



Cómo los millennials eligen la empresa donde desean trabajar

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:

Luis Ubaldo Gutiérrez Eche _____

Miguel Ángel Moran Inga _____

Miriam Hellen Paria Ocospoma _____

Jorge Roberto Pulido Montoya _____

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 63

Lima 09 de septiembre de 2019

Esta tesis

Cómo los millennials eligen la empresa donde desean trabajar

ha sido aprobada.

.....
Kety Jáuregui Machuca (Jurado)

.....
Richard Moarri Nohra (Jurado)

.....
Juan Timaná de la Flor (Asesor)

Universidad ESAN

2019

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia, por su amor, paciencia, comprensión y constante apoyo.

Luis Gutiérrez

A mis padres, Jesús y Elsa, por su amor y su constante ayuda durante esta etapa de mi vida profesional, a mis hermanos por su comprensión y apoyo y a mis amigos que me apoyaron en todo momento para lograr el objetivo de graduarme.

Miguel Moran

A Dios, a mis padres y mi abuela por su amor, orientación y constante apoyo, así como a mis compañeros de grupo para lograr esta importante meta en mi vida.

Miriam Paria

A mi papá que está en el cielo y a mi madre, por todo el apoyo, paciencia, dedicación y sobre todo por ser parte de este gran logro en mi vida; a mis hermanos, cuñadas y a mis sobrinas que con su amor y cariño me motivaron para seguir adelante.

Jorge Pulido

AGRADECIMIENTOS

Los integrantes de esta tesis de investigación quieren agradecer profundamente al profesor Juan Timaná, por su paciencia, docencia y ánimo para conducirnos por el camino del conocimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la Tesis: “Cómo los millennials eligen la empresa donde desean trabajar”

Autor(es): Gutiérrez Eche, Luis Ubaldo
Moran Inga, Miguel Ángel
Paria Ocospoma, Miriam Hellen
Pulido Montoya, Jorge Roberto

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad aumentar las fuentes de estudio sobre las condiciones que debe ofrecer toda organización para ser atractiva frente a los millennials, también conocidos como generación Y, al momento en que se encuentran en la búsqueda de un puesto de trabajo. Las condiciones que debe tener la empresa son los atributos que pueda brindar a sus empleados para captar, mantenerlos motivados y así poder generar compromiso con la empresa a la vez que sientan satisfacción por el trabajo que realizan.

Dentro de las teorías utilizadas para nuestra investigación se tomaron como marco conceptual el *atractivo organizacional*, es decir, la imagen y percepción que genera la empresa como un lugar donde se ofrece una propuesta de valor laboral, captando de esta forma al mejor talento laboral, influyendo sus preferencias hacia organizaciones con características específicas. De la misma forma, se da paso al concepto de *valores de trabajo*, donde se muestran estudios que describen los atributos y/o características que debe tener una organización para ser atractiva para los millennials. Dichos conceptos generales fueron considerados como la base del presente estudio, que sustenta los atributos que buscan los millennials para elegir la empresa donde desean trabajar en Lima Metropolitana.

Para la elaboración del diseño de investigación hemos usado el método de Policy–Capturing, usando esta metodología buscamos entender lo que los millennials buscan al momento de elegir un lugar de trabajo, para esta investigación hemos evaluado 12 atributos

los cuales fueron seleccionados luego de hacer una exhaustiva revisión de literatura, encuestas cualitativas a millennials y cuestionarios pilotos, estos 12 atributos tienen 2 niveles (alto y bajo), mediante la herramienta SPSS se generaron un total de 16 escenarios distintos que cumplieron con la condición mínima de ortogonalidad; como herramienta de análisis hemos usado el modelo de ecuaciones de estimación generalizada.

El cuestionario final fue presentado a 100 millennials de Lima Metropolitana, con edades que comprenden entre 21 y 29 años, el cuestionario fue realizado de manera virtual y estuvo habilitado durante el mes de julio del año 2019.

La investigación respondió a su objetivo de elaborar un estudio basado en conocer los atributos que más valoran los millennials para la elección de la empresa en donde desean trabajar, basado en el concepto de atractivo organizacional; es así, que de esta manera se evaluó dichos factores que influyen en la toma de decisiones para encontrar un puesto de trabajo acorde con las necesidades y objetivos de esta generación. Esta investigación se desarrolla bajo la metodología del policy-capturing, considerando 12 atributos: Compensación económica, Estabilidad laboral, Cercanía al lugar de trabajo, Buen clima laboral, Responsabilidad social, Reputación de la empresa, Tamaño de la empresa, Cultura de innovación, Horario flexible, Equilibrio trabajo-vida, Reconocimiento por desempeño laboral, Aprendizaje continuo, Trabajo interesante, Línea de carrera y Capacitación profesional. Estos aspectos son considerados de relevancia para los encuestados, implica también que esta información puede ser usada por reclutadores o gerencias de capital humano que les permita mejorar la gestión de reclutamiento y/o comunicación interna, tomando en cuenta la relevancia que toman los millennials en la fuerza laboral actual.

La investigación también ayuda a las empresas a una mejor planificación del desarrollo profesional, el cual debe gestionarse mediante mejores políticas de compensación salarial, ya que al mismo tiempo se pudo reflejar en las encuestas que los jóvenes tienen una respuesta favorable ante convocatorias de trabajo donde puedan obtener una mayor retribución económica, por lo tanto, contar con una buena política de compensaciones será considerado como parte de la gestión estratégica de captación y retención del talento humano.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO	2015 - 2015
Certificación Básica de Riesgos	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2012 - 2012
Diplomado Internacional en Finanzas Corporativas	
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO	2012 - 2012
Programa de Especialización en Banca	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2010 - 2010
Programa de Especialización en Finanzas	
UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES	2005 - 2009
Bachiller en Administración de Empresas (Quinto Superior)	

Miriam Hellen Paria Ocospoma

Profesional con más de 10 años de experiencia en áreas de finanzas y contabilidad, dando valor agregado en la implementación de sistemas contables y ERPs.

Experiencia como encargada de hacer actualizaciones de la contabilidad de empresas, responsable frente a auditorías financieras y tributarias de diversas empresas, participe de varias operaciones societarias dentro de algunas empresas, parte de equipo de trabajo para implementación y afinamiento de ERPs en diferentes empresas, soporte y control de áreas de gestión en diversas empresas, EEFF y reportes financieros/costos y fiscales para gerencia, entre otras funciones.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Tagumedica S.A.

Empresa del sector farmacéutico reconocida dentro del mercado de insumos médicos a nivel nacional y en América central.

Contador

agosto 2019 - Actualidad

Liderar proyecto de control de gestión, promoviendo una optimización de procesos además de ser responsable de la contabilidad de la empresa.

- Logros: implementación de políticas de movilidades.
- Logros: implementación de metodología del cruce de ventas.

Consorcio Geohidraulica S.A.C.

Empresa de producción y comercialización de bombas sumergibles. Principal proveedor de Grupo Volcán, uno de los grupos mineros más importantes del país.

Jefe de contabilidad

mayo 2016 – julio 2019

Estuve a cargo del área contable de la empresa, revisión de liquidación de impuestos mensuales y anuales, responsable ante auditoría financiera anual externa por parte de las Big4.

- Logros: traspaso de participaciones de un consorcio ha acciones de una empresa jurídica.
- Logros: liderazgo de la implementación de ERP en los módulos de las áreas de gestión.
- Logros: operaciones societarias como recompra de acciones por libre disponibilidad, venta de acciones, fusión por absorción.

Mlv Contadores S.A.C.

Empresa de outsourcing contable, uno de los más grandes en el Perú.

Encargado de contabilidad

febrero 2013 – abril 2016

Responsable de la contabilidad de empresas de diversos sectores.

- Logros: implementación de procedimientos para la optimización del registro contable.
- logros: implementación de formatos más ágiles para las áreas de gestión.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - actualidad

MBA

IPAE

2015 - 2015

Diplomado en Finanzas

COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE LIMA

2013 - 2013

Diplomado en Normas internacionales de información financiera

COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE LIMA

2012 - 2012

Diplomado en Tributación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

2011 - 2011

Microsoft Excel

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL

2003 - 2007

Contabilidad (Tercio Superior)

Miguel Angel Moran Inga

Profesional con más de 8 años de experiencia liderando proyectos de Tecnologías de la Información, realizando optimización de procesos de TI para generar valor en las empresas. Experiencia en administración de Base de Datos (Oracle, SQLSERVER, MYSQL), también cuento con experiencia administrando y gestionando plataformas CLOUD (Oracle cloud, GCP, AWS), con experiencia en diseño y arquitectura de nuevos sistemas de TI. Siempre busco la mejora continua, utilizo el pensamiento crítico, soy proactivo, trabajo bajo presión, asumo nuevos retos y me desenvuelvo muy bien en equipos multidisciplinarios, soy colaborador, hábil en el aprendizaje y líder innato.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Financiera OH.

Empresa del sector financiero. Miembro de Grupo INTERCORP, el grupo es uno de los más grandes en el Perú.

Administrador de Base de Datos

agosto 2019 - Actualidad

Liderar proyectos de TI, promoviendo la transformación digital para de esa manera trabajar con diseños ágiles que puedan mejorar los tiempos de servicio.

- Proyecto: Implementación de proyecto para agilizar validación de EECC de clientes de la tarjeta OH Para de esa manera mejorar la experiencia usuaria.
- Proyecto: Implementación de proyecto para automatizar los cambios en producción de los sistemas de la organización, de esta manera esperamos mejorar los tiempos de solución de problemas de usuarios.
- Proyecto: Migración de Base de datos Oracle Cloud entre distintas infraestructuras

INLEARNING.

Empresa del sector educación. Miembro de Grupo INTERCORP, el grupo es uno de los más grandes en el Perú.

Administrador de Base de Datos y Servicios

julio 2017 – agosto 2019

Estuve a cargo de la administración de todas las Base de datos de la organización (más de 50), de esa manera lideré proyectos de TI para poder automatizar y mejorar la administración de estas.

- Logros: Implantación de alertas de BD.
- Logros: Configuración de políticas de Backups en todas las BDs
- Proyecto: Upgrade de todas las BDs sqlserver en Backlevel (10 servidores)
- Logros: Optimización de procesamiento de cierre contable de 24 horas a 2 horas.

Supermercados Peruanos.

Empresa del sector RETAIL. Miembro de Grupo INTERCORP, el grupo es uno de los más grandes en el Perú.

Administrador de Base de Datos e Infraestructura diciembre 2013 – junio 2017

Lideré la coordinación de proyecto con los distintos proveedores de TI, gestionando los distintos proyectos de la organización, también me encargué de administrar las BDs, servicios e infraestructura de la organización.

- logros: implementación de proyecto VEACLUB, participe desde el diseño de la arquitectura hasta la implementación del mismo
- logros: implementación de planes de BACKUP y plan de recuperación, participé diseñando los planes de recuperación.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - actualidad

MBA

EDUTRONIC

2015 - 2015

SAP Basis with Oracle Database

EDUTRONIC

2014 - 2014

Performance Tuning DBA 11GR2

CIBERTEC

2014 - 2014

RAC and GRID infraestructura administration

CIBERTEC

2012 - 2012

Oracle database administration 11GR2

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

2009 - 2013

Ingeniero de Sistemas (Tercio Superior)

Jorge Roberto Pulido Montoya

Profesional con más de 15 años de experiencia laboral, con amplia experiencia en gestión de personas, manejo de personal, capacitación, control de kpi's, logística, atención al cliente y gestión de cobranza en el sector bancario. Responsabilidad, capacidad de organización, excelentes relaciones interpersonales y con facilidad para trabajo en equipo, cumplimiento de los objetivos, perfecto desenvolvimiento para labores que implican trabajar bajo presión, líder innato, busco siempre la mejora continua de los procesos, implementando mejoras y proponiendo soluciones.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO DE CREDITO DEL PERU

Supervisor de Cobranzas.

Febrero 2013 – Julio 2019

Manejo de Personal, control de indicadores de Gestión, indicadores de productividad, Efectividades y Recupero de la cartera de cobranza. En los Tramos 1-30 días mora, 31-120 Días mora, y también Supervisión de Cobranza Conjunta con gestores de Campo y actualmente implementando el piloto de Gestión de Cobranza a cuentas Castigo (Superiores en mora tardía)

INVERSIONES FLORENTINA E.I.R.L.

Administrador.

Mayo 2012 – diciembre 2012

Desarrollo de proyecto de Restaurant – Café.

Coordinación con proveedores, encargado de gestión logística y de abastecimiento, coordinación con la contabilidad externa, gestión de asesoría legal, gestión de recursos humanos, control de ventas diarias, cronograma de pagos y manejo de inventarios.

TELEATENTO DEL PERU S.A.C.

Supervisor de la Jefatura de Móviles I.

Marzo 2010 – abril 2012

Grupo a cargo, Control de personal, manejo de indicadores de gestión, Coordinación con Telefónica Móviles y con diferentes áreas de Atento. Elaboración de Indicadores de Rendimiento, Productividad y Efectividad (TMO, Back Office, Temático, Conexiones, Calidad, Usuarios, Absentismo, Traslados).

PCPERFORMANCE S.A.

Julio 2009 – marzo 2010

Supervisor de Ventas – Campaña con Telefónica del Perú – Laptops HP

Gestión de control, análisis de Ventas, cuadros de resultados, Capacitación a personal y los vendedores sobre el producto y técnica de ventas; coordinación y control de envíos e servicios en provincia. (A nivel nacional)

Elaboración de planes de Ventas y como mejorar los índices de ventas.

LABEL COPACABANA S.A.C.

Marzo – junio 2009

ADMINISTRADOR de Fábrica y Local Comercial.

Gestión y manejo de la Administración de la Fábrica, implementación de una nueva línea de producción. Encargado de programa de capacitación y entrenamiento al personal, encargado de gestión logística y de abastecimiento, coordinación con la contabilidad externa, gestión de asesoría legal, gestión de recursos humanos, control de ventas diarias, cronograma de pagos, encargado de coordinaciones para importación y desaduanaje de maquinarias y equipos.

ANDEAN EXPERIENCE S.A.C.

Abril 2008 – febrero 2009

Encargado de Gestión Logística en la Administración de Hoteles en Cusco y Puno.

Gestión y manejo de recursos, encargado de la gestión logística, aprovisionamiento y abastecimiento de centros de operaciones a nivel nacional, negociación con proveedores,

coordinación con el personal para realizar los envíos a provincia, recepción y manejo de requerimientos, compras, cotizaciones, efectuar reportes y realizar órdenes de compra.

TELEATENTO DEL PERU S.A.C.

Mayo 2007 – marzo 2008

Técnico de Análisis Administrativo de la Jefatura de Reclamos & Especializados.

Coordinación con Telefónica y con diferentes áreas de Atento, actualización de bases de datos. Elaboración de informes y reportes de servicios a Telefónica. Elaboración de Indicadores de Rendimiento, Productividad y Efectividad (TMO, Back Office, Temático, Conexiones, Multigestión, Ventas, Calidad, Usuarios, Absentismo, Trasferencias). Reportes Estadístico de Reclamos e Indicadores de Producción. Atención de Quejas y Apelaciones de Reclamos en primera instancia.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - actualidad

MBA

CENTRUM

2016

Capacitación EdEx en Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

2016 - 2016

Licenciado en Administración

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERU “UTP”

2006 - 2009

Egresado de Administración de Negocios

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR “IDAT”

2001 - 2004

Técnico en Administración de Empresas

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Presentación	1
1.2 Antecedentes	4
1.3 Problema de investigación	7
1.4 Pregunta de investigación	8
1.5 Objetivo de la investigación.....	8
1.6 Justificación del estudio.....	8
1.7 Alcance del estudio.....	9
1.8 Mercado laboral peruano	10
1.9 Estructura de la tesis	17
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA, MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS	18
2.1 Revisión de literatura.....	18
2.1.1 Las generaciones	19
2.1.2 Determinantes de selección de trabajo	23
2.1.3 Características de los millennials	27
2.1.4 Preferencias de trabajo de los millennials.....	37
2.2 Marco teórico	52
2.2.1 El atractivo organizacional	52
2.2.2 Valores de trabajo.....	54
2.3 Modelo propuesto e hipótesis.....	55
2.3.1 Modelo propuesto.....	56
2.3.2 Hipótesis	57

2.4	Resumen del capítulo.....	63
CAPÍTULO III: DISEÑO Y MÉTODOS.....		64
3.1	Diseño de la investigación	64
3.1.1	Policy–capturing.....	64
3.2	Población y muestra.....	68
3.3	Recolección de datos	68
3.4	Diseño del instrumento	68
3.4.1	Selección de factores	69
3.4.2	Creación de escenarios	76
3.5	Herramienta de análisis.....	83
3.5.1	Modelo lineal generalizado.....	83
3.6	Resumen del capítulo.....	84
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL ESTUDIO		85
4.1	Descripción de la muestra.....	85
4.2	Validez y confiabilidad del instrumento.....	88
4.3	Comprobación de hipótesis.....	95
4.4	Resumen del capítulo.....	96
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES		98
5.1	Discusión.....	98
5.2	Conclusiones	105
5.3	Implicaciones para la gerencia	107
5.4	Limitaciones	108
5.5	Posibles investigaciones futuras.....	109

REFERENCIAS	111
APÉNDICES.....	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice N°1	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice N°2	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice N°3	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Tasa de actividad	10
Figura 1.2 Tasa de actividad comparación.....	11
Figura 1.3 Perú: Tasa de desempleo según edad y pobreza, 2006 – 2016 (% del total de la PEA)	12
Figura 1.4 Escasez del talento global, 2006 – 2018	13
Figura 2.1 últimas generaciones investigadas con las características específicas de cada segmentación.....	19
Figura 2.2 Modelo propuesto para determinar los atributos que buscan los millennials para elegir la empresa donde desean trabajar.....	57
Figura 4.1 Género total	85
Figura 4.2 Género masculino	86
Figura 4.3 Género femenino	86
Figura 4.4 Carreras Profesionales.....	87
Figura 4.5 Zona Geográfica	88
Figura 4.6 Grafico de dispersión pregunta 1	89
Figura 4.7 Grafico de dispersión pregunta 2.....	89
Figura 4.8 Atributos que consideran los millennials	95

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Clasificación de las generaciones	20
Tabla 2.2 Revisión de la literatura de estudios sobre las generaciones	22
Tabla 2.3 Revisión de la literatura de estudios sobre determinantes de selección de trabajo	25
Tabla 2.4 Revisión de la literatura de estudios sobre determinantes de selección de trabajo (continuación).....	26
Tabla 2.5 Características de millennials agrupado	30
Tabla 2.6 Características de millennials agrupado (continuación).....	31
Tabla 2.7 Características de millennials agrupado (continuación).....	32
Tabla 2.8 Características de millennials agrupado (continuación).....	33
Tabla 2.9 Características de millennials agrupado (continuación).....	34
Tabla 2.10 Revisión de la literatura de estudios sobre características de millennials	35
Tabla 2.11 Revisión de la literatura de estudios sobre características de millennials (continuación).....	36
Tabla 2.12 Lista de característica de trabajo que seleccionan los millennials	43
Tabla 2.13 Lista de característica de trabajo que seleccionan los millennials (continuación).....	44
Tabla 2.14 Lista de característica de trabajo que seleccionan los millennials (continuación).....	45
Tabla 2.15 Lista de característica de trabajo que seleccionan los millennials (continuación).....	46
Tabla 2.16 Revisión de la literatura de estudios sobre la preferencia de trabajo de millennials	47
Tabla 2.17 Revisión de la literatura de estudios preferencia de trabajo de millennials (continuación).....	48
Tabla 2.18 Revisión de la literatura de estudios preferencia de trabajo de millennials (continuación).....	49

Tabla 2.19 Revisión de la literatura de estudios preferencia de trabajo de millennials (continuación).....	50
Tabla 2.20 Revisión de la literatura de estudios preferencia de trabajo de millennials (continuación).....	51
Tabla 3.1 Factores de preferencia de trabajo (revisión de literatura)	70
Tabla 3.2 Factores de preferencia de trabajo (continuación)	71
Tabla 3.3 Factores de preferencia de trabajo millennials–categoría: capacitación	72
Tabla 3.4 Factores de preferencia de trabajo millennials–categoría: económico (continuación).....	73
Tabla 3.5 Factores de preferencia de trabajo millennials–categoría: Personal (continuación).....	74
Tabla 3.6 Factores de preferencia de trabajo millennials – categoría: imagen organizacional (continuación).....	75
Tabla 3.7 Lista de atributos finales.....	76
Tabla 3.8 Combinaciones de escenarios	77
Tabla 4.1 Coeficiente de correlación de preguntas 1 y 2.....	88
Tabla 4.2 Tabla de estudios previos	90
Tabla 4.3 Contrastes de los factores del modelo de la muestra	91
Tabla 4.4 Estimaciones de los parámetros	92
Tabla 4.5 Validación de hipótesis	93
Tabla 4.6 Resumen de datos correlacionados	94
Tabla 4.7 Porcentaje por atributo de la pregunta abierta	94

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

Hoy en día, la principal técnica para captar capital humano es el proceso de reclutamiento, como lo indicó (A. L. Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991), llega a ser la principal, ya que permite influir en las elecciones de trabajo. Adicionalmente Rynes indica que entre los reclutadores organizacionales se intercambia información sobre las variables por las cuales una organización llega a ser atractiva para los postulantes, combinando estas variables a la hora de reclutar personal.

Existen investigaciones que explican que los candidatos o postulantes eligen los trabajos acordes a los valores que estos comparten (Judge & Bretz, 1992), asimismo, se destaca que los valores de trabajo sólo pueden influir en las decisiones cuando estos son percibidos.

Los valores de trabajo tienen consecuencias en la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la toma de decisiones a nivel individual; si bien los valores de trabajo no han sido relacionados de manera explícita a las decisiones de elección de un trabajo, si afectan sustancialmente dichas decisiones, por lo que se tiene más posibilidades de elegir trabajos con contenido de valor similar a la propia orientación de valor del individuo (Judge & Bretz, 1992).

Por otro lado, están los millennials, quienes han empezado a formar parte de la fuerza de trabajo, y están empezando a reemplazar a las generaciones anteriores, pero que dicha situación no es mala, sino que por el contrario, otorga da la oportunidad de liderar y compartir la transición (Hulett, 2006).

Los millennials también conocidos como Generación Y, es un término que se utilizó por primera vez en la década de los 90's para definir a los adolescentes de esa época, que eran los nacidos después de 1981; las estadísticas señalan que esta generación posee una educación de enfoque neoliberal, referente a la política económica, explicado por el uso que hacen de las tecnologías de comunicación y digitales, debido a que siempre quieren

estar conectados porque les gusta desenvolverse en un entorno digital (Arora & Dhole, 1983).

Se cuenta con investigaciones que determinan las características de los millennials, cuestionando los estereotipos que se han realizado sobre ellos, identificando que trabajan bien en equipos y se encuentran altamente motivados para impactar en las organizaciones donde se desempeñan laboralmente (Myers & Sadaghiani, 2010). También requieren de una comunicación frecuente con sus supervisores y se sienten cómodos con las tecnologías.

Del mismo modo se ha realizado proyecciones generales sobre la vida de los millennials peruanos, resaltando su afinidad con la tecnología, la importancia del equilibrio entre su vida personal y laboral, su necesidad de reconocimiento y crecimiento profesional que estos esperan, así como su falta de lealtad a las marcas (Villanueva & Baca, 2016).

Adicionalmente, se ha investigado las formas de optimizar el rendimiento de los millennials, recomendando las implementaciones de redes sociales empresariales y creando espacios que les permitan interactuar con otros colaboradores, dichas medidas les permite que puedan adquirir conocimiento y contar con lecciones aprendidas (Trees, 2015). Además, se ha identificado que los millennials son deficientes en habilidades de comunicación, pero se plantean soluciones a través de la implementación de diferentes tipos de comunicación para mejorar su efectividad (Hartman & McCambridge, 2011).

Existe el pensamiento común de que las características de los millennials afecta su capacidad para desenvolverse productivamente en las empresas, sino incluso su aptitud para entablar relaciones organizacionales positivas, por lo que se especula que es posible que los supervisores y compañeros de los millennials los perciban de acuerdo a sus experiencias vividas de cómo pueden verse afectados los millennials dentro de un conflicto (Myers & Sadaghiani, 2010).

Existen investigaciones señalando que los millennials no tienen la motivación para realizar búsquedas de carácter profundo, por lo que se limitan rápidamente a la disponibilidad de una respuesta, y no siguen una verdadera investigación, lo que genera que pierdan la óptica que les posibilite examinar más información, y son inconscientes de que gran parte de la

información disponible en internet rara vez cumplen con rigurosidad los estándares de validez (Hershatte & Epstein, 2010).

A los millennials le agradan los líderes que confían en ellos lo necesario como para darles más responsabilidades y capacitarlos para hacer uso de su experiencia y conocimiento (Ken Blanchard Companies, 2016), incluso, dentro de una investigación, un encuestado señaló que cuando su gerente le tiene confianza, le dan ganas de ser un empleado destacado, así que no lo defraudará para aumentar la confianza.

Los millennials son una generación que se encuentra bien educada, por lo tanto tienen mucho que ofrecer a las empresas en este nuevo siglo, especialmente en las áreas que tengan relación con la tecnología y la innovación, por lo que piensan que siempre tienen algo que aportar y contestan de manera eficiente a los superiores que reconocen las habilidades que tienen los millennials (Ken Blanchard Companies, 2016).

Algunas investigaciones indican que los millennials necesitan desarrollar habilidades relacionadas con la comunicación, la gestión y el liderazgo; por lo que no se puede decir que a cualquier grado universitario no le es necesario tener estas habilidades especialmente de comunicación interpersonal para desenvolverse con éxito en todo nivel organizacional, debido a la dependencia que tienen los millennials a la tecnología (Hartman & McCambridge, 2011).

Muchas investigaciones afirman que los millennials no solo desean empleos significativos y competitivos, sino también que les brinden la oportunidad de seguir aprendiendo a la vez que puedan seguir avanzando en su carrera profesional, ya que la realización personal es una motivación que aminora la importancia de una baja retribución económica (Baiyun, Regina, David, Arlene, & Xin, 2017).

Del mismo modo que las anteriores generaciones, los millennials también tienen preocupaciones profesionales que terminan siendo cuestiones importantes a medida que ven a sus trabajos más como una carrera de por vida o una vía para responder a un llamado, a medida que estas preocupaciones modifican la manera en que se determinan los trabajos dentro de las organizaciones (Baiyun et al., 2017).

1.2 Antecedentes

El mercado laboral es un tema central de la sociedad por lo que es de crucial importancia para la teoría de la sociología como de la economía. La característica del trabajador, trata de que vende su fuerza de trabajo al empleador dentro de un mercado libre, por lo que se coloca bajo la orden de la organización, así como de sus agentes de supervisión y dirección, sin embargo, tiene la libertad de vender su fuerza o capacidad a otra empresa cuando lo desee. Por ser dueño de su propia persona está capacitado de ejercer la elección dentro de un mercado, lo que se considera una buena práctica en la industria desde cualquier punto de vista (Blackburn, R. M., & Mann, 1979).

Se debe establecer los límites de las generaciones de trabajadores con la finalidad de poder hacer un mejor estudio del mercado laboral. Es un proceso que está compuesto por una diversidad de factores como herramientas útiles para el análisis entre los que se tiene a la demografía, actitudes, eventos históricos, cultura popular y acuerdo entre los investigadores (Doherty, Kiley, Tyson, & Jameson, 2015).

Las generaciones brindan a los investigadores un instrumento para examinar los cambios de opiniones a lo largo del tiempo, además de brindar una manera más apropiada de entender como las variadas experiencias formativas interactúan en el ciclo de vida y el proceso de envejecer para darle forma a la manera en que las personas ven el mundo. Mientras que las personas más jóvenes y los adultos mayores tienen diferentes puntos de vista en un determinado momento, las generaciones permiten a los investigadores analizar cómo piensan los adultos mayores de hoy sobre un determinado tema cuando estos eran jóvenes, como también definir como las proyecciones de los puntos de vista pueden diferir entre las generaciones presentes en el mercado laboral (Doherty et al., 2015).

Según el marco de atracción de selección de desgaste desarrollado por (Schneider, n.d.) los individuos se sienten atraídos de diferentes maneras por las organizaciones en base a una evaluación de la coherencia entre sus propias características y las características de la organización. Para la selección, solamente las personas con ciertas competencias son aceptadas en la organización por medio de procesos de selección. Sin embargo, las personas

que al inicio se sintieron atraídas por una empresa y luego fueron seleccionadas pueden abandonar si perciben que no encajan después de un determinado tiempo.

Los millennials se distinguen porque usan la tecnología de manera diferente a las generaciones anteriores, debido a que los cambios en la tecnología influyen en cómo interactúan entre sí. En los últimos años han salido innovaciones importantes en la informática que han transformado la manera en que se comunican las personas (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010).

Respecto a lo que se refiere a la fuerza laboral de los millennials, su comportamiento se debe básicamente a su juventud (Campione, 2015) destacando la orientación al equipo de trabajo, autoseguros, enfocados hacia el éxito, multitareas y tecnológicos (Mcalister, 2002). Además de ser optimistas, colaborativos, motivados, independientes, generosos, entre otros.

Teniendo como preferencias de trabajo la flexibilidad laboral y le poder trabajar con apoyo de la tecnología especialmente en compañías grandes con diferentes profesionales (Holian, 2015). Buscan a las empresas que les brinde capacitación, línea de carrera, buen ambiente laboral, trabajo dinámico, entre otros (Terjesen, Vinnicombe, & Freeman, 2007).

Comparación entre buscar trabajo vs la tendencia a ser emprendedores

Los millennials son un sector de la población que se resiste a las corporaciones, también son bastante competitivos, al mismo tiempo que son inventores de contenidos y muy influyentes en su sector.

Los millennials pretenden que las organizaciones los reconozcan por su esfuerzo y no por el tiempo que tengan trabajando dentro de la compañía. El problema que tiene la generación Y más allá de no estar contentos con sus objetivos laborales, muchas veces es el no poder encontrar un empleo estable, así como no independizarse debido a que no cuentan con una buena situación económica por lo que aún siguen viviendo con sus padres; así mismo que son escépticos con ciertos puestos de trabajo dentro de las empresas.

Los millennials están en la constante búsqueda de innovar debido a que es la generación Y la que ha sufrido más cambios en el campo laboral. Esta generación ha desarrollado una nueva economía llamada “economía del conocimiento” que necesita de profesionales altamente competitivos, además esta economía está basada en la tecnología, gestión de datos e innovación de nuevos productos (Rodríguez Moreno et al., n.d.).

