscan expresar sus puntos de vista en el trabajo y si lo hacen con el jefe, los compañeros y otros miembros de la organización optan por quedarse en el trabajo.
- Compromiso: Ellos básicamente buscan confianza en las actividades que hacen, confianza en los objetivos y confianza en los que direccionan la empresa ya que si llegan a confiar, llegan a comprometerse con la empresa para lograr más objetivos.

Para lograr la conclusión, se realizó un focus group para determinar su opinión respecto a cada variable que fue propuesta en la guía de focus como temas y subtemas, se obtuvieron importantes aspectos como que el aprendizaje en el trabajo, el despliegue de su habilidades y capacidades como parte de su desarrollo profesional y laboral, y los valores que tienen como profesionales sirven, en parte, para determinar los factores de su satisfacción laboral. Sin embargo, fue necesario precisar qué otros aspectos son apreciados, así que luego de la aplicación del cuestionario se obtuvieron otros factores como se indica en la tabla 11 donde la media es superior a 2.5 y como se trabajó en una escala de 1 a 5 se buscó la mitad, fue así que se obtuvieron los ya mencionados factores: Beneficios, Desarrollo laboral en su centro de trabajo, Flexibilidad, Equilibrio Familia-Trabajo, y Ambiente laboral. Cuando se propusieron los factores identificados en el marco de referencia, en las entrevistas a expertos y en el focus group y posteriormente se aplicó en el cuestionario se obtuvieron los resultados positivos para saber cuáles eran los atributos que atraen y retienen a los millennials.

**CUARTO:** La empresa ideal que busca alcanzar el millennial ya sea trabajando en una organización o emprendiendo su propia empresa debe contener las siguientes características:

- Debe ser una empresa que le permita tener su propia autonomía e independencia para tomar decisiones.

- Debe darle al millennial la capacidad de desarrollarse laboralmente, como por ejemplo seguir una línea de carrera o ascender de puesto laboral. Ya que como se vio ellos buscan puestos administrativos, de coordinación o de supervisión.
- Debe darle no sólo una buena remuneración o salarios, sino que debe darle una retroalimentación de sus actividades, un reconocimiento continuo y motivaciones que le den el impulso necesario para seguir trabajando.
- Debe darle la oportunidad de opinar y expresar sus puntos de vista, de manera que se sienta que está aportando a la organización.
- Debe mantener una comunicación directa y eficaz con su jefe, compañeros y otros miembros de la organización. Todo esto desembocará en buena una relación laboral con millennial
- Debe darle al millennial la capacidad de desarrollarse profesionalmente a la par que trabaja. El millennial busca que inviertan en ellos ya sea dándoles capacitaciones o especializaciones para que puedan sentirse más plenos y continúen realizando un mejor trabajo.
- Debe ser una organización que les dé tiempo en sus horarios de pasar con su familia y amigos. Ellos buscan el equilibrio entre su vida personal y familiar. Saben que tienen una vida después del trabajo y no quieren ser absorbidos por él.
- Debe ser una organización que les haga sentirse que aprenden cada día.
- Debe ser una organización en la que ellos confíen, la confianza es importante para ellos porque ayuda a comprometerse con la empresa.

- Deben sentirse que confían en las actividades que hacen, en las autoridades a las que obedecen y en los objetivos a los que persiguen. Es importante mencionar que los objetivos mientras más claros, confiables y relevantes sean para ellos mayor retención logrará la empresa.
- Deben sentir que ellos están aportando a los objetivos de su empresa y formar un mundo mejor que el que tuvieron sus padres o antecesores. Ya que para ellos son importante el cuidado del medio ambiente, la formación integral de la persona y el crecimiento de una sociedad más justa.

**QUINTO:** La retención que una empresa realiza en base a los factores de satisfacción laboral, consiguen mayor predominancia que la atraktividad hacia un determinado empleo o trabajo, porque los factores críticos para la variable independiente van a tener mayor incidencia para retener a millennials que para atraerlos. Esto no quita el hecho que la atraktividad no tiene ningún efecto, sino que los factores de satisfacción logran mayor reacción en millennials que decidan su permanencia que aquellos que son atraídos a un determinado empleo. Para evaluar el impacto de los factores de satisfacción laboral con la atraktividad del empleo y la retención del talento humano. Se hizo un análisis de correlación entre la variable independiente con cada variable dependiente y sus principales indicadores. Arrojando de resultados lo siguiente: Sí hay una relación directa entre los factores de satisfacción laboral con la atraktividad y la retención. Sin embargo hay mayor efecto en la retención que en la atraktividad.

**SEXTO:** Para conocer cómo las empresas pueden utilizar los factores y características identificadas para atraer y retener a más millennials, es necesario indicar primero que ellos son una generación que busca un desarrollo laboral constante y una seguridad que les haga sentirse bien con la organización.

- Las empresas deben entender que las reglas de juego han cambiado. Aquellas organizaciones rígidas y que no tengan la capacidad de adaptarse a los nuevos cambios como la tecnología, las redes sociales y la flexibilidad del mundo

globalizado van a fracasar. Ya que el millennial es un amante de la tecnología y la información, y por eso está al tanto de lo que sucede en el mundo. Para ellos no hay fronteras. Esto se desprende del hecho que el millennial dentro de los factores identificados ve el aprendizaje, el crecimiento laboral, y la innovación como herramientas para adaptarse a este milenio.

- En base a las características y factores identificados, se puede decir que la empresa debe darle al millennial las herramientas necesarias para el trabajo como flexibilidad en los horarios (que les den un respiro), brindar motivaciones laborales, retroalimentación y reconocimientos, ofrecerles independencia, invertir en ellos, dar una buena comunicación, buscar un trabajo colaborativo y finalmente comprometerlo con las actividades y objetivos mediante la confianza.
- Más allá de dar facilidades al millennial para que venga a la organización o se quede más tiempo, la empresa debe ganarse su cariño, su respeto y afecto, en pocas palabras debe hacerlo sentir valioso, útil y querido. La manera de lograrlo es darle oportunidades que participe en ciertas decisiones, que se le brinde apoyo, y motivación constante. Que no se le mire como una máquina, sino como una persona que puede ayudar al crecimiento de una mejor sociedad.

### Recomendaciones

- Se ha observado en las conclusiones que el ambiente laboral, el Equilibrio Familia-Trabajo, la Flexibilidad, el Desarrollo laboral en su centro de trabajo, y los Beneficios económicos y laborales que pueda brindarle la empresa al millennial son factores críticos por lo que la organización debe considerar dichos lineamientos al momento de planear una estrategia de atracción y retención.
- El Compromiso basado en la confianza y el trabajo colaborativo, la Comunicación que debe ser continua y fluyente, y la Inversión en capacitaciones y especializaciones, son claves que el gerente de Talento Humano debe tomar en cuenta al momento de lanzar una oportunidad laboral al mercado, si su meta es atraer millennials.
- Las empresas que quieren atraer a un talento humano millennial más joven pueden enfrentarse a una mayor rotación. Por lo que, la empresa debe estudiar a qué grupo de millennial desea atraer dependiendo de sus estrategias.
- Las empresas deben implementar estrategias de retención en base a los factores identificados, asimismo ellas deben saber identificar el bienestar en sus colaboradores más jóvenes para poder implementar políticas y prácticas más eficaces.
- Con respecto a las conclusiones obtenidas en este análisis. Se recomienda seguir los lineamientos que ofrece esta tesis como fuente de consulta para futuras investigaciones, planes de mejora, planes estratégicos; para el Centro de Colocaciones de la Universidad Católica San Pablo, así mismo establecer prioridades en la ejecuciones de acciones respecto al papel que cumple actualmente el Centro de Colocaciones de la Universidad Católica San Pablo en el proceso de reclutamiento de sus egresados.
- Finalmente la presente investigación puede dar hincapié a más estudios e investigaciones que deseen ahondar en la Generación Y, y se recomienda aplicar un estudio de mayor envergadura a nivel Arequipa o a nivel nacional.

## 6. Bibliografía

- Alcázar, M. &. (2012). *Gobierno de Personas en la Empresa* (6ta edición ed.). Lima, Perú: Escuela de Dirección Universidad de Piura.
- Aravena , M., Kimelman, E., Micheli , B., Torrealba, R., & Zúñiga , J. (2006). *Investigación Educativa I. Chile*. Santiago de Chile: Universidad ARCIS.
- Arciniega, L. G. (2006). *What is the influence of work values relative to othervariables in the development of organizational commitment?* Revista de la Psicología Social.
- Carvallo, P. (2014). *Estudio de los Millennials chilenos en el mercado laboral*. Santiago: Economía y Negocios. Universidad de Chile.
- Castro, J. (2009). *Comportamiento Organizacional I*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la UIGV.
- Cerny, C. (1974). A study of measure of sampling adequacy for factor-analitic correlation matrices. En H. Kaiser, *A second generation Little Jiffy* (págs. 401-415). New York: Multivariate Behavioral Research .
- Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y valores: su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 135-152.
- Cubas. (13 de Enero de 2014). CL Selection: "La estrategia de retención de talento debería responder a un estudio de mercado interno". *Diario Gestión*.
- Flórez, J. (2005). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Frone, M. (2003 ). *Handbook of occupational health psychology*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Greenhaus, J. &. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. Academy of Management Review.
- Grzywacz, J. &. (2003). *Work, Family, and Mental Health: Testing Different Models of Work-Family Fit*. Journal of Marriage and Family.
- Hernandez , R., Fernandez, C., & Baptista , P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw - Hill Interamericana.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGrawHill Education.
- Jackson, E., & Slocum, J. (1988). *A longitudinal study of climates*, *Journal of Organizational Behavior*.
- Kotler, P., & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing (8va ed.)*. Ciudad de México: Pearson.
- Kotler, Peter; Armstrong, Gary. (2008). Entorno del Marketing. En K. P. Gary, *Fundamentos de Marketing (8va ed., págs. 63-93)*. México: Pearson.
- Kreps, G. (1990). *Organization Communication*. New York: Longman.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. (1984). *Job satisfaction: Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.
- Lozano. (Diciembre de 2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV(2)*, 53-67.
- Mahía, R. (2002). Análisis Factorial-Gúia de Exposición. *Redes de información y Análisis de datos*, 50.
- Mayhure, S. (03 de Octubre de 2016). Entrevista para conocer al millennial egresado de la UCSP en el Centro de Colocaciones y Antiguos Alumnos. (C. Yepez Durand, & L. Quiroz Oviedo, Entrevistadores) Arequipa, Arequipa, Perú.
- Mitta, D., & Dávila, C. (2015). *Retención del talento humano: Políticas y prácticas aplicadas*. Lima: PUCP.
- Moliniari, P. (03 de Octubre de 2016). Los Millenials y los nuevos desafíos para las empresas de hoy. (L. D. Quiroz, Entrevistador)
- Pinaud, N. &. (2013). *Generación Y Chilena - Su impacto en el mundo laboral*. Santiago: Universidad de Chile.
- Quispe, R. (2005). Estadística básica . *Medidas de dispersión, Asimetría y Curtosis*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Ramos, P. (01 de Octubre de 2016). Entrevista realizada Psicóloga Organizacional encargada del proceso de selección de TISUR, Matarani. (L. Quiroz Oviedo, & C. Yepez Durand, Entrevistadores)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración (Octava Edición ed.)*. Atlacomulco, Naucalpan de Juárez, México.
- Senter, A., Morgan, R., Serna-McDonald, & C.& Bewley, M. (2010). *Correctional Psychologist Burnout, Job Satisfaction and Life Satisfaction*. Texas: Texas Tech University.
- Strauss, W., & How, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York, Estados Unidos: William Morrow & Company.

