

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Elementos del *employer attractiveness* más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Alejandra Vanessa Gamarra Martinez***

***Wendy Lizeth Marquez Anaya***

Asesora:

***Paloma Martinez-Hague Chonati***

Lima, 2024

La tesis:

**Elementos del *employer attractiveness* más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú**

ha sido aprobada por:

---

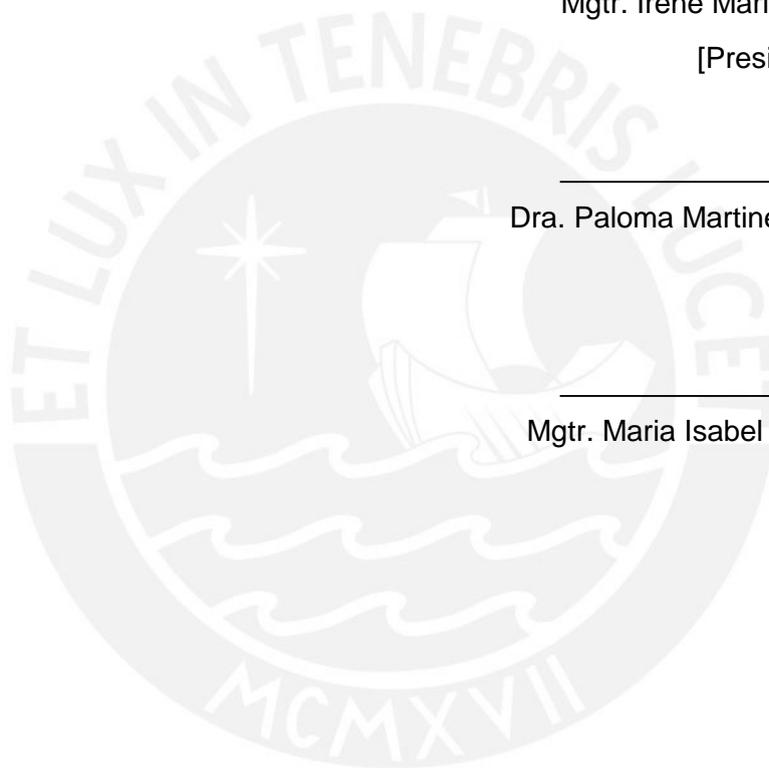
Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica  
[Presidente del Jurado]

---

Dra. Paloma Martinez-Hague Chonati  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Maria Isabel Cigüeñas Espinel  
[Tercer Jurado]

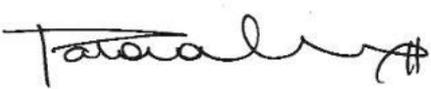


## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Paloma Martínez – Hague Chonati, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Elementos del employer attractiveness más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de las autoras Alejandra Vanessa Gamarra Martínez y Wendy Lizeth Marquez Anaya, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 24/05/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 24 de mayo de 2024.

Apellidos y nombres: Martínez – Hague Chonati, Paloma	
DNI: 09344755	Firma: 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-7946-788X">https://orcid.org/0000-0002-7946-788X</a>	

Mami, ¡lo logramos! Gracias por todo tu esfuerzo, apoyo y amor. Sin ti, nada hubiese sido posible. A mi hermano Jorge, por ser mi gran compañía desde mis primeros días de vida. A mi tía Irma, por ser una gran motivación y estar conmigo en cada paso que doy. A Nana, mi fiel compañerita de cuatro patas. A todos mis amigos y familiares con los que puedo contar en todo momento y confían siempre en mí. Los quiero mucho.

**Alejandra Gamarra**

Gracias a mi mamá y mi papá por su enorme esfuerzo, por apoyarme en todo momento y por confiar siempre en mí. A Marleny, Roxana y Abel, mis hermanos mayores, por estar a mi lado, alentándome y motivándome cuando más lo necesito. A mi cobaya y mi perrito Bianco, quienes me acompañaron en las largas madrugadas de estudio. A mis amigos, por compartir risas y apoyarnos mutuamente durante todos estos años. ¡Muchas gracias a todos!

**Wendy Marquez**



Agradecemos a nuestra asesora Paloma Martínez-Hague Chonati, por su continuo acompañamiento y guía durante el desarrollo de nuestro trabajo de investigación. Gracias por motivarnos siempre y por haber depositado su confianza en nosotras desde un primer momento. A la comunidad PUCP, profesores, administrativos y estudiantes, por el apoyo brindado para que esta investigación sea llevada a cabo. Agradecemos también a los expertos en Gestión de Personas, por su disposición a formar parte del presente estudio. Finalmente, agradecemos a la Pontificia Universidad Católica del Perú, por acogernos a lo largo de nuestros años de carrera y permitirnos crear momentos que nunca olvidaremos.



## RESUMEN

El ingreso de los *centennials* al entorno laboral trae consigo la necesidad de redefinir los procesos y prácticas de la Gestión de Personas, ya que esta generación posee características y preferencias particulares respecto a las generaciones previas. En este contexto, resulta importante conocer qué espera esta generación de un empleador, es decir, qué atrae a los jóvenes *centennials* a trabajar en una organización. Por tanto, la presente investigación tuvo como objetivo principal determinar los elementos más valorados del *employer attractiveness* o atractivo del empleador por los jóvenes pertenecientes a la generación Z, específicamente, de los estudiantes de las carreras de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Para ello, se realizó una encuesta dirigida a 250 alumnos de las carreras de Gestión, Ingeniería Industrial, Economía, Contabilidad y Finanzas de dicha institución, haciendo uso de la herramienta EmpAt desarrollada por Berthon et al. (2005). Como resultado, se encontró que las dimensiones más valoradas por los jóvenes encuestados fueron Valor de Desarrollo y Valor Económico, dentro de las cuales los elementos que obtuvieron mayor valoración fueron aquellos relacionados al desarrollo de su carrera profesional, así como al crecimiento interno dentro de una organización.

**Palabras claves:** generación Z, *centennials*, *employer attractiveness*, atractivo del empleador, marca empleadora, atracción de talento

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1. Planteamiento del Problema.....	3
2. Preguntas de Investigación.....	7
2.1. Pregunta General.....	7
2.2. Preguntas Específicas.....	7
3. Objetivos de Investigación.....	7
3.1. Objetivo General .....	7
3.2. Objetivos Específicos .....	8
4. Justificación.....	8
5. Viabilidad.....	8
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
1. Marca empleadora.....	10
1.1. Antecedentes del concepto de marca empleadora .....	10
1.2. Conceptualizaciones de la marca empleadora .....	11
1.3. Perspectiva externa e interna de la marca empleadora .....	12
2. <i>Employer attractiveness</i> .....	13
3. Diversidad generacional .....	18
3.1. Rangos generacionales.....	18
3.2. Implicancias en las prácticas y políticas de Gestión de Personas.....	22
4. Estudios previos .....	23
<b>CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>26</b>
1. <i>Centennials</i> en el Perú .....	26
1.1. Expectativas laborales de los jóvenes <i>centennials</i> peruanos.....	27
2. Universitarios en el Perú.....	28
3. Estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú .....	30
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
1. Enfoque, alcance y estrategia de la investigación.....	34
1.1. Enfoque .....	34
1.2. Alcance .....	34
1.3. Estrategia general de la investigación .....	35
2. Secuencia metodológica.....	35
3. Técnicas de recolección de información .....	37

4. Selección de unidades de observación.....	39
5. Técnicas de análisis de la información.....	40
6. Ética de la investigación .....	43
7. Matriz de consistencia .....	43
<b>CAPÍTULO 5: HALLAZGOS.....</b>	<b>44</b>
1. Análisis descriptivo de la muestra.....	44
1.1. Perfil Demográfico.....	44
1.2. Perfil Psicográfico .....	46
2. Resultados del análisis de confiabilidad y validez del constructo .....	58
3. <i>Employer Attractiveness</i> de acuerdo a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP.....	61
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
1. Conclusiones.....	68
2. Recomendaciones.....	71
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>
ANEXO A: Modelo teórico desarrollado por Berthon et al. (2005) .....	83
ANEXO B: Guía de entrevista a expertos en Gestión de Personas .....	84
ANEXO C: Cuestionario aplicado a la muestra.....	85
ANEXO D: Matriz de consistencia .....	90

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definición de marca empleadora según Ambler & Barrow (1996) .....	11
Tabla 2: Dimensiones del employer attractiveness según Berthon et al. (2005) .....	14
Tabla 3: Dimensiones según Roy (2008).....	15
Tabla 4: Dimensiones según Jiang & Iles (2011).....	16
Tabla 5: Dimensiones según Alniaçık & Alniaçık (2012).....	16
Tabla 6: Dimensiones según Arachchige & Robertson (2012).....	17
Tabla 7: Dimensiones según Dabirian et al. (2017) .....	17
Tabla 8: N° de alumnos matriculados en el semestre 2022-2 por rangos de edad .....	29
Tabla 9: N° de alumnos matriculados en el semestre 2022-2 por rangos de edad .....	31
Tabla 10: N° de alumnos matriculados en el semestre 2023-1 según escala de pagos.....	32
Tabla 11: N° de alumnos matriculados en el semestre 2023-1 por facultad de estudios.....	32
Tabla 12: Relación de entrevistados .....	37
Tabla 13: Escala EmpAt validada traducida al español .....	38
Tabla 14: Distribución del total de encuestados .....	40
Tabla 15: Codificación de los ítems.....	42
Tabla 16: Año de nacimiento de los encuestados .....	45
Tabla 17: Coeficiente alfa de los factores.....	58
Tabla 18: Coeficiente alfa (si se elimina un ítem) del factor Valor de Interés .....	58
Tabla 19: Coeficiente alfa (si se elimina un ítem) del factor Valor Social .....	59
Tabla 20: Coeficiente alfa (si se elimina un ítem) del factor Valor Económico .....	59
Tabla 21: Coeficiente alfa (si se elimina un ítem) del factor Valor de Desarrollo .....	59
Tabla 22: Coeficiente alfa (si se elimina un ítem) del factor Valor de Aplicación .....	60
Tabla 23: Indicadores de ajuste .....	60
Tabla 24: Media de las puntuaciones por dimensión .....	61
Tabla 25: Media de las puntuaciones de los ítems del Valor de Desarrollo.....	62
Tabla 26: Media de las puntuaciones de los ítems del Valor Económico.....	63
Tabla 27: Media de las puntuaciones de los ítems del Valor Social.....	64
Tabla 28: Media de las puntuaciones de los ítems del Valor de Interés.....	66
Tabla 29: Media de las puntuaciones de los ítems del Valor de Aplicación.....	67

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Backhaus & Tikoo (2004).....	13
Figura 2: Alumnos a nivel nacional por campo de formación (semestre 2022-2) .....	29
Figura 3: Secuencia metodológica del trabajo de investigación .....	35
Figura 4: Género de los encuestados.....	44
Figura 5: Carrera de los encuestados .....	45
Figura 6: Ciclo de estudio de los encuestados .....	46
Figura 7: Ocupación de los encuestados .....	46
Figura 8: Pasatiempos preferidos por los encuestados .....	47
Figura 9: Redes sociales más utilizadas por los encuestados .....	48
Figura 10: Razones por las que los encuestados usan redes sociales .....	48
Figura 11: Horas diarias de uso de tecnología de los encuestados .....	49
Figura 12: Fuentes de aprendizaje complementarias de los encuestados.....	50
Figura 13: Disposición a pensar de manera diferente por parte de los encuestados .....	51
Figura 14: Disposición a la toma de riesgos por parte de los encuestados.....	52
Figura 15: Disposición a emprender en un futuro por parte de los encuestados.....	52
Figura 16: Tiempo adecuado de permanencia en una empresa según los encuestados .....	53
Figura 17: Grado de interés en problemáticas medioambientales .....	54
Figura 18: Grado de interés en problemáticas sociales .....	55
Figura 19: Problemáticas medioambientales y/o sociales de su interés .....	56
Figura 20: Nivel de estrés y/o ansiedad de los encuestados en las últimas semanas .....	57
Figura 21: Motivos de estrés y/o ansiedad de los encuestados .....	57
Figura 22: Modelo estructural según el análisis factorial confirmatorio realizado .....	60

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la representación de la generación Z en el mercado laboral se encuentra en constante crecimiento. De hecho, en nuestro país, se prevé que este grupo generacional representará el 20% del mercado laboral hacia el año 2030. Esta generación posee características particulares, las cuales, de acuerdo a diversos autores, permiten que cuente con el potencial para responder a las demandas que caracterizan al entorno organizacional hoy en día. Así, los *centennials* se consolidan como la generación de los futuros colaboradores que compondrán la fuerza laboral e incluso serán quienes lideren los equipos de trabajo. Con lo mencionado, el reto consiste en ser capaces de atraer a este nuevo talento. Ante este escenario, resulta imperante que las organizaciones que operan en nuestro país tengan conocimiento acerca de las motivaciones, actitudes y comportamientos de la generación Z. De esa manera, se encontrarán en la capacidad de identificar qué espera esta generación de un trabajo para así lograr posicionarse como un empleador atractivo ante la mirada de los potenciales candidatos de esta generación.

Por todo ello, la presente investigación tiene como objetivo principal conocer cuáles son los elementos más valorados del *employer attractiveness* o atractivo del empleador por parte de la generación Z, en específico, de los estudiantes de las carreras de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Se escogió a los estudiantes de las carreras de negocios (Gestión, Ingeniería industrial, Economía, Finanzas, Contabilidad) debido a que, en la actualidad, se cuenta con una alta demanda de estos profesionales en el mercado laboral. Por otro lado, la elección de dicha institución se debió a que, de acuerdo a *rankings* nacionales e internacionales, es considerada como una de las mejores universidades del Perú, tanto en la preparación de sus alumnos en el ámbito académico, como para su entrada al mundo organizacional.

Para el logro del objetivo señalado líneas arriba, el presente estudio se encuentra compuesto por seis capítulos. El primero corresponde al planteamiento del problema, donde, además de proponerse la problemática, se presentan las preguntas y objetivos, tanto generales como específicos, además de la justificación y viabilidad de la investigación. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, donde se exponen los tres ejes temáticos que conducen el presente estudio: marca empleadora, *employer attractiveness* y diversidad generacional. Además, se presentan estudios previos desarrollados en torno al *employer attractiveness* desde un enfoque generacional. Por otro lado, el tercer capítulo expone el marco contextual. En este se realiza un acercamiento al perfil demográfico y psicográfico de la generación Z peruana en base a literatura existente y a entrevistas realizadas a expertos en Gestión de Personas.

Por su parte, el cuarto capítulo expone la metodología del estudio. Así, se presentan aspectos como el enfoque, alcance, estrategia y secuencia metodológica de la investigación. Además, se definen los criterios para la delimitación de los sujetos de investigación, así como el tamaño de la muestra. El quinto capítulo presenta los hallazgos obtenidos por medio de la encuesta realizada. De esta manera, se exponen los resultados referentes al análisis de validez y confiabilidad del instrumento utilizado, así como los hallazgos en relación al perfil de los *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP y su valoración de los elementos del *employer attractiveness*. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones, las cuales fueron formuladas en base a los objetivos planteados en el presente estudio.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Planteamiento del Problema

A medida que transcurren los años, es cada vez más frecuente ver a diversas generaciones conviviendo dentro del mismo ambiente de trabajo. De acuerdo con Rivera (2019), son cuatro generaciones las que, actualmente, se encuentran laborando de manera simultánea en el mismo entorno laboral. Primero, se encuentran los *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1965); segundo, la generación X (nacida entre 1965 y 1980); tercero, los *millennials* o generación Y (nacidos entre 1980 y 1995); y, por último, los *centennials* o generación Z, es decir, aquellas personas nacidas entre 1995 y 2010 (Tapscott, 2009, como se citó en Rivera, 2019; Bencsik et al., 2016). De esta manera, los equipos de trabajo se encuentran compuestos por personas pertenecientes a diferentes grupos generacionales, quienes interactúan continuamente en el espacio laboral.

En relación a lo mencionado, Chillakuri (2020) señala que cada una de estas generaciones posee particularidades y, por ello, deben ser entendidas de manera distinta. Estas diferencias, a su vez, influyen en las expectativas laborales de cada generación (Reis & Braga, 2016). Por consiguiente, cuando una nueva generación se incorpora al mundo laboral, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptar sus políticas y prácticas de Gestión de Personas. Esto implica la necesidad de replantear sus procesos de atracción de talento, reclutamiento, desarrollo profesional, retención, entre otros, de acuerdo a las expectativas de cada grupo generacional.

No obstante, el tiempo de adaptación ante la llegada de una nueva generación no siempre es el mismo. Tal como menciona Morgan (2017), en el pasado, las adaptaciones solían ser más graduales que las de hoy, las cuales se están tornando más agresivas debido a la volatilidad y creciente competencia en el mundo organizacional. Es decir, dicho desafío para la Gestión de Personas se ve intensificado a partir de la introducción de las generaciones más jóvenes al entorno laboral, siendo la última de ellas la generación Z.