La generación Y esta dentro de un clima de estabilidad laboral, debido a la forma bajo la cual los emplean, que no asegura estabilidad laboral en una misma empresa, lo que genera una rotación constante. Teniendo en cuenta que los millennials persiguen un trabajo independiente y se preocupan más por su desarrollo personal que el laboral, tratan de emprender debido a que consideran esto alcanzar el éxito. Una gran parte de los millennials tienen un grado alto de preparación; pero en estos últimos tiempos se señala que los millennials no se conforman con solo obtener más títulos universitarios y formar parte de una compañía que les ofrezca estabilidad laboral y crecimiento profesional, sino que ellos desean ser emprendedores y por tal motivo buscan ser personas muy capacitadas con ideas innovadoras que hasta son reconocidas (Rodríguez Moreno et al., n.d.).

Por lo tanto los millennials resultan ser la primera generación que a diferencia de las anteriores, está empezando a sentir que la necesidad de tener trabajo dentro de una empresa no es un requisito indispensable de su desarrollo como individuo, sino que más bien la posibilidad de tener independencia laboral le permite lograr el éxito y satisfacción personal.

Factores socio-económicos presentes en países como el Perú

Las empresas tienen un papel estratégico debido a que pueden orientar sus esfuerzos hacia la inclusión en el mundo laboral de grupos desfavorecidos o minorías, así como el respeto a los derechos laborales de todo individuo.

La inclusión laboral se convierte en un medio que genera bienestar a nivel organizacional como social, debido a que permite a las personas en situación vulnerable, sentirse parte de la sociedad y tener un trabajo que les posibilite cubrir sus necesidades primarias. Dentro de los países latinoamericanos existe una tendencia positiva para la inclusión de los menos favorecidos pero aún es muy baja; por lo que factores socio-económicos como la

subsistencia, sub empleo e insatisfacción laboral siguen presentes dentro de esta sociedad. Por lo que se debe combatir los tipos de discriminación por los que las personas son rechazadas en el acceso de oportunidades laborales (Millán Aguilar, Arredondo Trapero, & Vázquez Parra, 2018) .

Dentro de estos tipos de discriminación está el género, raza, migrantes, identidad sexual, discapacidad física y mental. Muchos de estos entrelazados con los factores socio-económicos mencionados, lo que imposibilita a los sectores de la población que sufren estos males socioeconómicos al acceso al mercado laboral.

El cumplimiento de los derechos laborales, surge porque las personas tienen insatisfacción laboral que nace por desempeñar un empleo que no satisface, lo que deriva de una condición de subempleo, debido a la subsistencia generada por los tipos de discriminación y la falta de medios que les permita alcanzar un nivel de educación digno y llegar a ser empleados con un perfil de alta competencia.

Mientras sigan existiendo estas falencias los países latinoamericanos no saldrán de la falta de inclusión laboral, por lo que se deben buscar alianzas con empresas, organizaciones y estados que estén dispuestos a trabajar en conjunto a través de mecanismos globales de inclusión; como programas de apoyo a los sectores afectados, difusión de buenas prácticas de responsabilidad social, respaldo de diversos grupos sindicales, concientización masiva de la inclusión laboral , entre otros (Millán Aguilar et al., 2018).

1.3 Problema de investigación

Resulta importante que los investigadores determinen de manera afirmativa la información sin fundamento sobre las diferencias generacionales, debido a que surgen diferencias generacionales algunas veces hay más variabilidad dentro de una sola generación que entre generaciones (Deal et al., 2010). Siendo este el punto de partida para tener conocimiento de si los millennials pueden o no ser la próxima generación como fuerza de trabajo y con gestión efectiva (Hershatte & Epstein, 2010).

En la actualidad existen pocos estudios empíricos sobre lo que considera atractivo los millennials cuando se encuentran en la búsqueda de una empresa donde desea trabajar

tomando en consideración las características propias de su generación. Así mismo examinar cuales son las variables que son atributos para los millennials al momento de elegir una empresa donde quiere entrar a trabajar.

1.4 Pregunta de investigación

¿Qué atributos utilizan los millennials para seleccionar la empresa donde desean trabajar y cuáles son sus importancias relativas?

1.5 Objetivo de la investigación

Este estudio tiene el propósito de determinar qué atributos tienen en cuenta la generación de millennials en el Perú, para la búsqueda de trabajo en una organización; conocer qué factores son los que determinan su toma de decisión al momento de incursionar en el ámbito laboral, saber qué es lo que influye o tienen en cuenta para la decisión laboral.

Para esto se desarrollará un estudio cuantitativo en una muestra de estudiantes de último año de la universidad en Lima Metropolitana.

1.6 Justificación del estudio

El desarrollo económico de un país se sustenta en la educación y rumbo empresarial, contando cada vez con la inserción laboral de la generación Y o millennials, siendo indispensable saber cuáles son sus prioridades y valoraciones que consideran para desarrollarse en las organizaciones. Asimismo, las estrategias empresarial eficaces requieren de personas idóneas, que puedan ser capaces de desarrollar habilidades en función de los requerimientos que demanda la organización para el correcto desarrollo de las organizaciones, siendo indispensable que los colaboradores se ajusten a la cultura y valores de la organización.

La presente investigación es relevante para las empresas, universidades y gobierno, ya que otorgará información sobre los atributos que son importantes para esta generación en temas de inserción laboral, así como la apertura a nuevas investigaciones que profundicen y propongan estrategias para captar u orientar a esta nueva fuerza laboral. En investigaciones pasadas, se ha recomendado prestar más atención al contexto en futuras investigaciones sobre millennials ayudará a evitar la atribución errónea a cambios y/o diferencias

generacionales que en realidad están relacionados con variables contextuales (Deal et al., 2010).

Es importante contar con información respecto de los atributos que valoran los millennials de una organización, ya que ayudará a que las empresas orienten o rediseñen sus estrategias de reclutamiento a este segmento laboral con alternativas más atractivas. Por otro lado, ayudará a las organizaciones a evaluar sus propuestas de valor para las líneas de carrera profesional que ofrecen a esta nueva oferta laboral, ya que cada vez se incrementará la competencia por captar a los mejores profesionales. También las empresas de reclutamiento pueden comprender mejor cómo los hombres y mujeres graduados millennials perciben la importancia de los atributos organizacionales, así como su presencia en las empresas.

1.7 Alcance del estudio

El estudio a realizar se enfocará en personas que pertenezcan a la generación millennials, que es la cohorte demográfica que es antecesora a la generación X y precedente de la generación Z, nacidos a partir de la década de los 80s por lo que son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos, debido a que pueden abrazar nuevos valores y también ser seguidores de lo antiguo, además son los que se resisten a las empresas, retan al sector bancario financiero para que los convenzan y son creadores de contenido e influyentes.

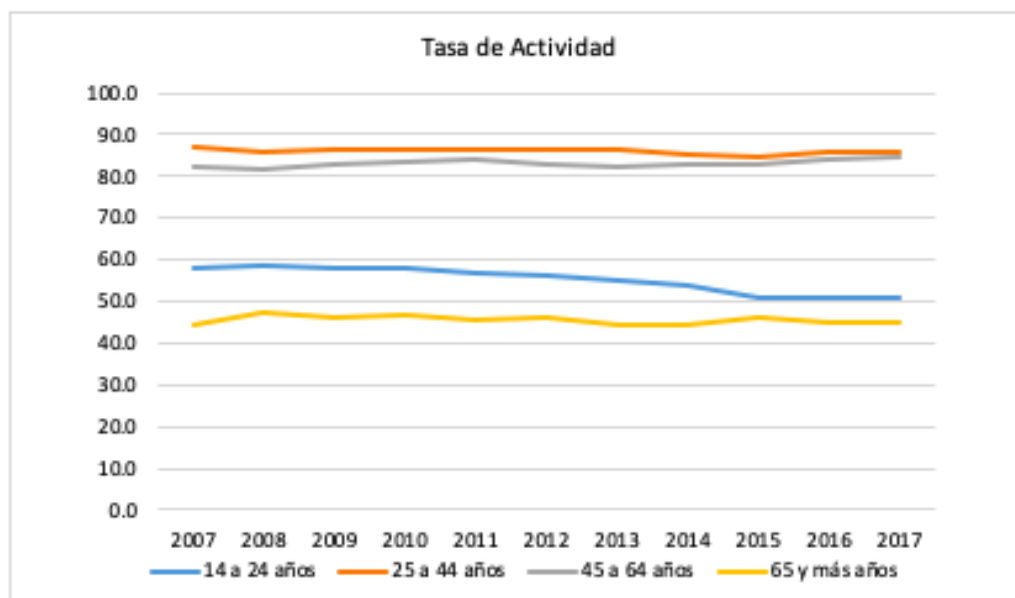
En este estudio evaluaremos qué características buscan o a qué tipo de factores valoran más para una toma de decisión sobre la selección de un puesto de trabajo a desempeñar, desarrollando perfiles acordes a la valoración que nos brindan los millennials entre 21 a 29 años, según sus preferencias y gustos en referencia a las empresas que forman parte del sector privado donde postulan y solicitan un puesto de trabajo.

Adicionalmente, la investigación toma como población a estudiantes de pregrado, ya que estos son los que serán más demandados para el desarrollo y mejora de nuevas tecnologías, infraestructura y procesos que requieren actualmente las organizaciones en su proceso de reinversión e innovación empresarial.

1.8 Mercado laboral peruano

La empleabilidad en el Perú, de acuerdo con las estadísticas del INEI, la tasa de actividad por grupo de edades se observa que los aquellos que cuentan con un alto % porcentaje de participación es la que se encuentra entre el rango de 25 a 44 años, con un 85.6% hasta el 2017 (INEI, 2019). Tal como se muestra en la figura 1.1 Tasa de actividad.

Figura 0.1 Tasa de actividad

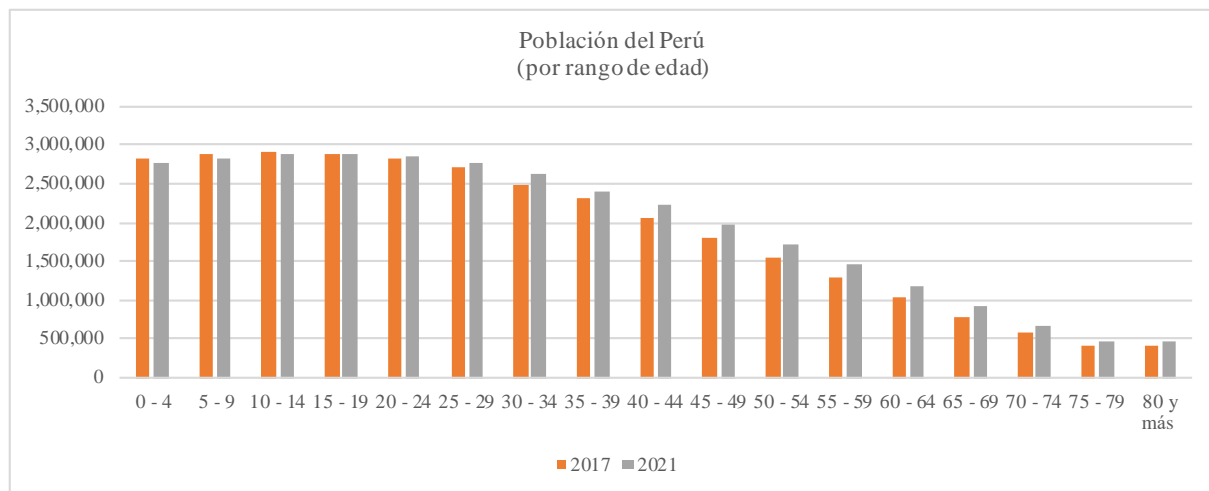


Fuente: INEI

Por lo antes mencionado, los niveles de competencia entre dichos rangos son elevados, para captar especialmente a los ejecutivos que inician su carrera profesional.

Adicionalmente, se debe precisar que la población del Perú es joven como se aprecia en la figura 1.2 Tasa de actividad comparación, incluso en las proyecciones que se presentan para el 2021 se mantiene dicho comportamiento, a continuación, un gráfico a manera resumen.

Figura 0.2 Tasa de actividad comparación

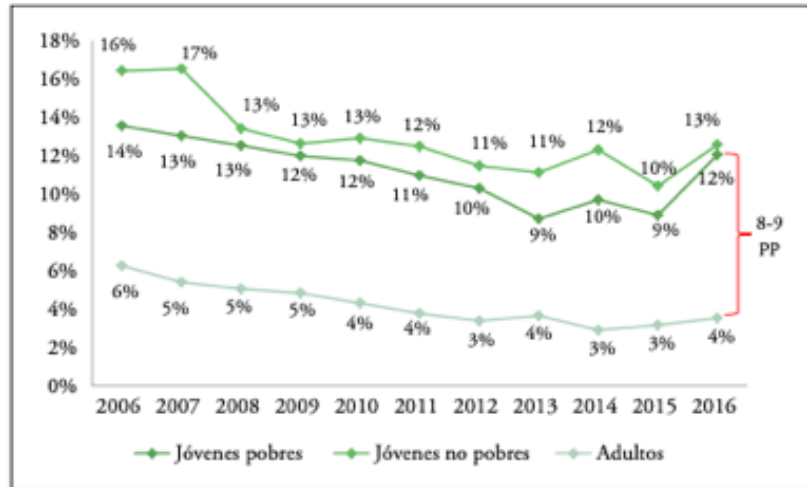


Fuente: INEI

Por lo tanto, considerando las proyecciones y la población económicamente activa, hace relevante conocer cuáles son los atractivos que consideran los jóvenes, si bien es cierto que existe una mayor oferta laboral dentro de esta categoría, es indispensable para las compañías captar al mejor talento.

También se observa que la tasa de desempleo en el Perú va disminuyendo, lo que hace más complicado el proceso de selección, de contar con candidatos acorde a los perfiles que demanda las organizaciones, aunque muy pocas veces se estudia el perfil de las organizaciones que demandan los nuevo ejecutivos, considerando que aquellos que calzan dentro del requerimiento o muestran competencias que resaltan por encima de la oferta laboral, generando una ventaja competitiva en la elección de la empresa donde desean trabajar, lo que hace relevante implementar estrategias para captar a los mejores postulantes.

Figura 0.3 Perú: Tasa de desempleo según edad y pobreza, 2006 – 2016
(% del total de la PEA)



Fuente: ENAHO - elaborado por (Franco & Ñopo, 2018)

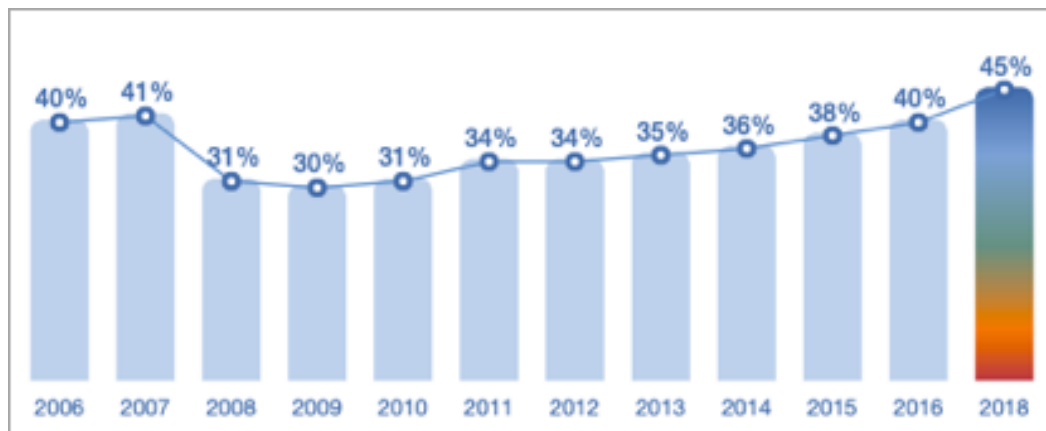
Como apreciamos en la figura 1.3 Perú: Tasa de desempleo según edad y pobreza, las tasas de desempleo, ya sea de jóvenes pobres o no pobres en el Perú, mantiene el mismo comportamiento, es decir, una tendencia decreciente, obteniendo los jóvenes ejecutivos un mayor poder de negociación en los procesos de selección.

Por otro lado, los estudios se enfocan en los procesos de selección, que los postulantes cumplan básicamente con el perfil o que estos sean altamente cualificados (Ahmad & Schroeder, 2002), así como procesos de reclutamiento con ejecutivos que se encuentran en el extranjero (Sparrow, 2007).

Respecto a la escasez del talento en el mundo, esta ha presentado una tendencia creciente como se puede observar en la figura 1.4, lo cual es explicado por el fortalecimiento de la economía global (ManpowerGroup, 2018), derivando a una mayor demanda de contratación, algunos se ven afectados por la situación demográfica como Japón y otros debido a la fuga de talentos fuera del país, ya sea a través de nearshoring y offshoring, como le ha sucedido a Rumania y Taiwán. Esto nos hace pensar en dos cosas que pueden suceder en un futuro cercano:

- i) Las ofertas laborales en Perú pueden ir siendo ocupadas por talentos que proviene de otros países vecinos, los cuales en su mayoría comparten nuestra lengua y cultura latina,
- ii) Las ofertas de peruanos pueden cruzar fronteras a países vecinos, escaseando aún más el talento en nuestro país. A continuación, se presenta la gráfica del estudio realizado por Manpower respecto a la escasez de talento global:

Figura 0.4 Escasez del talento global, 2006 – 2018



Fuente: (ManpowerGroup, 2018)

En el Perú, el estudio realizado por (ManpowerGroup, 2018) indica que el 43% de los empleadores indican que no pueden encontrar las habilidades que necesita. Asimismo, dentro de este estudio las empresas indican (Castillo; Nicolás, 2018) que las principales causas por las cuales no contratan al personal son: experiencia (28%), carencia o falta de habilidades duras o fortalezas humanas que requiere el puesto (22%) y algunos postulantes esperan un pago mayor del que se ofrece (18%). Cabe mencionar que la remuneración sigue siendo un factor importante, siendo necesario que las organizaciones cuenten con un sistema de compensación, y esto debe ser adherido como parte de las políticas y objetivos de las empresas (Arias Montoya, Portilla, & Castaño Benjumea, 2008), que permitirá atraer y retener al personal. (Castillo; Nicolás, 2018) que las principales causas por las cuales no contratan al personal son: experiencia (28%), carencia o falta de habilidades duras o fortalezas humanas que requiere el puesto (22%) y algunos postulantes esperan un pago mayor del que se ofrece (18%). Cabe mencionar que la remuneración sigue siendo un factor

importante, siendo necesario que las organizaciones cuenten con un sistema de compensación, y esto debe ser adherido como parte de las políticas y objetivos de las empresas (Arias Montoya et al., 2008), que permitirá atraer y retener al personal.

El reporte de (ManpowerGroup, 2018) también nos indica que las principales estrategias implementadas por las empresas son: Proporcionar formación y desarrollo adicional (61% de los empleados) y ofrecer ventajas o beneficios adicionales (43%). Esto demuestra que los candidatos requieren se factores adicionales para tomar la decisión de decir por un nuevo puesto de trabajo, también considerando los riesgos asume al empezar en una nueva organización. Se debe considerar que mientras el crecimiento económico, ya sea lento a saltos agigantados, cada vez generará una mayor escasez de profesionales con las competencias que cada vez exige las empresas y aún más las globalizadas.

Citando textualmente al CEO de ManpowerGroup, Jonas Prising, comenta: *“Frente a una escasez de talento sin precedentes en todo el mundo, los empleadores deben cambiar el enfoque de sus estrategias de contratación actuales para convertirse en constructores del talento de hoy y de mañana. Desarrollar la combinación correcta entre personas, habilidades, procesos y tecnología es la única forma para ejecutar eficazmente la estrategia comercial, crear valor y mejorar las vidas de las personas”*(ManpowerGroup, 2018).

Los procesos de reclutamiento de personal bien orientados permiten que las empresas alcancen sus objetivos organizacionales, así como la competitividad en su desarrollo organizacional, siendo un reto captar al personal idóneo, no sólo en función a los talentos o competencias que puedan tener los candidatos, sino también que puedan compartir la cultura organizacional (Arteaga, 2016).

De acuerdo lo indicado por (Yamada, Felices, Ramos, & Ruiz, 1996), tanto en el país como en otras economías en vías de desarrollo, el comportamiento en el mercado laboral está en función de factores sociales y culturales, por lo tanto, las decisiones del capital humano de ofertas, así como de la contribución salarial son influenciadas por ambas variables. Asimismo, las organizaciones empiezan a demandar más información sobre los ejecutivos más jóvenes, ya que estos empiezan a convivir más dentro de estructuras organizacionales

con profesionales de mayor trayectoria, siendo necesario segmentados y conocer sus necesidades, siendo relevante los millennials ya que serán estos los que reemplazarán a los ejecutivos más longevos, siendo necesario conocer sus necesidades y aspiraciones, con el objetivo de plantear estrategias que busquen satisfacerlas (Cuesta, 2014).

Por este motivo se hace indispensable aplicar un estudio que permita contar con información relevante para la toma de decisiones en procesos de selección de personal, así como campañas de comunicación interna para retener al talento joven, siendo la principal cohorte según las estadísticas. Adicionalmente, estos estudios impactan de manera significativa y estratégica dentro de las organizaciones, ya que la gestión del talento humano es clave en las organizaciones, y es el talento humano lo que permite que las organizaciones generen una ventaja competitiva en la industria (Esmeralda, Enciso, Augusto, & Jiménez, 2011), por encima de los activos financieros.(Esmeralda et al., 2011), por encima de los activos financieros. Adicionalmente, el presente estudio permitirá que más investigaciones se puedan ampliar a cohortes más jóvenes o nuevas generaciones que aparecerán en los próximos años, pero aún más permitirá que se desagreguen más investigaciones sociales, que abarquen estudios sobre las jóvenes ejecutivas y sus necesidades, o que se amplíen los estudios a las necesidades sobre hogares jóvenes que cuenten con dos ingresos salariales, que en ambos casos y contextos culturales pueden proporcionar información relevante para orientar y captar estratégicamente a este segmentos o perfil de postulantes.

El Perú, así como los países en vías de desarrollo, espera mantener un crecimiento económico en el largo plazo, y esto traerá desafíos en diferentes organizaciones, especialmente en la escasez de talento humano, siendo un problema necesario y retador para los gestores de capital humano, por lo tanto será vital para los reclutadores y comunicadores internos de las empresas contar con información que les permita plantear e implementar estrategias para captar y retener al capital humano, por otro lado, también ayudará a las distintas instituciones educativas conocer las aspiraciones, prioridades y necesidades que proyectan esta cohorte, e incrementar su interés por las generaciones venideras a las cuales tendrá que captar. Asimismo, el presente estudio permitirá abrir un tema primordial en los estudios e investigaciones que brindan información a las organizaciones, que finalmente buscan otorgar mejores propuestas de valor a sus

trabajadores o postulantes, las cuales deben estar orientadas a ofrecer una mejor calidad de vida a las personas.

1.9 Preocupación por captar los millennials

En el Perú, ya existe la preocupación para captar a los millennials dentro de la estructura organizacional, por ejemplo, tenemos al BCP que ha creado una web sólo para captar a nuevos postulantes, ha relanzado su canal de YouTube y realiza publicaciones activas en LinkedIn, indicando que a través de estos medios hablan en su propio lenguaje, considerando que estos son nativos digitales (MásFinanzas, 2017).

Por otro lado, el BBVA ha implementado nuevas políticas de reclutamiento, donde ya le solicita experiencia previa a sus practicantes, lo cual ha hecho contar con más candidatos, adicionalmente los empodera a través de funciones importante y no de tareas menores, sino que consideran el valor que la institución les da, así mismo, la transformación digital que experimenta el banco, es un atractivo para esta cohorte, ya que las nuevas metodologías agile y tecnología despiertan el interés, ya que piensan que el banco se está adaptando a su forma de pensar (León, 2017).

También en una entrevista a Marielena Houghton, Gerente de Recursos Humanos de EY Perú, indicó que ahora las empresas se están preocupando por su marca empleador, en función a mostrar un clima laboral y reputación con que los millennials se sientan a gusto, ya que se trata que el millennials tenga la experiencia del día a día de trabajar en la organización. Esta preocupación básicamente responde a que los millennials en el 2020 serán más del 50% de la fuerza laboral y en 10 años serán más 70% (El Comercio, 2017).

Respecto a las Pymes, Helga Hernández, Manager de PagePersonnel Perú, les recomienda no quedarse atrás y atraer al mejor talento de esta cohorte a través de una mayor inversión en potenciar su marca e imagen, utilizar medios y plataformas digitales para captarlos, otorgar flexibilidad en horarios de trabajo, ofrecer beneficios sociales como seguro médico, incorporar zonas de ocio e incorporar políticas de responsabilidad social empresarial. No obstante, estas acciones demandarán mayores gastos e inversión que no necesariamente las

pymes peruanas tienen a su disposición, se evaluará en los próximos años las acciones que estas tomaron (El Comercio, 2017).

1.9 Estructura de la tesis

Nuestra investigación está organizada en cinco capítulos que se describen a continuación. El capítulo II consta de tres partes, la primera parte se refiere a la revisión de literatura relacionada con las generaciones, las características de los millennials, determinantes de selección de trabajo y preferencias de trabajo de los millennials. La segunda parte desarrolla los conceptos del atractivo organizacional, los valores de trabajo y finalmente la hipótesis que contiene el modelo propuesto con su planteamiento.

El capítulo III se refiere al diseño de la investigación, población y muestra, recolección de datos, diseño del instrumento y herramientas de análisis del estudio.

El capítulo IV contiene los resultados, es decir la descripción de la muestra, la validez y confiabilidad del instrumento.

El capítulo V donde se mencionan las discusiones, conclusiones, implicaciones para la gerencia, así como las limitaciones y posibles investigaciones.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA, MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

El presente capítulo explora el resultado de las principales investigaciones que tocan desde distintos puntos de vista el tema en cuestión. El capítulo ha sido estructurado de la siguiente manera, como primera parte se tendrá la revisión de la literatura donde se hablara a cerca de las tres generaciones vigentes en el mercado laboral pasando por las características de los millennials para poder entender su personalidad, luego veremos los determinantes de selección de trabajo para las tres generaciones donde se podrá establecer los lineamientos básicos en la búsqueda de trabajo y finalmente las preferencias de trabajo de los millennials donde se definirá los atributos en las organizaciones que desean los millennials cuando están en la búsqueda de un empleo. La segunda parte se refiere al marco teórico que busca sentar la base que señala los motivos que busca obtener el individuo que ingresa a una empresa a trabajar para luego explicar sobre el atractivo organizacional y los valores de trabajo en los millennials, es decir como sus características determinan lo que es atractivo en una organización, si los valores que tiene están relacionado a sus intereses y le permitirá alcanzar sus objetivos. Finalmente, la tercera parte, donde se planteará el modelo que pretende demostrar el pensamiento de los millennials para escoger una empresa donde deseen trabajar.

2.1 Revisión de literatura

Dentro de la revisión de literatura se busca analizar las principales investigaciones que se han realizado sobre el tema de tesis. A continuación, se presentará una revisión sobre la definición de las diferentes generaciones que actualmente se encuentran dentro de la fuerza laboral, obteniendo una concisa descripción de cada cohorte generacional. En segundo lugar, se describirá de manera breve las características de los millennials (generación Y) para poder sentar las bases de la personalidad de esta cohorte de edad. Tercero, se define los determinantes de selección de trabajo, que se refiere a los principales atributos que deben ofrecer las empresas para captar el interés de los postulantes o candidatos que deseen incorporar a su organización. Por último, mostramos las preferencias (atributos) de trabajo

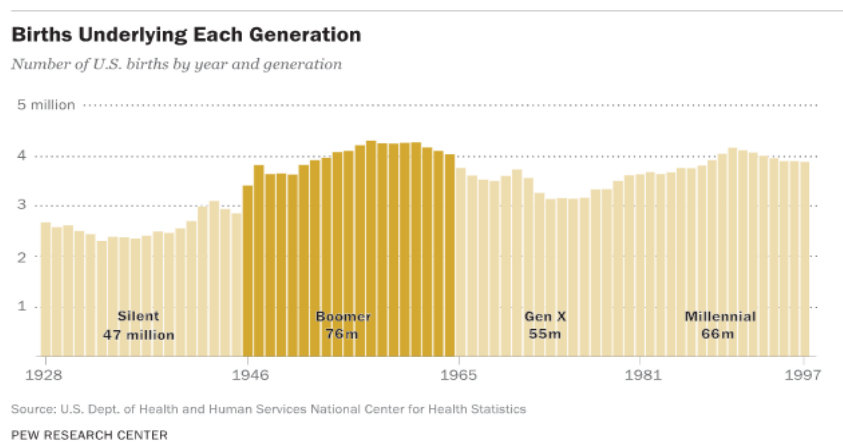
que más valoran los millennials, basados en antecedentes y publicaciones que se han realizado sobre esta cohorte.

2.1.1 Las generaciones

Las generaciones son una forma de agrupar cohortes de edad. Una generación generalmente se refiere a grupos de personas nacidas en un período de 15 a 20 años, como la “generación Y” que se refiere a los nacidos entre 1981 al 1997. El análisis generacional es una herramienta importante utilizada por investigadores, en la cual se busca comprender las actitudes y conductas que se tiene en cada generación (Doherty et al., 2015).

La división por generaciones permite categorizar a los individuos por edad, evaluando los factores comunes que comparten con características diferenciadas en actitudes y comportamientos distintos. La edad denota dos frentes muy importantes sobre un individuo: su ciclo de vida (su lugar) en sus distintas etapas y su permanencia a una cohorte de personas que nacieron por años similares o cercanos, es decir, que han vivido las mismas situaciones (crisis, guerras, cambios culturales, etc.) tal y como se aprecia en la figura 2.1 Nacimientos subyacentes a cada generación. Esta variable de edad permitió a los investigadores realizar análisis por cohortes para seguir a un grupo de personas (Doherty et al., 2015).

Figura 0.1 últimas generaciones investigadas con las características específicas de cada segmentación



Fuente: US. Dept. of Health and Human Services National Center for Health Statistics

A continuación, en la Tabla 2.1. presentamos un resumen de la clasificación de las generaciones (Thomas C. Reeves and Eunjung Oh, n.d.)

Tabla 0.1 Clasificación de las generaciones

Referencia	Clasificación			
Howe & Straus (2000)	Silent Generation (1925-1943)	Boom Generation (1943-1960)	Thirteenth Generation (1961-1981)	Millennial Generation (1982-2000)
Lancaster & Stillman (2002)	Traditional (1900-1945)	Baby Boomer's (1946-1964)	X Generation (1965-1980)	Millennial Generation Boomer's Y Generation (1981-1999)
Martin & Tulgan (2002)	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomer's (1946-1960)	X Generation (1965-1977)	Millennial (1978-2000)
Oblinger & Oblinger (2005)	Adults (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	X Generation (1965-1980)	Y Generation Net Generation Millennial (1981-1995)
Topscott (1998)	-	Baby Generation (1946-1964)	X Generation (1965-1975)	Digital Generation (1976-2000)
Zemke et al. (2000)	Elder Militarian (1922-1943)	Baby Boomer's (1943-1960)	X Generation (1960-1980)	Futurists (1980-1999)

Fuente: (Thomas C. Reeves and Eunjung Oh, n.d.)