## 7. Webgrafía

- Aguado. (1988). *Eumed*. Recuperado el 16 de Abril de 2017, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>
- Apiaquian. (2015). "*Las mujeres y los millennials talento que reta a las empresas*". Recuperado el 07 de Octubre de 2015, de <http://www.altonivel.com.mx/53288-mujeres-y-millennials-talento-que-reta-a-las-empresas.html>
- Apiaquian, Alejandra. (01 de Setiembre de 2015). *Cómo diseñar un programa de gestión intergeneracional*. Recuperado el 24 de Setiembre de 2016, de <http://www.altonivel.com.mx/53524-team-building-una-herramienta-multigeneracional.html>
- Apiaquian, Alejandra;. (01 de Setiembre de 2015). *Cómo diseñar un programa de gestión intergeneracional*. Recuperado el 24 de Setiembre de 2016, de <http://www.altonivel.com.mx/53524-team-building-una-herramienta-multigeneracional.html>
- Arellano Rolando. (2014). *Arellano Marketing*. Recuperado el 22 de Setiembre de 2016, de <http://www.arellanomarketing.com/images/upload/paginaweb/archivo.pdf>
- Blum & Naylor. (1982). *Eumed*. Recuperado el 16 de Abril de 2017, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>
- Botella y Sanmartín, R. (16 de junio de 1992). *Coefficiente de correlación lineal de Pearson*. Recuperado el 24 de enero de 2017, de [personal.us.es: http://personal.us.es/vararey/ados2/correlacion.pdf](http://personal.us.es/vararey/ados2/correlacion.pdf)
- CEDE. (11 de Diciembre de 2014). *Confederación Española de Directivos y Ejecutivos*. Recuperado el 17 de Setiembre de 2016, de <http://www.directivoscede.com/es/conocimiento/opinion/millennials-nuevos-directivos>
- Centro de Innovación BBVA. (5 de Junio de 2015). *Innovation Trends Generación Millennial*. Recuperado el 24 de 09 de 2016, de [Innovation Trends Generación Millennial: https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials.pdf](https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials.pdf)
- CEPAL. (2015). *Coyuntura Laboral para el año 2015*. (U. d. Pública, Ed.) Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de Centro de Investigación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe : [www.cepal.org.es](http://www.cepal.org.es)

- Chocano, P. (18 de Setiembre de 2016). *Diario Gestión*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2016, de Pautas para conocer y mejorar nuestros niveles de empleabilidad: <http://gestion.pe/empleo-management/pautas-conocer-y-mejorar-nuestro-nivel-empleabilidad-2170382>
- Chrinos, N. (2009). *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Obtenido de Características generacionales y valores: su impacto en lo laboral.: <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Citado en Rodríguez; Peláez. (2010). Recuperado el 04 de Octubre de 2016, de <http://adingor.es/congresos/web/uploads>
- Consultora Deloitte. (Enero de 2014). *Big Demands, High expectations*. Recuperado el 01 de Octubre de 2015, de [www.deloitte.com/MillennialSurvey](http://www.deloitte.com/MillennialSurvey)
- Consultora Deloitte. (2015). *Encuesta Consultora Deloitte Perú: Generación del Milenio*. Recuperado el 24 de Setiembre de 2016, de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>
- Cruz, C. d. (Junio de 2015). *Bolsa de Trabajo- PUCP*. Recuperado el 24 de 09 de 2016, de Bolsa de Trabajo- PUCP: <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- De La Cruz, C. (2015). *Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales*. (C. D. Cruz, Ed.) Recuperado el 18 de Setiembre de 2016, de <https://btpucp.pucp.edu.pe/>
- Definición ABC*. (16 de Abril de 2017). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/percepcion.php>
- Dolores, M. (2008). *Universidad de Valencia*. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida: <http://www.uv.es/friasnav/>
- Ejecutivos, C. (. (11 de Diciembre de 2014). *DirectivosCEDE*. Recuperado el 17 de Setiembre de 2016, de DirectivosCEDE: <http://www.directivoscede.com/es/conocimiento/opinion/millennials-nuevos-directivos>
- ER Ronald Human Resources Boutique. (Junio de 2015). *Los Millennials y los millennials peruanos; La realidad frente la expectativa*. Recuperado el 01 de Octubre de 2015, de [www.ronald.com.pe](http://www.ronald.com.pe)
- Espinoza; Marín;. (2014). *Vinculación y retención de los nuevos trabajadores del siglo XXI*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de <http://repository.udem.edu.co>
- Eumed*. (16 de Abril de 2017). Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc>
- Fleming, G. (Febrero de 2015). *Millennials: A Demographic Overview*. (F. B. Professionals, Ed.) Obtenido de <https://www.forrester.com/report/Millennials+A+Demographic+Overview/-/E-RES121801>

- García de la Cruz, E. (Junio de 2015). *Innovation Trends: Generación Millenials*. Recuperado el 24 de Setiembre de 2016, de <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials.pdf>
- Gestiopolis. (16 de Abril de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#teorias-de-la-motivacion>
- Great Place To Work. (2013). Recuperado el 18 de Setiembre de 2016, de [http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/GPTWP2\\_-\\_2014\\_AGO\\_-\\_Reporte\\_GPTW\\_-\\_Generacion\\_Y\\_-\\_V2.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/GPTWP2_-_2014_AGO_-_Reporte_GPTW_-_Generacion_Y_-_V2.pdf)
- Guergoat-Lariviere. (2011). Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de [www.cepal.org](http://www.cepal.org)
- Hortal, P. (03 de Noviembre de 2011). *Soymimarca: Corporate&Personal Branding*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2016, de <http://www.soymimarca.com/empleabilidad-cambios-culturales-y-reforma-laboral/>
- IBM Support. (01 de 13 de 2014). *Kaiser-Meyer-Olkin measure for identity correlation matrix*. Recuperado el 20 de febrero de 2017, de <http://www-01.ibm.com/support/docview.wss?uid=swg21479963>
- INEI . (2015). *PET de millennials en el Perú*. Recuperado el 07 de Octubre de 2015, de [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
- INEI. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Informática*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2015). *Actitudes y Formación de Actitudes*. Recuperado el 16 de Abril de 2017, de [http://biblioteca.itson.mx/oa/desarrollo\\_personal/oa34/actitudes\\_y\\_formacion\\_de\\_actitudes/a3.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/desarrollo_personal/oa34/actitudes_y_formacion_de_actitudes/a3.htm)
- Ipsos Apoyo. (2015). Recuperado el 18 de Setiembre de 2016, de <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- Karsh, & Templin. (2013). *Manager 3.0: A Millenial's Guide to Rewriting the Rules of Management*, Versión Kindle. Recuperado el 25 de setiembre de 2016, de <http://www.amazon.com>
- Lagares, P., & Puerto, J. (2001). *Población y Muestra. Técnicas de muestreos*. Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de [http://optimierung.mathematik.unikl.de/mamaeusch/veroeffentlichungen/ver\\_texte/sam\\_plig\\_es.pdf](http://optimierung.mathematik.unikl.de/mamaeusch/veroeffentlichungen/ver_texte/sam_plig_es.pdf)
- Lagares, P., & Puerto, J. (2001). *Población y Muestra. Técnicas de muestreos*. Recuperado el 01 de Octubre de 2016

- León Festinger. (Marzo de 2014). Recuperado el 16 de Abril de 2017, de <http://ipsicologo.com/2014/03/la-disonancia-cognitiva.html>
- Lowe, D., Levitt, K., & Wilson, T. (2008). *Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace*. Recuperado el 25 de setiembre de 2016, de Business Renaissance Quarterly: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1604388191/solutions-for-retaining-generation-y-employees-in>
- Moliniari Paula. (27 de Agosto de 2015). *Turbulencia Generacional*. (G. E. Temas, Ed.) Recuperado el 22 de Setiembre de 2016, de [file:///C:/Users/Downloads/Diversidad+generacional\\_Molinari.pdf](file:///C:/Users/Downloads/Diversidad+generacional_Molinari.pdf)
- Montiel, C. (09 de noviembre de 2013). *Slide Share*. Recuperado el 25 de setiembre de 2016, de Diseño de la Investigación: <http://es.slideshare.net/cenzontle/6-diseo-de-investigacin>
- Pagés. (2015). *Latinoamerica atrapada en empleos de mala calidad*. (j. d. BID, Ed.) Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2015/09/23/latinoamerica-atrapada-en-empleos-de-mala-calidad-bid>
- Perry, Lance. (22 de Febrero de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado el 04 de Octubre de 2016, de <http://gestion.pe/tecnologia/millennials-ganaran-mayor-terreno-2018-segun-cisco-systems-2124122>
- Perry, Lance;. (22 de Febrero de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado el 04 de Octubre de 2016, de <http://gestion.pe/tecnologia/millennials-ganaran-mayor-terreno-2018-segun-cisco-systems-2124122>
- Reitsma, G. F. (25 de Febrero de 2015). *Forrester*. Obtenido de <https://www.forrester.com/report/Millennials+A+Demographic+Overview/-/E-RES121801>
- Roethlisberger, Claudia; Weller, Jurgen;. (Abril de 2011). *La calidad del empleo en América Latina*. (D. d. Económico, Ed.) Recuperado el 02 de Octubre de 2016, de [http://www.lai.fu-berlin.de/homepages/marull/Forschung\\_und\\_Publikationen/Weller\\_Roethlisberger.pdf](http://www.lai.fu-berlin.de/homepages/marull/Forschung_und_Publikationen/Weller_Roethlisberger.pdf)
- Rubio, E. (Junio de 2015). *Bolsa de Trabajo - PUCP*. Recuperado el 24 de Setiembre de 2016, de Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales: <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- Silva, R. (26 de junio de 2014). *El Comercio*. Recuperado el 25 de setiembre de 2016, de La generación Z: hijos de la tecnología y la inmediatez: <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/generacion-z-hijos-tecnologia-y-inmediatez-noticia-1738818>
- Stein, G. (2009). *Como dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y*. Harvard Deutso Business Review.
- Tgestiona Perú. (13 de Abril de 2015). *BlogTgestiona*. Obtenido de <http://blog.tgestiona.com.pe/quienes-son-los-millennials/>