Respecto a esta generación, diversos estudios resaltan su capacidad para hacer frente a las tendencias que están reconfigurando el entorno organizacional. En relación a ello, Mazurek (2019) menciona que los *centennials* son altamente competitivos en el mercado laboral debido a su capacidad de adaptación y flexibilidad, ya que, a lo largo de su vida, han tenido que enfrentarse a la incertidumbre, volatilidad y complejidad del entorno. Asimismo, se perfila como una de las generaciones con una capacidad tecnológica por encima del promedio, puesto que viven la era del *Internet* y dispositivos móviles con mayor intensidad que sus predecesores (Datum Internacional, 2018; Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur [Ipsos], 2019). En esta misma línea, autores señalan que esta generación se

caracteriza por ser tecnológicamente muy capaz e inteligente, lo cual les resulta bastante natural, ya que nacieron en una era donde tuvieron acceso a la tecnología y dispositivos electrónicos desde sus primeros años de vida (Ganguli et al., 2022; Benavente, 2020). En suma, la generación Z contaría con el potencial para responder a las demandas actuales que caracterizan al entorno organizacional.

Asimismo, se prevé que la representación de esta generación en el mundo laboral irá en constante crecimiento a lo largo de los años. De hecho, hacia el año 2025, se espera que este grupo generacional represente el 20.7% de la fuerza laboral mundial, mientras que, hacia el 2030, esta llegará a ser, aproximadamente, de 33.4% (Lettink, 2019, como se citó en Ganguli et al., 2022). De este modo, los *centennials* se consolidan como la generación de los futuros trabajadores que compondrán la fuerza laboral e, incluso, serán aquellos que lideren los equipos de trabajo dentro de las organizaciones. Por lo tanto, es necesario que las empresas, tal como las conocemos hoy, identifiquen qué espera esta generación de un trabajo. En caso contrario, tal como Bencsik et al. (2016) indican, si las empresas no gestionan o ignoran esta situación, no se encontrarán preparadas para la inserción de la generación Z a la fuerza laboral, lo cual definirá el éxito de la empresa a largo plazo.

En ese sentido, el reto consiste en ser capaces de atraer a este nuevo talento. De acuerdo con Reis & Braga (2016), la atracción es el proceso de la Gestión de Personas que tiene como objetivo captar talento calificado a una organización. En este contexto, una de las estrategias de atracción más novedosas y de especial relevancia es la marca empleadora, la cual diferencia y destaca las características de una empresa como empleadora frente a sus competidores (Backhaus & Tikoo, 2004). Así, las organizaciones, por medio de la construcción de una sólida y coherente marca empleadora, buscan posicionarse dentro de la mente de los presentes y potenciales colaboradores como un lugar donde deseen trabajar.

Esto último solo se puede lograr si las organizaciones comprenden los factores que contribuyen al atractivo del empleador o *employer attractiveness*. Este se define como los beneficios previstos que un empleado potencial espera obtener al trabajar para una organización (Berthon et al., 2005). En ese sentido, para atraer exitosamente al talento disponible en el mercado laboral, es necesario que las organizaciones conozcan aquello que este valora al elegir trabajar para una determinada empresa, es decir, lo que le atrae a laborar en ella.

En el contexto peruano, si bien es cierto que las empresas reconocen la importancia de la marca empleadora, no se ve reflejada en la inversión que dedican a ella (Sheen, 2018). En otras palabras, pese a su relevancia, aún se puede notar cierta resistencia a invertir en la construcción de una marca empleadora por parte de las empresas del país. Sumado a ello,

Perú ocupa la posición número 87 en *The Global Talent Competitiveness Index* (Institut européen d'administration des affaires [INSEAD], 2021, p.15), que clasifica a los países de acuerdo a su capacidad para desarrollar, atraer y retener el talento. Asimismo, cabe destacar que se ubica como uno de los países con posición más baja en comparación a otras naciones de Latinoamérica. Por lo tanto, se evidencia una brecha persistente entre las expectativas de las personas y aquello que las organizaciones en nuestro país ofrecen.

Lo mencionado anteriormente refleja una situación preocupante, en tanto el desconocimiento de las necesidades y expectativas de los potenciales colaboradores puede traer consigo consecuencias perjudiciales para ellas. Según Sheen (2018), los profesionales ya no se encuentran dispuestos a aceptar laborar en una empresa bajo los términos que esta impone, tal como sucedía en años anteriores. De hecho, en la actualidad, dicha elección se basa en qué tan atractiva resulta la empresa para el colaborador en base a diversos criterios significativos para él (Aggarwal et al., 2022). Es decir, actualmente los potenciales trabajadores se encuentran en la posición de elegir laborar en aquella empresa que mejor se alinee a sus expectativas.

Además de ello, esta situación se da en un contexto de escasez de talentos en el mercado laboral peruano. De acuerdo a cifras brindadas por ManpowerGroup (2020), Perú es el segundo país de Latinoamérica con mayor dificultad para contratar talento con las habilidades requeridas. En otras palabras, en nuestro país, las empresas se encuentran en una competencia constante por encontrar personas con las competencias necesarias para desenvolverse en el puesto de trabajo según lo esperado.

Todo lo señalado en los párrafos anteriores refleja la importancia de conocer qué resulta atractivo para el mejor talento disponible en el mercado laboral peruano, en especial, para quienes pertenecen a la generación Z. Ello se debe a la introducción de esta generación al mundo organizacional y su creciente representación en el mismo. Para Garrigues (2022), la generación Z “tomará un rol importante en la fuerza laboral, convirtiéndose en el 20% de trabajadores en el mercado” durante el 2023 en el Perú. Así, se evidencia el mayor protagonismo de los *centennials* en la demanda laboral de nuestro país. Por lo tanto, surge la necesidad por parte de las empresas de conocer sus expectativas en este ámbito. Solo así, las organizaciones podrán consolidarse como lugares de trabajo atractivos ante la mirada de los potenciales candidatos pertenecientes a esta generación.

Es por ello que el presente trabajo de investigación pretende conocer cuáles son los elementos más valorados del *employer attractiveness* por parte de la generación Z, en específico, de los estudiantes de las carreras de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). En primer lugar, se escogió a los estudiantes de las carreras de negocios

tales como Gestión, Ingeniería Industrial, Economía, Contabilidad y Finanzas debido a que, en la actualidad, se cuenta con una alta demanda de estos profesionales en el mercado laboral. De acuerdo a la Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO) realizada por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, dentro de las diez carreras universitarias más solicitadas figuran Administración, Ingeniería Industrial, Contabilidad, Economía y afines (El Peruano, 2022). Cabe mencionar que, en dicha encuesta, se contó con la participación de más de 3,500 empresas que operan en nuestro país.

Por otro lado, la elección de dicha institución se dio tomando como criterio los resultados del actual *ranking* QS (Quacquarelli Symonds [QS], 2023), el cual coloca a esta universidad en el puesto N°1 seguida por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad de Lima, Universidad del Pacífico, entre otras. Asimismo, destaca por ser una de las instituciones que mejor prepara a sus alumnos para la inserción al mercado laboral, de acuerdo a las principales empresas peruanas (Ipsos, 2021). Así, se evidencia que la PUCP es considerada como una de las mejores universidades del Perú, tanto en la preparación de sus alumnos en el ámbito académico, como para su entrada al mundo organizacional.

El tema a abordar resulta especialmente relevante, ya que, si bien existen estudios relacionados a la generación Z en el mundo laboral, estos han sido llevados a cabo en otros países y se centran en definir sus similitudes y diferencias respecto a sus predecesores (Bencsik et al., 2016; Prund, 2021; Racolta-Paina & Irini, 2021). Asimismo, en cuanto a investigaciones que abordan la temática del estudio, estos también han sido desarrollados en países con contextos distintos a la realidad peruana y son aún escasos en el mundo académico (Pandita, 2021; Lassleben & Hofmann, 2023).

Por otro lado, en nuestro país, se han llevado a cabo trabajos de investigación referentes a la atracción de talento juvenil. No obstante, estos no cuentan con un enfoque generacional, sino que se han realizado en base a una segmentación de estudiantes de últimos ciclos de su carrera. Sin embargo, es preciso señalar que, al ser llevados a cabo años atrás, la muestra se encontró conformada por personas pertenecientes a la generación *millennial* (Granados et al., 2017; Pérez et al., 2017). Asimismo, respecto a estudios que investigaron la atracción de la generación Z en el Perú, estos son escasos, pues únicamente se encontraron dos estudios que desarrollaron este tema. Por un lado, el estudio de Castillo & Huamán (2017) se centró en la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de marca empleadora para la atracción de la generación *centennial*. Por otro lado, el trabajo de

investigación de Carbajal & Javier (2020) se enfocó exclusivamente en el uso de redes sociales como estrategia de marca empleadora para la atracción de esta generación.

Por último, la presente investigación, al desarrollarse en el contexto actual, se lleva a cabo en un escenario en el cual un mayor número de la población perteneciente a la generación Z se encuentra en edad apta para el inicio de su vida laboral. Con todo lo mencionado, el estudio brinda insumos importantes a las organizaciones que operan a nivel nacional, en tanto ayudaría a que estas repiensen el diseño de su estrategia de marca empleadora con la finalidad de ser empleadores atractivos para la generación Z.

## **2. Preguntas de Investigación**

### **2.1. Pregunta General**

¿Cuáles son los elementos del *employer attractiveness* más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?

### **2.2. Preguntas Específicas**

- ¿Cuáles son las características de la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?
- ¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?
- ¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor Social para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?
- ¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor Económico para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?
- ¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Desarrollo para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?
- ¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Aplicación para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?

## **3. Objetivos de Investigación**

### **3.1. Objetivo General**

Identificar los elementos del *employer attractiveness* más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Caracterizar a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP
- Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP
- Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor Social para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP
- Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor Económico para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP
- Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Desarrollo para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP
- Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Aplicación para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP

### **4. Justificación**

La presente investigación posee valor teórico e implicaciones prácticas (Hernández et al., 2014). En primer lugar, a nivel teórico, se brindan valiosos aportes a las ciencias de la Gestión. Ello se ve sustentado en el escaso número de estudios que se han desarrollado en nuestro país en torno al ingreso de la generación Z a la fuerza laboral y su impacto en las prácticas de Gestión de Personas.

Por otro lado, a nivel práctico, se brindan insumos para el área de Gestión de Personas de las organizaciones que operan en nuestro país. Esto se debe a que permitirá que dicha área se reinvente y adapte sus políticas y prácticas de marca empleadora, pues al conocer los elementos más valorados del *employer attractiveness*, se encontrarán en la capacidad de posicionarse como empleadores atractivos para los *centennials*. Ello resulta importante, pues las motivaciones, actitudes y comportamientos de cada grupo generacional son distintos y, además, dentro de los próximos años, dicho grupo generacional representará más de la tercera parte de la fuerza laboral.

### **5. Viabilidad**

En cuanto a la evaluación de recursos, se contó con acceso a literatura relevante en diversas bases de datos proporcionadas por la PUCP. Cabe resaltar que, si bien existen escasos estudios en torno del tema de investigación en nuestro país, se han encontrado referentes a nivel internacional, los cuales brindaron una importante guía para la elaboración del presente trabajo. Asimismo, se contó con las capacidades y el compromiso por parte del

equipo, por lo que se invirtió el tiempo necesario para alcanzar con éxito los objetivos del estudio.

Por otro lado, se contó con un contacto directo con los alumnos de esta institución, dado que las investigadoras se encontraban realizando sus estudios en la misma. Por último, el contacto con expertos conocedores del área de Gestión de Personas se realizó mediante redes sociales como *LinkedIn* y el correo institucional de la PUCP.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 1. Marca empleadora

#### 1.1. Antecedentes del concepto de marca empleadora

El término “marca empleadora” se deriva de la aplicación de los principios del *Marketing* al ámbito de los Recursos Humanos. Entre los primeros conceptos relacionados a ello, se encuentra el *Marketing* interno, el cual postula que los empleados son los clientes internos de una organización y, del mismo modo, los puestos de trabajo son los productos internos que esta ofrece (Berry, 1981). Es decir, se hace uso de un símil a partir de dos términos ampliamente usados en el *Marketing*, surgiendo así la figura de colaboradores como clientes y del trabajo como el producto que oferta una empresa.

Dicha comparación se realizó con el fin de resaltar la importancia del talento que compone una organización y el trabajo que se le ofrece. De hecho, Kotler & Keller (2012) señalan que las actividades de *Marketing* dirigidas hacia adentro de la empresa, en otras palabras, de *Marketing* interno, pueden llegar a ser incluso más importantes que aquellas que se orientan hacia afuera de esta. Por lo tanto, además de la preocupación por satisfacer las necesidades de los clientes externos o consumidores, surge el interés por atender los requerimientos de los clientes internos o colaboradores.

En esa misma línea, George (1990) menciona que la premisa detrás del *Marketing* interno es que la organización debe gestionar adecuadamente al personal si desea que este realice un buen trabajo con los clientes externos. En ese sentido, los trabajadores son identificados como actores claves para la satisfacción de los clientes externos y, por lo tanto, se debe prestar suma atención e importancia a sus necesidades y expectativas. Para Kotler & Keller (2012), no tiene sentido prometer una excelente propuesta de valor al cliente si el personal no está listo para ofrecerlo. De esta manera, los colaboradores llegan a ser el primer segmento de mercado al cual toda organización debería atender.

Inspirados por estos estudios, Ambler & Barrow (1996) proponen combinar los Recursos Humanos con el proceso de creación de una marca, surgiendo así el término “marca empleadora” o “*employer branding*”. Respecto a ella, estos autores indican que se trata de una marca adicional que la empresa posee y debe dirigir hacia un nuevo segmento, en este caso, los colaboradores (Ambler & Barrow, 1996). En consecuencia, el uso del término “*branding*” ya no se limita a diferenciar los productos o servicios que una empresa ofrece a sus consumidores, sino que se empieza a utilizar para diferenciar las características de las empresas como empleadoras.

Así, tal como el *branding* se usa para comunicar los beneficios que el consumidor obtendría al adquirir algún producto o servicio, la marca empleadora ayuda a que el potencial trabajador perciba el valor que adquiriría del producto, que en este caso es el trabajo. Siguiendo esta línea, una vez adquirido el producto, el *branding* resulta útil para asegurar que la promesa de valor sea entregada (Alshathry et al., 2017). Así, los fundamentos del *branding* comienzan a ser aplicados en el contexto del empleo con el propósito de que una organización como empleadora se pueda diferenciar de la competencia y resulte atractiva ante potenciales y actuales colaboradores.

## 1.2. Conceptualizaciones de la marca empleadora

El término “marca empleadora” fue acuñado por Ambler & Barrow en el año 1996. Ellos la definen como el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos brindados por un empleador e identificados con la empresa empleadora (Ambler & Barrow, 1996). Es decir, dichos autores proponen tres dimensiones para conceptualizar este término (Tabla 1), tomando como referencia los beneficios que una marca convencional ofrece a los clientes. En este caso, los beneficios funcionales hacen referencia a las oportunidades de desarrollo profesional, los económicos se refieren a las recompensas materiales o monetarias y, por último, los beneficios psicológicos abarcan sentimientos, tales como la pertenencia, dirección y propósito (Ambler & Barrow, 1996).

**Tabla 1: Definición de marca empleadora según Ambler & Barrow (1996)**

Dimensiones	Elementos
<b>Beneficios funcionales</b>	Actividades de desarrollo y/o útiles
<b>Beneficios económicos</b>	Recompensas materiales o monetarias
<b>Beneficios psicológicos</b>	Sentimientos como la pertenencia, dirección y propósito

Adaptado de Ambler & Barrow (1996).

Asimismo, los autores señalan que la marca empleadora posee personalidad y debe ser posicionada de la misma manera que una marca tradicional (Ambler & Barrow, 1996). En ese sentido, la marca empleadora brinda la oportunidad de construir una imagen que destaque las particularidades de una organización como empleadora y la posicione como un buen lugar para trabajar. Sobre ello, Sutherland et al. (2002), mencionan que implica diferenciar el mensaje de marca de una empresa para atraer a la fuerza laboral actual y futura, de una manera que la diferencie de sus competidores, es decir, del resto de empresas empleadoras. Del mismo modo, Backhaus & Tikoo (2004) definen a la marca empleadora como un concepto que diferencia a la empresa de sus competidores, creando así una identidad empleadora identificable y única.

Siguiendo esta línea, Sullivan (2004) conceptualiza dicho término como una estrategia específica a largo plazo para gestionar la conciencia y las percepciones de los empleados actuales y potenciales con respecto a una empresa en particular (como se citó en Alniaçik & Alniaçik, 2012). Asimismo, Love & Singh (2011) señalan que ayuda a comunicar a empleados, tanto actuales como futuros, cómo es trabajar para una organización en específico y aquello que la organización representa. Como se puede observar, las definiciones mencionadas conceptualizan a la marca empleadora en torno a las percepciones de dos grupos de personas: empleados potenciales y empleados actuales.