Como podemos apreciar en la tabla 2.1 clasificación de las generaciones, se muestra los diversos autores que tomamos como referencia para la clasificación de las generaciones, cada uno de los autores mencionados consideran distintos rangos de años a considerar por cada generación y de igual manera con la denominación de dicha generación.

Las empresas deben de identificar las necesidades en base a las preferencias, actitudes y valores que cada grupo generacional que administran, teniendo en cuenta las necesidades únicas de los individuos dentro de cada grupo generacional específico (Williams, Page, Hernandez, & Petrosky, 2010).

Cada generación está influenciada por los tiempos y eventos en que se desarrolla: la música, el cine, la política y los eventos definitorios de ese período dado. Los miembros de una cohorte comparten las mismas experiencias culturales, políticas y económicas importantes, teniendo perspectivas y valores similares (Parry & Urwin, 2011).

La generación X como antecesora de la generación Y, son los que nacieron entre 1965 y 1980. La generación X alcanzó la edad adulta en tiempos económicos difíciles, lo cual marcó sus decisiones, perspectivas, comportamiento, conductas, etc. Adicionalmente experimentaron una alta tasa de divorcio de sus padres, que también reflejaron en sus tasas de divorcio, así como una violencia en aumento.(Williams & Page, 2011). Debido a lo antes mencionado, asumieron una mayor responsabilidad de criarse a sí mismos y tendieron a ser menos tradicionales que cualquier otra generación. Entraron al mercado laboral bajo la necesidad de ir reemplazando a los Boomers y se vieron muy afectados por la reducción de personal a medida que la economía cayó en recesión. Esta generación observó a sus padres sufrir pérdidas de empleo y graves problemas económicos, viendo afectado su desarrollo. Fueron la primera generación en enfrentar seriamente la posibilidad de reducir las expectativas. Muchas oportunidades salariales y laborales para los trabajadores jóvenes fueron limitadas hasta el auge económico de mediados de los años noventa (Lawrence, 2011).

A medida que la generación de los baby boomers ha comenzado su retiro de los centros de trabajo, las organizaciones ven cada vez más a los millennials como un problema, en vez de una solución a la transición de la mano de obra, lo que es un desafío dirigir una fuerza laboral tan diversa y multigeneracional (Cahill & Sedrak, 2012). No obstante, los millennials ofrecen un conjunto de habilidades y una mentalidad que encajan bien con los desafíos que enfrentan las organizaciones hoy en día. Es esencial que los gerentes entiendan cómo piensa esta generación, qué buscan en el lugar de trabajo y cómo inspirarlos para que contribuyan con sus talentos únicos.

A continuación, en la Tabla 2.2 se observa un resumen de los estudios sobre las generaciones.

Tabla 0.2 Revisión de la literatura de estudios sobre las generaciones

Año	Autor(es)	Descripción	Teoría	Variables	Fuente	Tipo de muestra y tamaño	Hallazgo
2008	Cennamo, Lucy & Gardner, Dianne	Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit	-	Valores laborales, la satisfacción, el compromiso afectivo de la organización y las intenciones de retirarse.	Reino Unido	Muestra de Un total de 597 personas	Los valores individuales y organizacionales mostraron una mala adaptación, se redujo la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, y se incrementaron las intenciones de rotación en los tres grupos generacionales (Baby Boomers, Generación X y Millennials).
2010	Williams, Kaylene C., Page, Robert A, Hernandez, Edward H., & Petrosky, Alfred R	Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes.	-	Grupo generacional.	Estados Unidos	-	Generación de Depresión, Baby Boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z. Cada cohorte generacional se definió y describió en términos de los tiempos en que creció la generación.
2011	Parry, Emma & Urwin, Peter	Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence.	Origen teórico de las generaciones	Diferencias generacionales, valores de trabajo.	Reino Unido	-	La noción de las características de cada generación tiene una base teórica sólida en la teoría sociológica y, como tal, es lógico proponer que las diferencias generacionales pueden tener un impacto dentro del lugar de trabajo, así como en otras áreas de la vida.
2011	Lawrence, Ang	Community relationship management and social media.	-	Interacción con comunidad, administrar clientes.	Australia	-	Las organizaciones pueden aprovechar estas predisposiciones utilizando la investigación de mercados y las relaciones públicas.

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2 Determinantes de selección de trabajo

La necesidad de contar con personal idóneo y altamente calificado ha hecho que se realicen investigaciones con el objetivo de atraer a los mismos hacia las organizaciones, tal es el caso del estudio realizado en Turquía y Letonia, con el objetivo de saber qué atraen a los empleados y si existe una diferencia cultural, se observó que los empleados turcos les atraen las empresas de prestigio (marcas reconocidas) por encima de los beneficios funcionales, económicos, y psicológicos (Alnıaçık, Alnıaçık, Erat, & Akçin, 2014).

También se han realizado estudios en Dinamarca, donde demuestra que los empleados con una posición gerencial prefieren empresas altamente competitivas, mientras que empleados con rangos no gerenciales prefieren empresas donde mantengan un control familiar (Bennedsen, Tsoutsoura, & Wolfenzon, 2018). Adicionalmente, se cuentan con estudios donde consideran la seguridad ocupacional que transmite la empresa, los resultados sugieren que atraer a solicitantes que tienen atributos relacionados con la seguridad ocupacional podría requerir más que resaltar la seguridad en los anuncios de trabajo, así como un mayor sentido real de compromiso con la seguridad ocupacional y consideración de la administración de riesgos (Fruhen, Weis, & Flin, 2015).

Otro estudio realizado en Estados Unidos describe cómo se ha tratado de desarrollar un modelo que enlace las necesidades del empleador con las necesidades de los empleados a reclutar, ya que ambas partes cuentan con factores que influyen en sus decisiones partiendo de las actividades que el empleador realice para el proceso de reclutamiento, para luego tomar en cuenta los aspectos y condiciones laborales actuales del que busca el empleo. Este modelo propone que el reclutamiento se dé utilizando un marco multinivel para comprender y adaptar el proceso con los factores de búsqueda de cada parte combinando las características de la organización con las del solicitante a nivel individual teniendo en cuenta que el proceso no acaba una vez se produzca la solicitud, sino se tiene que seguir una dinámica hasta que el empleador y el empleado alcancen las metas buscadas (Acikgoz, 2019).

Según otras investigaciones basadas en la satisfacción laboral, demuestran que los trabajadores realizan búsquedas de trabajo en donde encuentren relación del grado de riesgo

laboral con el de los ingresos. Sin embargo, dentro de los factores que influyen en la toma de decisión de los trabajadores se consideran que el riesgo de ingreso valore a largo plazo sus atributos y habilidades, ya que según la investigación el comportamiento del trabajador puede hacerle tomar una decisión hoy y a un plazo (no muy largo) encontrar una subvaloración de sus habilidades por parte del empleador afectando su rendimiento y evidenciando su insatisfacción laboral (Ong & Theseira, 2016).

A continuación, en la Tabla 2.3 se presenta un resumen de la revisión de la literatura de estudios sobre determinantes de selección de trabajo.

Tabla 0.3 Revisión de la literatura de estudios sobre determinantes de selección de trabajo

Año	Autor(es)	Descripción	Teoría	Variables	Fuente	Tipo de muestra y tamaño	Hallazgo
2014	Almaçık, E., Almaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K.	Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?	-	Marca (prestigio) del empleador. Beneficios funcionales. Beneficios económicos. Beneficios psicológicos.	Letonia y Turquía	Investigación cuantitativa entre 300 estudiantes universitarios que estudian ciencias sociales.	Los encuestados turcos atribuyen una mayor importancia al atractivo del empleador (como marca) en comparación con los encuestados letones en general.
2018	Bennedsen, M., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D.	Drivers of effort: Evidence from employee absenteeism	-	Incentivos Cultura corporativa	Dinamarca	Se hizo seguimiento a empleados en 4,140 empresas.	Los empleados se ven afectados de manera diferente por las políticas de la empresa. Encontramos que el determinante más importante del comportamiento de los gerentes es la competencia en el mercado de productos, mientras que para los no gerentes, estos dan mayor preferencia a organizaciones que les permita contar con control familiar y trabajar bajo una buena estructura organizacional.
2015	Fruhen, L. S., Weis, L. M., & Flin, R.	Attracting safe employees: how job adverts can affect applicants' choices	-	Seguridad ocupacional	Reino Unido	La muestra (N = 179; tasa de respuesta del 98%) consistió en estudiantes e individuos fuera de la academia, todos en edad de empleo (en promedio 27 años (DE = 6.84, rango 17-53 años). Fuera de los participantes, 110 (61%) eran mujeres.	Atraer a personal con características altamente reconocibles en seguridad ocupacional requerirá realizar campañas de publicidad donde se resalte la preocupación por la salud ocupacional de sus trabajadores.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 0.4 Revisión de la literatura de estudios sobre determinantes de selección de trabajo (continuación)

Año	Autor(es)	Descripción	Teoría	Variables	Fuente	Tipo de muestra y tamaño	Hallazgo
2019	Yalcin Acikgoz	Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration	TRA: Teoría de Acción Razonada		Estados Unidos	-	Se propone un modelo que resuelve que los trabajadores buscan empresas donde se sienten reflejados (por sus características).
2016	Qiyang Onga , Walter Theseira	Does choosing jobs based on income risk lead to higher job satisfaction in the long run? Evidence from the natural experiment of German reunification	-	Satisfacción laboral Riesgo laboral Beneficios económicos	Singapur	-	Los trabajadores realizan búsquedas de trabajo en donde encuentren relación del grado de riesgo laboral con el de los ingresos.

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.3 Características de los millennials

Los millennials crecieron en una época de cambios inmensos y acelerados que incluían prácticamente oportunidades de empleo completo para las mujeres, manteniendo hogares de doble ingreso como estándar, con una amplia gama de tipos de familias consideradas normales, mostrando un respeto significativo por la diversidad étnica y cultural, incluida una mayor conciencia social. Adicionalmente, con computadoras en el hogar y escuelas. Los individuos de la generación Y han sido descrito como bien fundamentados y sabios (Williams & Page, 2011).

Distintos autores describen las características de los millennials, como (Mcalister, 2002) que habla que son sobreprotegidos, orientados al trabajo en equipo, seguros de sí mismos, enfocados hacia el logro y la presión, son multitareas y tecnológicos. Los millennials son una generación confiada y optimista que es experta en tecnología más allá de las generaciones anteriores.

Los millennials tienen como características la conciencia social, se enfocan en las relaciones humanas, están propensos a la cooperación y también el deseo de aprender, por otro lado, desean instrucciones claras y evaluaciones de trabajo y desempeño, el mismo autor indica que disfrutaban de trabajos difíciles.

Los millennials prefieren tener trabajos complejos, tienden a cambiar de lugares de trabajo si no se cumplen sus preferencias, adoptan las tecnologías con pensamientos ascendentes wikipedia, redes sociales como el Facebook e inconsistencias con los viejos modelos de arriba hacia abajo (Kelan, 2009).

Los millennials quieren expandir sus carreras en los negocios y tienen expectativas de buen salario, prefieren lugares de trabajo flexibles y tienden al éxito, otra de sus características es que tienden a tener mayor necesidad de ser aceptados por sus compañeros, estar siempre conectados con sus contactos, integrarse y establecer redes sociales. Los millennials son de mentalidad abierta, optimistas, orientados a objetivos y altamente motivados hacia sus percepciones de éxito. Los pertenecientes a esta Generación Y se destacan por el concepto de cada una de estas palabras: elección, personalización, control, integridad, colaboración,

velocidad, entretenimiento e innovación. Teniendo como concepto que la multitarea eficiente les ayudará a tener éxito (Williams & Page, 2011).

Pueden absorber grandes cantidades de datos y dan un mayor valor a las causas sociales en las que pueden unirse con otros para lograr el cambio. También los define como altamente educados y quieren hacer una contribución, aunque a veces se impacientan (Ken Blanchard Companies, 2016). Los millennials se preocupan por la autenticidad y los valores institucionales porque cuentan con trabajar dentro de las organizaciones para impulsar el cambio (Hershatte & Epstein, 2010).

Las características de los millennials existen estudios como se indica en la referencia (Belirleyici, Örgütsel, & Üzerindeki, 2017) indica que pueden hacer muchos trabajos al mismo tiempo, el tiempo de atención es corto en la mayoría, especialmente cuando se compara con los métodos tradicionales de aprendizaje, asimismo, destinan poco tiempo a la lectura, a pesar que aprendieron a leer y escribir a una edad temprana, pero con capacidad débil de aprender y desarrollar el lenguaje. Pueden expresarse más en el entorno de internet, y con un cerebro configurado para llamadas virtuales rápidas. Respectos a los sentimientos de privacidad son débiles, ya que prefieren compartir sus pensamientos y sentimientos personales con sus amigos en sitios de internet, incluso extranjeros.

En China se realizó una investigación con la finalidad de explorar las características de los empleados millennials, en su estudio donde se hizo encuestas de 519 empleados de la "Generación Y" en China, arrojó que los millennials tienen mayor educación, crecieron en la época digital y han vivido una integración de las diversas culturas orientales y occidentales a través del internet, la educación y los viajes (Zhao, 2018).

Según (Hopkins & Stephenson, 2014), los siguientes son los valores básicos de los millennials: alta confianza en sí mismo, trabajan con determinación para triunfar, competitivo, colaborativo, prefieren tanto el compromiso como la violencia, dar importancia a la armonía con los valores sociales de su trabajo, no les gusta la rutina, perciben el "cambio" como una parte normal de su vida, e incluso quieren "cambiar", son creativos y tienen una imaginación "desproporcionada" y su afiliación con la empresa es baja.

Los millennials están entrando en la vida empresarial con ideas distintas a la de otras generaciones en cuanto a las prácticas organizativas tradicionales, y prefiere el trabajo en equipo jerárquico y los círculos sociales (Belirleyici et al., 2017).

Ha sido difícil para las organizaciones retener a los millennials, dado el promedio de permanencia en el trabajo, por lo tanto, es vital identificar factores que permitan evaluar con precisión que podría aumentar la permanencia de los millennials (Campione, 2015) Por lo tanto, es relevante conocer a esta generación con el objetivo de saber cómo inspirarlos, no que los gestionen y solo se ocupen de ellos. Si bien es cierto que se debe gestionar las diferentes generaciones dentro de la organización, no se recomienda proponer cambios radicales en las políticas o prácticas de la organización, a menos que los cambios generacionales sean grandes, por tal motivo, se debe evitar contar con juicios erróneos al momento de gastar energía y recursos en asuntos generacionales que pueden ser contraproducentes en términos de productividad, moral y retención de los empleados (Deal et al., 2010).

Además, la generación Y está actualmente vigente en el mercado consumista y cuentan con el poder de compra que impacta en la economía. Los hallazgos indican que los problemas relacionados con la socialización, la reducción de la incertidumbre, la reactancia, la auto discrepancia y los sentimientos de logro y conexión impulsan las compras de productos de los consumidores millennials y el patrocinio minorista (Noble, Haytko, & Phillips, 2009).

A continuación, en la Tabla 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 y 2.9 se presenta un resumen de las características de los millennials según las investigaciones previas realizadas.

Tabla 0.5 Características de millennials agrupado

	Características / Autor(es)	Descripción de característica	Bohl (2008)	Donnison (2010)	Elam, Stratton, & Gibson (2007)	Feiertag & Berge (2008)	Glass (2007)	Gorman, Nelson, & Glassman (2004)	Meister & Willyerd (2010)	Monaco & Martin (2007) Strong	Partridge & Hallam (2006)	Shaw & Fairhurst (2008)	Skiba & Barton (2006)	Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010)	Wesner & Miller (2008)	Wilson & Gerber (2008)
COMUNICACIÓN	Actitud colaborativa	Mantiene una actitud alegre y sobria, que le permiten enfrentar diferentes circunstancias.		x				x	x	x		x	x	x		
	Falta de habilidad de comunicación e interpersonales	No sabe relacionarse con nuevas personas.		x	x	x		x		x						
	Cercano a los padres	Prefiere su entorno familiar.			x					x	x		x			
	Independiente / Individual	Independencia para el desarrollo de sus tareas o logro de sus objetivos.						x	x			x	x			
	Protegidos	Buscar estar siempre bajo la protección de sus padres y/o autoridad.			x											
	Actividades en grupo	Comparte tiempo con las personas de su entorno.												x		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.6 Características de millennials agrupado (continuación)

Características / Autor(es)	Descripción de característica	Bohl (2008)	Donnison (2010)	Elam, Stratton, & Gibson (2007)	Feiertag & Berge (2008)	Glass (2007)	Gorman, Nelson, & Glassman (2004)	Meister & Willyerd (2010)	Monaco & Martin (2007) Strong	Partridge & Hallam (2006)	Shaw & Fairhurst (2008)	Skiba & Barton (2006)	Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010)	Wesner & Miller (2008)	Wilson & Gerber (2008)
PERSONALIDAD	Alta autoestima / Seguridad de sí mismo / Confianza / En sí mismos	Aprecio o consideración que uno tiene de sí mismo, muestra seguridad en su trabajo.	x	x	x	x		x		x			x	x	
	Optimista / Motivado	Concibe perspectivas favorables de su futuro o entorno, sintiéndose animado por seguir alcanzando sus objetivos.		x	x				x	x				x	
	Busca el respeto mutuo / Respetuoso /Tolerante /Sensibles a los intereses de otros (especialmente empleadores)	Respeto las elecciones, opiniones, ideas o actitudes de las demás personas aunque no coincidan con las propias, tiene la capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otro puede sentir	x		x		x				x				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.7 Características de millennials agrupado (continuación)

Características / Autor(es)	Descripción de característica	Bohl (2008)	Donnison (2010)	Elam, Stratton, & Gibson (2007)	Feiertag & Berge (2008)	Glass (2007)	Gorman, Nelson, & Glassman (2004)	Meister & Willyerd (2010)	Monaco & Martin (2007) Strong	Partridge & Hallam (2006)	Shaw & Fairhurst (2008)	Skiba & Barton (2006)	Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010)	Wesner & Miller (2008)	Wilson & Gerber (2008)
PERSONALIDAD	Responsable			x	x										
	Generoso			x											
	Son resistentes	Aguanta las adversidades o problemas que puedan aparecer en su vida o entorno.					x								

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.8 Características de millennials agrupado (continuación)

	Características / Autor(es)	Descripción de característica	Bohl (2008)	Donnison (2010)	Elam, Stratton, & Gibson (2007)	Feiertag & Berge (2008)	Glass (2007)	Gorman, Nelson, & Glassman (2004)	Meister & Willyerd (2010)	Monaco & Martin (2007)	Partridge & Hallam (2006)	Shaw & Fairhurst (2008)	Skiba & Barton (2006)	Twenge, Campbell, Hoffman, et al. (2008)	Wesner & Miller (2008)	Wilson & Gerber (2008)	
ORIENTADO AL TRABAJO	Requieren tecnología / Tecnológicamente inteligente / Recopilan información rápidamente	Sus principales herramientas son software y equipos innovadores, le es fácil recabar información de diferentes fuentes.	x	x		x	x	x			x	x	x	x	x		
	Orientado a los resultados/ apurados por el éxito/ deseo de inmediatez/ambiciosa	Busca alcanzar nuevos logros dentro de la organización. Buscar alcanzar sus logros o sueños en el corto plazo. Espera respuestas rápidas y busca escalar rápidamente dentro de la organización.		x	x	x	x				x	x	x		x	x	
	Multitarea	Gestiona varias tareas a la vez, incluso las no funcionales (proyectos y otras iniciativas).	x			x		x		x	x		x		x	x	
	Trabajar para vivir - no vivir para trabajar / Trabajador	Está enfocado en lograr sus sueños, el trabajo sólo es un medio no relevante para ser feliz.			x				x		x	x			x		
	Innovadores / Investigativos	Cambio su entorno a través de la implementación de nuevas formas de trabajo o productos.										x	x	x		x	
	Carecen de límites profesionales	No viven bajo paradigmas o modelos tradicionales, buscan romper los esquemas.								x							

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.9 Características de millennials agrupado (continuación)

	Característica/Autor	Descripción de característica	Bohl (2008)	Donnison (2010)	Elam, Stratton, & Gibson (2007)	Feiertag & Berge (2008)	Glass (2007)	Gorman, Nelson, & Glassman (2004)	Meister & Willyerd (2010)	Monaco & Martin (2007)	Strong	Partridge & Hallam (2006)	Shaw & Fairhurst (2008)	Skiba & Barton (2006)	Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010)	Wesner & Miller (2008)	Wilson & Gerber (2008)
DEPENDIENTE	Estructurados/Seguidores de reglas / concienzudos	Son organizados al plantear nuevas soluciones, poniendo mucha atención y cuidado en lo que hace.			x		x					x		x			
	No se relaciona con el orden o la jerarquía	No está a gusto desarrollándose sobre estructuras u organizaciones definidas.	x											x		x	
	Constante retroalimentación/Necesita supervisión	Valora los consejos constructivos en todo tiempo, asimismo, requiere estar monitoreado y/o bajo seguimiento en todo tiempo.					x	x	x						x		
	Busca elogios y aprobación	Busca ser reconocido por su trabajo así como la confirmación que ha sido entregado acorde a lo solicitado.											x				

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la Tabla 2.10 presenta un resumen de la revisión de literatura realizada sobre las características de los millennials.

Tabla 0.10 Revisión de la literatura de estudios sobre características de millennials

Año	Autor(es)	Descripción	Teoría	Variables	Fuente	Tipo de muestra y tamaño	Hallazgo
2010	Hershatler, A., & Epstein, M.	Millennials and the world of work: An organization and management perspective	-	Cultura organizacional y su interacción en el trabajo	Estados Unidos	-	Este artículo analiza dos factores del ambiente laboral. El primero es la tecnología como un sexto sentido y vía para interactuar con el mundo. El segundo es la acomodación organizacional proveniente de sus experiencias previas y el grado en que las organizaciones han hecho flexible las necesidades y deseos de los millennials.
2018	Zhao, Y.	Managing Chinese millennial employees and their impact on human resource management transformation: an empirical study.	self-determination theory (Deci and Ryan 1980)	El compromiso laboral y el empoderamiento estructural	China	519 empleados de jóvenes crítico	En este estudio donde se aplicaron encuestas se halló que los millennials chinos por haber nacido bajo la política de un solo hijo, tienen necesidades y aspiraciones laborales distintas a las anteriores generaciones por lo que genera impacto en la gestión de recursos humanos.
2016	Ken Blanchard Companies.	Millennials in the workplace: How do managers inspire them?	-	Impacto en el trabajador	Estados Unidos	-	Se recomienda confiar y empoderar al trabajador, adicionalmente, las medidas aplicadas a los Millennials también pueden impactar de manera positiva al resto de las generaciones

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.11 Revisión de la literatura de estudios sobre características de millennials (continuación)

Año	Autor(es)	Descripción	Teoría	Variables	Fuente	Tipo de muestra y tamaño	Hallazgo
2010	Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. .	Millennials at work: What we know and What We Need to	-	Áreas como diferencias de cambio: Tecnología, tatuajes y templanza.	Estados Unidos	-	las personas que comienzan a usar la tecnología a una edad más temprana generalmente tienen mayor facilidad con el nuevo lenguaje (tecnología) que las personas que comenzaron a usarla más adelante en su vida.
2018	Claire Raines	Managing Millennials	The Handbasket Theory	diferencia generacional	Reino Unido	-	La investigación trata sobre los millennials, dado que es la próxima generación se presenta con una perspectiva completamente nueva, un conjunto diferente de valores, una ética de trabajo distintiva. Son tan diferentes de la Generación X. En general, los Gen-X son quienes administran y buscan ayuda para comprender de qué se trata los millennials.
2009	Noble, Stephanie M., Haytko, Diana L., & Phillips, Joanna	What drives college-age Generation Y consumers?	Socialization theory	caracterización de los consumidores, comportamiento de consumo	Estados Unidos	jóvenes de 18 a 22 años de 4 estados (missuri, missisipi, texas,florida)	Se ha realizado diversas investigaciones hasta la fecha han asumido que todos los consumidores de la Generación Y son similares en sus actitudes y comportamientos, además de centrarse principalmente en las características demográficas de esta generación u otros temas no relacionados con las motivaciones de los comportamientos de consumo.
2019	Glazer, Sharon, Mahoney, Adam C., Randall, Yari	Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees	Generational Cohort Theory	Compromiso laboral, desarrollo profesional	Estados Unidos	156 participantes de EE.UU.	Este estudio demuestra que los trabajadores millennials a diferencia de la generación X están menos comprometidos con su trabajo y esto se debe a que los millennials buscan su desarrollo personal y profesional

Fuente: Elaboración Propia

2.1.4 Preferencias de trabajo de los millennials

Los millennials a lo largo de su vida presentan distintas etapas, respecto a la carrera y el trabajo, hubo factores que esta generación valoriza más, como contar con un trabajo interesante, obtención de logros laborales, tener buenos compañeros de trabajo y el salario. Aunque estas diferencias eran pequeñas en magnitud, los hallazgos de que la importancia de los valores de trabajo cambia a lo largo del ciclo de vida sugieren que los efectos de la maduración pueden explicar solo una pequeña parte de estas diferencias en la fase emergente de la edad adulta. Una vez que entran dentro de la fuerza laboral, los millennials pueden ser atraídos y retenidos a través de atractivas condiciones de trabajo y remuneración. Es más probable que todos los millennials se sientan atraídos por los lugares de trabajo que proporcionan un trabajo interesante, que permitan tener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como la seguridad en el trabajo y la información que necesitan los empleados para hacer su trabajo de manera efectiva (Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015).

Además, es probable que los millennials dejen su trabajo si percibe que no hay respeto, reconocimiento, equidad y desarrollo personal. Adicionalmente, a menudo tienen como objetivo principal ser promovidos en un corto período de tiempo en el trabajo. Por otro lado, hay percepciones negativas de los directivos acerca de las actitudes de los empleados de la Generación Y que piensan que pueden ingresar directamente a puestos de gestión después de graduarse y que no son leales a la empresa y no respetan las funciones de su puesto (Fok & Yeung, 2016).

Se identificaron los siguientes atributos como preferencias de los millennials: una cultura innovadora y flexible, así como una estrategia empresarial que valore por igual a empleados y clientes, contando con una comunicación de cultura colaborativa y un énfasis general en divertirse mientras se trabaja (Graen & Grace, 2015) y dentro del ámbito laboral les gusta trabajar en equipo, con una cultura organizacional que sea ordenada, integrada y orientada al crecimiento, debido a que creen que les ayudaría a alcanzar sus objetivos de una mejor manera que cuando labora de manera individual (Viswanathan & Jain, 2013).

Los estudios indican que a los millennials le interesa la autenticidad y los valores institucionales, por tal motivo buscan trabajar dentro de organizaciones que tengan estas características con el fin de impulsar el cambio, a pesar que parecen inclinados a trabajar en estructuras predefinidas, por lo que confían en los recursos que le brindan las instituciones actuales para resolver las tareas que tienen a lo largo del tiempo. A través de la tecnología los millennials cuentan con facilidad para encontrar información de manera rápida, que a su vez les permite pensar en un mundo sin límites, orientado a facilitar las tareas de la organización y de las personas, además los millennials desean acumular las habilidades, conocimientos y credenciales para llegar a cumplir sus objetivos personales y sociales (Hershatte & Epstein, 2010).

Otro estudio encontró cinco atributos organizativos que más valoran los millennials: inversión en la formación y el desarrollo de sus empleados, que las organizaciones se preocupen por sus empleados, oportunidades claras para la progresión profesional a largo plazo, variedad en el trabajo diario y enfoque dinámico y progresista de su negocio. La percepción de presencia de estos importantes atributos está significativamente vinculados a la probabilidad de aplicar a una posición (Terjesen et al., 2007).

Basados en los hallazgos, los millennials señalan la necesidad de tener flexibilidad laboral en lugar de estar circunscritos a una oficina, rutina de desplazamientos, y un horario fijo, por lo que desean trabajar de manera remota con ayuda de la tecnología de la información y comunicación, sobre todo si trabajan en grandes compañías, con colegas de diferentes profesiones y clientes ubicados en diferentes zonas horarias (Holian, 2015).

En otros estudios se pudo identificar que hay una percepción en las características de los millennials en cuanto a búsqueda de trabajo: certeza de empleo, salario, buenas relaciones en el lugar de trabajo, existencia de reglas corporativas y espacio para crecimiento personal (Bejtkovský, 2018).

Algunas investigaciones señalan que el sector privado es el sector preferido para la mayoría de los empleados potenciales dentro de esta categoría, asimismo, hay algunos factores que se manejan bien en el sector privado en comparación con el sector público y viceversa. Existen algunos factores, como la estabilidad de la empresa, el equilibrio entre la vida

laboral y personal, y la seguridad laboral, que los empleados potenciales perciben como importantes y por lo tanto, deben ser abordados por organizaciones del sector público y privado (Jain, N., & Bhatt, 2015). Debido Además a que los millennials tienen como una de sus características que buscan un entorno menos estructurado y son más adaptativos a los trabajos (Kim, Knight, & Cruisinger, 2009).

Por otro lado, los millennials buscan un lugar estructurado con reglas claras, esta afirmación puede contradecir lo que se sabe de los millennials como agentes de cambio, pero si se estudia esta frase se puede entender que la estructura genera una imagen de cómo está organizada una empresa y esto ayuda a los millennials a entender las áreas que podrían mejorarse y esto también ayuda a los millennials a ver cuáles son las mejoras potenciales (Farrell & C. Hurt, 2014).

En otra investigación los millennials indicaron que uno de los factores más importantes para su vida laboral es el apoyo que le puedan brindar los empleadores mientras que este mismo estudio detalló que la cultura de trabajo es otro de los factores que los millennials toman en cuenta (Fong, 2018).

Otro de los factores que influyen al momento de conseguir un trabajo para los millennials son los lazos con sus padres, valoran la comunidad donde viven y sus familias, la investigación mostro que otros de los factores que influye en los millennials al momento de elegir una empresa donde trabajar es la buena relación con sus supervisores y a diferencia de otras generaciones, esta generación, valora esa conexión para poder negociar sus roles de trabajo de manera inmediata (Jokisaari & Nurmi, 2009).