US American Chamber of Commerce. (2012). *The Millennials Generation Research Review*. Recuperado el 03 de Octubre de 2016, de

<http://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/article/foundation/MillennialGeneration.pdf>

Valdiviezo, C. (26 de Junio de 2014). *Semana Económica*. (Semana Económica) Recuperado el 22 de Setiembre de 2016, de <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/139235-generacion-y-peruana-los-mayores-se-comportan-como-x-solo-los-jovenes-y-adinerados-como-y/>

Valdiviezo, C. (Junio de 2014). *www.semanaeconomica.com*. Recuperado el 01 de Octubre de 2015, de <http://semanaeconomica.com/article/empresa/gerencia/139235-generacion-y-peruana-los-mayores-se-comportan-como-x-solo-los-jovenes-y-adinerados-como-y/>

Weller & Roethlisberger. (Abril de 2011). *La calidad del empleo en América Latina*. (D. d. Económico, Ed.) Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de [http://www.lai.fu-berlin.de/homepages/marull/Forschung\\_und\\_Publikationen/Weller\\_Roethlisberger.pdf](http://www.lai.fu-berlin.de/homepages/marull/Forschung_und_Publikationen/Weller_Roethlisberger.pdf)

## 8. Anexos

## Anexo 1: Guía de entrevista para expertos.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS A EXPERTOS				
	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y HUMANAS			INVESTIGACIÓN DE DE TESIS
	PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS			
ENTREVISTADOR		“Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016”	N°	
<p>Buenos días (Días/Tardes) señor(a)/señor(ita), en primer lugar le agradecemos por brindarnos un poco de su tiempo para esta entrevista. Somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la UCSP, el presente documento es una guía de preguntas que servirán para realizarle una entrevista, relacionada a los “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016”, Durante el proceso iremos profundizando más en el tema, por lo que agradeceremos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas:</p>				

**Nombre completo:**

**Edad:**

**Profesión o Cargo:**

**Experiencia:**

**INDICACIONES:** Los tipos de preguntas que utilizaremos serán abiertas, de opinión, de acciones y de análisis; y las clases de preguntas que se realizarán son de conocimiento y de valor.

**OBJETIVO PRINCIPAL:** Identificar los factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados.

**DESARROLLO DE PREGUNTAS:**

1. *¿En su organización cuál es su tasa de empleabilidad actual de los millenials?  
(Jóvenes que tienen entre 23 a 30 años)*
2. *¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia en la organización?*
3. *¿Cuáles son los motivos que los llevan a elegir un determinado trabajo?*
4. *¿Cuáles consideras que son los motivos que los llevan a dejar su último trabajo?*
5. *¿Cuáles crees que son los motivos que los llevarían a permanecer en un trabajo?*
6. *¿Cómo consideras que está el grado de ausentismo y rotación de personal de la generación millennial?*
7. *¿Qué tipo de trabajos valoran más?*
8. *¿Qué tan cierto es eso que el millennial solo quiere emprender?*
9. *¿Qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento sólo como aprendizaje para su propio trabajo final?*
10. *¿Qué tan importante es trabajar en la carrera que escogió? : Motivaciones trascendentales*
11. *¿Qué tan importante es ganar experiencia y conocimiento VS el salario y las bonificaciones extras para los jóvenes millenials?*

**Conclusiones**

*Por último qué le podrías recomendar a las organizaciones arequipeñas que desean atraer y retener a los jóvenes de la generación millennial.*

## Anexo 2: Informe final de entrevistas a expertos

### INFORME FINAL DE ENTREVISTA #1

El día 19 de setiembre del 2016, se realizó una entrevista como parte de una investigación de tesis titulada: “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.” El equipo, conformado por Lucía Daniela Quiroz Oviedo y César Alejandro Yopez Durand eligieron al siguiente experto:

**Nombre completo:** Diego Manrique

**Edad:** 25 años

**Profesión o Cargo:** Psicólogo Titulado de la UCSP

**Experiencia:** Trabajó 4 años como psicólogo, experiencia en Selección de Personal, relaciones comunitarias y supervisor de seguridad de seguridad basada en la conducta, actualmente se encuentra emprendiendo su propio negocio de equipos de sonido.

El objetivo de la entrevista fue identificar los factores que determinan en la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados. Asimismo, los tipos de preguntas que se utilizaron fueron de abiertas, de opinión, de acciones y de análisis.

- Se preguntó al entrevistado sobre los niveles de empleabilidad para los millennials egresados de la UCSP, indicó que la situación es “limitada”. Y la situación está en que cuando los egresados al entrar como practicante, se ponen a realizar trabajos operativos que no fortalecen ni ofrecen un crecimiento a la experiencia profesional.
- Respecto al tiempo de retención en una empresa, el entrevistado agregó que hay altos niveles de rotación y que hay una escasez respecto al tema de la práctica.
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials están desmotivados para elegir un trabajo y esto se debe a que ellos sienten la envidia de sus jefes y porque no están preparados a ejercer un trabajo en una empresa de prestigio.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial, la información que se pudo obtener del experto, es que ellos buscan un crecimiento profesional y personal; sin

embargo, no hay apertura por parte de las empresas a brindar una información transparente.

- Algunos factores que se influyen en la permanencia de un determinado puesto laboral, son el clima laboral y la oportunidad del crecimiento profesional.

La información que se pudo descargar respecto a los tipos de trabajos que mpas valoran los millennials son los relacionados a manejar su tiempo y empezar su propia “de manera que se sienta seguros que van a crecer en el mercado”.

- En cuanto al emprendimiento, el millennial egresado sí desea poner un negocio propio, obviamente es difícil pero tampoco es imposible, según el entrevistado.
- Para el enunciado “qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento solo para aprender para su propio trabajo al final”, se indica que según su experiencia sirvió para enriquecerse personal y profesionalmente.
- En cuanto a las motivaciones, de trabajar en la carrera que escogió lo que el entrevistado (según su experiencia) apunta es al crecimiento profesional y adquisición de nuevas experiencias.
- Poner en comparación el ganar experiencia y conocimientos VS el salario y las bonificaciones extras, se puedo obtener la siguiente información: “que a los millennials les interesa más el salario y lamentablemente las empresas abusan de eso”. Por otro lado, no se puede dejar lo enriquecedor del conocimiento y la experiencia.

**INFORME FINAL DE ENTREVISTA #2**

El día jueves 24 de noviembre del 2016, se realizó una entrevista como parte de una investigación de tesis, titulada: “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.” El equipo, conformado por Lucía Daniela Quiroz Oviedo y César Alejandro Yopez Durand eligieron al siguiente experto:

**Nombre completo:** Diego Arias Padilla

**Edad:** 33 años

**Profesión o Cargo:** Jefe de Desarrollo Institucional y Planificación Estratégica en la Universidad Católica San Pablo

El objetivo de la entrevista fue identificar los factores que determinan en la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados. Asimismo, los tipos de preguntas que se utilizaron fueron de abiertas, de opinión, de acciones y de análisis.

- Se preguntó al entrevistado sobre los niveles de empleabilidad para los millennials egresados de la UCSP, en promedio la estadística data en un 15%.
- Respecto al tiempo de retención en una empresa, el entrevistado agregó que sería de 1 año más o menos.
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials “son muy flexibles, y buscan lugares que les den eso. Sobre todo la flexibilidad horaria, son personas que trabajan en base a objetivos y no tienen por qué encerrarlos en una oficina de una hora a otra”.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial, la información que se pudo obtener del experto, es que el jefe es la principal razón por la que ellos buscan cambiar de empresa o de puesto laboral.
- Algunos factores que se influyen en la permanencia de un determinado puesto laboral, son:
  - o Oportunidad de crecimiento
  - o Flexibilidad

- Mucha variedad
- Distintos tipos de tareas, si les das la misma tarea no van a quedarse, pero en cambio si les das diferentes retos y actividades, eso les motivará mucho.
- Respecto a la interrogante sobre el grado de ausentismo, el experto considera que no es alto porque las reglas de juego las pone la organización, pero lo que sí podría ser elevado es el nivel de rotación.
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials buscan trabajos donde se les brinde flexibilidad y variedad.
- En cuanto al emprendimiento del millennial egresado, se inclina a un trabajo que le ofrezca objetivos claros y en los que no haya una regla fija en cuanto a horarios o temas de oficinas rígidos. Y si una empresa propia le brinda eso, entonces se va a inclinar a ello.
- Para el enunciado “qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento solo para aprender para su propio trabajo al final”, se indica que el millennial es muy difícil que se case o se quede con la empresa más de 5 años. Y lo que sí puede ser cierto es que lo toman como aprendizaje para emprender algo propio.
- En cuanto a las motivaciones, de trabajar en la carrera que escogió lo que el entrevistado (según su experiencia) apunta es que buscará un trabajo que realmente lo motive no importa si eso está alejado de su carrera.
- Poner en comparación el ganar experiencia y conocimientos VS el salario y las bonificaciones extras, se puede obtener la siguiente información: “que el primero, es mucho más importante, el segundo no le interesa, no es porque el millennial sea guau, es porque él o ella lo tiene todo asegurado, vive en casa con sus papás, nunca sufrió por un sol. Y por eso la experiencia y conocimientos son más importantes”.

### **INFORME FINAL DE ENTREVISTA #3**

El día jueves 26 de octubre del 2016, se realizó una entrevista como parte de una investigación de tesis, titulada: “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.” El equipo, conformado por Lucía Daniela Quiroz Oviedo y César Alejandro Yopez Durand eligieron al siguiente experto:

**Nombre completo:** Ingrid Cabrera Llapa

**Profesión o Cargo:** Jefe de Selección de personal de R.R.H.H. de Caja Arequipa

El objetivo de la entrevista fue identificar los factores que determinan en la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados. Asimismo, los tipos de preguntas que se utilizaron fueron de abiertas, de opinión, de acciones y de análisis.