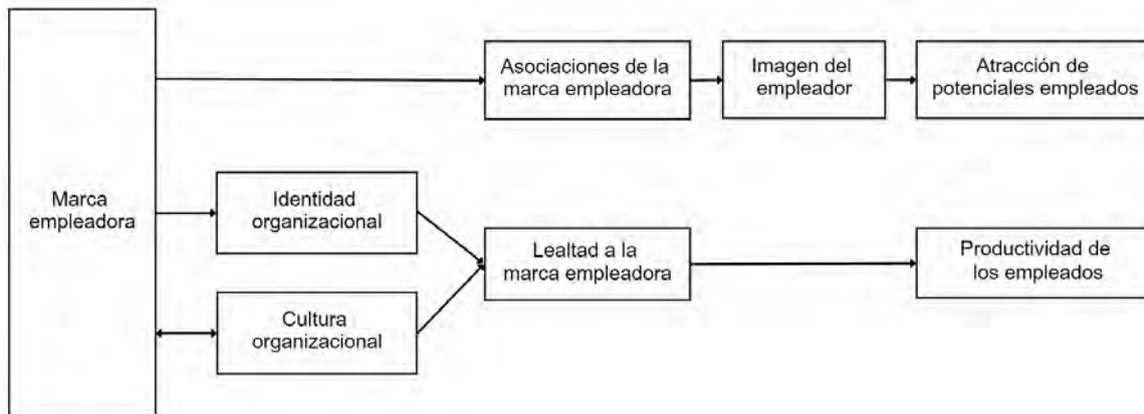
### **1.3. Perspectiva externa e interna de la marca empleadora**

Dado que la marca empleadora cuenta con un *target* externo (potenciales empleados) y otro interno (empleados actuales), se reconoce que esta posee una perspectiva externa y otra interna. Por un lado, los esfuerzos externos de la marca empleadora tienen como resultado la atracción de los colaboradores (Alshathry et al., 2017). En otras palabras, consiste en posicionar a la empresa como un lugar en donde el talento objetivo desee trabajar. Por otro lado, los esfuerzos internos generan compromiso y productividad (Backhaus & Tikoo, 2004), así como la retención del talento humano que actualmente forma parte de la organización (Alshathry et al., 2017).

Respecto a ambas perspectivas, el modelo de Kristin Backhaus & Surinder Tikoo (Figura 1) brinda un mayor detalle. Para estos autores, la marca empleadora crea dos principales activos: asociaciones de la marca y lealtad a la marca. En cuanto al primer activo, las asociaciones de la marca moldean la imagen que se tiene del empleador, lo cual impacta en la atracción de los empleados potenciales (Backhaus & Tikoo, 2004). Es decir, las ideas o sensaciones que un potencial colaborador asocia con la marca empleadora de una empresa construyen su percepción sobre los beneficios de trabajar en ella. Si estos resultan relevantes para él, se sentirá atraído a laborar en la empresa. Por lo tanto, las asociaciones de la marca empleadora se relacionan con la perspectiva externa de esta, siendo así un medio por el cual las organizaciones pueden atraer a los mejores talentos del mercado laboral.

Respecto al segundo activo, es decir, la lealtad a la marca empleadora, esta se ve influenciada por la cultura organizacional e identidad organizacional y, a su vez, impacta en la productividad de los empleados (Backhaus & Tikoo, 2004). En otras palabras, la marca empleadora refuerza la cultura y la identificación con los principios y valores, lo cual genera que los colaboradores deseen permanecer laborando en la compañía. Del mismo modo, ello impacta en su satisfacción y, por lo tanto, en su nivel de rendimiento. Así, la lealtad a la marca empleadora se relaciona con la perspectiva interna de esta.

**Figura 1: Modelo de Backhaus & Tikoo (2004)**



Adaptado de Backhaus & Tikoo (2004)

No obstante, es importante mencionar que, pese a que se realiza una distinción para mostrar cómo funciona la marca empleadora, ambas perspectivas están estrechamente relacionadas. De hecho, Alshathry et al. (2017) señalan que, si el *target* externo percibe una excelente marca empleadora, mientras que los empleados actuales tienen una experiencia de baja calidad, se espera que la empresa obtenga un gran grupo de aplicantes, pero es probable que los esfuerzos internos no funcionen bien para retenerlos. De igual manera, si los colaboradores viven una experiencia única y satisfactoria en la compañía, terminan comunicándolo al exterior, mejorando así la perspectiva externa de la marca empleadora (Alshathry et al., 2017). Por ello, se resalta la importancia de desarrollar una estrategia de marca empleadora coherente, tanto de manera interna como externa.

## **2. *Employer attractiveness***

Un término estrechamente ligado a la marca empleadora es el “*employer attractiveness*” o “atractivo del empleador”. Berthon et al. (2005), quienes realizaron uno de los estudios empíricos pioneros respecto al *employer attractiveness*, lo definieron como los beneficios previstos que un empleado potencial espera obtener al trabajar para una organización. Asimismo, estos autores señalan que se trata de un concepto multidimensional, pues se encuentra compuesto por cinco dimensiones: Valor de Interés, Valor Social, Valor Económico, Valor de Desarrollo y Valor de Aplicación (Tabla 2).

**Tabla 2: Dimensiones del *employer attractiveness* según Berthon et al. (2005)**

Dimensiones	Elementos
<b>Valor de Interés</b>	Entorno de trabajo emocionante, prácticas de trabajo novedosas, hace uso de la creatividad para producir productos y servicios innovadores y de alta calidad
<b>Valor Social</b>	Ambiente de trabajo divertido y feliz, buenas relaciones entre colegas y una atmósfera de equipo
<b>Valor Económico</b>	Salario base superior al promedio, paquete de compensaciones atractivo, estabilidad laboral y oportunidades de promoción
<b>Valor de Desarrollo</b>	Reconocimiento, autoestima y confianza, experiencia que mejora su carrera y un trampolín hacia un futuro empleo
<b>Valor de Aplicación</b>	Oportunidad para que el empleado aplique lo aprendido y enseñe a otros, entorno humanitario y orientado al cliente

Adaptado de Berthon et al. (2005).

Para comenzar, es preciso señalar que las dimensiones desarrolladas por Berthon et al. (2005) hacen referencia al grado en que una persona se siente atraída por un empleador en base a diversos elementos que componen cada uno de los valores descritos. Como se mencionó, el modelo de *employer attractiveness* presentado por estos autores consta de cinco dimensiones, que, a su vez, contienen cinco elementos cada una (ver Anexo A).

En primer lugar, el Valor de Interés alude a un entorno de trabajo emocionante, prácticas de trabajo novedosas y al uso de la creatividad de los empleados. En segundo lugar, el Valor Social se encuentra relacionado con el ambiente laboral y las relaciones que se establecen dentro del mismo. Luego, el Valor Económico hace referencia al salario, paquete de compensaciones, estabilidad laboral y oportunidades de promoción. En cuarto lugar, el Valor de Desarrollo se relaciona al desarrollo de carrera, así como al reconocimiento y confianza. Finalmente, el Valor de Aplicación hace alusión a la oportunidad de aplicar lo aprendido en una institución educativa, todo ello en un entorno humanitario y orientado al consumidor (Berthon et al., 2005).

Por otro lado, de acuerdo a los autores, las cinco dimensiones descritas anteriormente deben ser integradas en la estrategia de marca empleadora de las organizaciones, con la finalidad de tener éxito al momento de atraer nuevos colaboradores (Berthon et al., 2005). De esta manera, mediante una comprensión de aquello que el mercado laboral percibe como atractivo, las empresas serán capaces de incorporar y/o comunicar estos atributos a los potenciales colaboradores por medio de su marca empleadora.

Para la medición del *employer attractiveness* o atractivo del empleador, los autores desarrollaron una escala a la cual denominaron EmpAt. Esta escala se encuentra compuesta por 25 ítems en total. Para conocer la valoración de los ítems, se utilizó una escala de Likert de siete puntos, la cual mide el grado de importancia que los sujetos les otorgan al momento de considerar una organización como un lugar para trabajar.

A partir de lo desarrollado por Berthon et al. (2005), surgieron estudios posteriores que también buscaron determinar las dimensiones del *employer attractiveness*. Siguiendo esta línea, en los siguientes párrafos se muestran diferentes propuestas por parte de autores que se centraron en identificar las dimensiones en torno a este concepto. Es importante mencionar que la totalidad de estos estudios han sido llevados a cabo en el contexto internacional.

En primer lugar, Roy (2008), desarrolló su estudio denominado “*Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context*”, el cual tuvo como objetivo identificar las dimensiones del atractivo de la marca empleadora en el marco de un país emergente, en este caso, India. Para ello, tomó como referencia la escala EmpAt, argumentando que es la única escala validada para identificar las dimensiones del *employer attractiveness*. No obstante, incorporó dos nuevos ítems: cultura fuerte y clara y organización ética. Finalmente, su propuesta cuenta con ocho dimensiones (Tabla 3), lo cual atribuye a las diferencias culturales entre sus encuestados y los encuestados por Berthon et al. (2005).

**Tabla 3: Dimensiones según Roy (2008)**

Dimensiones	Elementos
<b>Valor de Interés</b>	Entorno de trabajo emocionante, prácticas de trabajo novedosas, hace uso de la creatividad para producir productos y servicios innovadores y de alta calidad
<b>Valor Social</b>	Ambiente de trabajo divertido, buenas relaciones entre compañeros de trabajo y ambiente de trabajo en equipo
<b>Valor Económico</b>	Salario base por encima del promedio, paquete de compensaciones atractivo y ambiente de trabajo feliz
<b>Valor de Desarrollo</b>	Ambiente de trabajo feliz junto con aspectos de desarrollo como la experiencia para la mejora de la carrera profesional, estabilidad laboral y experiencia práctica interdepartamental
<b>Valor de Aplicación</b>	Oportunidad para que el empleado aplique lo aprendido y enseñe a otros en una organización innovadora y humanitaria
<b>Valor Ético</b>	Organización ética y cultura de trabajo fuerte y clara
<b>Valor Psicológico</b>	Sentimiento de apreciación y reconocimiento, de confianza en uno mismo y sentirse bien por trabajar para una organización de renombre
<b>Oportunidades profesionales</b>	Mejores oportunidades futuras y buenas oportunidades de promoción dentro de la organización

Adaptado de Roy (2008).

En segundo lugar, Jiang & Iles (2011), en su estudio denominado “*Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China*”, realizaron una revisión de literatura, acompañada de entrevistas a ejecutivos de Recursos Humanos de tres compañías en China acerca de la manera en la que atraen y retienen al potencial y actual talento, respectivamente. Así, estos autores lograron identificar cinco dimensiones: Valor Económico, Valor de Desarrollo, Valor Social, Valor de Interés y Confianza de marca, las cuales se presentan en la Tabla 4 (Jiang & Iles, 2011).

**Tabla 4: Dimensiones según Jiang & Iles (2011)**

Dimensiones	Elementos
<b>Valor de Interés</b>	Necesidades de autorrealización y desafíos interesantes
<b>Valor Social</b>	Necesidades sociales como, por ejemplo, el sentido de pertenencia
<b>Valor Económico</b>	Evaluaciones sobre las necesidades económicas
<b>Valor de Desarrollo</b>	Demandas de sobre desarrollo profesional
<b>Confianza de marca</b>	Percepción sobre la honestidad, credibilidad y habilidad para satisfacer las demandas de los aplicantes/trabajadores

Adaptado de Jiang & Iles (2011).

En tercer lugar, Alniaçık & Alniaçık (2012), realizaron un estudio denominado “*Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status*”, el cual tuvo como objetivo identificar las dimensiones del *employer attractiveness*, así como examinar si existen diferencias de percepción significativas según edad, sexo y situación laboral. Para ello, emplearon la escala desarrollada por Berthon et al. (2005) debido a su validez demostrada. No obstante, tras un análisis factorial, se eliminaron 5 ítems y se obtuvieron seis dimensiones como resultado (Tabla 5). Ello, al igual que Roy (2008), lo atribuyeron a las diferencias culturales de los encuestados.

**Tabla 5: Dimensiones según Alniaçık & Alniaçık (2012)**

Dimensiones	Elementos
<b>Valor Social</b>	Oportunidad de obtener una experiencia que mejore su carrera profesional, buenas oportunidades de promoción, reconocimiento y apreciación, aceptación y pertenencia, sentirse bien por trabajar para una organización y estabilidad laboral
<b>Valor Económico</b>	Salario por encima del promedio y buen paquete de compensaciones
<b>Valor de Aplicación</b>	Retribución a la sociedad y oportunidad de enseñar a otros lo aprendido
<b>Valor de Mercado</b>	Producción de productos y servicios innovadores y de alta calidad, orientación al cliente
<b>Valor de Cooperación</b>	Experiencia práctica interdepartamental y compañeros solidarios y alentadores
<b>Ambiente de trabajo</b>	Ambiente divertido y emocionante

Adaptado de Alniaçık & Alniaçık (2012).

En cuarto lugar, Arachchige & Robertson (2012), en su estudio denominado “*Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding*”, llevaron a cabo una encuesta a una muestra de 221 estudiantes del último año del curso de negocios de una universidad de Sri Lanka, con la finalidad de identificar los factores que atraen a los futuros egresados de dicho centro de estudios. Para ello, se hizo uso de una escala compuesta por 32 ítems. Del total de estos, 25 fueron extraídos de la escala desarrollada por Berthon et al. (2005), mientras que la inclusión de los ítems restantes se dio como resultado de la revisión de literatura. De esta manera, los autores postulan ocho dimensiones, las cuales se muestran en la Tabla 6.

**Tabla 6: Dimensiones según Arachchige & Robertson (2012)**

Dimensiones	Elementos
<b>Entorno corporativo</b>	Compañía grande y conocida, tipo de servicio o producto que ofrece, empresa rentable, productos de alta calidad, la calidad de la gestión
<b>Estructura del puesto</b>	Sueldo base por encima del promedio, paquete de compensaciones atractivo, estabilidad laboral, buenas oportunidades de promoción y trampolín para oportunidades futuras
<b>Compromiso social</b>	Posibilidad de enseñar y aplicar lo aprendido, empresa socialmente responsable, sentimiento de aceptación y pertenencia
<b>Entorno social</b>	Ambiente feliz, agradecimiento por parte de la Gerencia, honestidad y equidad de la organización, empresa orientada al cliente
<b>Relaciones</b>	Buena relación con los compañeros de trabajo y superiores, compañeros solidarios y alentadores
<b>Crecimiento personal</b>	Trabajo que promueve la autoestima y confianza en sí mismo, adquisición de experiencia profesional
<b>Dinamismo organizacional</b>	Empresa innovadora, que valora la creatividad, ofrece productos innovadores y que ofrece experiencia interdepartamental
<b>Disfrute</b>	Ambiente emocionante y divertido, trabajo que permite gozar de mayor respeto por parte de amigos y familiares

Adaptado de Arachchige & Robertson (2012).

Finalmente, Dabirian et al. (2017), en su estudio denominado “*A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding*”, recopilaron alrededor de 38,000 reseñas de la plataforma *Glassdoor*, una plataforma colaborativa de empleo. De esta manera, los autores lograron identificar siete dimensiones que los empleados anteriores, actuales y potenciales toman en cuenta cuando evalúan a los empleadores. Así, se lograron confirmar las dimensiones originales desarrolladas por Ambler & Barrow (1996) y por Berthon et al. (2005). No obstante, los autores propusieron dos dimensiones adicionales: Equilibrio entre la vida personal y el trabajo y el Valor de Gestión. Entonces, como resultado se obtuvieron siete dimensiones, las cuales se muestran en la Tabla 7.

**Tabla 7: Dimensiones según Dabirian et al. (2017)**

Dimensiones	Elementos
<b>Valor de Interés</b>	Lugar interesante para trabajar, con prácticas de trabajo novedosas que permitan lograr metas retadoras pero alcanzables
<b>Valor Social</b>	Ambiente de trabajo divertido, compañeros de trabajo que comparten los mismos valores, enfoque de equipo en la resolución de problemas y cultura organizacional centrada en las personas
<b>Valor Económico</b>	Trabajo recompensado apropiadamente mediante salario, beneficios y estabilidad laboral
<b>Valor de Desarrollo</b>	Oportunidades de crecer y avanzar profesionalmente
<b>Valor de Aplicación</b>	Trabajo que brinda la oportunidad de aplicar lo aprendido para un uso significativo
<b>Valor de Gestión</b>	Buenos líderes, honestos, inspiradores, confiables, protectores y respetuosos con los empleados
<b>Equilibrio vida-trabajo</b>	Acuerdos de trabajo lo suficientemente flexibles como para alcanzar el éxito dentro y fuera del trabajo

Adaptado de Dabirian et al. (2017).