También hay otros factores a tomar en cuenta para los millennials, como la capacidad de ascender en puestos que le pueda otorgar la empresa donde va a iniciar sus labores, la generación de los millennials están dispuestos a cambiar de trabajo, esto es debido a su deseo de obtener mayor estatus y ganancias rápidamente, así como acumular experiencia de vida y estar en un lugar deseado, estos dos últimos factores son tomados en cuenta por los millennials, asimismo, se demostró que estos factores son importantes al momento de buscar empleo para los millennials, donde se indica que prefieren buscar oportunidades de carrera que les permita viajar o vivir en una región o país específico, esto con el fin de ir

adquiriendo experiencia realizando actividades y hobbies de su preferencia, y por otro lado, esta generación demostró gran interés por elegir el lugar geográfico dónde laborar (Lyons, Ng, & Schweitzer, 2014).

También se identificó otro factor que tienen en consideración al momento de conseguir trabajo, en los primeros años de vida laboral de los millennials, son los beneficios que le pueda brindar la empresa y el cumplimiento de los mismos. Otro factor que también debemos tener en consideración es la educación. Adicionalmente, se demostró que los millennials ven la educación como parte integral para conseguir un trabajo que satisfaga sus necesidades (O'Connor & Raile, 2015).

En otro estudio, se observó que el proceso de la carrera profesional es otro factor que consideran los millennials, y se demostró que al comienzo de su vida laboral aceptaron trabajos que los llevarían a alcanzar otros trabajos más rentables, llamado también trabajos escalonados, y en otros casos los millennials aceptaron trabajos de entrada como pasos necesarios para alcanzar su proceso de carrera profesional. Por otro lado, algunos millennials no mostraron deseos de cambiar de carrera o compañía sino que mostraron ser indiferentes con su futuro a largo plazo (Lyons et al., 2014).

En otra investigación se encontró que los millennials toman en consideración las horas de trabajo, en este estudio se pudo demostrar que las horas de trabajo varían de acuerdo a distintas variables, las cuales pueden ser: género, raza, origen étnico y antecedentes socioeconómicos. En este estudio se concluyó que los jóvenes millennials tienen diferentes concepciones de lo que son horas laborales de acuerdo a sus orígenes (Staff & Schulenberg, 2010).

Para poder retener a los trabajadores millennials, en otro estudio nos muestra que los gerentes y jefes deberán tener en cuenta: promover relaciones y satisfacer necesidades de forma individual, atención personalizada, orientación al desarrollo y desarrollar un liderazgo arraigado. Este mismo estudio investigó acerca de otro factor importante a tomar en cuenta por los millennials y es el compromiso laboral, este estudio demostró que la clave para entender el compromiso laboral radica en el jefe inmediato, esto es debido a que esta

generación ha sido criada en hogares que tienen como característica la retroalimentación, las atenciones individuales y la orientación y dirección (C. Thompson & Gregory, 2012).

Un estudio basado en 1,833 millennials encuestados de seis países iberoamericanos, demuestra que indistintamente de su perfil, señalan estar atraídos por empresas sostenibles, por lo tanto, es importante asegurarse que las empresas avancen en la responsabilidad social, debido a que muchos estudios reconocen que los millennials frente a muchos problemas tienen una visión distinta a las generaciones anteriores. La razón principal se debe a que han crecido en un mundo globalizado, con muchos avances tecnológicos, diversidad laboral, énfasis en el conocimiento, cambio climático, sostenibilidad y preocupaciones; así como tienen el fuerte deseo de triunfar y controlan el éxito por el trabajo desarrollado por sí mismo (Alonso-Almeida & Llach, 2019)

En una investigación cualitativa que se realizó entre los millennials de educación universitaria de una corporación americana de alta tecnología, reveló las preferencias específicas de apoyo al aprendizaje de esta generación. Se identificó que necesitan un nuevo rol, un guía de aprendizaje, que los apoye y demuestre un sincero interés en su éxito individual. Por lo que los millennials responderán de buena manera cuando la preferencia de apoyo al aprendizaje se vea reflejado al incrementar el esfuerzo en actividades de formación y compromiso (K. S. Thompson, 2016).

Otro estudio de la India desarrolló una comparativa del lugar del trabajo respecto a las expectativas de la Generación Y. Los datos se obtienen de un muestreo aleatorio estratificado en dos etapas de 843 estudiantes millennials de MBA en la India donde calificaron el salario como el primer criterio de selección, el segundo fue la seguridad laboral y como factor más importante en primer lugar estuvo la seguridad laboral y en segundo lugar se ubicó el salario, la ubicación del trabajo fue calificado como lo menos importante (Sinha & Kshatriya, 2016).

Finalmente, un estudio señala que la industria hotelera americana debe crear un ambiente de trabajo atractivo para los millennials, replanteando las prácticas de gestión y ofreciendo una amplia variedad de trabajos flexibles como el trabajo compartido, a tiempo parcial, capacitación y viajes, debido a que la estrategia debe ser reducir niveles jerárquicos y mayor

flexibilidad a los empleados; y esto se debe a que los millennials tienen una creciente demografía en la cual viajan mucho (Chacko, Williams, & Schaffer, 2012).

Se realizó un estudio cualitativo con personas que trabajan que pertenecen en la generación millennials, donde se realizaron 19 entrevistas para corroborar la información encontrada en la literatura con la información recaudada en las entrevistas referente a las características que busca los millennials en una empresa, y las características que no coincidieron son:

- Reputación de la empresa, los millennials están pendiente de que las empresas donde están trabajando sean socialmente responsables con el medio ambiente y con sus trabajadores; adicionalmente esto va relacionado con la estabilidad que puedan brindar el nuevo puesto de trabajo.
- Infraestructura, esta generación está muy a la vanguardia de lo que sucede en el mundo y sobre todo con la tecnología, en la cual ellos interactúan en el día a día, exigiendo mejores condiciones de trabajo para cada persona, no solo por lo tecnológico sino por sus instalaciones de trabajo.
- Cultura de innovación, este punto es muy importante, dado que las empresas al largo de los años han ido cambiando de maneras de ser administradas, en la cual una empresa antigua por ejemplo debe de tener cambios de cultura para seguir subsistiendo y de igual manera con la innovación, ya que si la empresa no innova de manera constante en sus procesos, por ejemplo, la empresa es muy probable que no sobreviva por la alta competencia y las exigencias de los clientes.
- Cercanía del trabajo, en la ciudad de Lima, donde el tráfico es agobiante en sus horas picos; y uno de sus grandes problemas como ciudad es el tránsito; esta característica toma posición por no tener un adecuado sistema de transporte; donde las distancias por más que sean cortas; el tiempo empleado en el día es excesivo. Los millennials valoran mucho su calidad de vida versus con la del trabajo; por eso es que esta característica lo tienen en cuenta que sobre salen de diversos estudios realizados en otras partes del mundo donde no tienen este tipo de inconvenientes.

En las tablas 2.12, 2.13, 2.14 y 2.15 se detallarán las características con un breve concepto e indicando los autores que han hablado de dicha característica.

A continuación, en la Tabla 2.12 se lista las características de trabajo que seleccionan los millennials.

Tabla 0.12 Lista de característica de trabajo que seleccionan los millennials

	Categoría	Característica		Autores	Escala
Revisión de literatura	Económico	Compensación económica	Es la gratificación que recibe el empleado por su labor dentro de la empresa y le permite generarse ingresos para satisfacer sus necesidades.	Cable, Daniel M, & Judge, Timothy A (1994); Thompson, N. W. (2011); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Cennamo, Lucy & Gardner, Dianne (2008); Graen, G., & Grace, M. (2015); Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015); Sinha, Neeta & Kshatriya, Neelam (2016); Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016); Viswanathan, V., & Jain, V. (2013); Campione, W. A. (2015); Bejtkovský, Jiří (2018); Jokisaari, Markku, Nurmi, Jari Erik (2009); Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014); O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015)	Dimensión de diversión y disfrute
Revisión de literatura		Estabilidad laboral	Se refiere al principio de continuidad, es decir la permanencia del contrato de trabajo tenga la mayor duración de tiempo posible en beneficio del trabajador.	Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Fong, (2018); O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015); (Goh & Lee, 2018); Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Hoi Wah Benny (2018); Raile, Amber N.W. (2015); (Goh & Lee, 2018)	Dimensión de auto cumplimiento
Encuesta		Cercanía al lugar de trabajo	Se refiere a la accesibilidad que tiene la empresa respecto al domicilio del candidato que postula a un puesto de trabajo.	Sinha, Neeta & Kshatriya, Neelam (2016)	
Revisión de literatura		Línea de carrera	Es una herramienta que usan las empresas. para ser valoradas por los candidatos al momento de postular a un puesto de trabajo, debido a que permite a los trabajadores crecer dentro de la misma empresa.	Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992); Thompson, N. W. (2011); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Graen, G., & Grace, M. (2015); Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015); Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010); Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016); Viswanathan, V., & Jain, V. (2013); Hershatter, A., & Epstein, M. (2010); Zhao, Y. (2018); Bejtkovský, Jiří (2018); Glazer, Sharon, Mahoney, Adam C., Randall, Yari (2019); Farrell, Lindsey, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014); O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015)	Dimensión de auto cumplimiento

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.13 Lista de característica de trabajo que seleccionan los millennials (continuación)

	Categoría	Característica		Autores	Escala
Revisión de literatura	Imagen organizacional	Buen clima laboral	Se refiere a que el ambiente que se respira al interior de un equipo de trabajo es bueno, al tener relaciones entre los empleados	Kuhn, Kristine, & Joshi, K. D. (2009); Chacko, H. E., Williams, K., & Schaffer, J. (2012); Chatman, Jennifer A. (1989); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Cennamo, Lucy & Gardner, Dianne (2008); Graen, G., & Grace, M. (2015); Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015); Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014); Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016); Viswanathan, V., & Jain, V. (2013); Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2019); Holian, R. (2015); Hershatler, A., & Epstein, M. (2010); Zhao, Y. (2018); Campione, W. A. (2015); Claire Raines (2018); Bejtkovský, Jiří (2018); Farrell, Lindsey, C. Hurt, Andrew (2014); Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014); Thompson, Charles, Gregory, Jane Brodie (2012)	Dimensión de diversión y disfrute
Encuesta		Responsabilidad Social	Se refiere a las políticas que tiene una empresa para gestionar el impacto que deja sus operaciones en la comunidad, los clientes, los proveedores, empleados y gobierno.	Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2019); Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997); Murray, D. W., & Ayoun, B. M. (2011); Turban, Daniel B.; Greening, Daniel W.	
Encuesta		Reputación de la empresa	Es la confianza que genera una empresa ante todos sus grupos de interés por que hace las cosas bien y las dice bien.	Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Sinha, Neeta & Kshatriya, Neelam (2016); Bejtkovský, Jiří (2018); (Kuron et al., 2015)	Sentido de la dimensión de pertenencia
Encuesta		Infraestructura de empresa	Se refiere al ambiente físico donde el empleado realiza su trabajo, que incluye desde las instalaciones pasando por los equipos hasta los utensilios de escritorio.	Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016)	
Encuesta		Cultura de innovación	Consiste en implementar proceso de transformación para desarrollar habilidades que permita generar nuevos productos o servicios a la empresa.	Thompson, N. W. (2011); Chatman, Jennifer A. (1989); Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Graen, G., & Grace, M. (2015); Zhao, Y. (2018); Ken Blanchard Companies (2016); Bejtkovský, Jiří (2018); Farrell, Lindsey, C. Hurt, Andrew (2014)	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.14 Lista de característica de trabajo que seleccionan los millennials (continuación)

	Categoría	Característica		Autores	Escala
Revisión de literatura	Personal	Horario flexible	Se refiere a que el empleado tiene control sobre como dirigir y gestionar sus tiempos, debido a que esta jornada se adapta a sus necesidades.	Lampe, K., Stratton, K., & Welsh, J. R. (2011); Zhao, Y. (2018); Campione, W. A. (2015); Claire Raines (2018); O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015) Campione, Wendy A, Bond et al, (2004)	Dimensión de auto cumplimiento
Revisión de literatura		Equilibrio trabajo-vida	Es el conjunto de condiciones formales e informales que tienen como objetivo permitir que el empleado pueda combinar sus obligaciones laborales con sus responsabilidades familiares.	Thompson, N. W. (2011); Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014); Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017); Claire Raines (2018)	Dimensión de auto cumplimiento
Revisión de literatura		Reconocimiento por desempeño laboral	Es un medio que permite fortalecer la relación de la empresa con sus trabajadores, resaltando como un empleado resulta ser eficiente y eficaz.	Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015); Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010); Lampe, K., Stratton, K., & Welsh, J. R. (2011); Claire Raines (2018); Bejtkovský, Jiří (2018); Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014); Thompson, Charles, Gregory, Jane Brodie (2012)	Dimensión de respeto por mí mismo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.15 Lista de característica de trabajo que seleccionan los millennials (continuación)

	Categoría	Característica		Autores	Escala
Revisión de literatura	Capacitación	Aprendizaje continuo	Consiste en dar a las personas la posibilidad de mejorar sus talentos que ya aplican en su trabajo, con el objetivo de transformar la información en conocimiento que incremente la productividad del personal.	Graen, G., & Grace, M. (2015); Lampe, K., Stratton, K., & Welsh, J. R. (2011); Zhao, Y. (2018); Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017); Thompson, K. S. (2016); Claire Raines (2018); Jokisaari, Markku, Nurmi, Jari Erik (2009); Thompson, Charles, Gregory, Jane Brodie (2012)	
Revisión de literatura		Trabajo interesante	Se refiere a que la labor que desarrolla la persona le resulta atractiva y la considera de gran importancia para la empresa	Kuhn, Kristine, & Joshi, K. D. (2009); Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015); Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014); Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017); Ken Blanchard Companies (2016); Bejtkovský, Jiří (2018); Jokisaari, Markku, Nurmi, Jari Erik (2009); Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014); O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015)	Dimensión de auto cumplimiento
Revisión de literatura		Capacitación profesional	Son las actividades que realiza una empresa para mejorar el conocimiento o habilidades de su personal en respuesta a sus necesidades.	Chacko, H. E., Williams, K., & Schaffer, J. (2012); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Graen, G., & Grace, M. (2015); Bejtkovský, Jiří (2018); Glazer, Sharon, Mahoney, Adam C., Randall, Yari (2019); Farrell, Lindsey, C. Hurt, Andrew (2014);(Parry & Urwin, 2011)	

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta la Tabla 2.16 correspondiente a estudios sobre la preferencia de trabajo de los millennials.

Tabla 0.16 Revisión de la literatura de estudios sobre la preferencia de trabajo de millennials

Año	Autor(es)	Descripción	Teoría	Variables	Fuente	Tipo de muestra y tamaño	Hallazgo
2019	Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J.	Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(1), 238-247.	La teoría de las partes interesadas y la Responsabilidad Social Empresarial	Comportamiento organizacional, responsabilidad social de la empresa.	España	1,833 jóvenes de países iberoamericanos	El resultado del estudio señala que las empresas responsables son las preferidas por los millennials, debido a que tienen participación pública de prácticas de responsabilidad social como señal de diferenciación sobre los solicitantes de empleo que se sienten con la obligación de hacer un mundo mejor, también indica que los millennials orientan su carrera profesional basada en sus valores individuales en vez de expectativas económicas, por lo que buscan una empresa que este alineada a su potencial y valores.
2018	Fong, Hoi Wah Benny	Factors Influencing Retention of Gen Y and Non-Gen Y Teachers Working at International Schools in Asia	Two-Factor Theory	comportamiento laboral, renovación de contrato	China	216 personas de china	Este estudio demuestra que el factor de supervisión de jefatura fue el más importante en su investigación para renovar el contrato por parte de los millennials.
2016	Sinha, Neeta & Kshatriya, Neelam	Gen Y's Workplace Expectations on Employment Terms and Conditions: Comparative Analysis of Collegians and Office Goers	-	Experiencia laboral, lugar de trabajo, sistema de recompensas	India	Un total de 843 encuestados fueron encuestados con el propósito de este estudio	Hoy en día los empleados son los que definen su lugar de trabajo, los empleadores y organizaciones tienen que tenerlo en consideración para ir modificando y creando los nuevos lugares de trabajo, por otro lado, la generación y valora más las recompensas que no tienen que ser de gran valor económico, quieren trabajar con mayor relación entre colegas y aprender de sus gerentes.
2016	Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W.	Work attitudes of Generation Y in Macau's hotel industry: management's perspective. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 8(1), 83-96	-	Actitudes, lealtad con el trabajo y cultura organizacional	China	5 ejecutivos de la industria hotelera china	Los resultados revelan que las actitudes de la Generación Y carecen de los aspectos clave que el personal potencial debería tener, pero la cultura organizacional y las estrategias de gestión de recursos humanos, así como el entorno externo, pueden influir en las actitudes y la lealtad de la Generación Y en el trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.17 Revisión de la literatura de estudios preferencia de trabajo de millennials (continuación)

Año	Autor(es)	Descripción	Teoría	Variables	Fuente	Tipo de muestra y tamaño	Hallazgo
2016	Thompson, K. S.	Organizational learning support preferences of millennials.	Teoría empírica	Desempeño laboral y capacitación	Estados Unidos	100 trabajadores de una compañía de diseño y fabricación de alta tecnología	Este estudio explora como ayudar a los millennials a alcanzar sus objetivos de aprendizaje en el trabajo mediante una investigación cualitativa que revelo preferencias específicas de apoyo al aprendizaje para esta generación.
2015	Jain, N., & Bhatt, P.	Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants	-	compensación fija; compensación oportuna; capacidad de liderazgo; reputación de la empresa; liderazgo de mercado; estabilidad.	India	Un total de 270 cuestionarios	Aplicando encuestas en estudiantes de negocios en Delhi se encontró las preferencias por los factores de marca del empleador. Se identificaron algunos factores, como la estabilidad de la empresa, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la seguridad laboral que los empleados potenciales perciben como importantes y, por lo tanto, deben ser abordados por organizaciones del sector público y privado.
2015	Graen, G., & Grace, M.	Positive Industrial and Organizational Psychology: Designing for Tech-Savvy, Optimistic, and Purposeful Millennial Professionals' Company Cultures	Teoría sobre el desarrollo de una cultura milenaria emergente que se basa en la psicología industrial y organizativa positiva	Cultura empresarial, creatividad, centro de trabajo	Estados Unidos	-	Este estudio señala que, bajo una psicología positiva, los millennials al trasladarse a una cultura empresarial foránea se decepcionan de sus jefes dentro de las empresas donde laboran debido que piensan que la creatividad es puesta por reglas, lo que conlleva a que tengan una percepción negativa de sus centros de trabajo.
2015	Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W.	Millennials' work values: differences across the school to work transition	La teoría del desarrollo profesional	Características de los millennials, y por qué se sienten atraídos por un ambiente de trabajo defino.	Canadá	Los participantes fueron 906 millennials (nacidos entre 1980 y 1994)	Los millennials antes de ingresar a la vida laboral pueden sentirse atraídos por un ambiente laboral que sea socialmente responsable y cultural, una vez que los millennials ya tienen trabajo pueden sentirse atraídos hacia otros trabajos debido a atractivas condiciones de trabajo y remuneraciones, buscan lugares de trabajos cómodos, interesantes y que brinden equilibrio entre la vida personal y laboral además de un ambiente seguro.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.18 Revisión de la literatura de estudios preferencia de trabajo de millennials (continuación)

Año	Autor(es)	Descripción	Teoría	Variables	Fuente	Tipo de muestra y tamaño	Hallazgo
2015	Holian, R.	Work, career, age and life-stage: assumptions and preferences of a multigenerational workforce	Teoría fundamentada (Strauss 1987; Charmaz 2006)	Fuerza laboral, edad de los equipos de trabajo	Australia	26 personas de 55 a 75 años	Lo niveles de edad de fuerza laboral de: baby boomer, generación X y generación Y, son importantes a tomar en cuenta por eso los gerentes deben comprender mejor a los trabajadores millennials y brindar condiciones de trabajo flexible.
2015	O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W.	Millennials' "Get a 'Real Job'": Exploring Generational Shifts in the Colloquialism's Characteristics and Meanings	-	primeros trabajos, contexto social	Estados Unidos	147 estudiantes	El inicio de la vida laboral de los millennials se vio afecto por el contexto económico que hubo, la gran recesión, esto conlleva a moldear las características de los millennials, este estudio demostró que el sueldo de un millennials es más un sentido de utilidad que de status.
2014	Farrell, Lindsey, C. Hurt, Andrew	Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate	-	Capacitación de millennials, inserción laboral	Estados Unidos	-	Los millennials tienen como factor la capacidad que tienen para poder crear e implantar cursos de capacitación, es decir, tiene un estilo de aprendizaje activo .
2014	Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda	Launching a career: Inter-generational differences in the early career stage based on retrospective accounts	Generational theory	inicio laboral, contexto social	Canada	84 personas: 23 baby boomer, 40 generación X y 21 millennials	El estudio reveló que las generaciones: baby boomer, generación X y los millennials, sus primeros trabajos fueron exploratorios y de prueba y error. Las 3 generaciones demostraron que la falta de planificación no fue impedimento para seguir con sus carreras y hay que tomar en cuenta el contexto en el cual cada generación inicio su vida laboral.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.19 Revisión de la literatura de estudios preferencia de trabajo de millennials (continuación)

Año	Autor(es)	Descripción	Teoría	Variables	Fuente	Tipo de muestra y tamaño	Hallazgo
2013	Viswanathan, V., & Jain, V.	A dual-system approach to understanding “Generation Y” decision making. <i>Journal of Consumer Marketing</i> , 30(6), 484–492	La teoría de procesos duales y sistemas duales en psicología experimental	Toma de decisiones - factores de influencia	India	El tamaño de muestra total de 54 individuos	El estudio identifica diferentes factores y el papel que desempeñan para influir en las decisiones de la generación Y. El documento tiene implicaciones importantes para académicos y especialistas en marketing interesados en comprender cómo la generación Y toma las decisiones.
2012	Chacko, H. E., Williams, K., & Schaffer, J.	A conceptual framework for attracting Generation Y to the hotel industry using a seamless hotel organizational structure. <i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i>	-	Reclutamiento de personal, Gestión en los trabajos compartidos y te tiempo flexible	Estados Unidos	-	El estudio señala que la industria hotelera debe crear un ambiente de trabajo atractivo para los millennials, replanteando las prácticas de gestión y ofreciendo una amplia variedad de trabajos flexibles como el trabajo compartido, a tiempo parcial, capacitación y viajes, debido a que la estrategia debe ser reducir niveles jerárquicos y mayor flexibilidad a los empleados.
2012	Thompson, Charles, Gregory, Jane Brodie	Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention	-	Retención de personal, Comportamiento del colaborador	Reino Unido	-	El estudio de Thompson y Gregory nos muestra lo que los gerentes y jefes deberán tener en cuenta para poder retener a los trabajadores millennials, entre sus recomendaciones están por ejemplo: promover relaciones y satisfacer necesidades de forma individual, atención personalizada, orientación al desarrollo y desarrollar un liderazgo arraigado
2010	Hershat, A., & Epstein, M.	Millennials and the world of work: An organization and management perspective	-	Cultura organizacional y su interacción en el trabajo	Estados Unidos	-	Este artículo analiza dos factores del ambiente laboral. El primero es la tecnología como un sexto sentido y vía para interactuar con el mundo. El segundo es la acomodación organizacional proveniente de sus experiencias previas y el grado en que las organizaciones han hecho flexible las necesidades y deseos de los millennials.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.20 Revisión de la literatura de estudios preferencia de trabajo de millennials (continuación)

Año	Autor(es)	Descripción	Teoría	Variables	Fuente	Tipo de muestra y tamaño	Hallazgo
2010	Staff, Jeremy, Schulenberg, John E.	Millennials and the world of work: Experiences in paid work during adolescence	-	Horas laborales, importancia laboral	Estados Unidos	17 mil estudiantes de pre grado	Se demostró que los patrones en cuanto a la preferencia de horas de trabajo que tienen las distintas generaciones (Baby boomer, generación X y millennials) se han mantenido, también que demostró que las motivaciones de trabajo pueden tener contribuir a un bajo rendimiento laboral.
2009	Kim, Haejung, Knight, Dee K, Crutsinger, Christy	Generation Y employees ' retail work experience : The mediating effect of job characteristics	-	Características laborales, empleo	Estados Unidos	estudiantes de 18 a 24 años de 14 universidad de EE.UU.	El estudio que las características de trabajo para los millennials influyen al momento de comprender la experiencia laboral de los empleados, además se demostró que el conflicto de roles no tiene un gran impacto en los trabajadores de la generación Y.
2009	Jokisaari, Markku, Nurmi, Jari Erik	Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry	Social cognitive theory, The theory of relationship development suggests	Retención de personal, Ambiente laboral	Finlandia	409 participantes de Finlandia	El apoyo de los supervisores a los recién ingresados a la vida laboral tiene repercusiones favorables en cuanto a ambiente laboral y salario, el estudio recomienda invertir a largo plazo en los supervisores para retener al personal joven.
2007	Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C.	Attracting generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences.	El auto-esquema de género y la organización personal	Atributos organizativos	Reino Unido	Muestra: cualitativa (entrevista de la red de repertorio) y cuantitativa (encuesta por Internet)	Los cinco atributos organizativos más importantes son: "invertir mucho en la capacitación y el desarrollo de sus empleados", "cuidar de sus empleados como individuos", "oportunidades claras para la progresión profesional a largo plazo", "variedad en el trabajo diario" y "enfoque dinámico y progresista de su negocio".

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Marco teórico

Dentro del marco teórico se procede a explicar varias teorías que explican la motivación en la selección de los trabajos que se sustentan en las investigaciones previas, los cuales son el atractivo organizacional y los valores de trabajo como fundamentos que explican la motivación de los millennials, al momento de elegir la empresa donde desean tener un puesto de trabajo en base a las características propias de su generación.

2.2.1 El atractivo organizacional

Atraer candidatos potenciales es un problema importante en el proceso de reclutamiento, ya que involucra cómo las compañías compiten por los mejores talentos que a menudo son escasos en el mercado laboral (Collins & Kanar, 2013; Fernández-aráoz, Groyberg, & Nohria, 2010; Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt, & Slaughter, 1999; A. L. Rynes et al., 1991). En este contexto, las empresas pueden lograr una ventaja competitiva al ser más efectivas para atraer talento a través de sus diferentes atributos que las hacen atractivas hacia los postulantes (Reis & Braga, 2016).

Se espera que la familiaridad con la empresa tenga un efecto directo e indirecto sobre la atracción a través de las percepciones de los atributos organizacionales, naciendo de esta forma el enfoque de “atractivo organizacional”, encontrando estudios donde revisan los principales valores que ofrecen las organizaciones y que estos son relevantes para los postulantes (Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001). Asimismo, investigaciones indican que las impresiones tempranas de una empresa, es decir, su atractivo organizacional, tienen una relación a decisiones posteriores de elección de trabajo, lo que sugiere que el proceso de selección y otros factores afectaron poco para cambiar el atractivo de las empresas como empleadores (Lawler Iii, Kuleck, Rhode, & Sorensen, 1975);(Powell, G. N., & Goulet, 1996).

La evidencia indica que el conocimiento de la marca tiene valor porque a las personas les gusta lo familiar (Aaker, 1991), siendo un atributo considerado por el postulante. En una primera dimensión, se han realizado investigaciones sobre la marca de empleadores, donde se ha otorgado a la imagen de la empresa como uno de los principales atractivos que consideran los postulantes, así que diferentes imágenes atraerán diferentes tipos de

buscadores de trabajo (Yang & Li, 2011) y esto se traduce a un tipo de propuesta de valor por parte del empleador, que se sustenta en la cultura organizacional, principios y valores de la empresa; adicionalmente se aclara que esto va orientado básicamente a jóvenes intelectuales.

Por otro lado, también se han realizado investigaciones referentes a las preferencias de los salarios ofrecidos por diferentes organizaciones (Cable & Judge, 1994). Las investigaciones siempre han estado interesadas en cómo el pago moldea los comportamientos y las actitudes individuales (S. L. Rynes, Schwab, & Heneman, 1983), siendo este un constructo importante.

Así mismo se ha señalado lo beneficioso que es implementar estrategias de sostenibilidad que contemplen la capacidad de atraer y retener talento. Se detectó nueve anclas que analizan la poderosa relación que hay entre los valores personales y organizacionales alineados para interesar a los empleados adecuados (Murray & Ayoun, 2011).

La investigación indica que la sostenibilidad lleva a la atracción, así como al éxito y retención a largo plazo, lo que beneficia tanto al trabajador como a la organización. Por lo tanto, deben coincidir las preferencias de trabajo con las prácticas de la empresa a fin de hallar las condiciones de trabajo ideal, por lo que, si las características del trabajo están acorde a las preferencias del personal calificado, las empresas estarán en mejor posición para captar personas productivas y minimizar la rotación (Murray & Ayoun, 2011).

Finalmente, el ingreso de nuevas cohortes generacionales de profesionales a las organizaciones desafían las políticas y prácticas relacionadas con la gestión de las personas, en especial de las propuestas de valor que otorgan las empresas hacia los postulantes. Las preferencias y motivaciones relacionadas con el trabajo pueden ser diferentes para cada generación y requerirían ajustes en las prácticas de gestión de personas (Amaral, 2004);(Cennamo & Gardner, 2008), especialmente en los procesos de reclutamiento y retención.

2.2.2 Valores de trabajo

Los valores de trabajo se describen como conceptos que concilian entre la orientación efectiva del individuo y los objetos externos que generan satisfacción; es decir clarificar el nivel de satisfacción laboral de una persona a medida que su trabajo satisface, así como permite predecir su beneficio económico que no se adaptan a la tarea de revelar la elección profesional que satisfaga sus necesidades (Zytowski, 1970).

El estudio de los valores de trabajo es importante porque permite analizar las maneras en que los valores prioritarios de los individuos guardan relación con sus actitudes y experiencias. Esto es debido a que el trabajo es un medio importante que permite alcanzar objetivos preciados para el individuo, es decir se busca determinar asociaciones entre los valores de trabajo con los diferentes valores humanos (Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999).

Los valores de trabajo son convicciones que tienen relación con deseados estados finales para el individuo, por lo que sus objetivos están ordenados de acuerdo a su importancia como directrices para examinar ambientes de trabajo y poder elegir entre diversas alternativas de trabajo, mejor dicho las labores de trabajo hacen referencia solo a objetivos del dominio laboral que son más específicos que los valores humanos (Ros et al., 1999).

Por lo tanto, los estudiosos han intentado determinar un grupo de tipos generales de valores de trabajo, viéndoles como expresiones específicas de los valores humanos en el ambiente de trabajo, cada uno paralelo a los cuatro tipos básicos de los valores humanos como la superación personal frente a la trascendencia propia y la apertura al cambio frente a la conservación de los valores individuales básicos (Ros et al., 1999).