- Se preguntó al entrevistado sobre los niveles de empleabilidad para los millennials en su organización y es menor a 50% aproximadamente.
- Respecto al tiempo de permanencia en una empresa, la entrevistada respondió que era de 4 años como máximo para los colaboradores de la organización.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a buscar un determinado trabajo, la información que se pudo obtener del experto es: “ellos buscan conocer nuevas experiencias”.
- Respecto al principal motor que incentiva a los millennials a irse de su trabajo actual y buscar otro es que “no era lo que buscaban”
- Algunos factores que se influyen en la permanencia de un determinado puesto laboral, son: “tener una proyección de crecimiento y realizar una línea de carrera”
- Respecto a la interrogante sobre el grado de ausentismo, la experta considera que es alto así como el nivel de rotación
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials buscan trabajos donde sientan que están aportando a los logros de los objetivos.

- En cuanto al emprendimiento del millennial, ellos buscan proponer su nuevo negocio y su propia organización que pueda que sea cierto. Al poner una institución propia o en el sector particular.
- Para el enunciado “qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento solo para aprender para su propio trabajo al final”, se indica que sólo la mitad del millennial promedio toma esto como un aprendizaje.
- En cuanto a las motivaciones, de trabajar en la carrera que escogió lo que el entrevistado (según su experiencia), considera que es muy importante y que sí hay motivaciones trascendentales.
- Poner en comparación el ganar experiencia y conocimientos VS el salario y las bonificaciones extras, se puedo obtener la siguiente información: “que los dos últimos ítems son lo más importantes”

#### **INFORME FINAL DE ENTREVISTA #4**

El día miércoles 12 de octubre del 2016, se realizó una entrevista como parte de una investigación de tesis, titulada: “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.” El equipo, conformado por Lucía Daniela Quiroz Oviedo y César Alejandro Yopez Durand eligieron al siguiente experto:

**Nombre:** Larry Melgar

**Profesión o Cargo:** Administrador Regional de Química Suiza S.A.

El objetivo de la entrevista fue identificar los factores que determinan en la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados. Asimismo, los tipos de preguntas que se utilizaron fueron de abiertas, de opinión, de acciones y de análisis.

- Se preguntó al entrevistado sobre los niveles de empleabilidad para los millennials en su organización, para lo cual el entrevistado respondió que era del 20%.
- Respecto al tiempo de permanencia en una empresa, el entrevistado respondió lo siguiente:
  - o 80% entre 1 y 2 años
  - o 20% entre 3 y 5 años
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a buscar un determinado trabajo, la información que se pudo obtener del experto es la siguiente:
  - o El 30% va por un horario flexible
  - o El 30% por el salario
  - o El 40% porque les gusta lo que hacen
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a dejar su trabajo actual y buscar otro, los datos que se pudieron obtener del experto, son:
  - o El 30% por excesiva presión
  - o El otro 30% por un trato inadecuado
  - o Y el 40% por su deseo de superación profesional

- Cuando se llegó a tocar el ítem de las motivaciones que hacen que un millennial se quede o permanezca en un determinado trabajo, el entrevistado respondió que la mitad de ellos “les gusta lo que hacen y está relacionado a su carrera” mientras que la otra parte “lo hace por el salario que está por encima del promedio del mercado”.
- Respecto a la interrogante sobre el grado de ausentismo, el experto considera que alto así como también el nivel de rotación generando como consecuencia una falta de continuidad, desconfianza y mayores gastos en procesos de inducción e implementación.
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials buscan trabajos en los que se ponga en práctica los conocimientos de la universidad permitiéndoles innovar, proponer, utilizar herramientas tecnológicas y desarrollar oportunidades de mejora.
- En cuanto al emprendimiento del millennial egresado, es cierto que desea incursionar con un negocio propio ya que desea “acumular muchas experiencias, probar nuevos métodos, innovar, experimentar por sí mismo y encontrar por sí mismo el camino al éxito”.
- Para el enunciado “qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento solo para aprender para su propio trabajo al final”, se indica que el trabajo que realizan es temporal y es sólo un proceso para adquirir experiencia.
- En cuanto a las motivaciones, de trabajar en la carrera que escogió lo que el entrevistado (según su experiencia), considera es que al tener muchas presiones, ellos deben lograr ser alguien luego de haber invertido en el nivel educativo y como señala “Hay poca visualización de lo que podrían lograr desarrollando otros talentos”.
- Poner en comparación el ganar experiencia y conocimientos VS el salario y las bonificaciones extras, se pudo obtener la siguiente información, que el millennial considera que la experiencia y el conocimiento ocupa el 60% de su concentración ya que su interés profesional es primordial, y en cuanto a las bonificaciones y salarios sería el 40% de su motivación laboral.

### **INFORME FINAL DE ENTREVISTA #5**

El día miércoles 23 de noviembre del 2016, se realizó una entrevista como parte de una investigación de tesis, titulada: “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.” El equipo, conformado por Lucía Daniela Quiroz Oviedo y César Alejandro Yopez Durand eligieron al siguiente experto:

**Nombre completo:** Luz Arenas

**Profesión o Cargo:** Asistente de reclutamiento de Talento Humano de la Universidad Católica San Pablo

El objetivo de la entrevista fue identificar los factores que determinan en la satisfacción laboral y sus efectos en la retención del empleo y la permanencia del talento humano, en los jóvenes millennials egresados. Asimismo, los tipos de preguntas que se utilizaron fueron de abiertas, de opinión, de acciones y de análisis.

- Se preguntó a la entrevistada sobre los niveles de empleabilidad para los millennials en su organización para lo cual se obtuvo el siguiente resultado: Hay 29% de trabajadores que está en entre las edades de 20-30 años, de un total de 285 personas.
- Respecto al tiempo de permanencia en una empresa, la entrevistada respondió que cuando a los millennials no se les ofrece una línea de carrera en promedio pueden quedarse de 1 a 2 años y esto se vio en la misma universidad.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a buscar un determinado trabajo, la información que se pudo obtener de la experta es la siguiente: Una parte quieren **sentirse valorados** ya que ellos necesitan crecer y desarrollarse en la organización, otro grupo de ellos buscan **el buen ambiente de trabajo** ya que quieren sentirse a gusto con las personas con quienes van a trabajar y esto fue corroborado en su experiencia. Finalmente un tercer grupo, están en la búsqueda de trabajos que les permitan tener este **equilibrio entre su vida profesional y personal** y tengan más tiempo para desarrollarse profesionalmente y tener espacios de esparcimiento.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a dejar su trabajo actual y buscar otro, la entrevistada respondió que ellos buscan conocimiento como principal

ventaja competitiva y es necesario la inversión por parte de las empresas en capacitaciones y especializaciones. Y el reto de un área de RRHH es generar líneas de carreras y deben retener el talento para que no solo se queden un tiempo.

- Cuando se llegó a tocar el ítem de las motivaciones que hacen que un millennial se quede o permanezca en un determinado trabajo, la entrevistada respondió:
  - o Tener líneas de carrera definidas
  - o Tener capacitación constante
  - o Buen ambiente laboral
  - o Sueldo de acuerdo al mercado
  - o Reconocimiento por sus logros
  - o Valores éticos
  - o Responsabilidad Social Empresarial
  - o Comunicación horizontal y no jerarquizada
  - o Motivación por parte de la empresa (campañas de salud, celebración de onomásticos, celebración de fechas importantes, team bulding, etc)
  - o Buen liderazgo
- Respecto a la interrogante sobre el grado de ausentismo y rotación en la organización, la experta considera que si al millennial se bien tratada él o ella se va a comprometer con la organización y que particularmente no hay altos niveles de rotación o ausentismo.
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials buscan trabajos donde la comunicación no sea disonante y menos que la organización hable de una manera y actué de otra. Además van decidir por trabajos en donde haya una adecuada RSE.
- En cuanto al emprendimiento del millennial egresado, la entrevistada responde que muchos de ellos en los procesos de selección y entrevistas responden que de acá 3 años desean tener sus propias empresas y que el acatar las normas inhibe el despliegue de su plenitud, y que en su búsqueda del equilibrio profesional y personal, desean ser propios jefes.
- Para el enunciado “qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento solo para aprender para su propio trabajo al final”, se indica que ellos trabajan y generan experiencia laboral para poder poner su negocio propio.
- En cuanto a las motivaciones, de trabajar en la carrera que escogió y de identificar motivaciones trascendentales, la entrevistada la frustración laboral genera resentimiento

y cólera lo que muchas veces mata el talento y por ello los jóvenes deben de realizar las actividades que más les apasiona y no sólo por cumplimiento u obligación.

- Poner en comparación el ganar experiencia y conocimientos VS el salario y las bonificaciones extras, se pueden obtener la siguiente información: Que las organizaciones cada vez más buscan talento con mayores conocimientos y van a invertir en verdaderos talentos. Y el salario y bonificaciones irán de acuerdo al despliegue de sus talentos por lo tanto los millennials van a exigir un pago de acuerdo al nivel de responsabilidad que se les dé.

### **INFORME FINAL DE ENTREVISTA #6**

El día viernes 25 de noviembre del 2016, se realizó una entrevista como parte de una investigación de tesis, titulada: “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.” El equipo, conformado por Lucía Daniela Quiroz Oviedo y César Alejandro Yopez Durand eligieron al siguiente experto:

**Nombre completo:** Mauricio Vera Valdivia

**Edad:** 30 años

**Profesión o Cargo:** Psicólogo Organizacional - Consultor de Selección en Manpower Perú

**Experiencia:** 5 años a cargo de reclutamiento y selección de personal

El objetivo de la entrevista fue identificar los factores que determinan en la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados. Asimismo, los tipos de preguntas que se utilizaron fueron de abiertas, de opinión, de acciones y de análisis.

- Se preguntó al entrevistado sobre los niveles de empleabilidad para los millennials en su organización, para lo cual el entrevistado respondió que la información que se maneja es similar al de la INEI y se habla de un 27% a 28% de la población de, más o menos de 20 a 30 años de edad y “es un alto porcentaje de empleabilidad”. Ocupando un 90% en la empleabilidad.
- Respecto al tiempo de permanencia en una empresa, el entrevistado respondió que el tiempo varía ya que depende del tiempo de contratación y que se puede encontrar millennials que cambian de puesto cada 3 meses en PYMES y MYPES o hay otros que duran 1 año o más de 2 en empresas grandes. Pero en promedio el millennial dura 8 meses.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a buscar un determinado trabajo, la información que se pudo obtener es que “buscan satisfacer una necesidad tales como cubrir sus gastos, o expectativas económicas” partiendo de ello no necesariamente están que en trabajos que deseen realizar. Esto es por un tema de independencia, y que al

entrar por un tema de dinero no hay una motivación real a su profesión y por ello van a renunciar, ya que no hay tolerancia y existe mucha presión. Por otro lado, “buscan también un trabajo donde tengan una línea de carrera”.

- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a dejar su trabajo actual y buscar otro, el experto afirma una poca tolerancia al aprendizaje, a tener un jefe, y a encontrarse con situaciones difíciles. Y al evadir una situación difícil y no darle una solución, entonces la autonomía de los millennials se ve afectada al dar más importancia a una política de la organización.
- Cuando se llegó a tocar el ítem de las motivaciones que hacen que un millennial se quede o permanezca en un determinado trabajo se obtuvo la siguiente información: “las personas que se quedan tienen una clara orientación de sus competencias y las enfocan a un trabajo de acuerdo a su vocación”. Por otro lado, el clima laboral también influye porque ellos son dinámicos y buscan trabajos donde “no se les encuadre o limite”. Y finalmente se obtuvo la flexibilidad en sus funciones.
- Respecto a la interrogante sobre el grado de ausentismo y rotación en la organización, éste último es alto y por dar un ejemplo “en el rubro financiero hay un 30% de rotación de personal en posiciones operativas”. Ahora en cuanto al ausentismo eres despedido luego de faltar 3 veces consecutivas.
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials buscan trabajos o puestos administrativos, de marketing, relacionados a ventas; y éstos al ser más flexibles les gusta probar las diversas opciones que hay. Por otro lado, hay chicos que estudian ingeniería y tienen un plan trazado por 5 años y se proyectan más por la presencia de la industria y la mina en nuestro país.
- En cuanto al emprendimiento del millennial, éste desea hacer cosas nuevas, son muy creativos y desean tomar decisiones. Pero pasa que muchas veces las empresas no cuentan con los suficientes recursos y no hay excedente de capital para invertir. Es ahí donde ellos empiezan a menospreciar al trabajo y a la organización. Lo que se puede deducir es que los millennials decidirían por poner una empresa con sus propias manos.
- Para el enunciado “qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento solo para aprender para su propio trabajo al final”, se indica que funciona como “una fuente de aprendizaje” y existen personas que están en un determinado trabajo sólo para “obtener conocimientos y que su idea es postular a una empresa más grande o iniciar su propia empresa”.

- En cuanto a las motivaciones, de trabajar en la carrera que escogió y de identificar motivaciones trascendentales, existen motivaciones diversas como el caso de las ingenierías por ejemplo: “Para ellos sus motivaciones son intrínsecas o extrínsecas, porque económicamente el rubro de la minería da mucho valor y da bastantes oportunidades”. Para ciencias sociales, es de acuerdo al contexto.
- Poner en comparación el ganar experiencia y conocimientos VS el salario y las bonificaciones extras, se puede obtener la siguiente información: Que los millennials no buscan estabilizarse casándose y teniendo hijos, pero tampoco se puede generalizar “muchos de esos jóvenes estudian, invierten mucho dinero en eso, pero también limitan su experiencia”. Por ello el entrevistado considera que debe haber un equilibrio y que ambos deben ir de la mano, por eso es que el millennial va exigir mayor compensación mientras mayor conocimiento posea.

### **INFORME FINAL DE ENTREVISTA #7**

El día jueves 6 de octubre del 2016, se realizó una entrevista como parte de una investigación de tesis, titulada: “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.” El equipo, conformado por Lucía Daniela Quiroz Oviedo y César Alejandro Yopez Durand eligieron al siguiente experto:

**Nombre completo:** Paola Ramos

**Profesión o Cargo:** Psicóloga Organizacional encargada del proceso de selección de TISUR en Matarani

El objetivo de la entrevista fue identificar los factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados. Asimismo, los tipos de preguntas que se utilizaron fueron de abiertas, de opinión, de acciones y de análisis.

- Se preguntó a la entrevistada sobre los niveles de empleabilidad para los millennials en su organización, para lo cual el entrevistado respondió que la tasa variaba al 55%.
- Respecto al tiempo de permanencia en una empresa, la entrevistada respondió que es de 1 a 2 años en el 40% mientras que solo un 15% permanece entre 3 a 4 años.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a buscar un determinado trabajo, la información que se pudo obtener de la experta es la siguiente:
  - o Balance entre vida profesional y vida personal
  - o Horario flexible
  - o Reconocimiento de logros
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a dejar su trabajo actual y buscar otro, la entrevistada respondió que eran los siguientes:
  - o Cambio de categoría profesional
  - o Clima Laboral
  - o Mejor puesto
- Cuando se llegó a tocar el ítem de las motivaciones que hacen que un millennial se quede o permanezca en un determinado trabajo, la entrevistada respondió:

- Crecimiento profesional
- Clima Laboral
- Balance entre vida profesional y personal
- Respecto a la interrogante sobre el grado de ausentismo y rotación en la organización, la experta considera que hay grado mínimo sobre éstos dos puntos en su organización.
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials buscan trabajos donde la comunicación entre clientes y marcas sea transparente.
- En cuanto al emprendimiento del millennial, la experta cree que es cierto que el millennial sólo busca poner su propio negocio.
- Para el enunciado “qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento solo para aprender para su propio trabajo al final”, se indica que el millennial busca el conocer, aprender y ganar experiencia son el “trampolín hacia su meta final”.
- En cuanto a las motivaciones, de trabajar en la carrera que escogió y de identificar motivaciones trascendentales, considera que “hay profesionales flexibles en aspectos de su formación” y considera que no hay motivaciones trascendentales.
- Poner en comparación el ganar experiencia y conocimientos VS el salario y las bonificaciones extras, se puede obtener la siguiente información: “los primeros son los motores de los millennials, ya que guían sus actividades y comportamientos profesionales”. En cuanto los dos últimos, son esenciales pero no preponderantes.

**INFORME FINAL DE ENTREVISTA #8**

El día jueves 8 de diciembre del 2016, se realizó una entrevista como parte de una investigación de tesis, titulada: “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.” El equipo, conformado por Lucía Daniela Quiroz Oviedo y César Alejandro Yopez Durand eligieron al siguiente experto:

**Nombre completo:** Paula Molinari

**Profesión o Cargo:** Presidenta de Whalecom, consultora líder en Latinoamérica en Gestión de cambio y desarrollo de organizaciones e individuos. Directora Académica del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos de la Universidad Di Tella

El objetivo de la entrevista fue identificar los factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados. Asimismo, los tipos de preguntas que se utilizaron fueron de abiertas, de opinión, de acciones y de análisis.

- Se preguntó a la entrevistada sobre los niveles de empleabilidad para los millennials en su organización, cabe indicar que ésta se ubica en Argentina y por ello la información que se pudo obtener fue que dependía de los sectores. Por ejemplo en el sector tecnología y comunicaciones digitales está al 100% del empleo. Y como la experta lo menciona depende del país y del nivel de competitividad.
- Respecto al tiempo de permanencia de los millennials en una empresa, la entrevistada asevera que también hay dependencia por parte de los sectores como el tecnológico que puede llegar a ser un año, y otros como los de filosofía y diseño industrial pueden ser mayores. Esto se debe a que hay carreras que tienen mayor demanda que otras. Así indica la experta “En el mundo digital las oportunidades son tremendas, ya que dentro de ésta hay oportunidades de unirte a grupos de emprendedores; por lo que las rotaciones son altísimas”.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a buscar un determinado trabajo, la información que se pudo obtener de la experta es que no hay un patrón, pero en el Perú muchas veces se escoge por prestigio y por seguridad.

- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a dejar su trabajo actual y buscar otro son: falta de cumplimiento de promesas, los jefes no son buenos y existen organizaciones burocráticas.
- Cuando se llegó a tocar el ítem de las motivaciones que hacen que un millennial se quede o permanezca en un determinado trabajo, la entrevistada respondió que al depender del sector algunos van a preferir el tema remunerativo y otros los valores organizacionales. Y ella indica: "...aquellas empresas donde hay un patrón: innovación, participación, oportunidades, desafíos son empresas muy valoradas".
- Respecto a la interrogante sobre el grado de ausentismo y rotación en la organización, la experta considera que la rotación es alta y puede llegar a ser media porque las empresas hacen las cosas distintas por ejemplo: "cumplir con las promesas, tener una transparencia, brindar nuevos desafíos, tener contextos de diversión o dar variedad en los trabajos".
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials buscan trabajos donde haya variabilidad y relacionados con el cambio o mejora de algo. En síntesis sería en el "qué de la tarea, el para qué de la tarea y en el cómo se trabaja".
- En cuanto al emprendimiento del millennial, la experta cree que sólo un porcentaje desea emprender y "dicho porcentaje es mayor al de los jóvenes que querían emprender hace 30 años". Ella menciona que es prácticamente el triple.
- Para el enunciado "qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento solo para aprender para su propio trabajo al final", la entrevistada menciona que hay perfiles de emprendimiento y por ello toman su trabajo actual como un aprendizaje propio.
- En cuanto a las motivaciones de trabajar en la carrera que escogió y de identificar motivaciones trascendentales, considera que "es una generación más coherente con sus valores y preferencias que otras generaciones...Pero sí vas a encontrar coherencia entre lo que les gusta y lo que hacen". Por lo que el millennial realiza actividades que les guste ya sea si es no de su carrera.
- Poner en comparación el ganar experiencia y conocimientos VS el salario y las bonificaciones extras, se puede obtener la siguiente información: "la necesidad de aprender es un driver actual en donde aparecen otras oportunidades". Y hay casos en los que el tiempo o las satisfacciones personales pesan más que una remuneración.

**INFORME FINAL DE ENTREVISTA #9**

El día lunes 3 de octubre del 2016, se realizó una entrevista como parte de una investigación de tesis, titulada: “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.” El equipo, conformado por Lucía Daniela Quiroz Oviedo y César Alejandro Yopez Durand eligieron al siguiente experto:

**Nombre completo:** Regina Vargas Aragón

**Edad:** 40 años

**Profesión o Cargo:** Jefa de Sección de Administración de Personal del Desarrollo Humano de la UCSP

El objetivo de la entrevista fue identificar los factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados. Asimismo, los tipos de preguntas que se utilizaron fueron de abiertas, de opinión, de acciones y de análisis.

- Se preguntó a la entrevistada sobre los niveles de empleabilidad para los millennials en su organización, para lo cual el dato que se pudo obtener respecto al grupo de administrativos es entre el 13% y 50% de la población laboral. Estando ubicados desde la parte operativa hasta la parte ejecutiva.
- Respecto al tiempo de permanencia de los millennials en una empresa, la entrevistada indica que “no está estandarizado” ya que existen factores que otras generaciones como la “X”. Sin embargo, de acuerdo a su experiencia ella afirma que en la Universidad Católica San Pablo un millennials en promedio puede quedarse hasta 3 años ya que “está buscando crecer moviéndose... y tiene la necesidad de crecer en un corto plazo”.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a buscar un determinado trabajo, la información que se pudo obtener de la experta fue ellos buscan retos, y “proyección de crecimiento”.

- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a dejar su trabajo actual, consiste principalmente en que él o ella sintió que ya creció y anda en búsqueda de nuevos desafíos.
- Cuando se llegó a tocar el ítem de las motivaciones que hacen que un millennial se quede o permanezca en un determinado trabajo, la entrevistada respondió que son aquellas relacionadas a un crecimiento constante y continuo, y en donde los ellos sientan que tienen una meta dentro de la estructura organizacional.
- Respecto a la interrogante sobre los niveles de ausentismo y rotación en la organización, menciona que no hay altos ni bajos. Pero que sí es una generación que cambia rápido y migra: ““Hasta donde me sienta cómodo me quedo”. Ella cita un estudio realizado por Atento donde el periodo de rotación del millennial era de 2 años.
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials buscan trabajos donde exista una apertura de información, donde se sientan actualizados y están dirigiéndose a puestos directivos.
- En cuanto al emprendimiento del millennial, la experta cree que “son personas que quieren ser ellos sus propios jefes”.
- Para el enunciado “qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento solo para aprender para su propio trabajo al final”. La encuestada responde según su experiencia entrevistando jóvenes del porqué desean trabajar en la Universidad: “Porque quiero aprender, quiero ir entendiendo cómo se trabaja o cómo gestionar cosas, porque al final me va ser muy útil”.
- En cuanto a las motivaciones de trabajar en la carrera que escogió y de identificar motivaciones trascendentales, la entrevistada indica que sí hay éste tipo de motivaciones. Y que la remuneración no es una limitante, además por la apertura de información y la necesidad del millennial de actualizarse. Muchos estudian carreras diferentes y se avocan a otras también porque desean aprender más cosas nuevas.
- Poner en comparación el ganar experiencia y conocimientos VS el salario y las bonificaciones extras, la entrevistada indica que los dos primeros son más importantes porque va a preferir aprender más.

### **INFORME FINAL DE ENTREVISTA #10**

El día miércoles 28 de setiembre del 2016, se realizó una entrevista como parte de una investigación de tesis, titulada: “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.” El equipo, conformado por Lucía Daniela Quiroz Oviedo y César Alejandro Yopez Durand eligieron al siguiente experto:

**Nombre completo:** Sandy Mayhuire Ampuero

**Edad:** 32

**Profesión o Cargo:** Jefe de Sección de Colocaciones y Antiguos Alumnos

**Experiencia:** 3 años

El objetivo de la entrevista fue identificar los factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados. Asimismo, los tipos de preguntas que se utilizaron fueron de abiertas, de opinión, de acciones y de análisis.

- Se preguntó a la entrevistada sobre los niveles de empleabilidad para los millennials, para lo cual la entrevistada respondió que varía de acuerdo al rango de edad ya que no son las mismas oportunidades para un bachiller por ejemplo que un egresado que tiene más experiencia o especialidades.
- Respecto al tiempo de permanencia en una empresa, la experta respondió que el tiempo varía a un año aproximadamente.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a buscar un determinado trabajo, la información que se pudo obtener es que “vaya acorde a la trayectoria que desean seguir, que le ofrezcan cumplir metas a corto plazo, y continuar en carrera.
- En cuanto a las motivaciones que impulsan a un millennial a dejar su trabajo actual y buscar otro, la experta afirma que se debe a una constante búsqueda de algo nuevo, se aburren muy rápido y necesitan estar “llenos” emocionalmente.

- Cuando se llegó a tocar el ítem de las motivaciones que hacen que un millennial se quede o permanezca en un determinado trabajo se obtuvo la siguiente información: “que lo que tiene mayor influencia son los horarios de trabajo y el reto continuo”.
- Respecto a la interrogante sobre el grado de ausentismo y rotación en la organización, éste último es alto, y no es más de un año.
- Actualmente, según su punto de vista considera que los millennials buscan trabajos o puestos relacionadas a la tecnología o aquellas que trabajen de la mano con esta.
- En cuanto al emprendimiento del millennial, la entrevistada está de acuerdo ya que siempre estarán en constante cambio y les da opción de continuar preparándose.
- Para el enunciado “qué tan cierto es eso que el millennial toma el trabajo dependiente como un entrenamiento solo para aprender para su propio trabajo al final”, se indica que depende el trabajo, ya que debe haber una flexibilidad en el horario, infraestructura adecuada y constantes proyectos.
- En cuanto a las motivaciones, de trabajar en la carrera que escogió y de identificar motivaciones trascendentales, la entrevistada afirma que es muy importante dado que esto le permite perfeccionar su trayectoria en la carrera profesional, especializándose cada vez más.
- Poner en comparación el ganar experiencia y conocimientos VS el salario y las bonificaciones extras, se pudo obtener la siguiente información: “le permite al millennial subir un escalón más; por otro lado el salario y las bonificaciones no son tan importantes ya que el millennial busca desarrollar cada vez más su carrera.

## Anexo 3: Guía de pautas para focus group

GUÍA DE PAUTAS PARA FOCUS GROUP			
	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y HUMANAS		GUÍA DE PREGUNTAS
	PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS		
TESIS DE INVESTIGACIÓN	“Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la permanencia del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016”		N°
<p>Buenos días (Días/Tardes) señor(a)/señor(ita), en primer lugar le agradecemos por brindarnos un poco de su tiempo. Somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la UCSP, el presente es la guía de un focus group, relacionado a los “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016”, agradeceremos su colaboración respondiendo las siguientes tópicos:</p>			

- **TEMA:** Empleabilidad de los jóvenes millenials en Arequipa
  - **Subtema:** Competitividad personal
  - **Subtema:** Temporalidad
  
- **TEMA:** Centro de colocaciones de la UCSP
  - **Subtema:** Demanda y oferta laboral
  - **Subtema:** Satisfacción laboral
  
- **TEMA:** Modalidades de empleo de los jóvenes millenials
  - **Subtema:** Aprendizaje en el trabajo
  - **Subtema:** emprendimiento

- **TEMA:** Factores de permanencia para los jóvenes millenials en una empresa
  - **Subtema:** Remuneración vs clima laboral
  - **Subtema:** Desarrollo personal vs el desarrollo profesional
  
- **TEMA:** Atractividad del empleo para los jóvenes millenials en una empresa
  - **Subtema:** Motivaciones para trabajar vs la vida después del trabajo
  - **Subtema:** Flexibilidad laboral vs política empresarial

**Anexo 4: Informe de final de focus group****INFORME FINAL DE FOCUS GROUP****FOCUS GROUP N° 1**

**Lugar:** Urb San Rafael Manzana A, Lote 1; Calle Chullo- Yanahuara

**Hora:** 3.30- 5.30 pm

**FOCUS GROUP N° 2**

**Lugar:** Biblioteca de la UCSP, sala 19

**Dirección:** s/n Urb. Campiña Paisajista, Quinta Vivanco, Arequipa

**Hora:** 1:30 pm- 2:50 pm

**1. Objetivo General**

Se buscó determinar a manera exploratoria, las opiniones de los millennials egresados de la Universidad Católica San pablo de todas las carreras profesionales, sobre diferentes temas y subtemas de interés que cumplen con los objetivos de esta investigación; de tal manera se reunió a las personas y el moderador en cada caso, les dio instrucciones para dirigir la sesión de manera ordenada haciendo énfasis en el respeto y la participación de cada miembro del focus group; no se les entregó preguntas específicas, dado que se consideró que lo mejor era que el participante pueda expresarse libremente, de acuerdo a su experiencia laboral, el medio en el que se desenvuelve, la carrera y el oficio que desempeña actualmente y su perspectiva como egresado de la Universidad Católica San pablo

**2. Análisis y conclusiones del focus group****2.1. Empleabilidad**

- Dado el tema de empleabilidad y el subtema de competencias personales con las que cuentan los millennials para hacer frente al mundo laboral se determinó que de los 12 participantes de focus group, 10 de los 12 participantes dijeron que no existe en si un problema con los millennials para encontrar trabajo, dado que la mayoría concuerda que los empleadores buscan que los valores de sus empleados sintonicen con los valores de la empresa y que la Universidad Católica San Pablo tiene egresados con ese plus que las empresas buscan y que finalmente contratan ; sin embargo, 2 de los 12 participantes no estuvieron de acuerdo con tal cosa y opinaron lo siguiente; primero que

un millennial no tiene las competencias necesarias que el ambiente laboral hoy requiere si bien, tiene valores, capacidades y conocimientos; le falta la experiencia y la especialización para desenvolverse, tal es el caso de los abogados que postulan a una entidad pública, dado que las convocatorias son a nivel nacional y existe mucha competencia; no basta solo con ser bueno en muchos casos, más aun eso es lo que necesita un millennial egresado de la Universidad Católica San Pablo para ser lo suficientemente competente.