Como se ha podido observar, la escala EmpAt desarrollada por Berthon et al. (2005) ha sido ampliamente utilizada como base en múltiples estudios, lo que demuestra que es uno de los principales instrumentos para la medición del *employer attractiveness*. Por tal motivo, esta es la escala utilizada en el presente estudio. No obstante, es preciso mencionar que los autores que la utilizaron la adaptaron de acuerdo al contexto y objetivos de cada estudio en particular. Por lo tanto, resultó necesario llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio para evaluar la validez del instrumento en la presente investigación.

### **3. Diversidad generacional**

Para describir y caracterizar a las generaciones presentes en el entorno laboral actual, resulta conveniente, en primer lugar, conceptualizar el término “generación”. De acuerdo a Mannheim (1993), una generación abarca a individuos que han experimentado los mismos hechos o acontecimientos históricos relevantes, lo cual afecta sus percepciones, valores y maneras de pensar. Por su parte, Francis & Hoefel (2018) agregan que una generación se distingue de otra en lo referente a las expectativas, experiencias, valores, educación, contexto y comportamiento. Es decir, los eventos a los cuales se ha visto expuesta una determinada generación moldea la manera en la cual esta percibe a su entorno y al mundo en general. Por lo tanto, afecta también la forma en la cual se desenvuelve en el aspecto laboral.

#### **3.1. Rangos generacionales**

##### **3.1.1. *Baby Boomers***

La generación de los *baby boomers* se encuentra conformada por aquellas personas nacidas entre los años 1946 y 1965 (Tapscott, 2009, como se citó en Rivera, 2019). Este grupo de individuos fue denominado como tal, debido al *boom* de nacimientos ocurrido durante el segundo y tercer cuarto del siglo XX (Begazo & Fernandez, 2015). Es decir, el término “*baby boomers*” se explica por la explosión de la tasa de natalidad que se produjo posterior a la Segunda Guerra Mundial.

Esta generación, en el contexto latinoamericano, atravesó por revoluciones, crisis y devaluaciones, lo cual fue el principal impulsor para que las personas de este grupo generacional busquen certidumbre hacia el futuro (Begazo & Fernandez, 2015). De esta manera, alcanzar la estabilidad en su vida cotidiana representa uno de sus principales objetivos. De ello se desprende que los *baby boomers* se caractericen por una marcada preferencia por la estabilidad.

Respecto a sus características en el entorno laboral, resalta el haber centrado su desarrollo profesional en una o pocas empresas, lo cual demuestra su profundo compromiso (El Peruano, 2016). Es decir, los *baby boomers* han permanecido laborando por un amplio

periodo de años en las empresas donde fueron contratados, mostrando así su lealtad hacia ellas.

Asimismo, otra de sus características resaltantes recae en que son precisos, detallistas y cautelosos, lo cual los lleva a dar el máximo esfuerzo en las actividades que realizan como parte de su trabajo (Pacífico Business School, 2019). Además, siendo uno de sus principales valores el conservadurismo (Rivera, 2019), este grupo generacional tiende a mostrar negación hacia los cambios repentinos que puedan transformar el mundo organizacional.

### **3.1.2. Generación X**

Respecto a la generación X, esta comprende a los individuos nacidos entre los años 1965 y 1980 (Tapscott, 2009, como se citó en Rivera, 2019). Este grupo generacional se caracteriza por contar con más y mejores oportunidades en cuanto a educación en comparación a los *baby boomers* (Begazo & Fernandez, 2015). Por ello, buscan seguir adquiriendo nuevos conocimientos para estar actualizados y mejor preparados, con la finalidad de escalar continuamente en su vida profesional.

Esto último explica el deseo de la generación X por el constante crecimiento, lo cual evidencia su orientación a resultados. De acuerdo con Rivera (2019), en el entorno laboral, esta generación busca mejores evaluaciones de desempeño, mayores puestos, remuneraciones, incentivos superiores, entre otros. Además, dada su determinación para conseguir sus metas propuestas, dedican parte de su tiempo para reflexionar acerca de qué deben hacer para llegar a alcanzarlas. Es decir, establecen el paso a paso que deben seguir para lograr los objetivos que se han trazado (Rivera, 2019). Una consecuencia de ello es que suelen permanecer por un largo periodo de tiempo en una organización, mostrándose leales a ella (Chirinos, 2009). Así, empiezan desde puestos de bajo rango y van ascendiendo progresivamente hacia los puestos más altos.

Asimismo, una característica estrechamente relacionada a la anterior es que tienden a ser pragmáticos (Chirinos, 2009). Ello hace referencia a que son capaces de lograr los objetivos que se proponen de manera práctica, evitando riesgos innecesarios. Por lo tanto, basan su toma de decisiones en los beneficios y retorno tangible que obtendrían. En otras palabras, necesitan de fundamentos claros y relevantes para optar por una opción u otra. Es decir, la toma de sus decisiones se ven sustentadas en la obtención de resultados concretos.

Por último, el estilo de vida es muy importante para esta generación, pues poseen un especial gusto por “mostrar su éxito por medio de propiedades, *gadgets* y accesorios, así como en restaurantes, bares y viajes” (Begazo & Fernandez, 2015, p.12). Dicho de otro modo,

la adquisición de activos muebles e inmuebles constituye una de las principales preocupaciones de esta generación en lo referente al ámbito social.

### **3.1.3. Generación Y o *millennial***

De acuerdo con Bencsik et al. (2016), la generación Y, también conocidos como *millennials*, comprende a aquellos individuos nacidos entre los años 1980 y 1995. Respecto a esta, resalta que es la primera ola de generaciones nacida en el mundo de la tecnología, por lo que, a diferencia de sus predecesores, les resulta fácil adquirir y adaptarse rápidamente el uso de nuevas herramientas y dispositivos (Bencsik et al., 2016). De esta manera, la adopción de la tecnología resulta ser el principal diferencial de este grupo generacional respecto a los descritos anteriormente.

En el ámbito académico y profesional, los *millennials* cuentan con aún más oportunidades de educación que sus predecesores y buscan mejorar constantemente (Rivera, 2019). Ello se debe a que el sistema interconectado en el que se encuentran, producto de la tecnología, permite que comparen sus habilidades con otras personas a nivel global (Pacífico Business School, 2019). En ese sentido, su formación académica suele ser excelente tanto en habilidades técnicas e idiomas, como en habilidades blandas. Respecto a ello, Bencsik et al. (2016) señalan que *los millennials* buscan nuevas formas de conocimiento, con el propósito de aprender de manera continua.

Por último, dado que uno de sus valores predominantes es la flexibilidad, una característica de la generación Y es su preferencia por la integración vida-trabajo (Rivera, 2019). Asimismo, de acuerdo con Bencsik et al. (2016), se muestran abiertos a la movilidad en el ámbito laboral. Es decir, se encuentran dispuestos a laborar en distintas áreas e incluso en otros países en donde opere la compañía. Además, siendo la libertad otro de los valores que caracteriza a esta generación, se ven impulsados a dejar su zona de *confort* si así lo consideran conveniente (Rivera, 2019). Ello influye en su comportamiento laboral, en tanto se encuentran dispuestos a dejar una empresa en caso el trabajo dentro de esta ya no represente un reto para él o ya no se sienta a gusto laborando en ella (Begazo & Fernandez, 2015). Por lo tanto, la libertad que caracteriza a los *millennials* los impulsa a priorizar la obtención de aquello que desean por encima de otros factores.

### **3.1.4. Generación Z o *centennial***

Ahora bien, prestando especial atención a la generación Z, diversos autores concuerdan en que el año de partida de esta generación es el año 1995. Siguiendo esta línea, Bencsik et al. (2016), Mazurek (2019), Chillakuri (2020), Pandita (2021) y Ganguli et al. (2022) señalan que este grupo generacional aborda el rango que se encuentra entre los años 1995

y 2010. Ello se debe a que la generación Z comprende a aquellos individuos nacidos en la década posterior al surgimiento del fenómeno *World Wide Web* (Wood, 2013, como se citó en Racolța-Paina & Irini, 2021). Entonces, tomando dicha definición, es precisamente este rango de años en el cual se centra el presente trabajo de investigación.

A pesar de que la generación Z comparte algunos rasgos con sus predecesores, los *millennials*, también se han detectado rasgos que difieren de ellos. El principal diferencial de los *centennials* radica en que se caracterizan por ser nativos digitales, ya que los avances tecnológicos y el *Internet* han estado presentes en su vida cotidiana desde una temprana edad (Turner, 2015). Además, el acceso al *Internet* le ha permitido poseer información necesaria, la cual resulta de gran ayuda al momento de buscar soluciones a problemas de su vida diaria y profesional (Bencsik et al., 2016). Ello, a su vez, conlleva a que sean personas autodidactas, es decir, se encuentran en la capacidad de aprender nuevas cosas por su propia cuenta.

Asimismo, el hecho de haber nacido en un mundo altamente tecnológico ocasiona que el principal espacio de comunicación de esta generación se dé en este entorno. Es decir, la generación Z suele estar presente en el entorno digital, teniendo la posibilidad de conectarse desde diversos dispositivos tecnológicos. Por ello, otras formas de socialización como, por ejemplo, la comunicación cara a cara puede llegar a representar un reto para ellos (Bencsik et al., 2016).

Además, otra característica de esta generación es su mayor apertura al cambio y autonomía en comparación a las anteriores. De acuerdo con Rivera (2019), los *centennials* toman decisiones sin consultar a otros y buscan vivir en el presente. Además, señala que tienen un gusto por experimentar nuevas cosas, evidenciando su carácter disruptivo e innovador. Lo mencionado guarda relación con sus ganas de emprender por sí mismos, ya que poseen nuevas ideas que desean llevar a cabo (Rivera, 2019). Del mismo modo, Cerezo (2019) afirma que esta generación tiende a buscar soluciones innovadoras a los problemas, lo cual ha llevado a que diversos autores la consideren como la generación más emprendedora hasta la fecha (citado en Fontana & Velásquez-Fernández, 2023).

Por otro lado, son individuos más conscientes en torno a temas sociales y medioambientales y se muestran dispuestos a movilizarse por dichas causas (Pandita, 2021). En ese sentido, esta generación no solo cuenta con mayor conciencia social y ambiental, sino que busca impactar de manera positiva en su entorno. Un ejemplo de ello es su mayor apertura a la diversidad, tanto religiosa, como racial, de género, entre otras (Kapil & Roy, 2014, como se citó en Racolța-Paina & Irini, 2021). Esto se debe a que, en tiempos de tanta diversidad, “han aprendido a respetar las diferencias y a ser inclusivos y acogedores” (Coppo,

2020, p. 56). En otras palabras, la generación Z se muestra con una mentalidad más abierta frente a este tema y, además, exige la igualdad para todas las personas. Lo que explicaría esta mayor conciencia social y medioambiental por parte de este grupo generacional es que han crecido en un mundo cada vez más conectado e interdependiente, por lo que están más al tanto de los problemas globales y locales que afectan a las personas y al medio ambiente (Fontana & Velásquez-Fernández, 2023).

Por último, es preciso mencionar que los individuos de esta generación se encuentran estresados y ansiosos regularmente (Deloitte, 2022). Ello se da como resultado de una creciente preocupación por la situación actual de su entorno, pues la generación Z se encuentra constantemente en el intento de equilibrar los desafíos de la vida cotidiana con el deseo de impulsar el cambio social (Deloitte, 2022).

### **3.2. Implicancias en las prácticas y políticas de Gestión de Personas**

Ante la llegada de nuevas generaciones al entorno laboral, se ha reconocido que las necesidades, ideas, valores y motivaciones de cada una de ellas trae consigo ciertos cambios en el campo organizacional (Prund, 2021). Por su parte, Bencsik et al. (2016) destacan la existencia de diversas generaciones en el entorno laboral, afirmando además que el comportamiento de estas determina el éxito de una empresa y su competitividad. Es decir, la correcta gestión de la diversidad de generaciones que coexisten dentro de una organización determinará su éxito y supervivencia a lo largo del tiempo.

Por ello, el interés por parte de los investigadores y profesionales por este tema ha crecido considerablemente en los últimos años, ya que intentan encontrar las mejores, más innovadoras y efectivas formas de comprender las especificidades de cada generación (Prund, 2021). Es decir, se ha resaltado la importancia de evidenciar las diferencias significativas entre cada grupo de personas y cómo éstas repercuten en las prácticas llevadas a cabo por la Gestión de Personas. Siguiendo esta línea, Reis & Braga (2016) señalan que las diferencias generacionales en el lugar de trabajo revelan la necesidad de repensar las prácticas de esta área en todos sus procesos.

Al igual que las demás generaciones, los *centennials* comparten un conjunto de características, valores y percepciones totalmente diferentes a los de sus predecesores, lo cual moldea sus expectativas y comportamiento en el entorno laboral. Así, la entrada de esta generación en el mercado laboral supone candidatos con características específicas (Racolța-Paina & Irini, 2021). A partir de ello, surge la necesidad de modificar procesos como la atracción, desarrollo profesional, retención, evaluación de desempeño, entre otros, adaptándolos a las necesidades que demande el contexto y, en específico, la generación Z.

A continuación, se describirán ejemplos de cómo esta generación redefine algunos de los procesos relacionados a la Gestión de Personas. En primer lugar, desde el proceso de atracción, es vital prestar atención a sus preferencias en el entorno laboral (Pandita, 2021). En otras palabras, resulta sumamente importante reconocer y entender aquello que los motiva a pertenecer o formar parte de una organización. En segundo lugar, desde la mirada del desarrollo profesional, esta generación se ve impulsada por nuevas oportunidades que hagan de su trabajo uno interesante y retador. Es por ello que siempre se encuentran en la búsqueda de nuevos retos y desafíos y, como consecuencia, buscan aprovechar al máximo los aprendizajes de las situaciones problemáticas de toda organización (Pandita, 2021). Por otro lado, para la generación Z, el *Internet* constituye una herramienta por la cual pueden mejorar y aprender nuevas habilidades de forma independiente (Bencsik et al., 2016). Por último, en cuanto a la evaluación del desempeño, los *centennials* se muestran interesados en recibir retroalimentación de manera constante por parte de su supervisor mediante canales como mensajes, *emails*, aplicaciones que monitoreen su evaluación, entre otros (Prund, 2021). Ello se debe a que desean realizar continuo seguimiento a su desempeño y progreso en el trabajo.

Tras lo mencionado anteriormente, se evidencia que la entrada de esta generación al entorno laboral modifica la manera en la cual las organizaciones tienen establecidos sus procesos, herramientas y prácticas de Gestión de Personas. De hecho, tal como menciona Prund (2021), la elaboración e implementación de estos deben tomar en cuenta maneras de optimizar y adaptarse a los retos que trae consigo el talento de toda empresa, siendo uno de ellos la diversidad de generaciones presente en el mercado laboral. Esto resulta importante, ya que la manera en la que se gestione dicha diversidad determinará si esta representa una oportunidad o un obstáculo para el éxito de la compañía.

#### **4. Estudios previos**

A lo largo de los años, se han desarrollado una serie de estudios que tienen como objetivo reconocer o identificar los atributos más valorados por diferentes generaciones al momento de elegir una organización como un lugar para trabajar. En los siguientes párrafos, se realiza un recorrido por los principales estudios desarrollados en torno al *employer attractiveness* a partir de un enfoque generacional.

En primer lugar, Reis & Braga (2016), en su estudio "*Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding*", identifican los factores de atracción de los *baby boomers*, generación X y generación Y. Así, la muestra estuvo compuesta por un total de 937 profesionales brasileños pertenecientes a los grupos generacionales mencionados. Asimismo, las variables del estudio fueron el *employer attractiveness* y grupo generacional. Cabe mencionar que se empleó la escala EmpAt

desarrollada por Berthon et al. (2005), debido a la validez del mismo, puesto que ya ha sido utilizado en numerosos estudios internacionales. Dentro de los principales hallazgos, resalta que cada grupo generacional estudiado presenta especificidades respecto a los atributos que prioriza al momento de la elección de un trabajo. Además, se encontró que los *millennials* jerarquizan de manera más clara los elementos del *employer attractiveness* a diferencia del resto de generaciones que formaron parte del estudio.