Entre los valores de trabajo más estudiados se tiene el altruismo, estética, creatividad, estimulación intelectual, independencia, logros, prestigio, gestión, rendimiento económico, seguridad, entorno, relaciones de supervisión, asociados, variedad y forma de vida (Chen & Choi, 2008). Así mismo se devela seis dimensiones de valor como la característica de la tarea, organización, relaciones de trabajo, comunidad, calidad de vida e ingresos (Mok, Pine, & Pizam, 1998).

Los valores de trabajo, tienen importancia debido a que los individuos los asignan a diferentes aspectos del trabajo, incluyendo relaciones laborales deseados y resultados relacionados al trabajo (Ros et al., 1999). Las expectativas de los millennials pueden aquejar el desarrollo de sus relaciones en el trabajo con otros miembros del equipo y de la organización, debido a que sus tres preferencias son importantes para la interacción en el centro de labores. Primero, los millennials quieren que haya relaciones cercanas con sus superiores y de retroalimentación constante. Segundo, los millennials quieren una comunicación abierta con sus superiores inclusive sobre temas reservados de la empresa. Tercero, los millennials prefieren trabajar en equipo, porque piensan que trabajar en grupo es más entretenido a la vez que evitan el riesgo (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

Entre los valores de trabajo más importantes para los millennials son, la forma de vida y el logro como los más importantes, seguidos de las relaciones de supervisión y el rendimiento económico, y teniendo a la estética como uno de los valores más bajos (Chen & Choi, 2008).

Cabe resaltar el papel que tienen los padres de los millennials, debido a que les han dado bienes materiales e independencia financiera. Por lo tanto, están formando a sus hijos para tener una carrera profesional económicamente grata; empujados por la vocación de los padres se centran en el logro personal y el éxito. Debido a que muchos padres mantienen supervisión y continua presión a sus hijos cuando están ingresando al mercado laboral, tanto millennials como sus padres quieren que el primer trabajo recompense de alguna manera la planificación y pretensión compartida que han mantenido y que seguirá de manera activa mientras continúen influenciando para que logren el éxito material (Myers & Sadaghiani, 2010).

2.3 Modelo propuesto e hipótesis

En esta parte de la tesis, se mostrará las hipótesis que se han planteado por cada una de los atributos estudiados, que en total son 12 hipótesis planteadas, una por cada uno de estos atributos.

Así como también el modelo propuesto por nosotros para este estudio y el planteamiento con la literatura respectiva.

2.3.1 Modelo propuesto

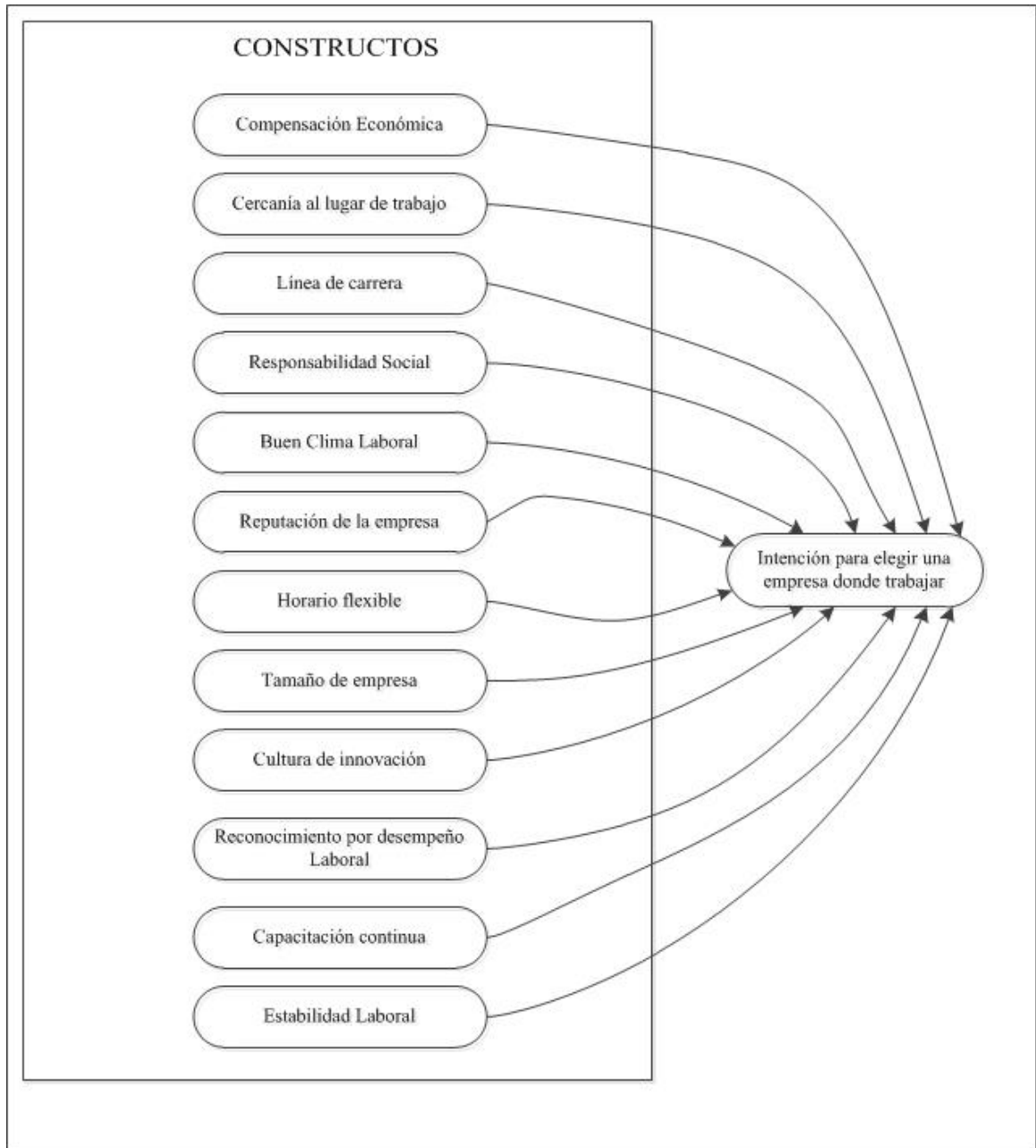
De acuerdo a la literatura revisada, se plantea el modelo siguiente, que pretende explicar que consideran los millennials para elegir una empresa donde desean trabajar. El modelo planteado está bajo el concepto de atractivo organizacional.

En el modelo propuesto se decidió incorporar los constructos de compensación económica, buen clima laboral, reconocimiento por desempeño laboral y estabilidad laboral para explicar la elección de los millennials por una empresa donde desean trabajar.

La compensación económica está basada en las características de alta autoestima/seguridad de sí mismo/confianza en sí mismo y orientado a los resultados/ apurados por el éxito/ deseo de inmediatez/ambicioso que poseen los millennials. El segundo constructo, buen clima laboral, está asociado a sus características de actitud colaborativa y actividades en grupo. El tercer constructo, reconocimiento por desempeño laboral, posee las características de responsable, busca elogios y aprobación. Por último, la estabilidad laboral, está asociada a la característica de los millennials que requieren protección.

El modelo planteado, que intenta explicar el pensamiento de los millennials para elegir una empresa donde desean trabajar se representa en la Figura 2.2, en el que todos los constructos basados en sus características influyen de manera directa sobre la decisión de elegir.

Figura 0.2 Modelo propuesto para determinar los atributos que buscan los millennials para elegir la empresa donde desean trabajar



Fuente: Elaboración Propia

2.3.2 Hipótesis

De acuerdo a los estudios empíricos de la revisión de literatura se encontró una pluralidad de características de las empresas, de donde se han delimitado como las determinantes para

que los millennials consideren atractiva una empresa donde deseen trabajar los siguientes atributos a los cuales se plantean las siguientes hipótesis:

Compensación económica

Factor que considera el sistema de compensación en función de los beneficios económicos que otorgan los empleadores (Cable & Judge, 1994), la cual puede contar con una estructura interna. Este es un factor relevante que determina qué tan atractiva es una oferta de trabajo. Adicionalmente, este constructo es uno de los más influyentes a la hora de decidir por cambiar de trabajo (Arora & Dhole, 1983), siendo el salario un atractivo valorado por los postulantes (Reis & Braga, 2016). Por lo antes indicado, se propone como uno de los constructos más relevantes.

H1: El postulante se sentirá más atraído por la empresa que brinde un mayor salario.

Buen clima laboral

Como atributo importante dentro de una organización, los empleadores enfrentan el desafío de atender y de satisfacer laboralmente a las generaciones dentro de un mismo lugar de trabajo y crear un entorno de trabajo que satisfaga las necesidades y expectativas de todos los empleados, brindando un clima laboral adecuado y constructivo (Chacko et al., 2012), asimismo, este constructo está asociado a la actitud positiva y colaborativa entre los trabajadores. Adicionalmente, mantener un buen clima laboral permite retener al personal, reduciendo de esa forma el interés de postular a otras empresas (Arbayza, 2017). De esta manera, el clima laboral es considerado un factor influyente para una toma de decisión para la toma de un nuevo puesto laboral.

H2: El postulante se sentirá interesado por una organización donde haya un ambiente agradable de trabajo.

Línea de Carrera

Este constructo considera la promoción, por el cumplimiento de tareas y actividades por encima del promedio, resaltando el talento que identifica dentro de la organización a través

de mejores perspectivas de crecimiento (N. W. Thompson, Jay Conger, & Gregory Hess Nicholas Wylder Thompson, 2011). Se considera un atributo importante utilizado por las empresas con el objetivo de atraer personal, por lo que resulta ser valorado por los candidatos que perciben oportunidades claras para su progreso profesional a largo plazo; así como permite retener empleados al ofrecerles crecimiento profesional dentro de la organización (Terjesen et al., 2007).

H3: El postulante valorará más a una empresa que le ofrezca posibilidades de desarrollo profesional a largo plazo.

Reconocimiento por desempeño laboral

Según (Murray & Ayoun, 2011) es la vía que permite reconocer las destrezas del empleado, como forma de recompensa al rendimiento de su labor; es decir compartir lo trascendente que es la importancia de su labor y lo estimulante de la experiencia de trabajo positiva para el empleado (Kalleberg, 2006). El constructo se relaciona a reconocer el excelente desempeño del colaborador a través de un aumento salarial, ganar bonos (Hershatte & Epstein, 2010) y/o recibir el reconocimiento de manera pública o de manera directa a través de su gerencia o jefatura directa.

H4: El postulante buscará una empresa donde se le reconozca por el cumplimiento de sus metas.

Responsabilidad Social

Este factor es considerado una ventaja competitiva para la empresa, debido a que es visto como un atributo para los últimos millennials que miden el comportamiento de desarrollo sostenible de las organizaciones (Jain, N., & Bhatt, 2015). En la actualidad los millennials están ingresando a compañías líderes que priorizan la implementación de estrategias enfocadas en la responsabilidad social corporativa que actúan de manera más ética con sus diversas partes interesadas (Alonso-Almeida & Llach, 2019).

Las empresas actualmente vienen empleando la responsabilidad social como estrategia en el reclutamiento de personal, generando una mayor reputación de la empresa, dado que

este tipo de actividad es realizada por el mismo personal (empleados) impulsado por parte de la empresa (Turban & Greening, 2019).

H5: El postulante valorará más a una empresa que tenga cultura de responsabilidad social corporativa.

Horario Flexible

El horario flexible o flex time, viene relacionada con el equilibrio del trabajo con la vida fuera del entorno laboral, teniendo conexión remota desde otro punto con su centro de labores, trabajar por las noches y no por la mañana o viceversa, permitiendo una mejor organización de sus tiempos (Myers & Sadaghiani, 2010). Por lo que el millennials toma este atributo con importancia, dado que algunos casos realizan otro tipo de actividades fuera del entorno del trabajo permitiéndoles tener un mejor balance de trabajo-vida.

La flexibilidad en el horario o la distribución de las horas de trabajo, es un acuerdo del empleador con el empleado donde se establece los horarios de entrada como de salida, generando esto una mayor productividad, reduciendo el absentismo y teniendo adicionalmente una repercusión en el estado de ánimo de los empleados al momento de ejecutar sus labores (Campioni, 2015).

H6: El postulante buscará un puesto de trabajo que le permita organizar mejor su tiempo para efectuar actividades personales.

Estabilidad laboral

La estabilidad laboral es un factor que afecta directamente la selección de un lugar de trabajo para los millennials, es por ello que indica que es un factor crítico que las empresas deben tener en cuenta al momento de atraer millennials a la Organización (Jain, N., & Bhatt, 2015). En ese sentido, la estabilidad laboral podría ser considerada un factor importante que valorará los millennials al momento de buscar un trabajo.

Ofrecer una estabilidad laboral a los nuevos empleados según los estudios indican que es un factor clave de motivación para unirse o pertenecer a una empresa que brinda este

beneficio; ante una posible decisión por parte del postulante, podría orientarse a este tipo de atributo en su decisión final. (Goh & Lee, 2018)

H7: El postulante valorará más a una empresa que le brinde estabilidad laboral.

Cercanía al centro laboral

Lo que respecta al atributo de Cercanía al centro laboral, las personas perciben una mayor cercanía con la organización viviendo más cerca de su lugar físico de trabajo, en la cual tiene una mayor probabilidad de adaptarse y por ende sentirse más satisfechos (Terjesen et al., 2007). Teniendo en cuenta que la cercanía es fundamental por el factor del tiempo que se pierde en llegar o salir del trabajo, mejora el compromiso por parte del trabajador.

En este atributo de cercanía, también se está englobando que la generación de los millennials, prefieren un trabajo cercano al centro de la ciudad o en zonas populosas, donde puedan desempeñar otro tipo de actividades saliendo del centro de labores como deporte, ocio, arte y educación donde pueda seguir formándose y desarrollándose, son un aliciente para su atracción (Lombardía, Stein, & Ramón Pin, 2008)

H8: El postulante valorará que el centro laboral esté cerca de su domicilio con el fin de evitar tiempo en el tráfico.

Capacitación continua

Si una compañía no cubre las necesidades de los millennials ocasionará que cambien de lugar de trabajo, En contra parte, cuando los millennials se sienten reconocidos, los empleadores suelen ser recompensado con lealtad. Por lo tanto, las organizaciones que desean retener personal millennials deberían invertir en capacitaciones para reconocer a su personal (Farrell & C. Hurt, 2014).

En algunos estudios de (Parry & Urwin, 2011), indican que los millennials se sienten atraídos por empresas que inviertan en Capacitación y desarrollo, además también sienten atracción por las empresas que se preocupaban por sus empleados.

H9: El postulante preferirá postular a una compañía que ofrezca como incentivo capacitaciones continuas.

Reputación de la empresa

El valor de una empresa disminuye a lo largo de la etapa previa a conseguir un trabajo (vida universitaria) y aumenta durante el ingreso a la vida laboral, por tal motivo se sugiere que la reputación de la empresa es importante para los millennials (Kuron et al., 2015).

Los millennials sienten que la reputación de una empresa es una característica importante al momento de seleccionar un lugar de trabajo (Sinha & Kshatriya, 2016),

H10: El postulante preferirá buscar empresas que tengan buena reputación para iniciar su vida laboral.

Cultura de innovación

Según Thompson (2011), la cultura de innovación es la promoción y conducción hacia la innovación dentro de la organización(N. W. Thompson et al., 2011).

Las organizaciones deben considerar promover el alto rendimiento y buscar nuevas fuentes de innovación, esto es debido a que los millennials tienen como características el estar orientados a logros y ser flexibles(Sinha & Kshatriya, 2016)

H11: El postulante se sentirá más atraído por una empresa que promueva el planteamiento e implementación de mejoras y/o soluciones innovadoras.

Tamaño de la empresa

Según Nidhi (1983), se atribuye este atributo a la infraestructura y tecnologías de telecomunicación de calidad que puede ofrecer la compañía (Arora & Dhole, 1983).

Los millennials se caracterizan por la comodidad tecnológica que les permita tener acceso a información, ser creativos y prácticos (Hershatte & Epstein, 2010), por tal motivo se puede inferir que los millennials buscan empresas con buena infraestructura tecnológica.

H12: El postulante valorará más a una empresa que le ofrezca inmuebles y servicios de telecomunicación modernos.

A continuación, se presenta un resumen del capítulo.

2.4 Resumen del capítulo

En resumen, se ha revisado diversas investigaciones que describen las generaciones, así como los determinantes de selección de trabajo; de la misma forma se procede a determinar las características de los millennials que influyen dentro de sus preferencias de trabajo.

En el punto siguiente se definió los principales fundamentos que explican la motivación de los millennials cuando van a elegir la empresa donde desean trabajar, evaluando su atractivo organizacional determinado por los valores de trabajo que posee.

Por último se desarrolló un modelo bajo el concepto de atractivo organizacional basado en 4 hipótesis de los atributos de buen clima laboral, compensación económica, estabilidad laboral y reconocimiento por desempeño laboral que fueron extraídos de la revisión de literatura donde se halló los siguientes doce atributos: Compensación económica, Estabilidad laboral, Cercanía al lugar de trabajo, Buen clima laboral, Responsabilidad social, Reputación de la empresa, Tamaño de la empresa, Cultura de innovación, Horario flexible, Equilibrio trabajo-vida, Reconocimiento por desempeño laboral, Aprendizaje continuo, Trabajo interesante, Línea de carrera y Capacitación profesional.

CAPÍTULO III: DISEÑO Y MÉTODOS

Este capítulo desarrolla todo lo relacionado con la metodología de este estudio de investigación sobre las preferencias de los millennials al momento de elegir un puesto laboral y para analizar este estudio utilizamos el método estadístico policy-capturing.

Adicionalmente mostraremos como seleccionamos los atributos finales para ejecutar en nuestro estudio, estableciendo 12 atributos para el estudio, teniendo el tamaño de la muestra a emplear y definiendo la población en la cual el estudio se realizará.

También se indicará el procedimiento que seguimos para la recolección de los datos y como se realizará el análisis de la información obtenida.

3.1 Diseño de la investigación

En el presente caso de estudio, se empleó como diseño de investigación el de tipo experimental, porque es un momento específico en el tiempo en que se recolecta los datos requeridos analizando diversas variables y evaluando la relación de estas variables. Por lo que lo principal de este diseño experimental requiere de la manipulación intencional de una acción para analizar los diversos resultados posibles a obtener.

En un diseño experimental al realizar la manipulación de las variables o variable, que están vinculadas a las causas, se medirán los efectos que estas puedan tener por otra variable de interés o de valorización; teniendo como premisa la repetición del experimento cambiando las variables para de esta forma establecer un grado de confianza de la relación de la causa y efecto obtenido (Roberto Hernández Sampieri, María del Pilar Baptista Lucio, & Carlos Fernández Collado, 2014, p. 154).

3.1.1 Policy–Capturing

Policy-capturing es una herramienta muy poderosa para analizar varios tipos de información para quienes toman decisiones, por lo que se debe de comprender los principios de la práctica correcta y aplicarlos a cada estudio de captura de políticas (Aiman-smith, Scullen, & Barr, 2002), es una técnica experimental que proporciona ideas sobre los procesos de decisión ya que nos muestra distintos modelos de un problema (Nokes & Hodgkinson, 2017) también es un método utilizado por los investigadores para determinar

cómo se utilizan la información disponible cuando hacen juicios evaluativos con los resultados “ponderan, combinan o integran información” (Zedeck & Kafry, 1977).

Por lo tanto, el policy-capturing se puede utilizar para identificar el alcance de las diferencias individuales en las estrategias de los distintos grupos de individuos a analizar con políticas similares.(Karren & Barringer, 2002).

Ventajas y desventajas del Policy–Capturing

Existen distintas metodologías para poder capturar información de los tomadores de decisiones, existen por ejemplo los métodos explícitos donde se realizan preguntas directas a los tomadores de decisiones (Nokes & Hodgkinson, 2017), las críticas a este método son que la información que se pueda obtener tiende a tener mayor sesgo debido a distintos factores como pueden ser aceptación social (Aiman-smith et al., 2002).

Policy – Capturing usa el método implícito, el cual tiene como ventaja que el tomador de decisiones no toma sus respuestas en base a la auto – percepción, por tal motivo se espera que las decisiones que tome se asemejen al escenario real (Nokes & Hodgkinson, 2017).

Otra ventaja es que permite minimizar la correlación entre los atributos, esto es debido a que al ser un método experimental se puede realizar cuidadosas manipulaciones(Nokes & Hodgkinson, 2017).

Otra ventaja del Policy – Capturing es que como se basa en 2 principios (ideográfico y nomotético) puede estudiar a cada persona de manera individual y luego puedes integrar a toda la realidad completa para que se pueda realizar toda la representación.

Principios del Policy–Capturing

Para poder usar el policy–Capturing se tiene que cumplir con 2 principios (Nokes & Hodgkinson, 2017):

1. Diseño representativo.
2. Compromiso con el análisis ideográfico.

El primero (diseño representativo), indica que los escenarios que se le presenten al tomador de decisiones deben presentarse en condiciones reales, es decir que los atributos presentados sean presentados en forma natural (Nokes & Hodgkinson, 2017), para poder cumplir con este principio se deben cumplir 4 pasos:

- Correcto diseño de la tarea de decisiones
- Presentación de los atributos
- Correctas medidas de resultado
- Correctos tomadores de decisiones

El correcto diseño de la tarea de decisiones

Comprende todos lo relacionado con comprender cuál será la tarea de decisión, para ello se recurren a distintas técnicas como lo son: revisión de la literatura, entrevistas, encuestas, etc. (Nokes & Hodgkinson, 2017), es aquí donde encontramos todos los atributos a presentar.

Presentación de los atributos

Luego de haber definido la tarea de decisiones es necesario discutir cómo se presentarán los atributos a los tomadores de decisiones, para ello se deberá definir cuál será la mejor forma de presentar los escenarios a los tomadores de decisiones (Nokes & Hodgkinson, 2017), es aquí seleccionamos el diseño a utilizar en nuestra investigación y luego se generan los escenarios.

Correctas medidas de resultado

Para poder tener una mayor comprensión de lo que piensan los tomadores de decisiones debemos tomar en cuenta las escalas a utilizar (Nokes & Hodgkinson, 2017), es aquí donde se selecciona la escala a utilizar y las preguntas para evaluar la intención de lo que piensan los tomadores de decisiones.

Correctos tomadores de daciones

Para poder elegir de manera correcta a los tomadores de decisiones se deben tomar en cuenta la experiencia (Nokes & Hodgkinson, 2017), aquí es donde elegimos quienes serán los que resuelvan los cuestionarios.

El segundo principio (Compromiso con el análisis ideográfico), nos dice que el policy–Capturing se basa en personas individuales por lo tanto primero debe haber un enfoque ideográfico para poder realizar un análisis estadísticos a cada individuo y luego se debe proceder al análisis nomotético para que se pueda realizar toda la representación (Nokes & Hodgkinson, 2017).

Problemas con el diseño de Policy–Capturing

El diseño del policy–Capturing tiene algunos problemas con respecto a la generación de escenarios y esto es debido a los cruces que se deben realizar (Nokes & Hodgkinson, 2017).

Diseño factorial completo

Con este diseño se cruzan todos los escenarios posibles, esto puede generar problemas de decisión ya que genera cruces de escenarios pocos realistas (Klaas & Wheeler, 1990; Lane, Murphy, & Marques, 1982; York, 1989).

Diseño factorial fraccional

Para poder utilizar este diseño se usa una fracción de posibles escenarios esto se realiza con el fin de poder tener una porción más manejable de escenarios para poder realizar el análisis, para poder utilizar este diseño debemos tener en cuenta 3 factores: naturaleza de las preguntas de investigación, estimaciones estadísticas y restricciones (Cable & Graham, 2001).

Diseño factorial incompleto

Este diseño usa todas las combinaciones de escenarios posibles, la diferencia con el factorial completo es que en el incompleto cada participante evalúa solo un subconjunto de todas los posibles escenarios (Cable & Graham, 2001). Por último

este diseño usa todas las combinaciones de escenarios posibles, la diferencia con el factorial completo es que en el incompleto cada participante evalúa solo un subconjunto de todas los posibles escenarios (Cable & Graham, 2001).

3.2 Población y muestra

Para este estudio definimos utilizar un modelo no probabilístico, las muestras no probabilísticas son un procedimiento que está orientado de acuerdo a la investigación, este modelo selecciona casos sin intentar que sean representativos para una determinada población. Este modelo no se centra en formulas estadísticas sino depende de las decisiones que tome el investigador (Roberto Hernández Sampieri et al., 2014, p. 189).

El muestreo además de ser no probabilístico es por conveniencia, en el libro de Hernández se refieren al método por conveniencia cuando no tienes acceso a parte o toda la muestra y en su lugar seleccionas muestras que tengas a tu alcance (Roberto Hernández Sampieri et al., 2014, p. 390).

Para elegir el tamaño de la muestra se revisó estudios similares, la muestra fue por conveniencia a 100 personas con un rango de edad entre los 21 y 29 años, los cuestionarios se realizaron de manera on-line y el periodo de recolección fue el mes de julio del 2019.

3.3 Recolección de datos

La recolección de datos se realizó con un cuestionario online vía con acceso mediante un enlace, el cuestionario estaba dirigidos a personas millennials de entre 21 y 29 años, el cuestionario contaba con indicaciones claras para el desarrollo del mismo.

En la cual se presentaron 17 escenarios (incluyendo un escenario de control) con 2 preguntas terminando cada escenario (2 variables) con una escala de Likert de 5 niveles, desde el totalmente en desacuerdo hasta el totalmente de acuerdo, y al finalizar los escenarios se cerró la encuesta con pregunta abierta para confirmar cual o cuales atributos consideran más importantes para la selección de un nuevo puesto laboral.

3.4 Diseño del instrumento

Para realizar el diseño del instrumento nos apoyamos en la herramienta policy-Capturing, la cual nos va a dar los lineamientos, para diseñar el instrumento hemos seguido 2 pasos:

(1) Selección de factores y (2) Creación de escenarios los cuales explicaremos a continuación.

3.4.1 Selección de factores

Según (Aiman-smith et al., 2002) recomendaron que si para la selección de factores no se consideran los más importantes puede darnos información sesgada, por tal motivo, en esta investigación para evitar posibles sesgos y asegurarnos que estábamos incluyendo los factores más importantes hicimos el proceso de elección de factores en 3 etapas:

Etapas 1 – Revisión de la literatura

Realizamos la revisión de la literatura, investigando distintos autores que estudiaron estos factores en las diversas generaciones y encontramos 10 factores que los millennials buscan al momento de conseguir un trabajo, los cuales detallamos a continuación en la Tabla 3.1.

Tabla 0.1 Factores de preferencia de trabajo (revisión de literatura)

Autores / Factores	Aprendizaje constante	Horario flexible	Buen clima laboral	Puesto de trabajo interesante	Retribución económica	Equilibrio trabajo-vida	Reconocimiento por trabajo	Línea de carrera	Capacitación profesional	Estabilidad laboral
Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010)										x
Kuhn, Kristine, & Joshi, K. D. (2009)		x	x	x						
Cable, Daniel M, & Judge, Timothy A (1994)					x					
Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992).				x				x		
Thompson, N. W. (2011).					x	x		x		
Chacko, H. E., Williams, K., & Schaffer, J. (2012).		x	x						x	
Chatman, Jennifer A. (1989)			x							
Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007)			x	x	x		x	x	x	x
Cennamo, Lucy & Gardner, Dianne (2008)		x	x							
Jain, N., & Bhatt, P. (2015)						x				x
Graen, G., & Grace, M. (2015).	x		x		x			x	x	
Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015)			x	x	x		x	x		
Sinha, Neeta & Kshatriya, Neelam (2016)					x					x
Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010).							x	x		x
Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014).		x	x	x		x		x		
Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016)			x		x			x		
Lampe, K., Stratton, K., & Welsh, J. R. (2011)	x	x					x			
Viswanathan, V., & Jain, V. (2013)			x		x			x		
Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2019)			x							
Holian, R. (2015)		x	x							
Hershatter, A., & Epstein, M. (2010)			x					x		
Zhao, Y. (2018)	x	x	x					x		
Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017)	x			x		x				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.2 Factores de preferencia de trabajo (continuación)

Autores / Factores	Aprendizaje constante	Horario flexible	Buen clima laboral	Puesto de trabajo interesante	Retribución económica	Equilibrio trabajo-vida	Reconocimiento por trabajo	Línea de carrera	Capacitación profesional	Estabilidad laboral
Thompson, K. S. (2016)	x									
Ken Blanchard Companies (2016)				x						
Campione, W. A. (2015)		x	x		x					
Claire Raines (2018)	x	x	x			x	x			
Bejtkovský, Jiří (2018)			x	x	x		x	x	x	x
Glazer, Sharon, Mahoney, Adam C., Randall, Yari (2019)								x	x	
Farrell, Lindsey, C. Hurt, Andrew (2014)			x					x	x	
Fong, Hoi Wah Benny (2018)										x
Jokisaari, Markku, Nurmi, Jari Erik (2009)	x			x	x					
Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014)			x	x	x		x	x		
O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015)		x		x	x			x		x
Thompson, Charles, Gregory, Jane Brodie (2012)	x		x				x			

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 2 – Estudio cualitativo

Realizamos un estudio cualitativo mediante entrevistas a millennials en el rango de edades de 21 a 29 años entre practicantes y trabajadores de una empresa financiera del Perú (n=30), a los participantes se les pidió que indiquen cuales son los atributos que debe tener un trabajo que consideran importantes al momento de conseguir un nuevo trabajo o su primer trabajo, el modelo de encuesta se encuentra en el anexo N°1, del resultado se pudo obtener 5 atributos adicionales que no encontramos inicialmente en la revisión de la literatura, tales como:

- Cultura de innovación,
- Infraestructura de empresa,
- Reputación de la empresa,

- Responsabilidad social, y
- Cercanía al lugar de trabajo.

Luego de ello, procedimos a buscar literatura de esos 5 atributos las cuales, si se encontraron, de esta manera la lista de atributos finales fueron 15, para un mejor análisis los clasificamos en categorías: Capacitación, Económico, Personal e Imagen Organizacional.

A continuación, se presenta en la Tabla 3.3 los factores de preferencia de trabajo de los millennials que han sido agrupadas en las categorías mencionadas en el párrafo anterior.