- Dado el tema de empleabilidad y el subtema de temporalidad en la que un millennial egresa y encuentra trabajo, se determinó que de los 12 participantes de focus group, 12 de los 12 participantes dijeron que; encontraron trabajo al poco tiempo de egresar; o en el caso de algunos que empezaron como practicantes, los tomaron para tiempo completo una vez que egresaron; sin embargo, para las carreras de ciencia de la computación, los participantes consideraron que los salarios a nivel regional para ese rubro están muy por debajo del promedio

## 2.2. Centro de Colocaciones de la Universidad Católica San Pablo

- Dado el tema acerca el centro de colocaciones de la UCSP y el subtema acerca demanda y oferta laboral se determinó que de los 12 participantes de focus group 3 de los 12 participantes, dijeron que ayuda a los estudiantes que se encuentran en desempleo a que puedan encontrar nuevas ofertas del mercado laboral se menciona que es buena ya que con la referencia de la Universidad que otorga a las empresas proporciona una buena base de datos sin mencionar que difunde oportunidades de las que algunos pueden encontrar y otros no; sin embargo 9 de los 12 participantes no estuvieron de acuerdo con tal cosa y opinaron lo siguiente; el centro de colocación no apporto al proceso de selección que de tal modo tuvieron que buscar oportunidades de otras fuentes y por plataformas más efectivas , también se puede mencionar que no necesitan uso de esto ya que tienen ayuda por un contacto directo o por una convocatoria abierta suceden casos que de forma independiente consiguen por sus propios medios un trabajo estable; o que finalmente han hecho uso del centro de colocaciones pero que no han encontrado ningún trabajo para sus carreras, como tal es el caso de educación; por ende de todas las opiniones recopiladas, se concluye finalmente que el Centro de Colocaciones de la Universidad Católica San Pablo es por

el momento deficiente y necesita una regulación expresa tanto en la plataforma online como offline

- De acuerdo al tema del Centro de Colocaciones de la Universidad Católica San Pablo y al subtema de satisfacción laboral, se determinó que de los 12 participantes de focus; 9 de los 12 participantes opinan que el centro de colocaciones no tiene una manera extensa para ayudar a egresados a conseguir empleo en el mercado laboral ya que muchos pudieron encontrar de forma independiente por contactos cercanos, también se menciona que se debe dar más difusión de las oportunidades laborales y que se comunique de forma personalizada ; por otro lado como se menciona en líneas más arriba, 3 de los 12 participantes opinaron que para las prácticas pre- profesionales fue efectiva la contratación con la empresa y se consideran satisfechos laboralmente con las prácticas que encontraron que los permitieron encontrar posteriormente mejores trabajos; ahora bien como conclusión general de este punto, todos los participantes consideran que de alguna manera el Centro de Colocaciones debe de mejorar, ya que algunos han sufrido mal trato por parte de sus empleadores y la idea es que el Centro de Colocaciones fomente el aprendizaje y la competitividad en un marco de respeto y participación; pero eso no puede ser propicio si las empresas reclutadoras no comparten la misma filosofía, ya que se desvirtúa el propósito de la misma. Se recomienda en tal caso que el Centro de Colocaciones tome un papel más activo y realice seguimiento de los alumnos que han adquirido un empleo a través de esta plataforma

### **2.3. Modalidades de empleo en los millennials**

- De acuerdo al tema sobre las modalidades de empleo y al subtema, aprendizaje en el trabajo se determinó que de los 12 participantes, 12 de los 12 participantes afirmaron que han aprendido más en el trabajo de tiempo completo que en las prácticas por diversos factores tales como el trato con las personas en su área y el tiempo de prácticas, por ende no pudieron desplegar sus habilidades y conocimientos aprendidos en sus diferentes carreras a totalidad; al mismo tiempo, mencionaron que sus empleadores les dieron un trato diferente solamente por saber que eran de la Universidad Católica San Pablo para contratarlos en sus prácticas, de lo cual se extrae que la Universidad Católica San Pablo, es muy bien vista por las empresas al momento

de seleccionar y reclutar a su personal; pero que esta debe brindarle mucho más que solo conocimientos al alumnado, debe de proporcionarle las herramientas que estén a la vanguardia para hacerse frente al mundo tan competitivo de hoy y de esta manera ellos puedan demostrar su plusvalía dado que como hemos concluido en este punto, solo con conocimientos las empresas no contratan, buscan experiencia y logros laborales.

- De acuerdo al tema sobre las modalidades de empleo y al subtema de emprendimiento; se determinó que de los 12 participantes; 12 de 12 afirmaron que efectivamente hay un fuerte tendencia marcada hacia el emprendimiento, todos ellos en sus distintos campos (startups para los de computación un negocio propio para los de administración e industrial y inclusive para educación surge la aspiración de formar su propio colegio o el ser coordinadora) más aun, los participantes consideran que deben de tener la experiencia adecuada para enfrentarse al reto de emprender y no improvisar en el camino; de lo cual se concluye favorablemente que la Universidad Católica San Pablo a aportado en conocimientos de gestión que de cierto modo ha llevado a los egresados a adquirir experiencia para emprender y servir de una manera superior a la sociedad a la que pertenecen; así mismo, cabe resaltar que la Universidad Católica San Pablo tiene una incubadora de negocios y que varios alumnos millenials han participado en concursos de emprendimiento como "Para Quitarse El Sombrero" con resultados bastantes favorables

#### **2.4. Factores de permanencia para los jóvenes millenials en una empresa**

- Dado el tema de factores de permanencia para los jóvenes millenials en una empresa y el subtema de remuneración y clima laboral se determinó que los 12 participantes del focus group , 12 de los 12 participantes; dijeron que el clima laboral es más importante ya que por más alta que sea la remuneración que tengan, si el clima laboral es malo; se retirarían a buscar otras oportunidades en los que se sientan cómodos ; ya que buscan una empresa que abastezca todas sus expectativas (beneficios , necesidades, etc.) y sin dudarlo cambiarían a un lugar al que puedan apreciar sus habilidades por su conocimiento y talentos ,más aun, algunos participantes mencionaron que solo se quedarían ahí para aprender de todo lo que puede y de ahí se retirarían

- Dado el tema de factores de permanencia para los jóvenes millenials en una empresa y el subtema de desarrollo personal y desarrollo profesional; se determinó que los 12 participantes del focus group , 7 de los 12 participantes, opinaron que es mucho mejor el desarrollo personal ya que sin ello no te puedes desenvolver profesionalmente, ni en la sociedad ni con sus familia y de esta manera es en la que obtiene conocimientos y experiencias y de esta manera es posible alcanzar sus metas, convicciones y valores con el fin de cumplir objetivos ; sin embargo 5 de los 12 participantes no estuvieron de acuerdo con tal cosa y opinaron lo siguiente; acerca el desarrollo profesional , una persona necesita destacar para poder alcanzar el éxito y poderse valer por si mismo para que con tu propio esfuerzo puedas obtener cosas y opinan que esto es mejor ya que al momento de ingresar a una empresa ganas experiencia y de esta manera te vuelves un mejor profesional . Más aun, 12 de los 12 participantes estuvieron de acuerdo, que dentro de todo debe haber un equilibrio alcanzado entre ambos.

## **2.5. Atractividad del empleo para los jóvenes millenials**

- Dado el tema de atractividad del empleo para los jóvenes millenials y el subtema de motivaciones para trabajar y la vida después del trabajo; se determinó que los 12 participantes del focus group, 8 de los 12 participantes dijeron que, una oferta laboral es aún más atractiva cuando sus motivaciones personales están en sintonía con los valores de la empresa; es decir que fomenten el aprendizaje, incentiven el respeto y la participación activa de todos los miembros; los participantes señalaron que otras de sus motivaciones incluye la adquisición de habilidades valiosas, hacer una línea de carrera, el reconocimiento de sus labores diarias y la constante retroalimentación; sin embargo, 4 de los 12 participantes, no estuvieron de acuerdo con tal afirmación y opinaron lo siguiente; no importa cuán motivado estés, así te ofrezcan el trabajo de tus sueños, nada va a ser más importante que tu tiempo y tu espacio personal para sus proyectos ; consideran que hay que trabajar para vivir pero no vivir para trabajar, porque un millennial al final quiere ser independiente, tener tiempo para viajar, formar una familia; etc. Más aun, todos los participantes estuvieron de acuerdo en tanto como las motivaciones para trabajar y la vida después del trabajo deben estar equilibradas en la proporción que cada persona considere prudente.
- Dado el tema de atractividad del empleo para los jóvenes millenials y el subtema de flexibilidad laboral y las políticas de una empresa; se determinó que los 12 participantes

del focus group, 7 de los 12 participantes dijeron que, están totalmente de acuerdo que la productividad esta inexorablemente ligada a la flexibilidad y que una empresa demuestra mayor solidez, mientras más flexibles sea y mientras sus políticas se adapten mejor al desarrollo y despliegue de sus trabajadores que de sus propios fines; ahora bien, 5 de los 12 participantes, no estuvieron tan de acuerdo , con tal afirmación consideran que debe existir un equilibrio y quien tiene que adaptarse con las políticas y lineamientos de la empresa son los trabajadores y no al revés; lo que es más, los egresados en derecho mostraron un punto interesante, consideran que si debe existir cierta flexibilidad de parte del empleador, pero señalaron que esto es algo que quizá en su rubro jamás podría darse y mucho menos si un abogado trabaja en un organismo del estado, así que solo les queda adaptarse para sobrevivir; cosa que no pasa con los egresados en ciencia de la computación y telecomunicaciones cuyo caso es completamente contrario, ellos prefieren exigirse más y dedicar mayor esfuerzo a un trabajo a distancia, organizando sus tiempos y entregables que cumplir un horario laboral. Se concluye, que siempre debe haber un equilibrio entre ambos, las políticas de una empresa deben fomentar los valores, el liderazgo, el emprendimiento, los retos constantes y la innovación en un marco de respeto, aprendizaje y competitividad; así mismo el colaborador deberá responder a todo ello con disciplina, esfuerzo y dedicación. Por otra parte, una organización rígida jamás podrá adaptarse al medio; por ende la empresa debe tener en cuenta todo lo antes mencionado para hacerse frente a la realidad actual con miras al futuro.

## Anexo 5: Cuestionario

CUESTIONARIO			
	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y HUMANAS		ENCUESTADO
	PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS		
TESIS DE INVESTIGACIÓN	“Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016”		N°
<p>Buenos días (Días/Tardes) señor(a)/señor(ita), en primer lugar le agradecemos por brindarnos un poco de su tiempo. Somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios de la UCSP, el presente documento es un cuestionario que servirá para realizar una investigación que estamos realizando para nuestra tesis, relacionada a los “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atractividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016”.</p>			

## DATOS DE CONTROL

<b>Sexo:</b>	1. Masculino ( )	2. Femenino ( )
<b>Edad:</b>	_____ años	

¿Te encuentras trabajando actualmente?