En segundo lugar, Santiago (2019) realizó un estudio llamado “*The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials’ perspective*”. Esta investigación tuvo dos objetivos: entender la relación entre las dimensiones del atractivo de la marca empleadora y la intención de postular a una organización en Portugal, y conocer los factores de la marca empleadora que más valoran los trabajadores actuales. Para ello, hizo uso del modelo de *employer attractiveness* de Berthon et al. (2005), las dimensiones de la intención de postular a un trabajo propuesto por Highhouse et al. (2003) y el modelo de compromiso organizacional de Maxwell (2009). En ese sentido, las variables de este estudio fueron el *employer attractiveness*, la intención a postular y el compromiso organizacional. En este estudio participaron 281 candidatos (60% *millennials*) y 9 trabajadores (directores, líderes de equipo y 2 colaboradores). Cabe señalar que el estudio es de enfoque mixto y concluye que todas las dimensiones del *employer attractiveness* influyen en la intención de postular de los *millennials*, a excepción del Valor Económico. En el caso de los trabajadores, los atributos que consideran más atractivos fueron las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de carrera.

En tercer lugar, Soeling et al. (2022), en su artículo denominado “*Organizational reputation: does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia?*”, investigaron acerca de la reputación organizacional como una variable mediadora en la relación entre el atractivo de una marca empleadora y la intención de postular de 425 estudiantes de último año pertenecientes a la generación *millennial* de universidades públicas en Indonesia. Así, hicieron uso de las variables *employer brand attractiveness*, *organizational reputation* e *intention to apply*. Para la medición de la primera de ellas, se utilizó la escala de Berthon et al. (2005). En segundo lugar, para la medición de la variable *organizational reputation*, se realizó una adaptación de la escala utilizada por Bergami y Bagozzi (2000). Por último, para la medición de la variable *intention to apply*, los mencionados autores realizaron una adaptación de la escala desarrollada por Highhouse et al. (2003). El principal resultado de la investigación fue que el atributo más valorado en la intención de aplicar fue el Valor Social desarrollado por Berthon et al. (2005) y, además, que los estudiantes de Indonesia no toman en cuenta la reputación de una organización cuando se encuentran en la búsqueda de una empresa a la cual postular.

En cuarto lugar, Lassleben & Hofmann (2023) desarrollaron un estudio titulado “*Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender*”, el cual tuvo como objetivo explorar qué atributos del atractivo del empleador prioriza la generación Z, así como examinar si existen diferencias en la valoración de acuerdo al género. La muestra se encontró compuesta por 308 estudiantes de Negocios, Economía y Administración de diferentes universidades en Alemania. Para el estudio, se hizo uso de la escala EmpAt de Berthon et al. (2005), la cual se complementó con una dimensión adicional enfocada en el balance entre vida-trabajo. Los hallazgos obtenidos demostraron que los participantes del estudio valoran en mayor medida los elementos de la dimensión de Valor Social, tales como un ambiente de trabajo divertido, una atmósfera de equipo positiva y una buena relación con colegas y jefes/superiores. Por el contrario, los aspectos menos valorados por la muestra resultaron ser el Valor de Aplicación y los servicios *in situ* que facilitan el balance vida-trabajo. Asimismo, se encontró que cuatro de las seis dimensiones medidas difieren significativamente entre hombres y mujeres, lo cual, de acuerdo a los autores, refleja expectativas más altas hacia los empleadores por parte del género femenino.

A diferencia de los artículos descritos anteriormente, Pandita (2021), en su artículo “*Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z*”, propuso un modelo de marca empleadora para atraer a la generación Z. Así, estudió las estrategias de marca empleadora de empresas de la India y cómo una organización puede atraer a los *centennials*. Para ello, realizó entrevistas a gerentes de Recursos Humanos de diversas organizaciones, mandos medios, consultores y expertos en esta área. Las variables de este estudio fueron la atracción de diversidad, *mindset* de innovación, ambiente flexible, colaboración y acuerdo con la comunidad, así como también la atracción de la generación Z. El estudio cualitativo concluyó que son estos cinco factores de la marca empleadora los que atraen a dicha generación. Asimismo, exploró literatura previa acerca de las cinco dimensiones mencionadas.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. *Centennials* en el Perú

En el año 2020, la población perteneciente a la generación Z representaba el 24% del Perú urbano (Ipsos, 2020). Respecto a este grupo generacional en nuestro país, si bien no existen numerosos estudios que describan sus características y comportamientos, en los próximos párrafos se desarrolla la información recopilada de diversas fuentes, las cuales caracterizan a los *centennials* peruanos.

En primer lugar, un aspecto resaltante de esta generación radica en que se encuentra acostumbrada a vivir en un mundo hiperconectado (Benavente, 2020). Así, hace un gran uso de las nuevas tecnologías y todos los beneficios que estas pueden traer consigo. En esta misma línea, de acuerdo a un estudio realizado por Ipsos (2019), cerca del 94% de *centennials* usa, al menos, una red social. De esta manera, las redes sociales, para la generación Z peruana, constituyen no solo la fuente principal para la búsqueda de información, sino que también es el medio a través del cual socializa, aprende, valora e incursiona en el mundo (Datum Internacional, 2018). De hecho, según un estudio realizado por Instituto San Ignacio de Loyola [ISIL] (2019), los principales *hobbies* o actividades que los *centennials* realizan en sus momentos libres involucran la tecnología, tales como navegar por *Internet* y redes sociales (66%), escuchar música (56%), seguido por ver TV y series (52%), entre otros.

Por otro lado, para esta generación, los bienes materiales y el dinero no necesariamente están relacionados al éxito, sino que relacionan dicho término con hacer algo trascendente en su vida (48%) (ISIL, 2019). Por lo tanto, se infiere que generar un impacto por medio de sus acciones constituye uno de los principales anhelos de este grupo generacional. Además, el 24% de los encuestados en dicho estudio señaló que el éxito para ellos implica ser sus propios jefes (ISIL, 2019). Así, su principal meta profesional es crear un negocio propio (ISIL, 2019). En ese sentido, se puede apreciar que los *centennials* peruanos tienen un notable deseo por emprender, es decir, alcanzar la independencia en el ámbito laboral.

Al mismo tiempo, un rasgo que caracteriza a la generación Z peruana recae en la forma en la cual aprenden cosas nuevas. De este modo, resalta que suelen aprender por su cuenta, por medio de la búsqueda de información en diversas fuentes (63%), seguido de la universidad o instituto (24%), entre otros (ISIL, 2019). Con lo anteriormente mencionado, se aprecia que esta generación, en nuestro país, también suele obtener conocimientos nuevos de manera autónoma, lo cual se ve propiciado debido a su gran manejo de herramientas

digitales. En relación a ello, de acuerdo a A. Yupanqui, analista Senior de Desarrollo Organizacional en Ripley, los *centennials* peruanos se caracterizan por contar con una mayor autonomía y rapidez para aprender cosas nuevas. Esto facilita que se encuentren más preparados y se adapten mucho más rápido a las demandas del entorno laboral en comparación a generaciones anteriores (comunicación personal, 5 de noviembre del 2022).

Por otro lado, respecto a las principales preocupaciones de los *centennials* peruanos, según una encuesta realizada por Deloitte (2021), se encuentran la delincuencia y el acoso sexual, seguidos por el cambio climático y el cuidado del medio ambiente. Esto último denota que existe una mayor preocupación por la conservación del medio ambiente a diferencia de sus predecesores. Respecto a este punto, A. Yupanqui coincide en que una característica diferencial de la generación Z peruana es su mayor conciencia acerca de la importancia de un desarrollo sostenible (comunicación personal, 5 de noviembre del 2022). Sobre ello, el 75% de los *centennials* que participaron en el estudio de Deloitte señaló haber experimentado personalmente las consecuencias de fenómenos climáticos como sequías en el norte peruano, escasez de agua, huaycos, etc. (Chávez, 2022). Así, son justamente estos eventos los cuales explicarían la mayor preocupación de la generación Z peruana por el cuidado de su entorno.

No obstante, un aspecto resaltante de esta generación en nuestro país son los altos niveles de estrés que presentan, rasgo que comparten con la generación Y o *millennial*. De este modo, según Deloitte (2022), el 44% de los *centennials* se encuentra estresado todo el tiempo debido a una diversidad de motivos, dentro de los cuales resaltan la presión generada por la carga laboral, la situación sociopolítica que atraviesa el Perú y las preocupaciones económicas, las cuales se vieron acentuadas por la pandemia.

Como se puede observar, las características y el comportamiento de los jóvenes de la generación Z peruana presentan similitudes con la caracterización mundial promedio de un *centennial*. En ese sentido, la generación Z de nuestro país cuenta con un mayor conocimiento en tecnología digital a diferencia de sus predecesores, lo cual propicia su aprendizaje autónomo y contribuye a que se adapten con mayor facilidad a las demandas organizacionales. Asimismo, como se evidencia, también cuentan con una visión más consciente respecto a su entorno social y ambiental. Por último, se encuentran estresados gran parte del tiempo debido a diversas preocupaciones.

### **1.1. Expectativas laborales de los jóvenes *centennials* peruanos**

De acuerdo a Deloitte (2021), en los últimos tres años, aproximadamente el 66% de *centennials* peruanos ha decidido el tipo de trabajo que haría y las organizaciones en las que estarían dispuesto a trabajar, según su ética y creencias personales. Entre las características

del lugar ideal para trabajar de esta generación, destacan que valore el bienestar de sus empleados, que sea innovadora y que les brinde la posibilidad de desarrollar una línea de carrera profesional (ISIL, 2019). Respecto a este último punto, se evidencia que la generación Z valora en gran medida las oportunidades de aprendizaje continuo dentro de una organización (A. Yupanqui, comunicación personal, 5 de noviembre del 2022). Al mismo tiempo, M. Bondia, consultora privada en Gestión del Talento y profesional especialista en Empleabilidad PUCP, señala que los *centennials* peruanos buscan desarrollar al máximo su potencial, por lo que priorizan aquellos trabajos que les ofrezcan el desarrollo de carrera que se ajuste a sus expectativas (comunicación personal, 8 de noviembre del 2022).

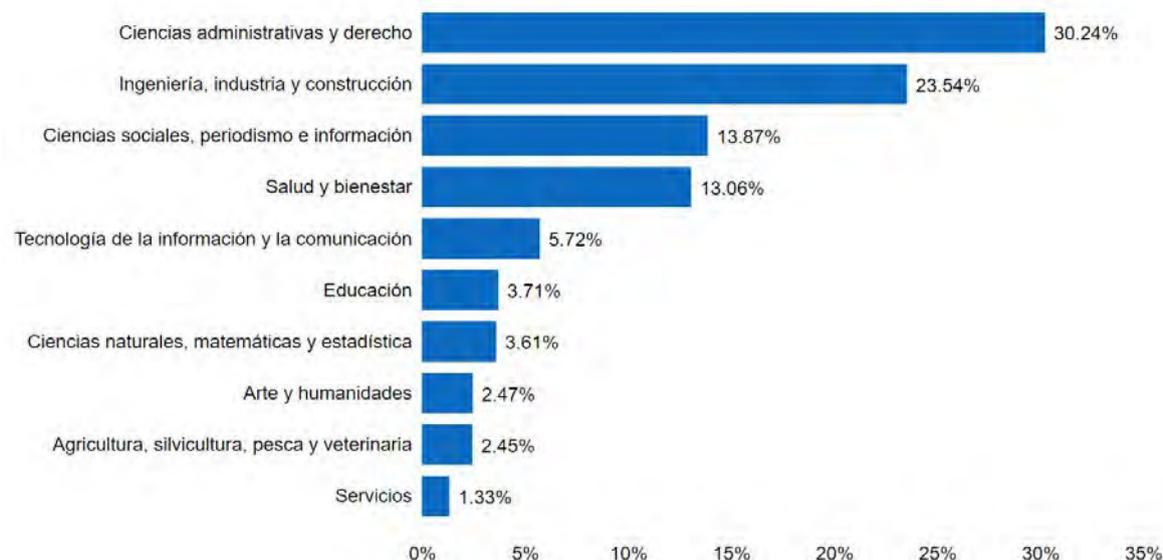
Por otro lado, resalta también la búsqueda de un empleo flexible que les permita encontrar el equilibrio entre su vida laboral y personal, una tendencia que se ha intensificado tras la pandemia del COVID-19 (Deloitte, 2022). De esta manera, el trabajo remoto ha generado una preferencia por la libertad de elegir cuándo, dónde y cómo realizan sus labores. Por consiguiente, buscan oportunidades laborales que les permitan desempeñar sus funciones sin descuidar el tiempo dedicado a sus seres queridos y a disfrutar de las actividades que les apasionan (Deloitte, 2022). En ese sentido, buscan que su trabajo no irrumpa en su vida personal, es decir, para los *centennials* peruanos, la vida personal es igual o aún más importante que la vida laboral.

Por último, gran parte de esta generación indica que no planea quedarse trabajando en una compañía por un amplio periodo de tiempo. Así, señalan que el tiempo ideal para cambiar de trabajo es, aproximadamente, cada 3 años (ISIL, 2019). En esta misma línea, cerca del 40% de este grupo generacional señaló que dejaría su trabajo en los próximos dos años, incluso sin tener otra opción de empleo disponible en ese momento (Deloitte, 2022). De acuerdo a M. Bondia, una de las razones que explicaría lo mencionado, es que buscan crecer profesionalmente de manera acelerada (comunicación personal, 8 de noviembre del 2022). Es decir, para la experta, los *centennials* peruanos se encuentran en la búsqueda constante de nuevos aprendizajes y retos que les permitan desarrollar nuevas habilidades y competencias con la finalidad de escalar rápidamente en el mundo organizacional (comunicación personal, 8 de noviembre del 2022).

## **2. Universitarios en el Perú**

Según cifras obtenidas en TUNI.PE - Sistema de Información Universitaria, el número de alumnos de pregrado matriculados en el semestre 2022-2 a nivel nacional fue de 1,159,373 (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2023a). Asimismo, la distribución del total de alumnos matriculados según campo de formación en dicho semestre se dio tal como se presenta en la Figura 2.

**Figura 2: Alumnos a nivel nacional por campo de formación (semestre 2022-2)**



Adaptado de Sunedu (2023a).

Como se puede observar en la figura, en el semestre 2022-2, se evidencia una alta concentración de alumnos matriculados en dos campos de formación en particular: Ciencias administrativas y derecho (30.24%), seguido de Ingeniería, industria y construcción (23.54%). A su vez, aquellos campos de formación con menor número de matriculados fueron Agricultura, silvicultura, pesca y veterinaria (2.45%) y Servicios (1.33%).

Por otro lado, del total de alumnos de pregrado matriculados en dicho semestre, el 51.57% (597,914 alumnas) son mujeres, mientras que el 48.43% (561,459 alumnos) son hombres (Sunedu, 2023a). Asimismo, la distribución de los matriculados en dicho periodo según rangos de edad se observa en la Tabla 8.

**Tabla 8: N° de alumnos matriculados en el semestre 2022-2 por rangos de edad**

Rangos de edad	<=17 años	18-24 años	25-29 años	30 - 35 años	>= 36 años	Sin información
<b>N° de matriculados</b>	61,330	783,245	173,924	80,561	60,166	147

Adaptado de Sunedu (2023a).

De acuerdo a la división de grupos etarios mostrada, se reconoce que la población de pregrado perteneciente a la generación Z es de, aproximadamente 1,018,499, lo cual representa el 87.85% del total de alumnos. Cabe señalar que, para el cálculo realizado, se ha tomado en cuenta la suma de los tres primeros rangos de edad, pues los *centennials* hacen referencia a aquellas personas nacidas entre 1995 y 2010, por lo que, en la actualidad, tienen entre 13 y 28 años de edad.

### 3. Estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú

La Pontificia Universidad Católica del Perú es una universidad privada creada en el año 1917, cuya misión se basa en 5 pilares (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2023b):

- Ser una comunidad académica plural y tolerante, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos
- Ofrecer una formación ciudadana, humanista, científica e integral de excelencia
- Contribuir a ampliar el saber mediante la investigación e innovación a nivel internacional
- Promover la creación y difusión de cultura y arte, reconociendo la naturaleza multicultural del país
- Vincular de manera efectiva y permanente con la sociedad y el entorno, reconociendo la diversidad del país y asumiendo su compromiso con el desarrollo humano y sostenible

En la actualidad, la mencionada casa de estudios cuenta con una oferta educativa de 265 programas, los cuales se encuentran divididos de la siguiente manera: 66 carreras profesionales, 25 programas de segunda especialidad, 151 maestrías y 23 doctorados (Sunedu, 2023a).

Por otro lado, la PUCP cuenta con diversos reconocimientos debido a su excelencia académica. De esta manera, figura entre los primeros puestos de importantes *rankings*, tanto a nivel nacional como internacional. Así, de acuerdo al *Ranking* histórico de instituciones universitarias y Excelencia 2021, la mencionada universidad se encuentra en el segundo puesto, antecedida por la Universidad Peruana Cayetano Heredia (Gestión, 2022). Además, según el *ranking* QS (2023), la PUCP se ubica en el puesto 1 de universidades a nivel nacional, mientras que, a nivel latinoamericano, se ubica dentro de las 10 primeras posiciones. Es preciso señalar que este *ranking* evalúa criterios que van desde la reputación académica hasta la empleabilidad (QS, 2023).