Tabla 0.3 Factores de preferencia de trabajo millennials–categoría: capacitación

Característica		Autores
Aprendizaje continuo (Revisión de literatura)	Consiste en dar a las personas la posibilidad de mejorar sus talentos que ya aplican en su trabajo, con el objetivo de transformar la información en conocimiento que incrementa la productividad del personal.	Graen, G., & Grace, M. (2015); Lampe, K., Stratton, K., & Welsh, J. R. (2011); Zhao, Y. (2018); Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017); Thompson, K. S. (2016); Claire Raines (2018); Jokisaari, Markku, Nurmi, Jari Erik (2009); Thompson, Charles, Gregory, Jane Brodie (2012)
Trabajo interesante (Revisión de literatura)	Se refiere a que la labor que desarrolla la persona le resulta atractiva y la considera de gran importancia para la empresa	Kuhn, Kristine, & Joshi, K. D. (2009); Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015); Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014); Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017); Ken Blanchard Companies (2016); Bejtkovský, Jiří (2018); Jokisaari, Markku, Nurmi, Jari Erik (2009); Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014); O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015)
Capacitación profesional (Revisión de literatura)	Son las actividades que realiza una empresa para mejorar el conocimiento o habilidades de su personal en respuesta a sus necesidades.	Chacko, H. E., Williams, K., & Schaffer, J. (2012); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Graen, G., & Grace, M. (2015); Bejtkovský, Jiří (2018); Glazer, Sharon, Mahoney, Adam C., Randall, Yari (2019); Farrell, Lindsey, C. Hurt, Andrew (2014)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.4 Factores de preferencia de trabajo millennials–categoría: económico
(continuación)

Características		Autores
Compensación económica (Revisión de literatura)	Es la gratificación que recibe el empleado por su labor dentro de la empresa y le permite generarse ingresos para satisfacer sus necesidades.	Cable, Daniel M, & Judge, Timothy A (1994); Thompson, N. W. (2011); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Cennamo, Lucy & Gardner, Dianne (2008); Graen, G., & Grace, M. (2015); Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015); Sinha, Neeta & Kshatriya, Neelam (2016); Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016); Viswanathan, V., & Jain, V. (2013); Campione, W. A. (2015); Bejtkovský, Jiří (2018); Jokisaari, Markku, Nurmi, Jari Erik (2009); Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014); O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015)
Estabilidad laboral (Revisión de literatura)	Se refiere al principio de continuidad, es decir la permanencia del contrato de trabajo tenga la mayor duración de tiempo posible en beneficio del trabajador.	Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Sinha, Neeta & Kshatriya, Neelam (2016); Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010); Bejtkovský, Jiří (2018); Fong, Hoi Wah Benny (2018); O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015)
Cercanía al lugar de trabajo (Entrevista)	Se refiere a la accesibilidad que tiene la empresa respecto al domicilio del candidato que postula a un puesto de trabajo.	Sinha, Neeta & Kshatriya, Neelam (2016)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.5 Factores de preferencia de trabajo millennials–categoría: Personal
(continuación)

Características		Autores
Horario flexible (Revisión de literatura)	Se refiere a que el empleado tiene control sobre como dirigir y gestionar sus tiempos, debido a que esta jornada se adapta a sus necesidades.	Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014); Lampe, K., Stratton, K., & Welsh, J. R. (2011); Holian, R. (2015); Zhao, Y. (2018); Campione, W. A. (2015); Claire Raines (2018); O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015)
Equilibrio trabajo-vida (Revisión de literatura)	Es el conjunto de condiciones formales e informales que tienen como objetivo permitir que el empleado pueda combinar sus obligaciones laborales con sus responsabilidades familiares.	Thompson, N. W. (2011); Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014); Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017); Claire Raines (2018)
Reconocimiento por desempeño laboral (Revisión de literatura)	Es un medio que permite fortalecer la relación de la empresa con sus trabajadores, resaltando como un empleado resulta ser eficiente y eficaz.	Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015); Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010); Lampe, K., Stratton, K., & Welsh, J. R. (2011); Claire Raines (2018); Bejtkovský, Jiří (2018); Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014); Thompson, Charles, Gregory, Jane Brodie (2012)
Línea de carrera (Revisión de literatura)	Es una herramienta que usan las empresas. para ser valoradas por los candidatos al momento de postular a un puesto de trabajo, debido a que permite a los trabajadores crecer dentro de la misma empresa.	Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992); Thompson, N. W. (2011); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Graen, G., & Grace, M. (2015); Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015); Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010); Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014); Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016); Viswanathan, V., & Jain, V. (2013); Hershatler, A., & Epstein, M. (2010) ; Zhao, Y. (2018);; Bejtkovský, Jiří (2018); Glazer, Sharon, Mahoney, Adam C., Randall, Yari (2019); Farrell, Lindsey, C. Hurt, Andrew (2014); Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014); O'Connor, Amy, Raile, Amber N.W. (2015)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.6 Factores de preferencia de trabajo millennials – categoría: imagen organizacional (continuación)

Característica		Autores
Buen Clima Laboral (Revisión de literatura)	Se refiere a que el ambiente que se respira al interior de un equipo de trabajo es bueno, al tener relaciones entre los empleados	Kuhn, Kristine, & Joshi, K. D. (2009); Chacko, H. E., Williams, K., & Schaffer, J. (2012); Chatman, Jennifer A. (1989); Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007); Cennamo, Lucy & Gardner, Dianne (2008); Graen, G., & Grace, M. (2015); Kuron, Lisa K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, Linda Ng, Eddy S.W. (2015); Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014); Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016); Viswanathan, V., & Jain, V. (2013); Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2019); Holian, R. (2015); Hershatler, A., & Epstein, M. (2010); Zhao, Y. (2018); Campione, W. A. (2015); Claire Raines (2018); Bejtkovský, Jiří (2018); Farrell, Lindsey, C. Hurt, Andrew (2014); Lyons, Sean T., Ng, Eddy S., Schweitzer, Linda (2014); Thompson, Charles, Gregory, Jane Brodie (2012)
Responsabilidad Social (Entrevista)	Se refiere a las políticas que tiene una empresa para gestionar el impacto que deja sus operaciones en la comunidad, los clientes, los proveedores, empleados y gobierno.	Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2019); Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997); Murray, D. W., & Ayoun, B. M. (2011)
Reputación de la empresa (Entrevista)	Es la confianza que genera una empresa ante todos sus grupos de interés por que hace las cosas bien y las dice bien.	Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Sinha, Neeta & Kshatriya, Neelam (2016); Bejtkovský, Jiří (2018)
Infraestructura de empresa (Entrevista)	Se refiere al ambiente físico donde el empleado realiza su trabajo, que incluye desde las instalaciones pasando por los equipos hasta los utensilios de escritorio.	Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016)
Cultura de innovación (Entrevista)	Consiste en implementar proceso de transformación para desarrollar habilidades que permita generar nuevos productos o servicios a la empresa.	Thompson, N. W. (2011); Chatman, Jennifer A. (1989); Jain, N., & Bhatt, P. (2015); Graen, G., & Grace, M. (2015); Zhao, Y. (2018); Ken Blanchard Companies (2016); Bejtkovský, Jiří (2018); Farrell, Lindsey, C. Hurt, Andrew (2014)

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 3 – unión de atributos y cambios finales

Luego de tener los 15 atributos se procedió a realizar una encuesta preliminar, el modelo se encuentra en el anexo N°2, con el feedback obtenido en estas cuentas procedimos a realizar cambios sobre la misma por ejemplo:

Se trasladó la pregunta abierta al final del cuestionario como una pregunta independiente y se redujeron la cantidad de preguntas por escenario de 4 a 2.

Luego se juntaron definiciones similares para evitar confusiones de términos con los encuestados; reduciéndolos de esta forma a 12 atributos.

Unificando los atributos en capacitación, trabajo interesante y aprendizaje continuo y se denominó como “Capacitación continua”.

El atributo de horario flexible se unificó con el atributo de equilibrio trabajo-vida y se denominó como “horario flexible”.

Y el atributo de infraestructura de empresa se modificó por “Tamaño de la empresa”.

Reduciendo de esta manera a 12 atributos las cuales se detalla en la tabla 3.7

Tabla 0.7 Lista de atributos finales

Compensación económica	Estabilidad laboral	Cercanía al lugar de trabajo	Línea de carrera
Buen clima laboral	Responsabilidad Social	Reputación de la empresa	Tamaño de empresa
Cultura de innovación	Horario flexible	Reconocimiento por desempeño laboral	Capacitación continua

Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificados los 12 atributos, siguiendo la metodología del policy–Capturing lo que sigue es crear los distintos escenarios.

3.4.2 Creación de escenarios

Para nuestro estudio si hubiéramos usado el diseño factorial completo nos generaría 4096 escenarios únicos ($2^{12} = 4096$), el exponer a esta cantidad de escenarios al entrevistado generará sobre carga, estrés y fatiga lo que puede ocasionar que las respuestas sean afectadas (Cable & Graham, 2001; Webster & Trevino, 1995; York, 1989).

Para superar estos inconvenientes en nuestros cuestionarios hemos usado el diseño factorial fraccional, este diseño tiene como característica que el investigador pueda examinar más variables y evitar la sobrecarga del entrevistado (Cable & Graham, 2001).

Para poder realizar nuestro diseño utilizamos la herramienta estadística SPSS y generamos escenarios ortogonales factoriales incompletos (16 escenarios) que cumplen con la condición mínima de ortogonalidad, a cada uno de los 12 atributos se le asignó una letra y con la ayuda del software estadístico SPSS se generó el cuadro adjunto.

En la tabla 3.8 Combinaciones de escenarios, se muestra la aleatoriedad que se empleó para la elaboración de los cuestionarios teniendo en cuenta los niveles a considerar.

Tabla 0.8 Combinaciones de escenarios

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	STATUS_	CARD_
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	2
0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	3
1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4
0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	5
1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	6
0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	7
0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	8
1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	9
1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	10
0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	11
0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	12
0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	13
1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	14
1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	15
1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	16

Fuente: Elaboración Propia

Los 12 atributos tienen 2 niveles cada uno (0 y 1), donde 1 es el nivel alto y 0 el nivel bajo, usando el cuadro como guía se generaron 16 escenarios únicos y se duplicó 1 escenario (de control) haciendo un total de 17 escenarios distintos que fueron asignados al cuestionario, el modelo de cuestionario se encuentra en el anexo N°3.

Como modelo utilizamos el modelo de ecuaciones de estimación generalizada, este modelo amplía el modelo lineal generalizado para permitir el análisis de mediciones repetidas y otras observaciones correlacionadas (IBM, n.d.) Junto a ello usamos el método con repetición.

Para poder definir como mostrar los atributos como altos y bajos tomamos en cuenta la realidad peruana y los puntos extremos de cada atributo:

Compensación económica

Optamos por escribir el enunciado alto como: “Salario ofrecido está por encima del promedio del mercado”, no pudimos poner cifras exactas debido a que cada puesto de trabajo varía de acuerdo a la carrera profesional que estudian cada persona y por tal motivo ofrece remuneraciones distintas. De esa manera también optamos por escribir el enunciado bajo: “Sueldo por debajo del promedio del mercado”.

Estabilidad Laboral

Optamos por escribir el enunciado alto como “Ofrece estabilidad laboral”, debido a que tratamos de dar a entender al encuestado que la empresa ofrece estabilidad laboral para que pueda trabajar. Para el enunciado bajo optamos por escribir: “Contratos renovables cada 3 meses”, esto es debido a que en la coyuntura nacional hay algunas empresas que de esa manera tratan de forzar a que sus trabajadores trabajen más duro y 3 meses es el mínimo tiempo de contrato contemplado por la ley peruana.

Cercanía al lugar de trabajo

Para el atributo cercanía al trabajo optamos por escribir como atributo alto: “Sede ubicada cerca de su casa o lugar de estudio” debido a que de esa manera podemos dar a entender que la oficina de trabajo se encuentra cerca a los lugares donde pasa mayor tiempo. Por otro lado como atributo bajo: “Sede ubicada como mínimo a una hora de viaje en automóvil” debido a que consideramos que una hora de viaje es una distancia relativamente lejos.

Línea de carrera

Optamos por poner como atributo alto: “Se ofrece clara línea de carrera”, esto es para poder dar a entender al encuestado que la empresa expresa abiertamente que ofrece línea de carrera mientras que para enunciado bajo escribimos: “Trabajo en un mismo puesto de manera permanente” debido a que de esa manera les damos a entender que si entran a laborar no van a poder tentar otras posiciones en la empresa.

Buen clima laboral

Optamos por escribir como enunciado alto: “Reconocida por tener un buen Clima laboral.” Para mostrarle al encuestado que la empresa tiene buen clima laboral para trabajar, mientras que para enunciado bajo escribimos: “Empresa no promueve el Clima laboral” debido a que de esa manera les dejamos claro que la empresa no se preocupa por el clima laboral.

Responsabilidad social

Optamos por escribir como enunciado alto: “Empresa responsablemente social y ambiental” debido a que queríamos resaltar que la empresa aplica políticas de responsabilidad social mientras que para el enunciado bajo escribimos: “Empresa sin políticas de responsabilidad social” con el objetivo de poder indicar que la empresa no tiene políticas de responsabilidad social.

Reputación de la empresa

Para poder presentar este atributo a los encuestados decidimos escribir de la siguiente forma el enunciado alto: “Empresa reconocida a nivel internacional” de esta manera mostramos que la empresa tiene reputación mientras que para el enunciado bajo: “Empresa nueva en el mercado”, de esa manera le mostramos al encuestado que la empresa es nueva en el mercado y por tal motivo aún no tiene una reputación ganada.

Tamaño de la empresa

Con este atributo queremos mostrar el tamaño de la empresa tanto en tamaño como la cantidad de equipos que contiene la misma, para el enunciado alto escribimos: “Empresa con instalaciones modernas, con más de 1,000 empleados” de esa manera le queremos decir al encuestado que la empresa es de gran tamaño mientras que para el enunciado bajo escribimos: “Empresa con infraestructura limitada, con menos de 100 empleados”, de esa manera le dejamos claro al encuestado que la empresa no tiene gran tamaño.

Cultura de innovación

Con este atributo queríamos mostrarle a los encuestados que la empresa usa tecnología de punta por tal motivo el enunciado alto: “Empresa con alto uso de tecnología”, mientras que para el enunciado bajo escribimos: “Empresa tradicional”, de esa manera les indicamos que la empresa es tradicional sin alto grado de uso de tecnologías.

Horario flexible

Para este atributo optamos por escribir como enunciado alto: “Se brinda horario flexible para un equilibrio trabajo-vida” de esa manera le mostramos al encuestado que la empresa brinda horarios flexibles y de esa forma pueda tener un equilibrio trabajo – vida, para el enunciado bajo escribimos: “Se tiene horarios fijos”, de esa forma le hacemos saber al encuestado que la empresa brinda horarios fijos impidiendo de esa manera un desarrollo equilibrado de su entorno trabajo- vida.

Reconocimiento por desempeño laboral

Con este atributo queremos hacerles saber a los encuestados el reconocimiento que brinda la empresa, como enunciado alto escribimos: “Filosofía orientada a los resultados y reconocimiento de logros” de esa manera les damos a entender que la empresa si se preocupa por el crecimiento persona de sus trabajadores mientras que como enunciado bajo: “No se reconoce el logro de resultados”, de esa manera le dejamos claro a los encuestados que la empresa no va a reconocer sus logros.

Capacitación continua

Optamos como enunciado algo: “Se brinda capacitación para promover el crecimiento de los empleados.”, de esa manera le mostramos al encuestado que la empresa si ofrece capacitaciones, mientras que para el enunciado bajo escribimos: “Trabajo en labores predeterminadas de rutina”, de esa manera le hacemos saber que sus actividades dentro de la empresa van a ser de rutina.

Con la información anterior se precedió a realizar el cuadro adjunto:

	Característica	Descripción	Enunciado Alto (1)	Enunciado Bajo (0)
A1	Compensación económica	Es la gratificación que recibe el empleado por su labor dentro de la empresa y le permite generarse ingresos para satisfacer sus necesidades.	El salario ofrecido está por encima del promedio del mercado.	Sueldo por debajo del promedio del mercado.
A2	Estabilidad laboral	Se refiere al principio de continuidad, es decir la permanencia del contrato de trabajo tenga la mayor duración de tiempo posible en beneficio del trabajador.	Ofrece estabilidad laboral.	Contratos renovables cada 3 meses.
A3	Cercanía al lugar de trabajo	Se refiere a la accesibilidad que tiene la empresa respecto al domicilio del candidato que postula a un puesto de trabajo.	Sede ubicada cerca de tu casa o lugar de estudios.	Sede ubicada como mínimo a una hora de viaje en automóvil.
A4	Línea de carrera	Es una herramienta que usan las empresas. para ser valoradas por los candidatos al momento de postular a un puesto de trabajo, debido a que permite a los trabajadores crecer dentro de la misma empresa.	Se ofrece clara línea de carrera.	Trabajo en un mismo puesto de manera permanente.
A5	Buen clima laboral	Se refiere a que el ambiente que se respira al interior de un equipo de trabajo es bueno, al tener relaciones entre los empleados.	Reconocida por tener un buen Clima laboral.	Empresa no promueve el Clima laboral.

Fuente: Elaboración Propia

	Característica	Descripción	Enunciado Alto (1)	Enunciado Bajo (0)
A6	Responsabilidad Social	Se refiere a las políticas que tiene una empresa para gestionar el impacto que deja sus operaciones en la comunidad, los clientes, los proveedores, empleados y gobierno.	Empresa responsablemente social y ambiental.	Empresa sin políticas de responsabilidad social.
A7	Reputación de la empresa	Es la confianza que genera una empresa ante todos sus grupos de interés por que hace las cosas bien y las dice bien.	Empresa reconocida a nivel internacional.	Empresa nueva en el mercado.
A8	Tamaño de empresa	Se refiere al ambiente físico donde el empleado realiza su trabajo, que incluye desde las instalaciones, equipos y cantidad de empleados.	Empresa con instalaciones modernas, con más de 1,000 empleados	Empresa con infraestructura limitada, con menos de 100 empleados.
A9	Cultura de innovación	Consiste en implementar proceso de transformación para desarrollar habilidades que permita generar nuevos productos o servicios a la empresa.	Empresa con alto uso de tecnología.	Empresa tradicional.
A10	Horario flexible	Se refiere a que el empleado tiene control sobre como dirigir y gestionar sus tiempos, debido a que esta jornada se adapta a sus necesidades, teniendo como objetivo permitir que el empleado pueda combinar sus obligaciones laborales con sus responsabilidades familiares.	Se brinda horario flexible para un equilibrio trabajo-vida	Se tiene horarios fijos.
A11	Reconocimiento por desempeño laboral	Es un medio que permite fortalecer la relación de la empresa con sus trabajadores, resaltando como un empleado resulta ser eficiente y eficaz.	Filosofía orientada a los resultados y reconocimiento de logros.	No se reconoce el logro de resultados.
A12	Capacitación continua	Consiste en dar a los empleados la oportunidad de mejorar sus talentos, desarrollar sus habilidades y brindar conocimientos, para que su actividad le resulte atractiva.	Se brinda capacitación para promover el crecimiento de los empleados.	Trabajo en labores predeterminadas de rutina.

Fuente: Elaboración Propia

Se plantearon 2 preguntas después de cada escenario, con una escala del 1 a 5 desde el Totalmente en desacuerdo (1) hasta el totalmente de acuerdo (5).

Esta sería una buena compañía para trabajar.

Me gustaría conseguir una entrevista con esta compañía.

Ortogonalidad

La ortogonalidad en el plano estadístico es un factor que está presente en todo el experimento de la investigación, relacionado o combinado con otro factor de la investigación, a esto se le denomina ortogonalidad; lo que se debe asegurar que exista interacción minimizando la correlación entre los factores a analizar (Zubcoff, n.d.).

Entonces para nuestra investigación es una secuencia de combinaciones de factores de tal manera que las variables quedan estadísticamente independiente y evita el problema de la colinealidad y permite una estimación óptima del peso específico de cada factor. Cada factor en nuestra regresión está expresado por 0 y 1.

3.5 Herramienta de análisis

En esta sección, se mostrará el modelo estadístico que se ha empleado para el nuestro estudio, como es el modelo Lineal generalizado, explicando también la ortogonalidad de la investigación realizada con las variables propuestas.

3.5.1 Modelo lineal generalizado

El modelo lineal generalizado indica que la variable dependiente está relacionada con los factores en una función de enlace con las covariables, permitiendo que la variable dependiente tenga una distribución adecuada. Por lo que este modelo de lineal generalizado cubre el modelo binario que estamos aplicando para nuestro estudio de investigación así como otros modelos más utilizados estadísticamente (IBM, n.d.).

Se aplicó una distribución binaria, dado que nuestro estudio mostró dos tipos de eventos, como el mismo atributo es considerado de alta magnitud y baja magnitud.

Con el método de policy-capturing que empleamos, se utiliza un análisis de regresión para poder evaluar las relaciones que existen entre los escenarios, la regresión es el enfoque estadístico que más se utiliza para poder modelar las relaciones entre los escenarios presentados a los participantes de decisión (Karren & Barringer, 2002), la regresión lineal brinda la oportunidad de predecir las puntuaciones a partir de una variable con las puntuaciones de otra variable (Roberto Hernández Sampieri et al., 2014).

3.6 Resumen del capítulo

En este capítulo hemos presentado todo lo desarrollado para poder realizar la investigación, hemos presentado la metodología que hemos utilizado la cual es policy-Capturing, determinamos los 12 atributos (algunos traducidos del inglés al español) que buscan los millennials en una empresa, el desarrollo del instrumento.

Para el desarrollo del instrumento, hemos utilizado el policy-Capturing para poder crear los 16 escenarios únicos, luego de ello hicimos una prueba piloto entre 30 personas, con el feedback recabado modificamos el cuestionario el cual fue revisado por especialistas en la materia, luego de validado el cuestionario se procedió a enviar el cuestionario a los millennials de entre 21 y 29 años, en el siguiente capítulo se analizarán los resultados del cuestionario.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL ESTUDIO

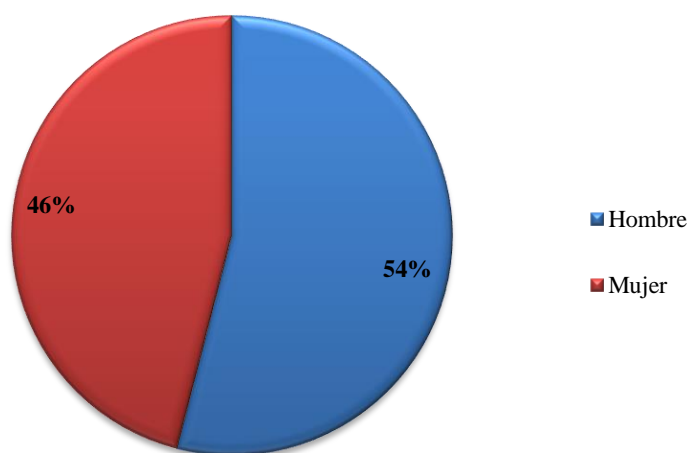
En este capítulo se presenta los resultados que arroja nuestra investigación, la que fue realizada a millennials de Lima Metropolitana con el objetivo de determinar las características de trabajo que buscan los millennials para elegir una empresa donde desean trabajar. Los resultados se han conseguido en línea al método investigado en el capítulo de Diseño y métodos, donde se hizo uso del sistema estadístico SPSS, para poder comprobar nuestras hipótesis propuestas en los capítulos número dos y tres.

4.1 Descripción de la muestra

Se realizaron 119 encuestas, de las cuales se tuvieron en cuenta para nuestro estudio a 100 personas pertenecientes a la generación Y o conocidos como millennials, considerando el rango de edades entre 21 a 29 años.

Dentro del grupo, la mayor parte de encuestados fueron del género masculino con un 54% y el restante 46% de la muestra fueron del género femenino respectivamente; obteniéndose los siguientes resultados en la pregunta abierta que se realizó al finalizar la encuesta a cada persona:

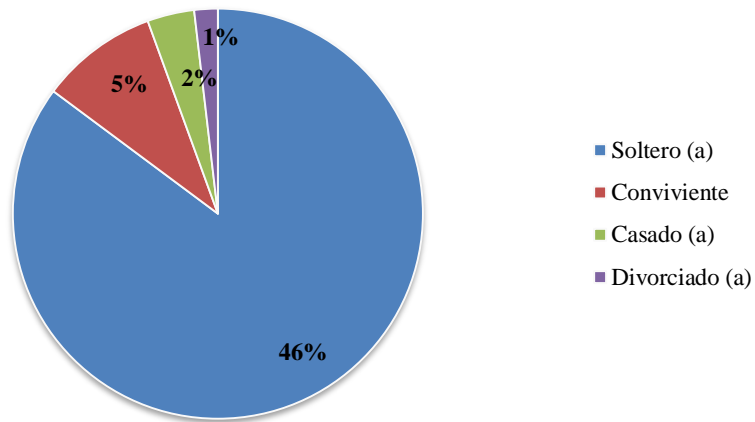
Figura 0.1 Género total



Fuente: Elaboración Propia

En el género masculino que fueron 54 de los encuestados se segmentó con los estados civiles; con las opciones de Soltero, Casado, Divorciado, Conviviente y Viudo, en las cuales se muestra en la siguiente figura:

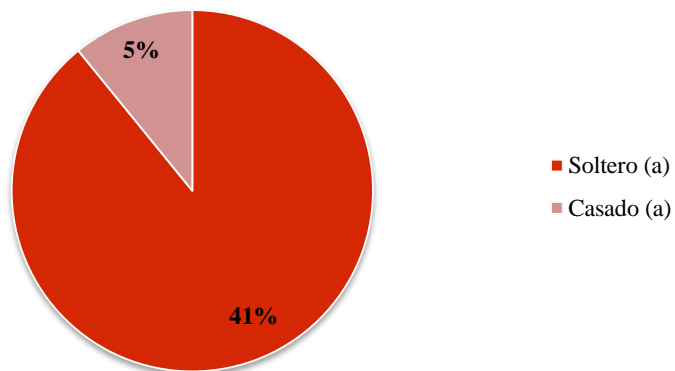
Figura 0.2 Género masculino



Fuente: Elaboración Propia

En el género masculino que fueron 46 de los encuestados se segmentó con los estados civiles; con las opciones de Soltero, Casado, Divorciado, Conviviente y Viudo, en las cuales sólo se tuvieron estado de soltera y casada en menor cantidad, según se muestra en la siguiente figura:

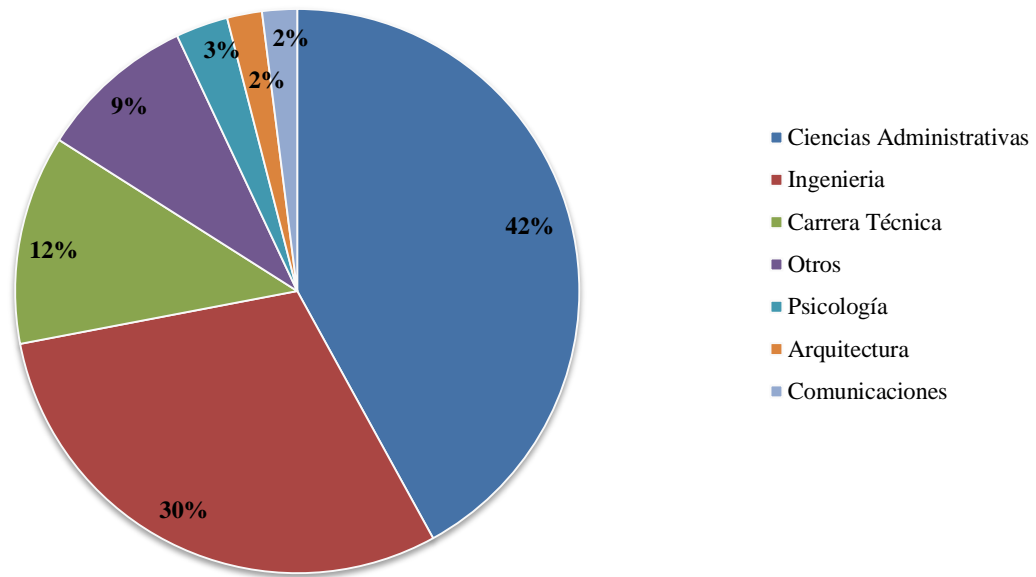
Figura 0.3 Género femenino



Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente en la encuesta se preguntó sobre la carrera que tienen o que están cursando las personas de la muestra tomada y los resultados en mayor porcentaje fueron ciencias administrativas seguidas de las carreras de ingeniería, el detalle se muestra en la siguiente figura:

Figura 0.4 Carreras Profesionales

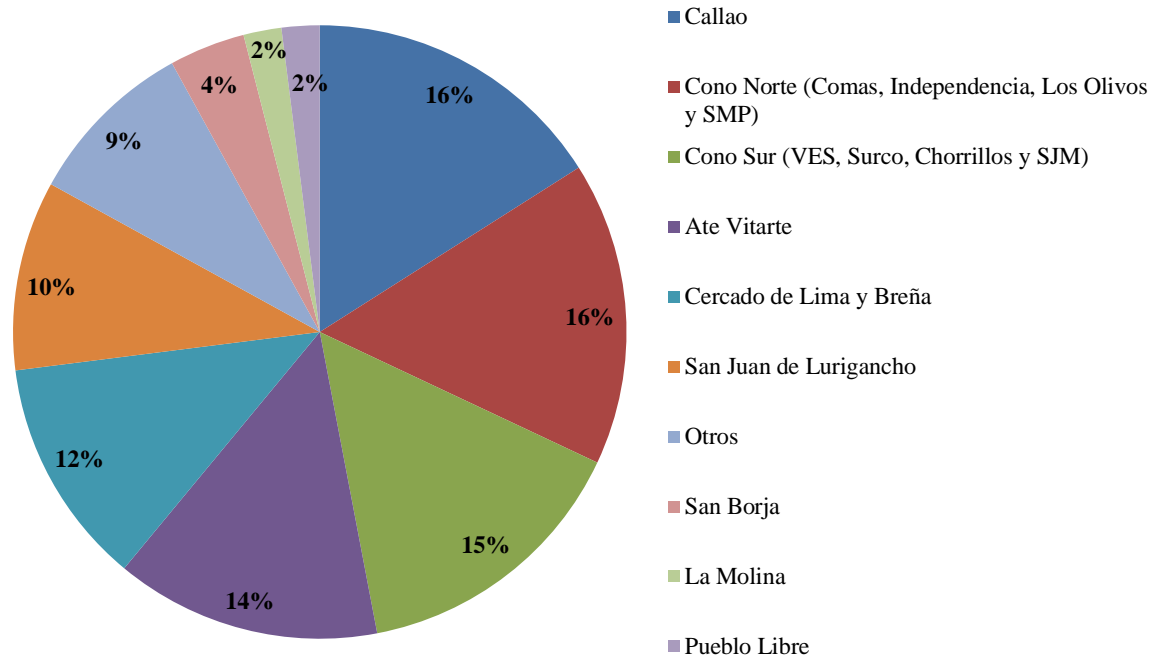


Fuente: Elaboración Propia

En la muestra realizada, se segmenta también por sector de los distintos distritos de Lima y zonas. En las cuales como se puede apreciar en mayor porcentaje de encuestados representa las zonas de los Conos Norte, Sur y parte del Callao.