1. Sí ( )    2. No ( ) *Fin de la encuesta*

Nivel de remuneración percibida en su trabajo actual: *Marque con una "X" sólo una opción*

1. De S/.750 a S/.1500 ( )
2. De S/.1500 a S/.2000 ( )
3. De S/.2000 a S/.2500 ( )
4. De S/.2500 a S/.3000 ( )
5. De S/.3000- a más ( )

1. ¿Dónde trabaja actualmente? *Marque con una "X" sólo una opción.*

1. Independiente ( )
2. Entidad pública ( )
3. Entidad privada( )

2. Antes de tu trabajo actual ¿Cuánto tiempo estuviste trabajando en tu puesto anterior?  
*Marque con una "X" sólo una opción.*

- |                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| ( ) 1. De 0 a 6 meses    | ( ) 2. De 6 meses a 12 meses |
| ( ) 3. De 1 año a 2 años | ( ) 4. Más de 2 años         |

3. A continuación se presentarán una serie de enunciados, marque el más apropiado para usted. *Marque con una "X" sólo una opción*

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Considero que mi salario actual es el adecuado para mí en relación a mi desempeño					
2. Considero que recibo constante retroalimentación y reconocimiento en mis labores diarias					
3. Considero que las motivaciones laborales que recibo son lo suficientemente óptimas					

4. Conforme a las siguientes afirmaciones, marca en el siguiente recuadro según este sea tu grado de aceptación. *Marque con una "X" sólo una opción*

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Considero que en mi trabajo se fomenta la colaboración y la participación de todos sus miembros					
2. Considero que la filosofía de la empresa en la que trabajo está en sintonía con mis valores y formas de pensar					
3. Considero que en mi trabajo se fomenta tanto el desarrollo personal como el desarrollo profesional de todos sus miembros					
4. Considero que en mi trabajo se fomenta la innovación y el aprendizaje					

5. De los siguientes enunciados, marque el más adecuado para usted. *Marque con una "X" de acuerdo a la siguiente escala*

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Me siento conforme con las estructuras físicas y servicios en mi oficina y/o escritorio de mi trabajo					
2. Me siento cómodo(a) respecto a mi horario laboral					
3. Me siento cómodo(a) con el uniforme o la forma de asistir a mi centro de trabajo					
4. Me siento cómodo(a) yendo a mi oficina o centro de trabajo					

6. De los siguientes ítems relacionados a la satisfacción en tu puesto de trabajo actual, con qué afirmaciones te sientes más identificado *Marque con una "X" de acuerdo a la siguiente escala*

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Me siento cómodo(a) con los días de descanso, vacaciones que me ofrece la organización					
2. Me siento bien con los horarios de mi trabajo porque me permite pasar el suficiente tiempo con mi familia					
3. Me siento cómodo(a) con las horas no laborables ya que puedo tener un equilibrio con mi vida personal					
4. Me siento a gusto con la relación con mi superior					
5. Me siento cómodo(a) respecto a la autonomía que me dan para tomar decisiones					
6. Me siento cómodo(a) respecto a la cultura y el clima organizacional					
7. Me siento a gusto con la relación con mis compañeros					

7. Respecto al centro de colocaciones de la Universidad Católica San Pablo, marca según la siguiente escala, las siguientes afirmaciones *Marca con una "X"*

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Considero que el centro de colocaciones de la Universidad Católica San Pablo, genera oportunidades de empleo efectivas para los antiguos alumnos					
2. Gracias al Centro de Colocaciones, pude obtener un empleo					
3. Considero que el Centro de Colocaciones, mantiene un papel muy activo en todo el proceso de reclutamiento y selección de los postulantes					
4. Considero que el centro de colocaciones brinda un espacio confiable que se enfoca en la participación entre sus miembros					
5. Considero que el Centro de colocaciones cumple con el principal propósito de la Universidad de mantener a la gran masa de egresados en una alto nivel de empleabilidad					

8. De acuerdo a la siguiente lista de enunciados, cuándo consideras que un trabajo es atractivo?: *Marca con una "X" según corresponda*

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Cuando las políticas de la empresa me permiten tener la suficiente flexibilidad para realizar mi trabajo fuera de la oficina					
2. Cuando la organización me da un balance entre mi vida personal y mi vida laboral					
3. Cuando la organización me permite tomar decisiones propias en mis actividades laborales					
4. Cuando la remuneración y las bonificaciones económicas están por encima del salario promedio					
5. Cuando la organización está orientada a brindar una capacitación constante					
6. Cuando existen oportunidades de crecimiento laboral o línea de carrera para el puesto de trabajo					
7. Cuando el trabajo me permite tener tiempos libres para pasar con mi familia y amigos					
8. Cuando el trabajo al que busco postular me ofrece un puesto de supervisión, coordinación, administración o jefatura					

9. A continuación se presentarán algunos enunciados, responda el más apropiado para usted, de acuerdo a la siguiente escala: **Marca con una "X" según corresponda.**

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Si veo que cambian a mi supervisor, coordinador, o jefe; pienso en cambiar de trabajo					
2. Si veo que la organización decide instaurar nuevas políticas que afectan mi estabilidad y satisfacción en el trabajo, pienso en buscar otro.					
3. Si la empresa decidiera invertir más en capacitaciones y/o especializaciones en el personal, decidiría quedarme más tiempo					

10. De las siguientes oraciones, marque la opción que más se adecúe a su situación.

**Marca con una "X" según corresponda.**

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Busco dentro de mi organización la oportunidad de expresar mis puntos de vista					
2. Busco una comunicación directa y eficaz con mi jefe					
3. Busco una comunicación directa y eficaz con mis compañeros					
4. Busco una comunicación directa y eficaz con otros miembros de la organización					

11. Marque la respuesta más correcta para usted en las siguientes afirmaciones.

Marque con una "X" según corresponda

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Confío siempre en las actividades que me exige mi puesto laboral actual					
2. Conozco y confío en la misión, visión y valores de mi centro laboral					
3. Confío en las actividades y funciones que hacen mis jefes y/o supervisores dentro y fuera de la organización o institución					
4. Confío en las metas, objetivos, políticas que se establecen ya que me ayudan a comprometerme más con mi trabajo					
5. Confío en que las actividades y funciones que realizo, me llevarán a alcanzar mis objetivos personales					

Anexo 6: Validación de Expertos

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**  
Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atracción del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millenials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.

VARIABLE	INDICADOR	SUB INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN		
				TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL SUBINDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL SUB INDICADOR Y EL ITEM		RELACIÓN ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA	
FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN LABORAL	Seguridad laboral	Temporalidad laboral	Pregunta 2: Antes de tu trabajo actual ¿Cuánto tiempo estuviste trabajando en tu puesto anterior?											
		Nivel de remuneración	Pregunta 3 (Item 1): A continuación se presentarán una serie de enunciados, marque el más apropiado para usted. Marque con una "X" sólo una opción											
	Beneficios	Motivaciones laborales	Pregunta 3 (Item 2 y 3): A continuación se presentarán una serie de enunciados, marque el más apropiado para usted. Marque con una "X" sólo una opción											
		Nivel de participación en su centro laboral	Pregunta 4 (Item 1): Conforme a las siguientes afirmaciones, marca en el siguiente recuadro según este sea tu grado de aceptación.											
	Desarrollo laboral en su centro de trabajo	Conformidad con su puesto de trabajo	Pregunta 4 (Item 2): Conforme a las siguientes afirmaciones, marca en el siguiente recuadro según este sea tu grado de aceptación.											
		Oportunidades de aprendizaje	Pregunta 4 (Items 3 y 4): Conforme a las siguientes afirmaciones, marca en el siguiente recuadro según este sea tu grado de aceptación.											
	Flexibilidad	Uso de infraestructuras	Pregunta 5 (Item 1): De los siguientes enunciados, marque el más adecuado para usted. Marque con una "X" de acuerdo a la siguiente escala											
		Horarios de trabajo	Pregunta 5 (Item 2): De los siguientes enunciados, marque el más adecuado para usted. Marque con una "X" de acuerdo a la siguiente escala											
		Forma de asistir al trabajo	Pregunta 5 (Item 3): De los siguientes enunciados, marque el más adecuado para usted. Marque con una "X" de acuerdo a la siguiente escala											
		Presencia física en el trabajo	Pregunta 5 (Item 4): De los siguientes enunciados, marque el más adecuado para usted. Marque con una "X" de acuerdo a la siguiente escala											
Equilibrio Familia-Trabajo	Políticas de días de descanso	Pregunta 6 (Item 1) : De los siguientes ítems relacionados a la permanencia en tu puesto de trabajo actual, con qué afirmaciones te sientes más identificado												
	Horarios para pasar con la familia	Pregunta 6 (Item 2) : De los siguientes ítems relacionados a la permanencia en tu puesto de trabajo actual, con qué afirmaciones te sientes más identificado												
	Respeto por las horas no laborales	Pregunta 6 (Item 3) : De los siguientes ítems relacionados a la permanencia en tu puesto de trabajo actual, con qué afirmaciones te sientes más identificado												
	Grado de interacción con su superior	Pregunta 6 (Item 4): De los siguientes ítems relacionados a la permanencia en tu puesto de trabajo actual, con qué afirmaciones te sientes más identificado												
	Conformidad con la empresa	Pregunta 6 (Items 5 y 6): De los siguientes ítems relacionados a la permanencia en tu puesto de trabajo actual, con qué afirmaciones te sientes más identificado												





**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO****NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2017.**OBJETIVO:** Analizar los factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad y retención del talento humano de los jóvenes millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2017.**DIRIGIDO A:** Egresados de la UCSP con edades de 23 a 30 años**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	------	-------	------	----------

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**





**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atracción del talento humano, en los jóvenes millenials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.

VARIABLE	INDICADOR	SUB INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN				
				TOTALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL SUBINDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL SUB INDICADOR Y EL ITEM	RELACIÓN ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA	SI	NO	SI		NO	SI	NO	
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	Cambios en la organización	Variaciones en los puestos administrativos o de supervisión	Pregunta 8: A continuación se presentarán algunos enunciados, responda el más apropiado para usted, de acuerdo a la siguiente escala:																	
		Modificaciones en las políticas	Pregunta 8: A continuación se presentarán algunos enunciados, responda el más apropiado para usted, de acuerdo a la siguiente escala:																	
	Inversión	Capacitaciones y especializaciones en el talento humano	Pregunta 8: A continuación se presentarán algunos enunciados, responda el más apropiado para usted, de acuerdo a la siguiente escala:																	
		Tipo de comunicación manejada en la organización	Pregunta 8: De las siguientes oraciones, marque la opción que más se adecúe a su situación.																	
Comunicación	Compromiso	Grado de confianza en las actividades del negocio	Pregunta 10: A continuación se presentarán una serie de enunciados.																	
		Grado de confianza en los supervisores o administrativos	Pregunta 10: A continuación se presentarán una serie de enunciados.																	
		Grado de cumplimiento con los objetivos	Pregunta 10: A continuación se presentarán una serie de enunciados.																	



FIRMA DEL EVALUADOR

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millenials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.

**OBJETIVO:** Analizar los factores que determinan la satisfacción laboral en la atraktividad y retención del talento humano de los jóvenes millennial egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.

**DIRIGIDO A:** Egresados de la UCSP con edades de 23 a 30 años

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Arias Padilla Diego Fabián

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	<del>Alto</del>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------------	-------	------	----------

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los jóvenes millennial egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.

**OBJETIVO:** Analizar los factores que determinan la satisfacción laboral en la atraktividad y retención del talento humano de los jóvenes millennial egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016.

**DIRIGIDO A:** Egresados de la UCSP con edades de 23 a 30 años

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Hinojosa Perez Ana Leticia Hattenue

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	X			

Hinojosa P  
FIRMA DEL EVALUADOR