Asimismo, de acuerdo al estudio “Imagen del egresado universitario entre empleadores” llevado a cabo por Ipsos (2021), la PUCP es reconocida como una de las instituciones que mejor preparan a sus alumnos para la inserción al mercado laboral, según responsables del área de Recursos Humanos de las 5,000 empresas del Perú que lideran el *ranking* de facturación al año a partir de los S/ 9,000,000. En ese sentido, se puede observar

que dicha universidad destaca por la calidad de sus estudiantes y egresados tanto en el ámbito académico como en el laboral.

Respecto a las competencias del alumnado de la PUCP, la universidad prioriza seis competencias genéricas a desarrollar en sus estudiantes: “aprendizaje autónomo y adaptabilidad, ética, ciudadanía y conciencia ambiental, investigación, creación e innovación, pensamiento crítico, habilidades colaborativas y comunicación eficaz: oral, escrita y no verbal” (Vicerrectorado Académico PUCP, 2023, p.3). Estas competencias, al ser genéricas, se espera que se desarrollen y potencien de manera transversal en la totalidad del alumnado. No obstante, es preciso señalar que existen competencias específicas, las cuales varían según los requerimientos de cada carrera profesional.

Por otro lado, de acuerdo a la Sunedu (2023b), la población estudiantil de pregrado matriculados en el semestre 2022-2 en la PUCP fue de 24,019 personas, siendo el 51.54% del sexo masculino (12,380 alumnos) y el 48.46% del sexo femenino (11,639 alumnas). Además, los campos de formación con mayor número de matriculados fueron Ingeniería, industria y construcción (31.38%), seguido por Ciencias administrativas y derecho (29.72%) y Ciencias sociales, periodismo e información (15.25%), mientras que aquellos con menor número de matriculados fueron Educación (1.09%) y Servicios (0.24%).

Asimismo, la clasificación del alumnado de pregrado de acuerdo a grupos etarios se muestra en la Tabla 9 (Sunedu, 2023b). En ella, se evidencia que la población *centennial* de pregrado en la PUCP es de, aproximadamente, 23,524 alumnos, lo cual representa el 97.94% del total de estudiantes.

**Tabla 9: N° de alumnos matriculados en el semestre 2022-2 por rangos de edad**

Rangos de edad	<=17 años	18-24 años	25-29 años	30 - 35 años	>= 36 años	Sin información
N° de matriculados	1,662	19,839	2,023	278	216	1

Adaptado de Sunedu (2023b).

Por otro lado, para conocer el perfil socioeconómico de los estudiantes de la PUCP, se tomó como referencia la escala de pagos a la que pertenecen los alumnos, la cual brinda un acercamiento respecto a la información socioeconómica familiar de los mismos. Para ello, se utilizó la información disponible en el portal de dicha universidad, actualizada a abril del 2023.

Es preciso señalar que, para permitir el acceso de jóvenes de diferentes niveles socioeconómicos, la PUCP se rige bajo un Sistema de Pensiones Diferenciadas (PUCP, 2023c). Originalmente, dicho sistema constaba de cinco escalas de pago; sin embargo, a partir del 2017, cuenta con nueve escalas, donde la novena es la máxima, mientras que las

demás escalas reciben una subvención por parte de la universidad (PUCP, 2023c). Así, los alumnos pueden ser asignados a estas escalas de acuerdo a criterios como la situación familiar del alumno, lo cual abarca los ingresos, egresos, posesiones, entre otros aspectos (PUCP, 2023c). A continuación, en la Tabla 10, se muestra el número de alumnos de acuerdo a su escala asignada (PUCP, 2023a).

**Tabla 10: N° de alumnos matriculados en el semestre 2023-1 según escala de pagos**

Escala	N° de alumnos	% de alumnos
1	463	1.84%
2	632	2.52%
3	700	2.79%
4	360	1.43%
5	285	1.14%
G1	3,269	13.02%
G2	4,024	16.03%
G3	4,422	17.61%
G4	4,605	18.34%
G5	3,236	12.89%
G6	1,341	5.34%
G7	814	3.24%
G8	564	2.25%
G9	394	1.57%
<b>Total</b>	<b>25,109</b>	<b>100%</b>

Adaptado de PUCP (2023a).

Asimismo, es importante precisar que la totalidad de alumnos se encuentran distribuidos a lo largo de las 15 Facultades que componen dicha universidad: Estudios Generales Ciencias, Estudios Generales Letras, Arquitectura, Arte y Diseño, Artes Escénicas, Ciencias y Artes de la Comunicación, Ciencias Contables, Ciencias e Ingeniería, Ciencias Sociales, Derecho, Educación, Gestión y Alta Dirección, Letras y Ciencias Humanas, Psicología y Gastronomía, Hotelería y Turismo (PUCP, 2023a). En la Tabla 11 se muestra la distribución del alumnado de la PUCP según facultades.

**Tabla 11: N° de alumnos matriculados en el semestre 2023-1 por facultad de estudios**

Facultad	N° de alumnos	% de alumnos
Estudios Generales Ciencias	4,948	19.71%
Estudios Generales Letras	5,294	21.08%
Arquitectura	1,152	4.59%
Arte y Diseño	1,067	4.25%
Artes Escénicas	747	2.98%
Ciencias y Artes de la Comunicación	947	3.77%

**Tabla 11: N° de alumnos matriculados en el semestre 2023-1 por facultad de estudios (continuación)**

Ciencias Contables	184	0.73%
Ciencias e Ingeniería	4,481	17.85%
Ciencias Sociales	1,367	5.44%
Derecho	2,539	10.11%
Educación	218	0.87%
Gestión y Alta Dirección	1,168	4.65%
Letras y Ciencias Humanas	254	1.01%
Psicología	677	2.70%
Gastronomía, Hotelería y Turismo	66	0.26%
<b>Total</b>	<b>25,109</b>	<b>100%</b>

Adaptado de PUCP (2023a).

No obstante, la presente investigación se centra en estudiar a los alumnos de la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP que hayan postulado como mínimo una vez a alguna oferta laboral relacionada a su carrera. Esto último indica que están activamente buscando empleo o incluso ya están trabajando. Por lo tanto, el estudio se enfoca en alumnos que cursan los últimos ciclos de su carrera, ya que las ofertas laborales dirigidas a universitarios en bolsas de trabajo, portales de empleo y/o redes sociales suelen solicitar alumnos de últimos ciclos, es decir, que se encuentren cursando el 7° ciclo de su carrera en adelante.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

### 1. Enfoque, alcance y estrategia de la investigación

#### 1.1. Enfoque

Una investigación, de acuerdo con Ponce & Pasco (2018), puede ser de enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto. A partir de ello, se establece que el enfoque del presente estudio es cuantitativo. Sobre este tipo de enfoque, Hernández et al. (2014) indican que, mediante el análisis estadístico de datos numéricos, buscan medir las variables establecidas en una investigación. Por su parte, Ponce & Pasco (2018) señalan que las etapas de investigación bajo este enfoque involucran una serie de pasos, donde “se presta particular atención a una sólida revisión inicial de la literatura, la formalización de hipótesis, el trabajo con muestras amplias, el uso de instrumentos de medición numérica y el análisis estadístico de la información” (p.45).

Así, en el presente estudio cuantitativo, se recolectan datos a través de una encuesta dirigida a jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP. Ello se realiza con el objetivo de caracterizar a la muestra en estudio y medir la valoración de los elementos de cada una de las dimensiones del *employer attractiveness* o atractivo del empleador, tomando como base a la escala EmpAt desarrollada por Berthon et al. (2005).

#### 1.2. Alcance

Una vez realizada la revisión de literatura y el establecimiento de los objetivos de investigación, se debe determinar hasta dónde se pretende llegar con el estudio (Ponce & Pasco, 2018), es decir, se debe definir su alcance. Ello se debe a que este determina la estrategia de investigación a seguir. En otras palabras, su elección sienta las bases del diseño, los procedimientos y otros componentes (Hernández et al., 2014).

Para Ponce & Pasco (2018), son cuatro los tipos de alcance de una investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional y causal. Siguiendo esta línea, el presente estudio cuenta con alcance descriptivo. Según Hernández et al. (2014), el propósito de los estudios con este tipo de alcance consiste en la búsqueda de propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Asimismo, se señala que “sirven, sobre todo, para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2018, p. 43). En el caso de esta investigación, se pretende detallar las preferencias de la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP en torno a los elementos del *employer attractiveness*.

### 1.3. Estrategia general de la investigación

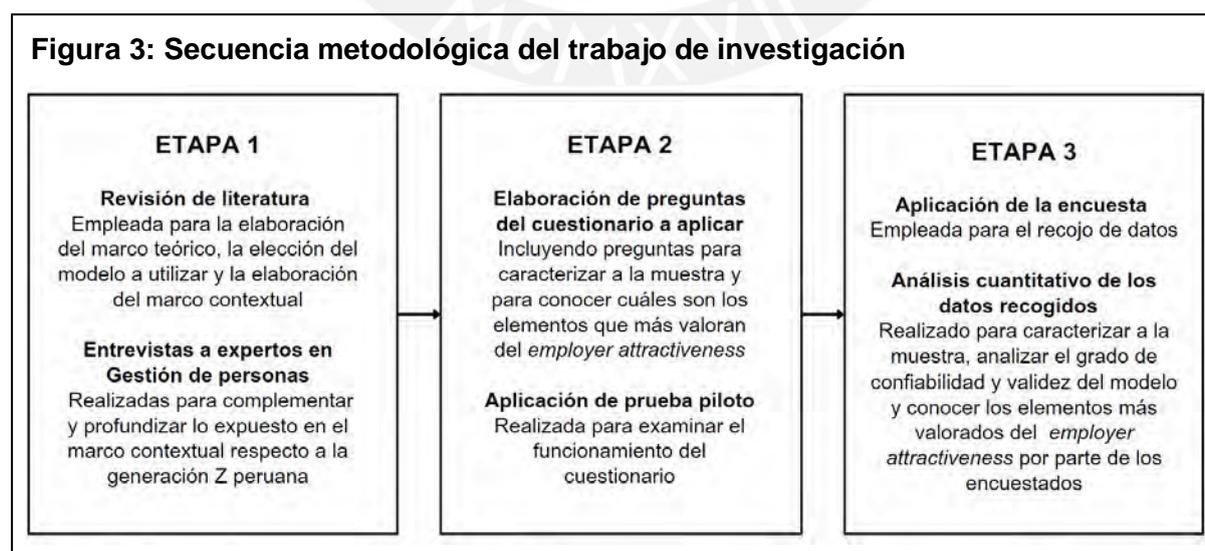
Ponce & Pasco (2018) indican que las estrategias generales de investigación más comunes son las siguientes: experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía e investigación-acción. De esta manera, en la presente investigación, se opta por el estudio tipo encuesta. Respecto a esta estrategia, Ponce & Pasco (2018) mencionan que involucra “conocer las características puntuales de un fenómeno organizacional a partir de la información brindada por actores relevantes para el estudio” (p.47). Asimismo, señalan que las encuestas suelen realizarse en los espacios en donde los sujetos investigados desarrollan sus actividades cotidianas, emplean un cuestionario con preguntas cerradas y se aplican a una amplia cantidad de personas (Ponce & Pasco, 2018).

Siguiendo esta línea, se realizó una encuesta dirigida a los jóvenes *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP que se encuentran en los últimos ciclos de estudio, es decir, de 7° ciclo en adelante. Además, se requirió que estos hayan postulado por lo menos una vez a alguna oferta laboral relacionada a su carrera.

Por otro lado, la estrategia del presente estudio es monometódica, ya que solo se usa el tipo encuesta. Asimismo, el trabajo es prospectivo, pues se pretende analizar la situación actual del fenómeno para, posteriormente, brindar recomendaciones a futuro. Además, es transversal, debido a que la encuesta se realizó en un solo momento determinado y, por último, como ya se mencionó, el tamaño muestral fue extensivo, dado que requirió la participación de un gran número de personas.

## 2. Secuencia metodológica

La secuencia metodológica de la investigación se divide en tres etapas (Figura 3).



La primera etapa consistió en la revisión de literatura, es decir, libros, artículos académicos, tesis, reportes, entre otros. Ello se realizó con la finalidad de obtener la información necesaria para la construcción del marco teórico y del marco contextual. En relación al primero, la revisión de bibliografía se orientó a recolectar información acerca de los tres ejes temáticos que abarca la investigación: marca empleadora, *employer attractiveness* y diversidad generacional. Asimismo, esta revisión se realizó para identificar los modelos de estudio más relevantes acerca del *employer attractiveness*, entre ellos, el modelo de Berthon et al. (2005), el cual será utilizado en el presente estudio.

En relación al marco contextual, la revisión bibliográfica se enfocó, en primer lugar, en conocer las características y el comportamiento de la generación Z peruana, así como el perfil demográfico de los jóvenes universitarios, centrándose específicamente en los estudiantes de pregrado de la PUCP. Además, cabe precisar que, una vez finalizada la revisión de literatura, se decidió realizar entrevistas a expertos en el área de Gestión de Personas para complementar y validar lo expuesto en el marco contextual respecto a los *centennials* peruanos. Ello se debe a que se encontró escasa literatura sobre la generación Z de nuestro país.

Por otro lado, la segunda etapa de la secuencia metodológica consistió en elaborar el cuestionario aplicado. Es importante señalar que este se encontró conformado por dos secciones. La primera contiene preguntas orientadas a caracterizar a la muestra, mientras que la segunda, a conocer cuáles son los elementos que más valoran del *employer attractiveness*. Para la creación de las preguntas correspondientes a la primera sección, se tomó como referencia lo expuesto en el marco teórico y contextual respecto a la generación Z. Para elaborar las preguntas de la segunda sección, se tomaron como base los ítems de la escala EmpAt desarrollada por Berthon et al. (2005).

Una vez elaborado el cuestionario, se realizó una prueba piloto, la cual tiene como finalidad “examinar el funcionamiento general del instrumento de medida en una muestra de participantes con características semejantes a la población objeto de interés” (Muñiz & Fonseca-Pedrero, 2019, p.11). Así, para asegurar la comprensión de las preguntas contenidas en el cuestionario, se llevó a cabo la prueba piloto a seis personas que cumplieran con las características de la muestra de la investigación. Como resultado de ello, se realizaron modificaciones a determinadas preguntas.

Por último, la tercera etapa comprendió la recolección de datos por medio de la encuesta para su posterior análisis. Para ello, el tamaño de la muestra fue de un total de 250 personas, quienes pertenecen a la generación Z, son alumnos a partir de 7° ciclo de las carreras de negocios de la PUCP y han postulado como mínimo una vez a alguna oferta

laboral relacionada a su carrera. En esta etapa, se realizó un análisis cuantitativo de los datos recogidos para conocer el perfil de la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP. Luego, se realizó un análisis para evidenciar el grado de confiabilidad y validez del instrumento a través del análisis factorial confirmatorio. Posterior a ello, se examinaron los resultados referentes a los elementos de las dimensiones del *employer attractiveness* más valorados por la muestra en base a la escala EmpAt.

### 3. Técnicas de recolección de información

Para el presente estudio, en primer lugar, se hizo uso de la entrevista individual en profundidad de tipo semiestructurada, la cual hace referencia a una conversación extensa que “comprende un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Ponce & Pasco, 2018, p.63). De esta manera, para la presente investigación, se realizaron entrevistas a dos expertos en Gestión de Personas con la finalidad de profundizar en las características de la población Z peruana. En ese sentido, el instrumento empleado fue la guía de entrevista (ver Anexo B), la cual contiene un determinado número de preguntas orientadas a conocer el punto de vista de los entrevistados respecto a la temática planteada (Ponce & Pasco, 2018). En la tabla 12, se presenta la relación de los entrevistados en el presente estudio.

**Tabla 12: Relación de entrevistados**

Nombre	Cargo
María Bondia	Consultora privada en Gestión del Talento y profesional especialista en Empleabilidad PUCP
Alex Yupanqui	Analista Senior de Desarrollo Organizacional en Ripley

En segundo lugar, se utilizó la encuesta, la cual implica “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas” (Weathington et al., 2012, p. 189, como se citó en Ponce & Pasco, 2018, p.62). Asimismo, el instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual contiene un número limitado de alternativas con respuestas cerradas o escalas de medición de actitudes (Ponce & Pasco, 2018).

Es importante señalar que el cuestionario abarcó 22 preguntas que tienen como objetivo caracterizar a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP y 25 preguntas en base a la escala EmpAt para conocer los elementos que más valoran de las dimensiones del *employer attractiveness*. Asimismo, para evaluar la valoración de cada uno de los 25 ítems, se planteó la siguiente pregunta: ¿Qué tan importante es para usted lo siguiente al momento de considerar una organización como potencial empleador? Así, la valoración de cada uno de los ítems mostrados en la Tabla 13 se dio a través de una escala de Likert de 7 puntos, donde 1 es “Nada importante” y 7 es “Extremadamente importante”.