Estas zonas geográficas de la capital, representa a los sectores económicos de Lima metropolitana como sector C e incluso D en algunos casos, distritos como es el Callao, Comas, Los Olivos, Independencia, san Juan de Miraflores, Villa el Salvador, San Martín de Porres y Ate Vitarte (CPI, 2019). El resumen de estos resultados se presenta en la figura 4.5 Zona geográfica.

Figura 0.5 Zona Geográfica



Fuente: Elaboración Propia

4.2 Validez y confiabilidad del instrumento

Para poder medir la confiabilidad del cuestionario hemos duplicado intencionalmente 1 escenario teniendo de esa manera 2 escenarios iguales, en la tabla 4.1 podemos ver el coeficiente de correlación de las 2 preguntas correspondientes a ambos escenarios y también en las gráficas 4.6 y 4.7 podemos ver un gráfico de dispersión de las mismas preguntas. Según (Roberto Hernández Sampieri et al., 2014, p. 304) el coeficiente de correlación mide la relación de 2 variables, A continuación mostramos el grado de correlación de las preguntas 1 y 2 de los cuestionarios 4 y 17. (Tabla 4.1)

Tabla 0.1 Coeficiente de correlación de preguntas 1 y 2

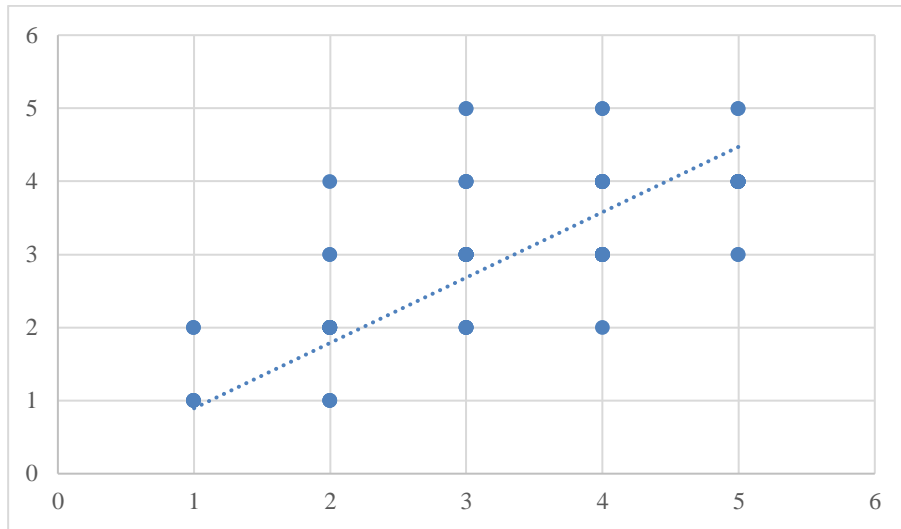
	P1	P2
Coeficiente de Correlación	0,727	0,735

Fuente: Elaboración Propia

Tener correlación $+0.75$ quiere decir que la correlación de ambas variables es tener una correlación positiva considerable (Roberto Hernández Sampieri et al., 2014, p. 305), por tal motivo podemos concluir que la encuesta tiene una correlación positiva considerable.

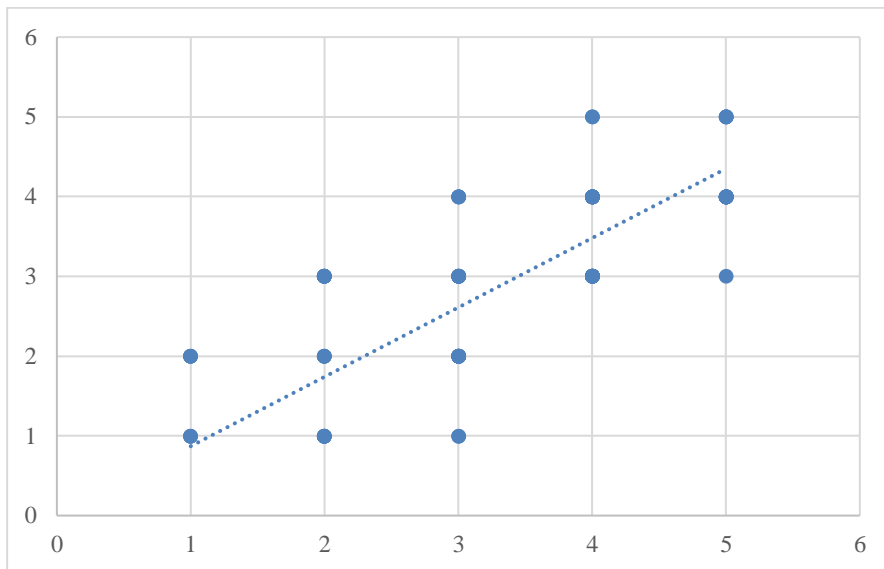
A continuación, presentamos las gráficas de dispersión de las preguntas 1 y 2 del cuestionario.

Figura 0.6 Grafico de dispersión pregunta 1



Fuente: Elaboración Propia

Figura 0.7 Grafico de dispersión pregunta 2



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 4.2 de estudios previos realizados con la metodología de policy–Capturing tanto completa como factorial, se muestran algunos estudios desde el año 1978 hasta 1994 por diferentes autores, relacionados con el contexto de búsqueda de puesto laboral o de trabajo, elección de trabajo.

Estos estudios se han realizado con distintas cantidades de muestras considerando variables en 2 niveles y como correlación de las variables ortogonal.

Tabla 0.2 Tabla de estudios previos

Estudio	Contexto	Muestra	Variables y niveles	Presentación del estímulo	Correlación de las variables
Feldman y Arnold (1978)	Elección de trabajo	62 estudiantes graduados de 2 universidades	6 variables: 2 niveles cada una	64 párrafo escrito - descripciones	Ortogonal - completa factorial
Hitt y Barr (1989)	Evaluando trabajo los solicitantes y salarios iniciales	68 línea y staff gerentes de múltiples organizaciones	6 atributos del solicitante: 2 niveles cada uno	Información y videocintas de solicitantes	Ortogonal - fraccional factorial: 16 de 64
Juez y Bretz (1992)	Elección de trabajo	67 estudiantes de pregrado de 2 universidades	7 variables: 2 niveles cada una	Escenarios escritos	Ortogonal - completa factorial
Rynes & Lawler (1983)	Elección de trabajo	10 estudiantes de pregrado	4 variables (4 × 3 × 2 × 3)	Descripciones de trabajo escritas	Ortogonal - factorial completo
Graves & Karren (1992)	Entrevistador evaluaciones de candidatos de trabajo	29 corporativos entrevistadores de 1 organización	6 factores: 2 niveles cada uno	Descripciones escritas de variables	Ortogonal - completa factorial
Klaas y Wheeler (1990)	Decisiones disciplinarias	19 recursos humanos gerentes y 28 gerentes de línea	6 factores: 2 niveles cada uno	Descripciones escritas de variables	Ortogonal - completa factorial
Bretz & Judge (1994)	Elección de trabajo	65 estudiantes universitarios y estudiantes de postgrado de 2 universidades.	7 factores: 2 niveles cada uno	Escenarios escritos	Ortogonal - completa factorial

Fuente: (Karren & Barringer, 2002)

Elaboración: Elaboración Propia

La tabla 4.3 muestra los contrastes de los factores del modelo de la muestra final (n=100) que se recabo en el mes de julio del año 2019. De acuerdo con Drton & Xiao, 2015, el nivel de significancia del chi – cuadrado de Wald tiene que ser < 0.05 para que el factor sea significativo (Drton & Xiao, 2015), por tal motivo podemos decir que los siguientes factores: económico, estabilidad laboral, línea de carrera, clima laboral, responsabilidad social, horario flexible y reconocimiento son significativos, mientras que los siguientes factores: cercanía, reputación, tamaño, cultura de innovación y capacitación no son significativos.

Tabla 0.3 Contrastes de los factores del modelo de la muestra

Origen	Tipo III		
	Chi-cuadrado de Wald	gl	Sig.
(Intersección)	3,560,347	1	0,000
Económico	114,164	1	0,000
Estabilidad Laboral	13,553	1	0,000
Cercanía	7,831	1	0,005
Línea de carrera	26,287	1	0,000
Clima Laboral	33,699	1	0,000
Responsabilidad Social	21,514	1	0,000
Reputación	1,441	1	0,230(NS)
Tamaño	0,247	1	0,619(NS)
Cultura de innovación	0,72	1	0,396(NS)
Horario flexible	17,645	1	0,000
Reconocimiento	23,348	1	0,000
Capacitación	2,484	1	0,115(NS)

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 4.4 nos indica las estimaciones de parámetros de la muestra, donde la variable dependiente son puntos, el modelo: (Intersección), económico, estabilidad, cercanía, carrera, clima, responsabilidad, reputación, tamaño, innovación, horario flexible,

reconocimiento, capacitación y “a” es establecido en cero ya que este parámetro es redundante.

Tabla 0.4 Estimaciones de los parámetros

Parámetro	B	Típ. Error	Intervalo de confianza de Wald 95%		Contraste de hipótesis		
			Inferior	Superior	Chi-cuadrado de Wald	gl	Sig.
(Intersección)	4,305	0,1064	4,097	4,513	1,638,332	1	0
[económico=-1,0]	-1,129	0,1056	-1,336	-0,922	114,164	1	0
[económico=1,0]	0 ^a
[estabilidad=-1,0]	-0,150	0,0407	-0,230	-0,07	13,553	1	0
[estabilidad=1,0]	0 ^a
[cercanía=-1,0]	-0,139	0,0496	-0,236	-0,042	7,831	1	0,005
[cercanía=1,0]	0 ^a
[carrera=-1,0]	-0,241	0,0471	-0,333	-0,149	26,287	1	0
[carrera=1,0]	0 ^a
[clima=-1,0]	-0,273	0,0469	-0,365	-0,18	33,699	1	0
[clima=1,0]	0 ^a
[responsabilidad=-1,0]	-0,181	0,0391	-0,258	-0,105	21,514	1	0
[responsabilidad=1,0]	0 ^a
[reputación=-1,0]	-0,053	0,0437	-0,138	0,033	1,441	1	0,23
[reputación=1,0]	0 ^a
[tamaño=-1,0]	-0,018	0,0352	-0,087	0,052	0,247	1	0,619
[tamaño=1,0]	0 ^a
[innovación=-1,0]	-0,029	0,0339	-0,095	0,038	0,72	1	0,396
[innovación=1,0]	0 ^a
[hflexible=-1,0]	-0,143	0,0339	-0,209	-0,076	17,645	1	0
[hflexible=1,0]	0 ^a
[reconocimiento=-1,0]	-0,24	0,0497	-0,337	-0,143	23,348	1	0
[reconocimiento=1,0]	0 ^a
[capacitación=-1,0]	-0,06	0,0381	-0,135	0,015	2,484	1	0,115
[capacitación=1,0]	0 ^a
(Escala)	1,113						

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 4.5 nos muestra la validación de las hipótesis. Si el nivel de significancia es <0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (Drton & Xiao, 2015), por tal motivo las 4 hipótesis son soportadas.

Tabla 0.5 Validación de hipótesis

Hipótesis	Atributo	Descripción	Contraste de hipótesis			Conclusión
			Chi-cuadrado de Wald	gl	Sig.	
H1	Compensación económica	El postulante se sentirá más atraído por la empresa que brinde un mayor salario.	114,164	1	,000	Soportado
H2	Buen clima laboral	El postulante se sentirá interesado por una organización donde haya un ambiente agradable de trabajo.	33,699	1	,000	Soportado
H3	Línea de Carrera	El postulante valorará más a una empresa que le ofrezca posibilidades de desarrollo profesional a largo plazo.	26,287	1	,000	Soportado
H4	Reconocimiento por desempeño laboral	El postulante buscará una empresa donde se le reconozca por el cumplimiento de sus metas.	23,348	1	,000	Soportado
H5	Responsabilidad Social	El postulante valorará más a una empresa que tenga cultura de responsabilidad social corporativa.	21,514	1	,000	Soportado
H6	Horario Flexible	El postulante buscará un puesto de trabajo que le permita organizar mejor su tiempo para efectuar actividades personales.	17,645	1	,000	Soportado
H7	Estabilidad laboral	El postulante valorará más a una empresa que le brinde estabilidad laboral.	13,553	1	,000	Soportado
H8	Cercanía al centro laboral	El postulante valorará que el centro laboral esté cerca de su domicilio con el fin de evitar tiempo en el tráfico.	7,831	1	,005	Soportado
H9	Capacitación continua	El postulante preferirá postular a una compañía que ofrezca como incentivo capacitaciones continuas.	2,484	1	,115	No Soportado
H10	Reputación de la empresa	El postulante preferirá buscar empresas que tengan buena reputación para iniciar su vida laboral.	1,441	1	,230	No Soportado
H11	Cultura de innovación	El postulante se sentirá más atraído por una empresa que promueva el planteamiento e implementación de mejoras y/o soluciones innovadoras.	0,720	1	,396	No Soportado
H12	Tamaño de la empresa	El postulante valorará más a una empresa que le ofrezca inmuebles y servicios de telecomunicación modernos.	0,247	1	,619	No Soportado

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.6 Resumen de datos correlacionados

Número de niveles	Efecto de sujetos	Persona	100
Número de sujetos			100
Número de medidas por sujeto	Mínimo		16
	Máximo		16
Dimensión de la matriz de correlaciones			16

Fuente: Elaboración Propia

Resumen de las preguntas abiertas

De las 100 encuestas seleccionadas de la muestra obtenida, después de mostrar los 17 escenarios (incluyendo el escenario de control) antes de finalizar la encuesta se realizó una pregunta abierta que es la siguiente:

Luego de leer todas las ofertas laborales, indicar que atributo(s) considera más importante:

.....

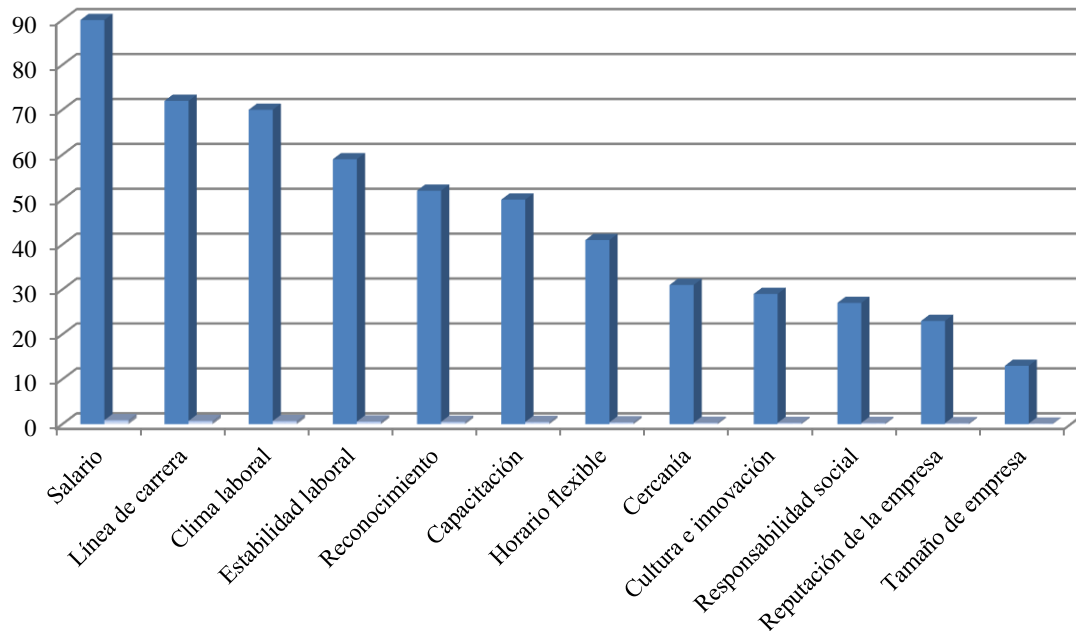
Al obtener esta información y de contabilizarla se tuvieron los siguientes resultados que se muestran en la tabla 4.7:

Tabla 0.7 Porcentaje por atributo de la pregunta abierta

Atributo	%
Salario	90%
Línea de carrera	72%
Clima laboral	70%
Estabilidad laboral	59%
Reconocimiento	52%
Capacitación	50%
Horario flexible	41%
Cercanía	31%
Cultura de innovación	29%
Responsabilidad social	27%
Reputación de la empresa	23%
Tamaño de empresa	13%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 0.8 Atributos que consideran los millennials



Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla 4.8, el atributo que consideran los millennials de mayor importancia es el “Salario” con un 90% de los encuestados, seguido de la “Línea de carrera” y “Clima Laboral” con un 72% y 70% respectivamente. Resultando estos 3 atributos como los más importantes.

Cabe resaltar que más del 50% de los encuestados eligió los atributos de la “Estabilidad laboral”, “Reconocimiento” y “Capacitación” con unos porcentajes de 59%, 52% y 50% del total de la muestra respectivamente.

Por último, resulto como los atributos menos importantes dentro de la muestra, la “Cultura de innovación” (29%), “Responsabilidad social” (27%), la “Reputación de la empresa” (23%) y para finalizar el “Tamaño de la empresa” con un 13%.

4.3 Comprobación de hipótesis

De acuerdo a los resultados del estudio se obtuvo que de los 12 atributos: compensación económica, estabilidad laboral, cercanía al lugar de trabajo, buen clima laboral, responsabilidad social, reputación de la empresa, tamaño de la empresa, cultura de

innovación, horario flexible, equilibrio trabajo-vida, reconocimiento por desempeño laboral, aprendizaje continuo, trabajo interesante, línea de carrera y capacitación profesional; solo 8 atributos pudieron ser soportados de acuerdo a los ítems de los cuestionarios de nuestro estudio, tal como lo indica la columna conclusión de la tabla 4.5 Validación de hipótesis para nuestros atributos de compensación económica, buen clima laboral, línea de carrera, reconocimiento por desempeño laboral, responsabilidad social, horario flexible, estabilidad laboral, cercanía al centro laboral; y las otras 4 hipótesis restantes, capacitación continua, reputación de la empresa, cultura de innovación y tamaño de la empresa resultaron no soportadas de acuerdo a la misma tabla 4.5 Validación de hipótesis.

De las preguntas abiertas que se pusieron en cada una de las ofertas laborales dentro de nuestro estudio arrojó que los 4 atributos más importantes son compensación económica, línea de carrera, buen clima laboral, estabilidad laboral, y los 8 atributos menos importantes son reconocimiento por desempeño laboral, capacitación continua, horario flexible, cercanía al centro laboral, cultura de innovación, responsabilidad social, reputación de la empresa y tamaño de la empresa.

Comparando los resultados de los ítems de los cuestionarios y de las preguntas abiertas de nuestro estudio se puede determinar que existe un cierto sesgo para la capacitación continua que resulta tener una significancia no soportada mientras que tiene una mediana importancia relativa como atributo para los millennials cuando eligen la empresa donde desean trabajar.

4.4 Resumen del capítulo

En este capítulo se define y examina la muestra de nuestra investigación, que está formada por 100 individuos pertenecientes a la generación Y o millennials en Lima metropolitana que están en la búsqueda de un trabajo. Se procedió a realizar una encuesta bajo la metodología del policy-capturing, considerando 12 atributos: Compensación económica, Estabilidad laboral, Cercanía al lugar de trabajo, Buen clima laboral, Responsabilidad social, Reputación de la empresa, Tamaño de la empresa, Cultura de innovación, Horario flexible, Equilibrio trabajo-vida, Reconocimiento por desempeño laboral, Aprendizaje

continuo, Trabajo interesante, Línea de carrera y Capacitación profesional. para validar nuestras hipótesis, los cuales arrojaron como resultado que los atributos más importantes son la compensación económica, línea de carrera y buen clima laboral.

En este capítulo se usa el modelo lineal generalizado entre todas las variables mencionadas anteriormente con el fin de que las hipótesis propuestas en el capítulo 3 sean validadas. Finalmente se determina que nuestro modelo donde se considera los constructos de compensación económica, buen clima laboral, reconocimiento por desempeño laboral y estabilidad laboral para explicar la elección de una empresa por parte de los millennials donde desean trabajar, cumple con los tres atributos principales que señalo el resultado de nuestro estudio: compensación económica, línea de carrera y buen clima laboral.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación presente tiene como objetivo elaborar un estudio para determinar cómo los millennials eligen la empresa donde desean trabajar, basada en el concepto de atractivo organizacional, con la finalidad de evaluar que atributos influyen en la elección de una empresa por parte de los millennials para la búsqueda de un puesto de trabajo en Lima Metropolitana; bajo la metodología del Policy – Capturing , considerando 12 atributos: compensación económica, estabilidad laboral, cercanía al lugar de trabajo, buen clima laboral, responsabilidad social, reputación de la empresa, tamaño de la empresa, cultura de innovación, horario flexible, equilibrio trabajo-vida, reconocimiento por desempeño laboral, aprendizaje continuo, trabajo interesante, línea de carrera y capacitación profesional.

Nuestra investigación plantea un modelo para determinar los atributos principales que buscan los millennials cuando eligen la empresa donde desean trabajar, para validar este modelo, se hizo el diseño de investigación que incluye una muestra por conveniencia de 100 millennials de las carreras administrativas y de ingeniería entre 21 a 29 años. La recolección de datos se hizo en julio del 2019 bajo una escala en donde cada ítem va del rango del 1 al 5 por cada una de las ofertas de trabajo que contienen de manera alternada los 12 factores (atributos) antes mencionados.

5.1 Discusión

Respecto a la variable Compensación económica, existe la investigación donde atribuyen preferencias por niveles salariales y sistemas de pago (Cable & Judge, 1994), constructo que es soportado por el estudio, lo cual corroborar que ante una mejor oferta laboral, se contará con un mayor atractivo organizacional. También se deberán abrir nuevas investigaciones desagregadas por genérico, como sí se realizó en otros estudios donde los hallazgos explicaron que los hombres prefieren un salarial inicial alto (Terjesen, Vinnicombe, & Freeman, 2007), lo cual no fue tocado en la presente tesis, en contraste en el caso del Perú, en ese mismo sentido según la encuesta realizada por Ipsos en el año 2017, los millennials peruanos no son consumistas, es decir, prefieren invertir el dinero que ganan

en educación, tener una casa propia o formar una empresa además que el mismo estudio nos indica que solo el 32% de los millennials tienen su dinero en el banco, es decir, el resto lo tiene invertido, en nuestros resultados podemos apreciar que el factor que más toman en cuenta los millennials peruanos es el económico por tal motivo podríamos inferir que el millennial peruano prefiere este factor debido a que piensa en su futuro tanto en el crecimiento profesional como personal (Ipsos, 2017).

Por otro lado, está el Buen clima laboral, que hace referencia al vínculo positivo entre empleados (Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015), con un buen ambiente agradable (C. Thompson & Gregory, 2012), así como una estructura organizacional flexible (Chacko, Williams, & Schaffer, 2012), el cual fue soportado en el presente estudio. Esto se debe a que contar con un ambiente de trabajo agradable, permitirá el buen desempeño y desarrollo profesional de los millennials, motivo por el cual se sentirá interesado por una organización con este atributo, en ese mismo sentido en un artículo del diario gestión publicado en el año 2017 nos hacen referencia a una encuesta de Aptitus la cual concluye que los millennials peruanos priorizan un adecuado clima laboral y horarios flexibles, nuestra investigación soporta esos 2 factores como factores que prefieren los millennials peruanos, por tal motivo nuestra investigación reafirma lo que investigaron hace 2 años y podemos decir que esos factores siguen siendo de preferencia por los millennials peruanos (Gestión, 2017).

Adicionalmente, el atributo Línea de carrera, fue soportado, como las referencias indican, los Millennials se inclinarán por empresas que le ofrecen un crecimiento profesional dentro de la organización (N. W. Thompson, Jay Conger, & Gregory Hess Nicholas Wylder Thompson, 2011), informándose previamente sobre la empresa donde desean postular (a través de redes sociales), esperando un crecimiento rápido dentro de la organización (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010), siendo un atributo relevante para los postulantes millennials.

En la investigación de Sinha, Neeta y Kshatriya, Neelam realizada en la India donde se pretendía medir las preferencias de millennials se pudo obtener que el 84.7% de los millennials prefieren la reputación de la empresa, en el ranking de dicha investigación se encuentra en el puesto 3 por debajo de salario, en nuestra investigación el factor reputación de la empresa no fue soportado quedando con un 23% de preferencia, sin embargo el salario

si fue soportado, podemos concluir que India y Perú al ser 3er mundista comparten ciertas preferencias pero al haber tanta competencia laboral en la India, obliga a los millennials a optar por una empresa de renombre mundial para poder iniciar su vida laboral (Sinha & Kshatriya, 2016).

Respecto a la variable Capacitación continua, se refiere a que una organización para ser atractiva a un millennials debe hacerle sentir que este es reconocido por su labor, ofreciéndole capacitación constante que le permita ser más competitivo (Farrell & C. Hurt, 2014), además los millennials se sienten atraídos por organizaciones que tengan dentro de sus políticas la inversión en capacitación de sus colaboradores (Parry & Urwin, 2011), variable que no pudo ser soportada satisfactoriamente dentro de nuestro estudio debido a que la mitad de nuestros encuestados considero este atributo como uno de los más importantes.

En contraste con estos 3 atributos en el caso del Perú, según los estudios de GPTW 2019, los mejores lugares para trabajar para los millennials son organizaciones donde se prioriza la capacitación y desarrollo profesional, la cultura y la calidad de vida, si bien es cierto esta investigación no soporta la capacitación como uno de los factores que prefieren los millennials si soportan los otros factores que en nuestra investigación son: Buen clima laboral y línea de carrera, por tal motivo podemos decir que los millennials actualmente se encuentran en búsqueda de organizaciones que dejen de lado el factor trabajo y empiecen más en preocuparse por el desarrollo de sus trabajadores tanto profesional como personal (Great place to work, 2019).

En el estudio de Jain, N., & Bhatt, P, realizado en la India se concluye que los millennials prefieren organizaciones que inviertan en infraestructura (tamaño de la empresa) ya que es un factor que toman en consideración al inicio de su vida laboral, para nuestro estudio este factor no ha sido soportado quedando en el ranking en el último lugar y esto puede deberse a que los millennials peruanos no le dan tanta importancia al tamaño de la empresa sino bajo el contexto actual prefieren el factor económico (Jain, N., & Bhatt, 2015).

Referente al Reconocimiento por desempeño laboral, el estudio de Murray (Murray & Ayoun, 2011) que realizó un estudio en Estados Unidos a estudiantes de cuatro

universidades, en la cual se validaron distintos escenarios para ver que atributos se valorizaba más en esta generación referente a un empleo, y justamente en el escenario 2 de su investigación, plantea un puesto de trabajo con la característica que la empresa tiene la cultura de reconocer el rendimiento; y que justamente con nuestro estudio a los millennials en nuestro país concuerda que el reconocimiento por el desempeño laboral es un atributo importante a considerar dentro de una elección de trabajo. En ese mismo sentido según GPTW Perú 2019, también nos habla que las organizaciones que han sido elegidas como las mejores organizaciones donde prefieren trabajar los millennials invierten en reconocimiento por el buen trabajo y ascensos transparentes, estos atributos al igual que los anteriores han sido soportado por nuestra investigación en los factores: Reconocimiento por desempeño laboral y línea de carrera, esto demuestra que estos factores de la literatura mundial también son requeridos por los millennials peruanos al momento de elegir un lugar donde trabajar (Great place to work, 2019).

Sobre la Responsabilidad social, es un factor que las personas pertenecientes a la generación de los millennials tienen en gran consideración a las empresas que emplean planes o estrategias relacionado con un plan de responsabilidad social empresarial (Alonso-Almeida & Llach, 2019), adicionalmente se viene empleando estrategias de reclutamiento de personal basada en la responsabilidad social que emplea la empresa, generando a su vez una mayor reputación, haciéndose más atractiva para el postulante (Turban & Greening, 2019); y en el estudio realizado por nosotros validamos que los millennials peruanos también tienen en consideración este atributo como parte decisoria para un puesto de trabajo. En ese mismo sentido de acuerdo a la publicación de Felipe Zevallos en la revista semana económica, nos indica que el 75% de los millennials peruanos han logrado una mejor educación y son socialmente responsables, esta investigación ratifica nuestros resultados dado que el factor responsabilidad social ha sido uno de los factores que más han preferido los millennials al momento de elegir un lugar donde desean trabajar, el factor línea de carrera esta de la mano con una educación constante y esto también se ve en los resultados del estudio de Felipe (Ortiz de zevallos, 2013), además, en la tesis (Arias Valverde, Armas Domínguez, Chirinos Antezana, & Fonseca Garcés, n.d.) se valida que los millennials en el Perú valoran el buen prestigio de las empresas, que apliquen políticas

de responsabilidad social y que también tengan diversidad en la población dentro de las organizaciones sin temas de discriminación, teniendo en cuenta los grupos minoritarios, así como también de discapacitados.

Respecto a la variable Estabilidad laboral, existen investigaciones que la consideran un factor crítico que las organizaciones deben tener en cuenta para atraer a los millennials (Jain, N., & Bhatt, 2015), además brindar estabilidad laboral a los nuevos colaboradores millennials es importante para la motivación de unirse a la organización (Goh & Lee, 2018), atributo que pudo ser soportado por nuestro estudio que confirma que una oferta laboral tendrá mayor atractivo cuando le genera seguridad de establecerse dentro de la empresa al potencial colaborador.

Referente al Horario Flexible, está vinculado con el equilibrio de trabajo vida que tienen en consideración los millennials, sobre sus actividades fuera del ámbito laboral o educativo, dado que priorizan el poder organizar mejor sus tiempos y actividades (Myers & Sadaghiani, 2010), en el estudio realizado por (Campioni, 2015) en Estados Unidos a las personas pertenecientes a esta generación, combinó las ofertas laborales de las corporaciones con los valores, actitudes y de los rasgos de personalidad de los millennials, obteniendo de una manera muy positiva el factor del tiempo flexible entre otros factores; así como también generó un efecto negativo si se tuviese horarios irregulares o horas extremas; lo que valida nuevamente con nuestro estudio la importancia de este factor como fundamental para una toma de decisión para un puesto laboral. En ese mismo sentido de manera parcial validamos que esa característica la prefieren los millennials peruanos esto debido a la encuesta de datum realizada en el año 2019 donde se concluye que los millennials peruanos tienen el mismo nivel de importancia tanto para el dinero como para el tiempo libre mientras que para los millennials colombianos y ecuatorianos más del 50% creen que el tiempo es más importante y para los norteamericanos y brasileños solo el 10% piensa que el tiempo es más importante, nuestros resultados si bien es cierto soportan ambos factores (factor económico y horario flexible) no indica que tengan el mismo nivel de importancia sin embargo podemos ver que la tendencia si se cumple y es decir que esos 2 factores son importantes para los millennials peruanos y a diferencia de otros países solo los peruanos le dan el mismo nivel de importancia y esto se puede deber a la actual situación

económica que vive el país donde los peruanos por un tema de necesidad económica no van a dejar de preferir ese factor (Datum, 2018).