Cabe mencionar que se hizo uso de la traducción de la pregunta general y de los 25 ítems de la escala EmpAt que figura en el trabajo de investigación realizado por Lazarte & Llerena (2021). Ello se debió a que dicha traducción ya se encuentra validada por docentes expertos en Gestión de Personas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, lo cual asegura que se realizó una traducción objetiva de la escala EmpAt para evitar distorsiones en la interpretación (Lazarte & Llerena, 2021).

**Tabla 13: Escala EmpAt validada traducida al español**

¿Qué tan importante es para usted lo siguiente al momento de considerar una organización como potencial empleador?
Que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus empleados
Que el ambiente laboral que ofrezca la organización sea divertido
Que la organización sirva como un trampolín para acceder a futuros empleos
Que me sienta bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la organización
Que me sienta seguro de mí mismo como resultado de trabajar en la organización
Que adquiera experiencia para mejorar mi carrera profesional
Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización
Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización
Que la organización apoye y motive a sus empleados
Que la organización tenga un ambiente de trabajo estimulante/apasionante
Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas
Que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados
Que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad
Que la organización produzca o brinde productos o servicios innovadores
Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de promoción
Que la organización sea humanitaria y retribuya a la sociedad
Que la organización brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido en una institución de educación superior
Que la organización brinde la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido
Que la organización brinde un sentido de aceptación y pertenencia
Que la organización tenga un enfoque orientado hacia el cliente
Que la organización brinde estabilidad laboral
Que la organización permita tener experiencia práctica en distintas áreas
Que la organización ofrezca un ambiente laboral feliz
Que la organización ofrezca un salario básico superior al promedio
Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo

Adaptado de Lazarte & Llerena (2021)

Así, el cuestionario de la presente investigación contiene un total de 47 preguntas. No obstante, es preciso resaltar que, tal como se mencionó, se realizó una prueba piloto a seis personas que cumplieran con las características requeridas para formar parte de la muestra, con el fin de garantizar la total comprensión de las preguntas contenidas en el cuestionario. Como resultado de la aplicación de la prueba piloto, la redacción y orden de determinadas preguntas fueron modificados, obteniéndose como resultado el cuestionario final (ver Anexo C).

#### **4. Selección de unidades de observación**

De acuerdo a Ponce & Pasco (2018), una distinción fundamental al determinar la selección de las unidades de observación es aquella entre el censo y la muestra. Si bien el censo permite recoger información de la totalidad de la población, suele optarse por la muestra, ya que en las investigaciones es frecuente contar con una limitación de tiempo y demás recursos (Hernández et al., 2014). Siguiendo esta línea, en la presente investigación, se opta por la muestra, debido a que esta requiere que el investigador concentre sus esfuerzos en solo una parte de la totalidad de la población.

Dado los objetivos trazados, se establecieron los criterios para la delimitación de los sujetos de investigación que conforman la población objetivo. En primer lugar, estos debieron pertenecer a la generación Z, lo cual implica que nacieron entre 1995 y 2010, por lo que, actualmente, se encuentran, aproximadamente, dentro del rango de edad de 13 y 28 años. Además, debieron encontrarse cursando los últimos ciclos (7° en adelante) de alguna de las carreras de negocios de la PUCP, es decir, Gestión, Ingeniería Industrial, Economía, Contabilidad o Finanzas. Adicionalmente, estos debieron cumplir con el criterio de haber postulado por lo menos una vez a alguna oferta laboral relacionada a su carrera.

Por otro lado, para el cálculo de la muestra, existen dos tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico (Ponce & Pasco, 2018). De esta manera, se optó por el muestreo no probabilístico, el cual involucra una selección de sujetos según las características o criterios de la investigación o decisiones del investigador (Hernández et al., 2014). Por lo tanto, este tipo de muestreo “no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Ponce & Pasco, 2018, p.53). Asimismo, es preciso señalar que se optó por este tipo de muestreo dada la limitación para conocer el listado o número total que compone la población que cumple con los criterios señalados en el párrafo previo. En consecuencia, no se puede asegurar que la selección de las unidades de observación sea de manera aleatoria, es decir, que todos tengan la misma probabilidad de ser seleccionados.

En cuanto al cálculo del tamaño de la muestra, Rositas (2014) establece que se debería contar con 5 o 20 sujetos encuestados por ítem. Siguiendo esa línea, Campo-Arias & Oviedo, (2008) señalan que, para escalas de 20 ítems, se acepta que el tamaño de muestra se encuentre entre 5 y 20 participantes por cada ítem. Por su parte, otros investigadores mencionan que “una muestra menor de 100 es insuficiente; alrededor de 200, modesta; de 300, buena; de 500, muy buena; y más de 1.000, excelente” (MacCallum et al., 1999, cómo se citó en Campo-Arias et al., 2012, p.668). En ese sentido, dado que la escala EmpAt presenta un total de 25 ítems y se buscó obtener, por lo menos, 10 encuestados por cada

uno de ellos, se determinó que la muestra del estudio debió estar compuesta por un total de 250 personas.

Es preciso mencionar que la distribución de los 250 encuestados se realizó tomando en cuenta la representación de cada facultad respecto al alumnado total de las carreras de negocios de la PUCP. Esto último según información actualizada del semestre 2023-1. Ello se realizó con el objetivo de que la muestra represente la realidad de la universidad, en tanto refleja la distribución del total del alumnado según facultad. Con todo lo anteriormente mencionado, la distribución del número total de encuestados se dio tal como se muestra en la Tabla 14.

**Tabla 14: Distribución del total de encuestados**

Facultad	N° de alumnos matriculados en el 2023-1	% de representación	N° de encuestados
Gestión y Alta Dirección	1,168	35.8%	90
Ingeniería Industrial	1,178	36.1%	90
Economía	659	20.2%	50
Finanzas	72	2.2%	6
Contabilidad	184	5.6%	14
<b>Total</b>	<b>3,261</b>	<b>100%</b>	<b>250</b>

## 5. Técnicas de análisis de la información

Para el análisis de la información, se realizó un análisis cuantitativo de los datos recolectados. Dentro de este tipo de análisis, usualmente se pueden encontrar los siguientes procedimientos: “análisis descriptivo, análisis inferencial estadístico, análisis de correlación y regresión, análisis de varianza, análisis no paramétricos y análisis de clúster” (Ponce & Pasco, 2018, p.69).

De esta manera, se realizó un análisis descriptivo para responder a los objetivos de investigación planteados. Así, este se empleó para la exploración del comportamiento de las variables del estudio, basado en el comportamiento de los datos en la muestra de la investigación (Ponce & Pasco, 2018). En este caso, se reportaron los resultados obtenidos en la encuesta en relación a las características demográficas y psicográficas de la muestra, así como las valoraciones obtenidas en los elementos de las cinco dimensiones que componen a la escala EmpAt. Es preciso mencionar que la principal herramienta informática para el análisis a realizar fue el *software* Jamovi, el cual es un programa informático diseñado para realizar análisis cuantitativos.

No obstante, previo a la presentación de hallazgos referentes a las valoraciones de los ítems de la escala, se llevó a cabo el proceso de validación del instrumento de medición, es decir, la escala EmpAt. Para iniciar con dicho proceso, se partió por la estimación de la

confiabilidad a través del alfa de Cronbach. Es decir, se determinó su “propiedad de mostrar resultados similares, libre de error, en repetidas mediciones” (Campo-Arias & Oviedo, 2008, p. 832). Este es un paso necesario, puesto que un instrumento válido no posee utilidad práctica si este no resulta ser lo suficientemente confiable (Campo-Arias et al., 2012).

Luego, se realizó un análisis factorial confirmatorio con la finalidad de estimar la validez del constructo, entendiéndose como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2014, p. 201). Asimismo, se utilizaron cuatro indicadores de ajuste. En primer lugar, se encuentra el índice de Aproximación de la Raíz de Cuadrados Medios del Error (RMSEA). Este estima el error de aproximación del modelo propuesto. Es deseable que se obtenga un valor cercano a cero, considerándose aceptables valores hasta ( $\leq$ ) 0.08 (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010). En segundo lugar, se encuentra el índice de la Raíz Cuadrada Media Residual Estandarizada (SRMR), el cual es un indicador de error de aproximación del constructo al igual que el RMSEA. Es importante mencionar que, para muestras mayores a 100, se consideran aceptables valores menores o iguales ( $\leq$ ) a 0.08 (Cho et al., 2020).

En tercer lugar, se hizo uso del índice de Ajuste Comparativo (CFI). Este permite comparar de manera general el modelo estimado con el modelo nulo que indique independencia entre las variables de estudio (Hair et al. 2014, citado en Domínguez, 2014). En cuanto a este, se consideran aceptables valores mayores ( $>$ ) a 0.8 (Hu y Bentler, 1998, citado en Domínguez, 2014). Por último, el índice de Bondad de Ajuste (GFI) indica la proporción de covariación entre las variables explicada por el modelo propuesto (Ferrando & Anguiano, 2010). Respecto a este, se consideran aceptables valores mayores o iguales ( $\geq$ ) a 0.93 para muestras mayores a 100 (Cho et al., 2020).

De esta manera, ambas estimaciones permitieron la interpretación apropiada de los puntajes obtenidos a través de la aplicación de la escala EmpAt. Para realizar el mencionado análisis, se codificaron cada uno de los elementos del modelo de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 15.

**Tabla 15: Codificación de los ítems**

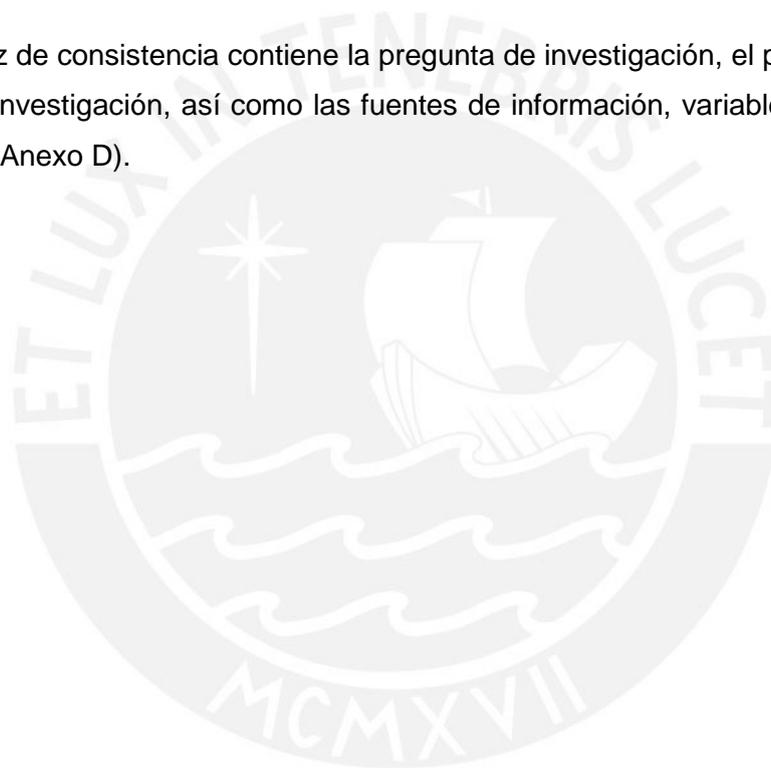
<b>Dimensión</b>	<b>Ítem</b>	<b>Codificación</b>
Valor de interés	Que la organización produzca o brinde productos o servicios innovadores	VI1
	Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas	VI2
	Que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados	VI3
	Que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad	VI4
	Que la organización tenga un ambiente de trabajo emocionante	VI5
Valor social	Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización	VS1
	Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización	VS2
	Que la organización apoye y motive a sus empleados	VS3
	Que el ambiente laboral que ofrezca la organización sea divertido	VS4
	Que la organización ofrezca un ambiente laboral agradable	VS5
Valor económico	Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo	VE1
	Que la organización ofrezca un salario base sobre el promedio del mercado	VE2
	Que la organización brinde estabilidad laboral	VE3
	Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento	VE4
	Que la organización permita tener experiencia práctica en distintas áreas	VE5
Valor de desarrollo	Que me sienta seguro de mí mismo como resultado de trabajar en la organización	VD1
	Que me sienta bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la organización	VD2
	Que adquiera experiencia para mejorar mi carrera profesional	VD3
	Que la organización sirva como un trampolín para acceder a futuros empleos	VD4
	Que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus empleados	VD5
Valor de aplicación	Que la organización brinde la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido	VA1
	Que la organización brinde la oportunidad de aplicar lo que has aprendido en la universidad	VA2
	Que la organización tenga un enfoque orientado hacia el cliente	VA3
	Que la organización sea humanitaria y retribuya a la sociedad	VA4
	Que la organización brinde un sentido de aceptación y pertenencia	VA5

## **6. Ética de la investigación**

El presente estudio incorpora los principios de ética a lo largo de toda la investigación. De este modo, la participación de los sujetos de estudio y demás personas involucradas en la investigación se dio de manera voluntaria. Asimismo, estos fueron informados acerca del propósito del estudio, y se les solicitó la confirmación de su consentimiento para garantizar el uso de la información brindada. Además, es preciso señalar que la información proporcionada fue utilizada únicamente con fines académicos. Por otro lado, siguiendo el principio ético relacionado a la integridad científica, la presente investigación menciona expresamente las fuentes que se han utilizado para la elaboración del estudio.

## **7. Matriz de consistencia**

La matriz de consistencia contiene la pregunta de investigación, el problema general, objetivos de la investigación, así como las fuentes de información, variables y subvariables del estudio (ver Anexo D).



## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En la presente sección, se mostrarán los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los estudiantes *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP. En primer lugar, se presentan los hallazgos referentes a la caracterización de la muestra. En segundo lugar, se reportan los resultados del análisis de confiabilidad y validez del constructo. Finalmente, se presentan los resultados cuantitativos referentes a cada dimensión y elementos del *employer attractiveness* en función a las puntuaciones obtenidas en la encuesta. Cabe resaltar que, del total de las 287 respuestas recibidas en la encuesta, se corroboró que 250 de ellas fueron válidas, de acuerdo al perfil establecido para los participantes de la muestra.

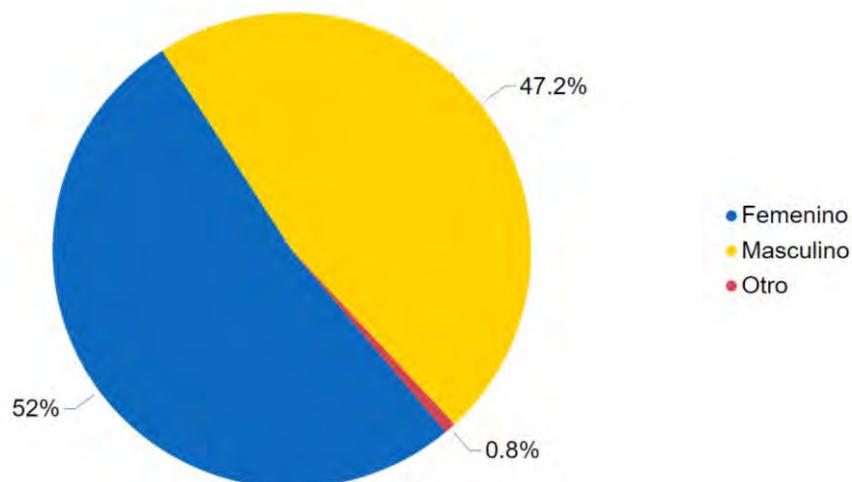
### 1. Análisis descriptivo de la muestra

#### 1.1. Perfil Demográfico

En el presente apartado, se detalla información acerca de los rasgos demográficos de los participantes de encuesta, tales como el género, edad, carrera universitaria, ciclo de estudios y ocupación actual. Cabe señalar que la muestra se encuentra conformada por estudiantes de 7° ciclo en adelante de las carreras de negocios de la PUCP que pertenecen a la generación Z. Además, estos debieron haber postulado por lo menos una vez a alguna oferta laboral relacionada a su carrera.

Como se puede observar en la Figura 4, 130 de los encuestados son del género femenino (52%), 118 del género masculino (47.2%), mientras que una persona es del género no binario y una prefirió no brindar información acerca de su género, representando 0.4% de la muestra cada una de ellas.