En la Investigación de Deal, Jennifer J., Altman, David G., Rogelberg, Steven G. donde realizan una investigación de preferencias de los millennials en EEUU encontramos que la cultura de innovación es un factor importante para los millennials sin embargo en nuestra investigación este factor no fue soportado y esto se puede deber a que en un contexto socio – económica en nuestra sociedad la generación que tiene mayor acceso a las nuevas tecnologías es la Z, si bien es cierto los millennials nacen en el cambio generacional de transición a las nuevas tecnologías quienes más pueden explotar ese acceso son la generación Z ya que ahora el acceso es más económico que algunos años atrás (Deal et al., 2010). En contraste con estos resultados según el estudio de (Villanueva & Baca, 2016) indica que los millennials en el Perú están a la vanguardia de la tecnología, con la utilización de equipos modernos y aplicativos, a diferencia de otras generaciones antecesoras como por ejemplo los baby boomers tuvieron la radio, los de la generación X tuvieron la televisión y para los millennials las computadoras y dispositivos celulares inteligentes, por lo que se asevera en la literatura de (Twenge & Kasser, 2013) indica que los millennials requieren de la tecnología para sentirse cómodos, obteniendo la información al alcance de la mano. El que esta variable no se encuentre soportada en este estudio no quiere decir que no se cumpla, es necesario hacer más investigaciones para revisar este comportamiento, debido a que adicional según el estudio de Datum (Datum, 2018) menciona que los millennials peruanos tienen como una característica de interacción familiar y amigos de manera muy diversa utilizando las redes sociales, de manera presencial, telefónica e mail; la cual fortalece la interacción en las familias peruanas teniendo en cuenta que la cultura latinoamericana es distinta a la norteamericana, que justamente indica lo contrario en las familias de Estados Unidos y Canadá donde este atributo no es tan importante.

La variable “*Cercanía al centro laboral*”, se refiere a que una organización es más atractiva para un millennials, cuando está ubicada cerca a su domicilio o centro de estudios, debido a que tiene mayor capacidad de adaptación (Terjesen, Vinnicombe, & Freeman, 2007), además este atributo considera que los millennials prefieren un trabajo en zonas citadinas

donde puedan desarrollar otro tipo de actividades saliendo de su centro de trabajo (Lombardía, Stein, & Ramón Pin, 2008), por lo que este factor fue corroborado con los resultados de nuestro estudio que señalan a la cercanía al centro laboral como un atributo que valoran los postulantes a una empresa para evitar el tráfico.

Podemos decir por tal motivo que nuestra investigación recoge literatura de características que prefieren los millennials alrededor del mundo y muchas de esas características son soportadas por los millennials peruanos.

De igual manera el concepto de trabajar para vivir y no de vivir para trabajar se menciona mucho para esta generación como se indica la literatura presentada anteriormente, dado en el estudio de (Villanueva & Baca, 2016) menciona la visión *carpe diem*, que quiere decir que la generación de los millennials están orientados con vivir el momento, de hacer las cosas que les gusta con pasión; sobre poniéndose incluso hasta en lo material.

También se menciona sobre el poco apego que tienen los millennials en el puesto de trabajo, se menciona que en el Perú esta cifra se viene incrementando, de igual manera como el concepto de la multitarea se viene incrementando dado que se vienen realizando distintas funciones al mismo tiempo siendo más multifacéticos en sus actividades.

En la característica de millennials peruanos, el tema del estudio es muy importante dado que está relacionado con la pobreza, ya que gracias a la superación educativa va en relación con la forma de salir del problema económico; como también la preocupación que tienen sobre su futuro y las finanzas personales o de un posible fallecimiento de un familiar directo, lo que hace que al nivel social se muestra un alto nivel de preocupación comparado con los norteamericanos (Datum, 2018).

Son los millennials peruanos los que tienen mayores expectativas de que la economía será mejor en el próximo año que el promedio de los de América Latina, además que consideran ser más felices que sus padres y que tendrán un mejor futuro que ellos. Además, los millennials tienen mayores estudios que sus padres lo que los motiva a que prefieran más trabajar a tiempo completo que por horas frente a sus altas expectativas de estabilidad económica.

5.2 Conclusiones

Para realizar el diseño de este estudio, hemos usado la metodología de Policy – Capturing, esta metodología nos ha permitido analizar de una manera imparcial la forma en que los encuestados (millennials) piensan, a diferencia de otras metodologías en las cuales se hacen preguntas de manera directa a los entrevistados, lo cual puede conllevar a generar sesgos, en Policy – Capturing se busca poner a los entrevistados en distintos escenarios, de esa forma se puede analizar objetivamente.

Otra ventaja que hemos percibido al momento de hacer el diseño de la metodología es que Policy – Capturing, exigía contrastar lo investigado en literatura vs la realidad, debido a que esta metodología nos exige tener identificado todos los atributos del tema a investigar.

Los resultados obtenidos de la encuesta validaron que los atributos con un grado de significancia considerable son 8 (compensación económica, buen clima laboral, línea de carrera, reconocimiento por desempeño laboral, responsabilidad social, horario flexible y cercanía al centro de trabajo) y 4 atributos (tamaño de la empresa, cultura de innovación, reputación de la empresa y capacitación continua) no fueron soportados en nuestro estudio.

Dentro de nuestro modelo propuesto se plantean 12 atributos que provienen de la revisión de literatura, buscando demostrar su validez de acuerdo al estudio realizado bajo el diseño del policy-capturing y el método estadístico de modelo lineal generalizado, que a continuación procedemos a explicar.

El individuo sentirá más atracción por una empresa que ofrezca un mayor salario, es decir una compensación económica por encima del mercado se destaca por ser la principal variable. En el estudio obtuvo una mayor calificación respecto al resto de los factores, por ser el que reconoce al trabajador su aporte dentro de la empresa.

El postulante se sentirá atraído por una organización donde exista un ambiente agradable de trabajo, es decir, al buen clima laboral, factor que también es importante para los millennials por ser el que refleja la satisfacción de las relaciones que existe entre todas las generaciones dentro del centro de trabajo.

El joven ejecutivo buscará una empresa donde se le reconozca por el cumplimiento de sus metas, haciendo referencia al reconocimiento por desempeño laboral, resultando sustancial por ser la manera en que se valora las habilidades de los millennials dentro del cumplimiento de sus labores.

El candidato valorará más a una empresa que le brinde estabilidad laboral, lo que resulta significativo, debido a que es un punto crítico para las empresas cuando buscan atraer a los profesionales más jóvenes.

La persona valora más a una empresa que ofrezca posibilidades de desarrollo profesional, la línea de carrera es un factor atractivo, debido a que tiene como objetivo atraer a millennials que buscan la oportunidad de lograr crecimiento profesional dentro de una empresa.

El postulante valorará de alguna forma a una empresa que tenga una cultura de responsabilidad social corporativa, tiene significancia, ya que para los millennials encuestados es interesante ingresar a compañías que tengan estrategias enfocadas en la responsabilidad social corporativa, lo que resulta ser sostenida en nuestro estudio.

El interesado buscará un trabajo que le permita organizar su tiempo para sus actividades personales, lo que resulta sustancial, por lo que el atributo horario flexible tiene como meta que el colaborador sienta que donde labora tendrá un equilibrio vida-trabajo, permitiendo realizar actividades fuera del entorno laboral.

El joven ejecutivo preferirá que el centro laboral esté cerca de su domicilio, con el fin de evitar tiempo en el tráfico, que resulta significativo, teniendo en cuenta que es de mayor adaptación el atributo de cercanía al centro laboral, ya que considera el factor tiempo, mejorando el atractivo de la organización.

Referente a las capacitaciones continuas, este atributo no fue soportado, con un 50% de los encuestados de la pregunta abierta del cuestionario, teniendo en cuenta que para los jóvenes la capacitación continua podría ser atractivo como una forma de retenerlos.

A pesar de que en los estudios previos indican que el prestigio de una empresa es un indicador de atractivo para los postulantes a un puesto de trabajo, sin embargo, en el estudio este factor no soportado según los resultados.

Respecto al factor de cultura de innovación, resulta no soportado el atributo, a pesar de que podría ser interesante para los millennials una empresa que esté en constante innovación, debido a que están íntimamente involucrados con la tecnología.

El atributo tamaño de empresa no es soportado por motivo de tener un 13% del total de la encuesta, factor que hace referencia a la infraestructura, tecnología y telecomunicaciones que puede ofrecer la empresa.

5.3 Implicaciones para la gerencia

Las implicaciones que se tiene en la Gerencia de Recursos Humanos (RRHH); es brindar una investigación con la información necesaria sobre la Generación de los millennials que en la actualidad se encuentran en plena actividad laboral, por lo que se indica lo siguiente:

Que la Gerencia de los Recursos Humanos tenga el conocimiento de los puntos atractivos para un millennials al momento de un proceso de postulación laboral; ayudando de esta manera a captar la atención ante la publicación del puesto a cubrir.

Dado que la generación de los millennials por el mismo rango de edad está tomando posiciones laborales de mayor importancia, y las empresas deben ir adaptándose a estos comportamientos y tendencias que influyen a un millennials.

Orientar a las empresas a contar con una referencia para la nueva generación Z, las cuales pueden compartir algunas de las características detalladas en la presente investigación, de esta forma poder plantear nuevas estrategias e investigaciones que puedan captar las valoraciones que tienen las nuevas generaciones para elegir el lugar donde desean trabajar.

La presente investigación ayudará a que las empresas peruanas consideren no sólo sus estrategias de captación de personal, sino que también implica aristas como plan de desarrollo profesional, retención del talento, planificación de una estructura de compensación y estrategias de comunicación interna.

Tener en consideración las variables que no fueron soportadas, para tomar medidas y acciones para mejorarlas y hacerlas importantes en los empleados, dependiendo de los objetivos organizacionales, para que sea una variable a considerar más adelante por las siguientes generaciones.

Al momento de la postulación o de la publicación de un puesto laboral, el esquema de capacitación no fue soportado, no obstante, fue una variable que consideraron los candidatos en la respuesta a la pregunta abierta, fue un atributo que sí lo consideraron los postulantes. Lo que se infiere que es importante para un empleado recién se inserta como fuerza laboral, por lo cual se puede evaluar la relevancia de este factor a través de capacitaciones formales como informales dentro de la organización. Empleando nuevas maneras de llegar a los empleados a través de capacitaciones internas presenciales o virtuales, que no generen una inversión sustancial para el empleador.

5.4 Limitaciones

Se contó con un tiempo y presupuesto económico ajustado, que restringió contar con una mayor muestra, siendo necesaria la aplicación de la metodología policy-capturing.

El estudio fue limitado a una sola generación del mercado laboral, debiendo haber sido a las tres generaciones activas laboralmente, considerando también a los baby boomers, generación X y generación Z.

No se contaban con muchas investigaciones sobre el tema, así como método de policy-capturing, sobre este último no se tenía mayor experiencia en la aplicación del mismo, que finalmente afectó los tiempos en el proceso de formulación del cuestionario final pero que se concluyó de forma efectiva.

Al presentarse los 17 escenarios al momento de hacer el estudio, se observó por parte de los encuestados que el instrumento era extenso, considerando el tiempo empleado y los escenarios planteados, siendo difícil la ejecución de la misma.

Para realizar este estudio de manera completa se debieron realizar 4,096 escenarios (2^{12}), lo cual hubiese generado una distorsión al momento de aplicar la herramienta, por lo que se empleó un diseño factorial y fraccional, con la ortogonalidad semejante a cero.

5.5 Posibles investigaciones futuras

Se debe considerar investigaciones sobre la nueva generación Z, tomando en cuenta que será la próxima cohorte que ingresará a formar parte de la nueva fuerza laboral, siendo vital conocer cuáles son sus expectativas laborales para captar a los profesionales más talentosos.

Considerando que la compensación salarial ha sido la mayor característica considerada por los millennials, se debe aperturar nuevos estudios para corroborar si dicha característica se hace relevante en países emergentes, mientras que para países desarrollados pueden tener prioridades diferentes.

Las teorías respecto a motivación laboral y satisfacción laboral podrían ser cuestionadas en los próximos años, considerando un mayor desarrollo económico de los países, así como nuevas tendencias y expectativas de las nuevas cohortes, lo cual motiva a seguir ampliando las investigaciones en estos temas.

Se recomienda implementar nuevos métodos para el levantamiento de información, ya que este tipo de investigación demanda una importante cantidad de preguntas para validar la captura de la decisión correcta, sin embargo, las nuevas generaciones demandarán encuestas que puedan simplificar la toma de información.

Se sugiere que el estudio realizado se pueda ampliar a otros países vecinos, esto para determinar si la cultura o costumbres de los millennials sudamericanos (o latinoamericanas) cuentan con variación o distorsión en sus prioridades.

Verificar que los atributos no soportados en el presente estudio, para tomar acciones y medidas al respecto, y hacer que las empresas reenfoquen su estrategia de captación de personal; y a su vez mejorar la gestión de retención de personal.

También es adecuado realizar futuras investigaciones respecto a políticas de compensación salarial, destinados a satisfacer las demandas de los millennials, así como de nuevas cohortes, asimismo, se recomienda realizar más investigaciones que soporten las necesidades de familias jóvenes que cuenten con dos ingresos, o de ejecutivas jóvenes

solteras, donde cada muestra puede emitir diferentes necesidades según el contexto social y económico que viven.

Respecto a las empresas con nuevas tecnologías o que se encuentran implementando la transformación digital, se les recomienda medir el impacto de su atractivo organizacional sobre las generaciones más jóvenes, asimismo, verificar si ser una empresa digital o altamente tecnologías le genera una ventaja competitiva en atracción de personal frente a sus competidores.

Se abre la posibilidad de realizar estudios más profundos respecto a la valorización de los atractivos organizacionales por sector económico, ya que se puede deducir que aquellos sectores marginales, los jóvenes postulantes valorarán más la compensación económica y estabilidad laboral, mientras que cuenta con alto nivel socioeconómico puede considerar otros atributos más intangibles, como responsabilidad social, horario flexible, línea de carrera, entre otros.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name* (Free Press, Ed.). New York.
- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5), 540–550.
<https://doi.org/10.1108/02656710210427511>
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). ARE YOU ATTRACTED? DO YOU INTEND TO PURSUE? A RECRUITING POLICY-CAPTURING STUDY. In *Journal of Business and Psychology* (Vol. 16).
- Aiman-smith, L., Scullen, S. E., & Barr, S. H. (2002). *Conducting Studies of Decision Making in Organizational Contexts : A Tutorial for Policy-Capturing and Other Regression-Based Techniques*. 5(4). <https://doi.org/10.1177/109442802237117>
- Almıaçık, E., Almıaçık, Ü., Erat, S., & Akçın, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2019). Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 238–247.
<https://doi.org/10.1002/csr.1675>
- Amaral, S. (2004). *Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira* (Gente, Ed.). São Paulo.

- Arbayza, L. (2017). *Liderazgo y Comportamiento Organizacional* (1era Ed.). Lima, Peru: Universidad ESAN.
- Arias Montoya, L., Portilla, L., & Castaño Benjumea, J. C. (2008). Compensación Y Beneficios Salariales; Atracción Y Retención De Trabajadores. *Scientia Et Technica*, *14*(39), 265–268. <https://doi.org/10.22517/23447214.3223>
- Arias Valverde, G., Armas Domínguez, G., Chirinos Antezana, J., & Fonseca Garcés, R. (n.d.). *Influencia de la Inclusión Laboral en el Atractivo Organizacional*. ESAN.
- Arora, N., & Dhole, V. (1983). *Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; a study conducted in Indian context*. 104.
- Arteaga, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Universidad Mariana, Boletín Informativo*, *1*(33), 66–74. Retrieved from <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924/849>
- Baiyun, G., Regina, A. G., David, H., Arlene, R., & Xin, H. (2017). *Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service*. 104.
- Bejtkovský, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of generation y in the Czech republic in the employer branding context. *Management and Marketing*, *13*(3), 1133–1149. <https://doi.org/10.2478/MMCKS-2018-0028>
- Belirleyici, Y. K., Örgütsel, Ö., & Üzerindeki, B. (2017). *The Effect of the Unique Features of Y Generation on Organizational Commitment*. *6*(6), 336–350. <https://doi.org/10.7596/taksad.v6i6.1353>
- Bennedsen, M., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2018). Drivers of effort: Evidence from employee absenteeism. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.12.001>
- Blackburn, R. M., & Mann, M. (1979). The Working Class and the Labour Market. In P.

- Macmillan (Ed.), in *The Working Class in the Labour Market* (pp. 1–34). London.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2001). Consideration of the Incomplete Block Design for Policy-Capturing Research. *Organizational Research Methods*, 4(1), 26–45. <https://doi.org/10.1177/109442810141002>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). *PAY PREFERENCES AND JOB SEARCH DECISIONS: A PERSON-ORGANIZATION FIT PERSPECTIVE*.
- Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012). Leading a multigenerational workforce: strategies for attracting and retaining millennials. *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 3–15. <https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00002>
- Campione, W. A. (2015). Corporate offerings: why aren't millennials staying? *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60–76.
- Castillo; Nicolás. (2018). Escasez de talento afecta al 43% de compañías peruanas. *El Comercio*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/peru/escasez-talento-afecta-43-companias-peruanas-noticia-544609>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chacko, H. E., Williams, K., & Schaffer, J. (2012). A Conceptual Framework for Attracting Generation Y to the Hotel Industry Using a Seamless Hotel Organizational Structure. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11(2), 106–122. <https://doi.org/10.1080/15332845.2012.648843>
- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595–615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2013). *Employer Brand Equity and Recruitment Research*. (April 2018), 1–24. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.0016>

- Cuesta, E. M. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Electrónica Gestión de Las Personas y Tecnología*.
- Datum. (2018). *¿En qué se diferencian los millenials del Perú?*
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Doherty, C., Kiley, J., Tyson, A., & Jameson, B. (2015). The Whys and Hows of Generations Research. *Pew Research Center*, (September), 17. Retrieved from www.pewresearch.org
- Drton, M., & Xiao, H. (2015). Wald tests of singular hypotheses. *Bernoulli*, 22(1), 38–59. <https://doi.org/10.3150/14-bej620>
- El Comercio. (2017). *¿Por qué las empresas se preocupan por los millennials? 05 de Abril Del 2017*.
- Esmeralda, C., Enciso, P., Augusto, J., & Jiménez, P. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestion Social*, 4(2).
- Farrell, L., & C. Hurt, A. (2014). Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. *CFA Digest*, 44(11), 47–60. <https://doi.org/10.2469/dig.v44.n11.1>
- Fernández-aráoz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2010). The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad Hiring Gets a Failing Grade. *Harvard Business Review*, (May), 1–9.
- Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016). Work attitudes of Generation Y in Macau's hotel industry: management's perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(1), 83–96. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2015-0034>
- Fong, H. W. B. (2018). Factors Influencing Retention of Gen Y and Non-Gen Y Teachers

- Working at International Schools in Asia. *Educational Forum*, 82(1), 59–67.
<https://doi.org/10.1080/00131725.2018.1379578>
- Franco, A. P., & Ñopo, H. (2018). *Ser joven en el Perú: educación y trabajo*. 74.
Retrieved from
[http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/490/AI37.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttp://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5845/Ser joven en el Perú educación y trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/490/AI37.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttp://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5845/Ser+joven+en+el+Perú+educación+y+trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fruhen, L. S., Weis, L. M., & Flin, R. (2015). Attracting safe employees: How job adverts can affect applicants' choices. *Safety Science*, 72, 255–261.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.09.012>
- Gestion. (2017). *El 25% de millennials peruanos asumen puestos de alta jerarquía*. p. 1.
Retrieved from <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/25-millennials-peruanos-asumen-puestos-alta-jerarquia-139670-noticia/>
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73(February), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- Graen, G., & Grace, M. (2015). *Positive Industrial and Organizational Psychology: Designing for Tech-Savvy, Optimistic, and Purposeful Millennial Professionals' Company Cultures*.
- Great place to work. (2019). *Mejores organizaciones para millennials*. 111(479), 1009–1010. <https://doi.org/10.1192/bjp.111.479.1009-a>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hartman, J. L., & McCambridge, J. (2011). Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22–44.

<https://doi.org/10.1177/1080569910395564>

Hershatte, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223.

<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>

Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. (1999). ASSESSING COMPANY EMPLOYMENT IMAGE: AN EXAMPLE IN THE FAST FOOD INDUSTRY. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY*.

Holian, R. (2015). Work, career, age and life-stage: assumptions and preferences of a multigenerational workforce. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 25(4), 278–292.

<https://doi.org/10.1080/10301763.2015.1083366>

Hopkins, D., & Stephenson, J. (2014). Generation Y mobilities through the lens of energy cultures : a preliminary exploration of mobility cultures. *JOURNAL OF TRANSPORT OF GEOGRAPHY*, 38, 88–91.

<https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2014.05.013>

Hulett, K. J. (2006). They are here to replace us: Recruiting and retaining millennials. *Journal of Financial Planning*, 17.

IBM. (n.d.). IBM Knowledge Center. Retrieved from Ecuaciones de estimación generalizadas website:

https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_sub/statistics_mainhelp_ddita/spss/advanced/idh_idd_gee_repeated.html

INEI. (2019). INEI/Estadística. Retrieved from

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Ipsos. (2017). *Millennials: Mitos y realidades*.

Jain, N., & Bhatt, P. (2015). (2015). *Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants*. 104.

- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527–544. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330971>
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of Work Values on Job Choice Decisions. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 77).
- Kalleberg, A. L. (2006). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124. <https://doi.org/10.2307/2117735>
- Karren, R. J., & Barringer, M. W. (2002). A Review and Analysis of the Policy-Capturing Methodology in Organizational Research: Guidelines for Research and Practice. *Organizational Research Methods*, Vol. 5, pp. 337–361. <https://doi.org/10.1177/109442802237115>
- Kelan, E. (2009). *Performing gender at work* (Springer, Ed.).
- Ken Blanchard Companies. (2016). Millennials in the workplace: How do managers inspire them? *Perspectives*, (1), 1–6. Retrieved from <http://www.kenblanchard.com/getattachment/Leading-Research/Research/Millennials-in-the-Workplace/Millennials-in-the-Workplace-MK0825.pdf>
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). *Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics*. 62, 548–556. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.014>
- Klaas, B. S., & Wheeler, H. N. (1990). MANAGERIAL DECISION MAKING ABOUT EMPLOYEE DISCIPLINE: A POLICY-CAPTURING APPROACH. *Personnel Psychology*, 43(1), 117–134. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02009.x>
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>

- Lane, D. M., Murphy, K. R., & Marques, T. E. (1982). Measuring the importance of cues in policy capturing. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(2), 231–240. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90219-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90219-7)
- Lawler III, E. E., Kuleck, W. J., Rhode, J. G., & Sorensen, J. E. (1975). *Job Choice and Post Decision Dissonance I*.
- Lawrence, A. (2011). Community relationship management and social media. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 18(1), 31–38. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.3>
- León, J. (2017). ¿Por qué los “millennials” son un reto para las empresas?
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Ramón Pin, J. (2008). *Políticas Para Dirigir a Los Nuevos Profesionales - Motivaciones y Valores de la generación Y. 3*.
- Lyons, S. T., Ng, E. S., & Schweitzer, L. (2014). Launching a career: Inter-generational differences in the early career stage based on retrospective accounts. *Generational Diversity at Work: New Research Perspectives*, (January), 148–163. <https://doi.org/10.4324/9780203584064>
- ManpowerGroup. (2018). *Resolviendo la Escasez de Talento: Construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes*. 1–12. Retrieved from <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>
- MásFinanzas. (2017). BCP presenta su nueva plataforma de comunicación #Digitalmente.
- Mcalister, A. (2002). Teaching the millennial generation. *American Music Teacher*, 13–16.
- Millán Aguilar, P., Arredondo Trapero, F. G., & Vázquez Parra, J. C. (2018). Inclusión laboral, paz y sostenibilidad. *Methaodos.Revista de Ciencias Sociales*, 6(2). <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v6i2.233>
- Mok, C., Pine, R., & Pizam, A. (1998). Work values of Chinese hotel managers. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21(3), 1–16.

<https://doi.org/10.1177/109634809802100301>

- Murray, D. W., & Ayoun, B. M. (2011). Hospitality student perceptions on the use of sustainable business practices as a means of signaling attractiveness and attracting future employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(1), 60–79. <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.500211>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Noble, S. M., Haytko, D. L., & Phillips, J. (2009). What drives college-age Generation Y consumers? *Journal of Business Research*, 62(6), 617–628. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.020>
- Nokes, K., & Hodgkinson, G. P. (2017). *Chapter 5: Policy-Capturing: An Ingenious Technique for Exploring the Cognitive Bases of Work-Related Decisions*. 95–121. <https://doi.org/10.1108/s2397-52102017005>
- O'Connor, A., & Raile, A. N. W. (2015). Millennials' "Get a 'Real Job'": Exploring Generational Shifts in the Colloquialism's Characteristics and Meanings. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 276–290. <https://doi.org/10.1177/0893318915580153>
- Ong, Q., & Theseira, W. (2016). Does choosing jobs based on income risk lead to higher job satisfaction in the long run? Evidence from the natural experiment of German reunification. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 65, 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2016.08.003>
- Ortiz de zevallos, F. (2013). *Los hábitos de la próxima generación*.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>

- Powell, G. N., & Goulet, L. R. (1996). Recruiters' and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. *Academy of Management Journal*, 39, 1619–1640.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Roberto Hernández Sampieri, María del Pilar Baptista Lucio, & Carlos Fernández Collado. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edic; S. A. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.).
- Rodríguez Moreno, R., Ángel Vázquez Alamilla, M., Melchor-Chávez, P., Flores-Jiménez, I., Rodríguez-Moreno, R., Vázquez-Alamilla, M. A., & Flores-Jiménez, R. (n.d.). *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan Empleabilidad de la generación Millennials Employability of the Millennials Generation*. Retrieved from <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/issue/archive>
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. In *International Association of Applied Psychology* (Vol. 48).
- Rynes, A. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). *PERSONNEL PSYCHOLOGY 1991.44 COPYRIGHT © 1991 PERSONNEL PSYCHOLOGY, INC.*
- Rynes, S. L., Schwab, D. P., & Heneman, H. G. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31(3), 353–364. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90130-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90130-7)
- Schneider, B. (n.d.). *THE PEOPLE MAKE THE PLACE*.
- Sinha, N., & Kshatriya, N. (2016). Gen Y's Workplace Expectations on Employment Terms and Conditions: Comparative Analysis of Collegians and Office Goers. *Scholedge International Journal of Management & Development ISSN 2394-3378*,

3(8), 137. <https://doi.org/10.19085/journal.sijmd030801>

Sparrow, P. R. (2007). Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 845–867.

<https://doi.org/10.1080/09585190701249164>

Staff, J., & Schulenberg, J. E. (2010). Millennials and the world of work: Experiences in paid work during adolescence. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 247–255.

<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9167-4>

Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504–522.

<https://doi.org/10.1108/13620430710821994>

Thomas C. Reeves and Eunjung Oh. (n.d.). *Generational Differences*.

Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237–246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>

Thompson, K. S. (2016). *Organizational Learning Support Preferences of Millennials*.

Thompson, N. W., Jay Conger, P., & Gregory Hess Nicholas Wylder Thompson, D. B. (2011). *Scholarship @ Claremont Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation Y CLAREMONT McKENNA COLLEGE MANAGING THE MILLENNIALS: EMPLOYEE RETENTION STRATEGIES FOR GENERATION Y SUBMITTED TO*. Retrieved from http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/240

Trees, L. (2015). Encouraging millennials to collaborate and learn on the job. *Strategic HR Review*, 14(4), 118–123. <https://doi.org/10.1108/shr-06-2015-0042>

Turban, D. B. ., & Greening, D. W. (2019). *Desempeño social corporativo*. 1–19.

Twenge, J. M., & Kasser, T. (2013). Generational Changes in Materialism and Work

- Centrality, 1976-2007: Associations With Temporal Changes in Societal Insecurity and Materialistic Role Modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(7), 883–897. <https://doi.org/10.1177/0146167213484586>
- Villanueva, J., & Baca, W. (2016). LOS MILLENNIALS PERUANOS: CARACTERÍSTICAS Y PROYECCIONES DE VIDA Edades Generacion... *Gestión En El Tercer Milenio*, 18, 9–15. Retrieved from [/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Des%26as_sdt%3D0,5%26scilib%3D1024&citilm=1&citation_for_view=G2JeCY8AAAAJ:Y0pCki6q_DkC&hl=es&oi=p](https://doi.org/10.1177/0146167213484586)
- Viswanathan, V., & Jain, V. (2013). A dual-system approach to understanding “generation Y” decision making. *Journal of Consumer Marketing*, 30(6), 484–492. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0649>
- Webster, J., & Trevino, L. K. (1995). Rational and Social Theories as Complementary Explanations of Communication Media Choices: Two Policy-Capturing Studies. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1544–1572. <https://doi.org/10.5465/256843>
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, (April 2011), 1–17. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/74cc/13ef8b6e1e4b1ab8c1dd54290ad0d31d5dad.pdf>
- Williams, K. C., Page, R. A., Hernandez, E. H., & Petrosky, A. R. (2010). *Multi-Generational Marketing : Descriptions , Characteristics , Lifestyles , and Attitudes*. (January).
- Yamada, G., Felices, G., Ramos, M., & Ruiz, J. (1996). *Caminos Entrelazados* (Primera Ed). Lima: Centro de Investigación Universidad del Pacífico.
- Yang, C., & Li, X. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087–

2091. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.360>

York, K. M. (1989). Defining Sexual Harassment in Workplaces: A Policy-Capturing Approach. *Academy of Management Journal*, 32(4), 830–850.

<https://doi.org/10.5465/256570>

Zedeck, S., & Kafry, D. (1977). Capturing rater policies for processing evaluation data. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(2), 269–294.

[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90031-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90031-9)

Zhao, Y. (2018). Managing Chinese millennial employees and their impact on human resource management transformation: an empirical study. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 472–489. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1451132>

Zubcoff, J. J. (n.d.). *ANOVA multifactorial*.

Zytowski, D. G. (1970). The Concept of Work Values. *Vocational Guidance Quarterly*, 18(3), 176–186. <https://doi.org/10.1002/j.2164-585x.1970.tb00231.x>