Figura 4: Género de los encuestados

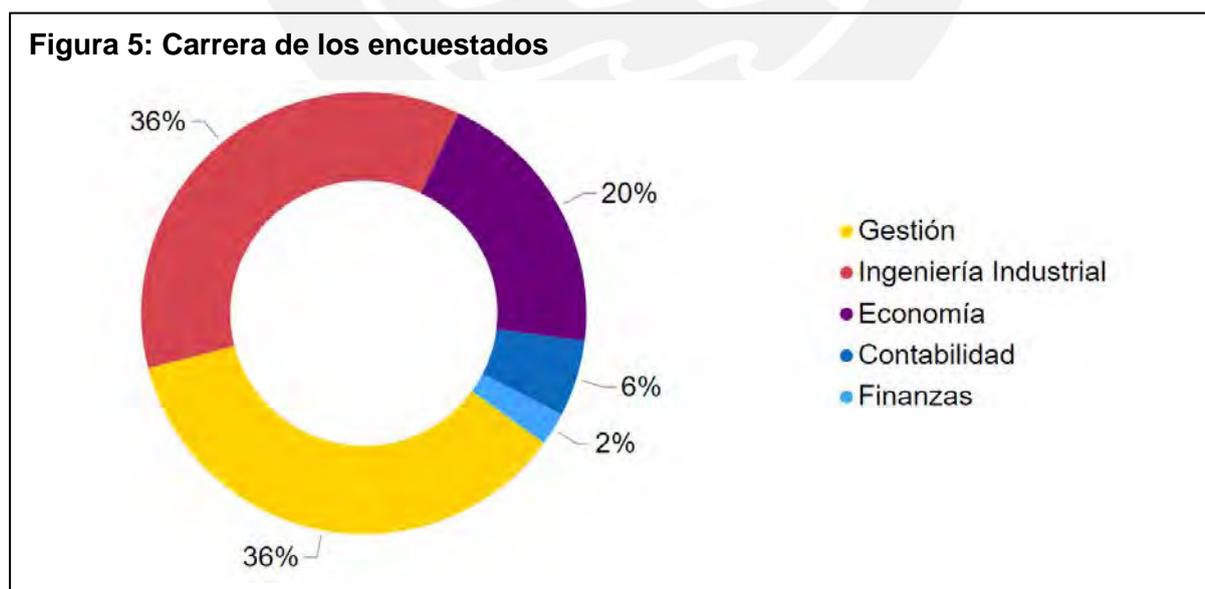


Por otro lado, en lo que respecta a la edad de los encuestados, esta se encuentra en el rango de 20 a 28 años. Esto se debe a que señalaron haber nacido entre los años 1995 y 2003. De esta manera, el 100% de ellos pertenece a la generación Z o *centennial*. Es preciso señalar que, como se observa en la Tabla 16, los alumnos nacidos entre los años 1999 y 2002 representan más del 78% de la muestra, es decir, más de las tres cuartas partes tienen, aproximadamente, entre 21 y 24 años.

**Tabla 16: Año de nacimiento de los encuestados**

Año de nacimiento	Frecuencia	%
1995	2	0.8%
1996	5	2.0%
1997	10	4.0%
1998	22	8.8%
1999	29	11.6%
2000	56	22.4%
2001	73	29.2%
2002	39	15.6%
2003	14	5.6%

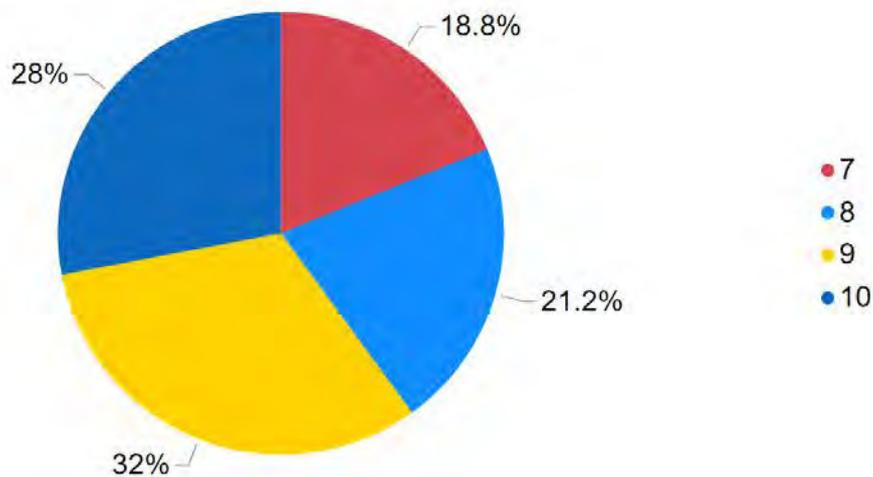
Por otro lado, la distribución de carreras de estudio de los encuestados se dio tal como se señaló en el capítulo 4 del presente estudio. Como se muestra en la Figura 5, la distribución de los encuestados de acuerdo a su carrera de estudio fue de la siguiente manera: 90 estudiantes de Gestión (36%), 90 de Ingeniería Industrial (36%), 50 de Economía (20%), 14 de Contabilidad (6%) y, por último, 6 estudiantes de Finanzas (2%).



En cuanto al ciclo de estudios en el que se encuentran matriculados durante el semestre 2023-1, 47 de ellos cursan el 7° ciclo (18.8%); 53, el 8° ciclo (21.2%); 80, el 9° ciclo (32%) y 70 de ellos cursan el 10° ciclo de su carrera (28%). En ese sentido, más de la mitad

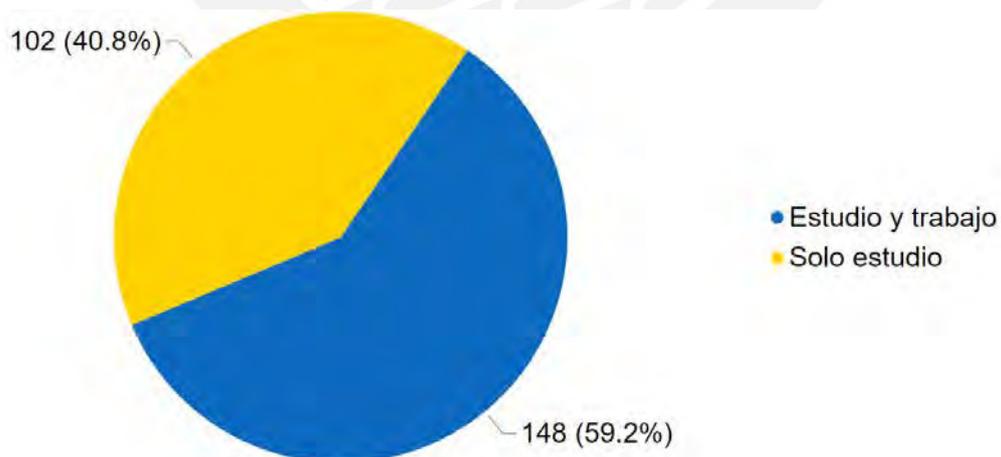
de encuestados, es decir, el 60% de ellos, son estudiantes de 9° o 10° ciclo. En otras palabras, se encuentran en el último año de su carrera de pregrado. Lo mencionado se muestra en la Figura 6.

**Figura 6: Ciclo de estudio de los encuestados**



Por último, se recolectó información sobre la ocupación de los estudiantes que fueron parte de la muestra. Tal como se observa en la Figura 7, 148 de los encuestados se encuentran estudiando y trabajando de manera simultánea (59.2%), mientras que 102 de ellos actualmente solo estudian (40.8%). Por lo tanto, la mayoría, además de estar cursando su formación académica, ya están realizando actividades laborales. Dicho de otro modo, gran parte de los encuestados ya forman parte del mundo laboral.

**Figura 7: Ocupación de los encuestados**

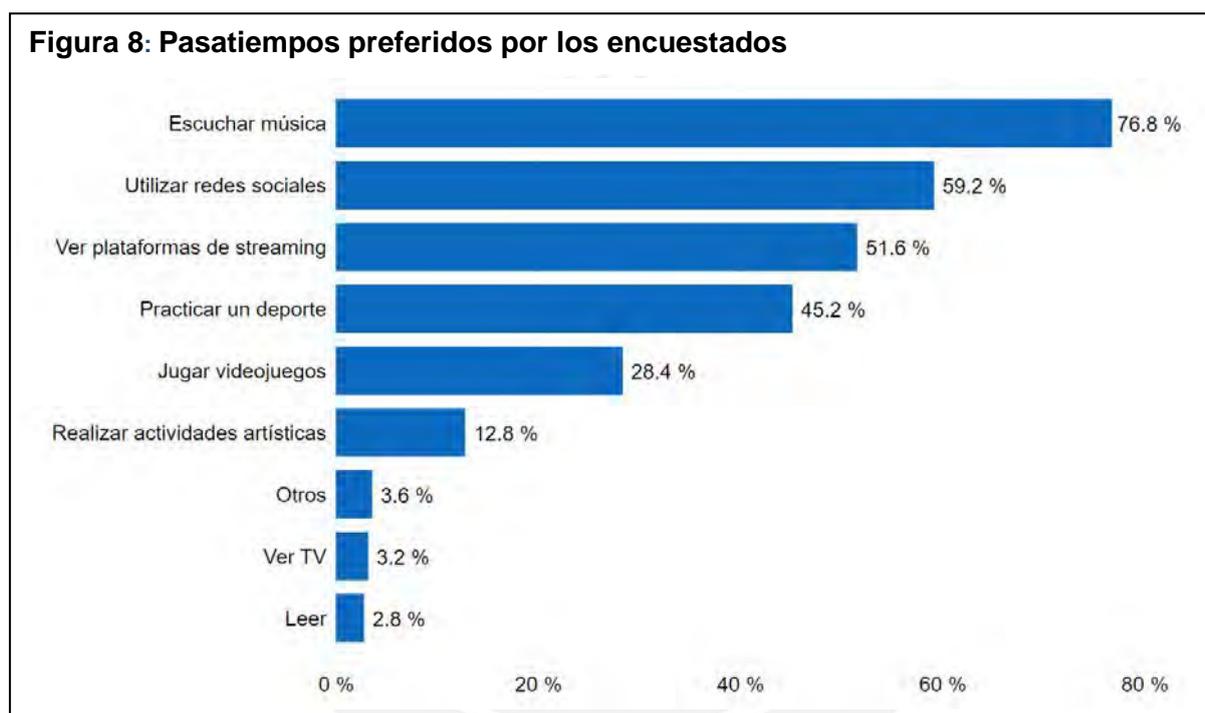


## 1.2. Perfil Psicográfico

En esta sección se presenta el perfil psicográfico de la muestra. De acuerdo con Shiffman y Kanuk (2012), "el perfil psicográfico [...] puede ser considerado como una

combinación de actividades, intereses y opiniones (AIOs)” (citado en Ciribeli & Miquelito, 2015, p.38). Algunas variables psicográficas son las siguientes: estilo de vida, valores, actitudes, personalidad, intereses, opiniones, etc. (Ciribeli & Miquelito, 2015). A continuación, se caracteriza a los encuestados de acuerdo a sus pasatiempos, valores e intereses.

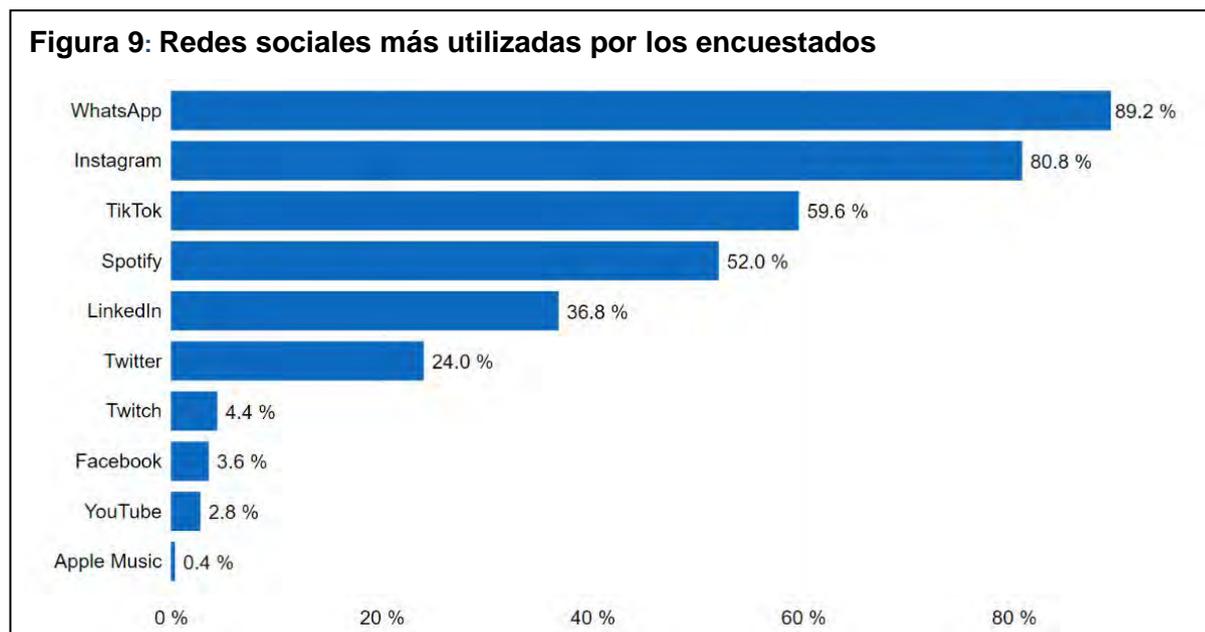
En primer lugar, respecto a los pasatiempos preferidos por los encuestados, resalta escuchar música (76.8%), seguido de utilizar redes sociales (59.2%), ver contenido en plataformas de *streaming* (51.6%), practicar un deporte (45.2%), jugar videojuegos (28.4%), realizar actividades artísticas como dibujo, canto, actuación, etc. (12.8%), ver televisión (3.2%), leer (2.8%), entre otros (4%). Lo mencionado se muestra en la Figura 8.



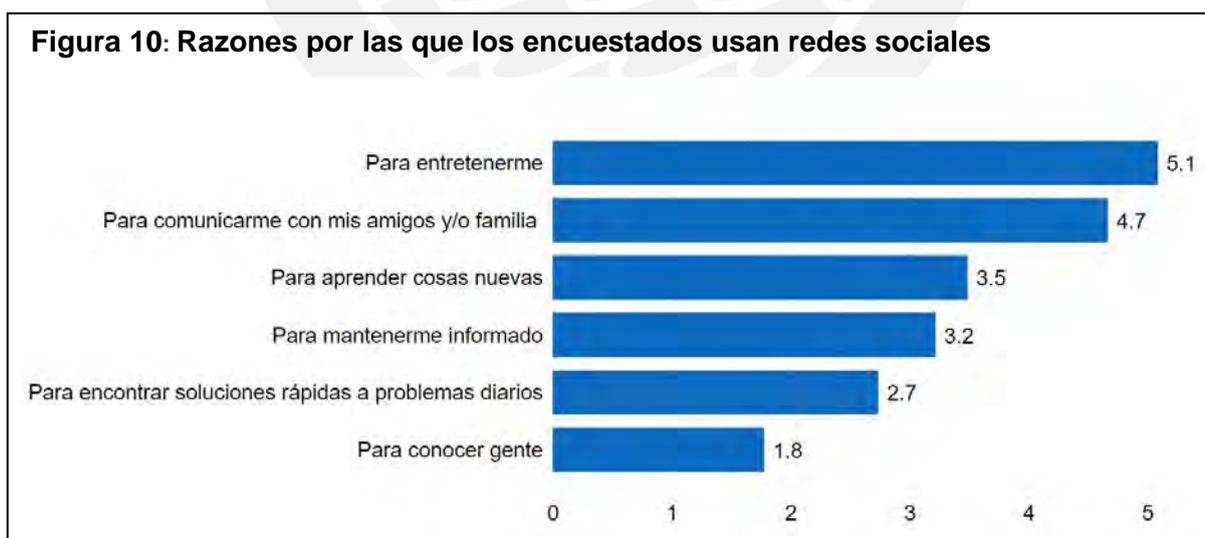
Como se puede observar, los pasatiempos favoritos de los *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP están relacionados al uso de la tecnología como herramienta fundamental. Con ello, se hace referencia a actividades como escuchar música, hacer uso de diversas redes sociales y consumir contenido en plataformas de *streaming*, como Netflix, Disney+, HBO Max, entre otros. Ello refuerza lo señalado en el estudio “Centennials en el mercado laboral peruano. Nuevos desafíos en la gestión del talento” realizado por ISIL (2019), donde se tuvo como resultado que los principales *hobbies* o actividades que los *centennials* realizan en sus momentos de ocio involucran la tecnología.

Por otro lado, en la Figura 9 se observa que, dentro de las redes sociales más usadas en el día a día por los encuestados, destacan WhatsApp (89.2%), Instagram (80.8%) y TikTok (59.6%), seguidas por aplicaciones de música como Spotify (52%), redes sociales

profesionales como LinkedIn (36.8%), Twitter (24%), entre otras (11%). Cabe señalar que el 99% de participantes de la muestra señaló hacer un uso frecuente de más de una red social.



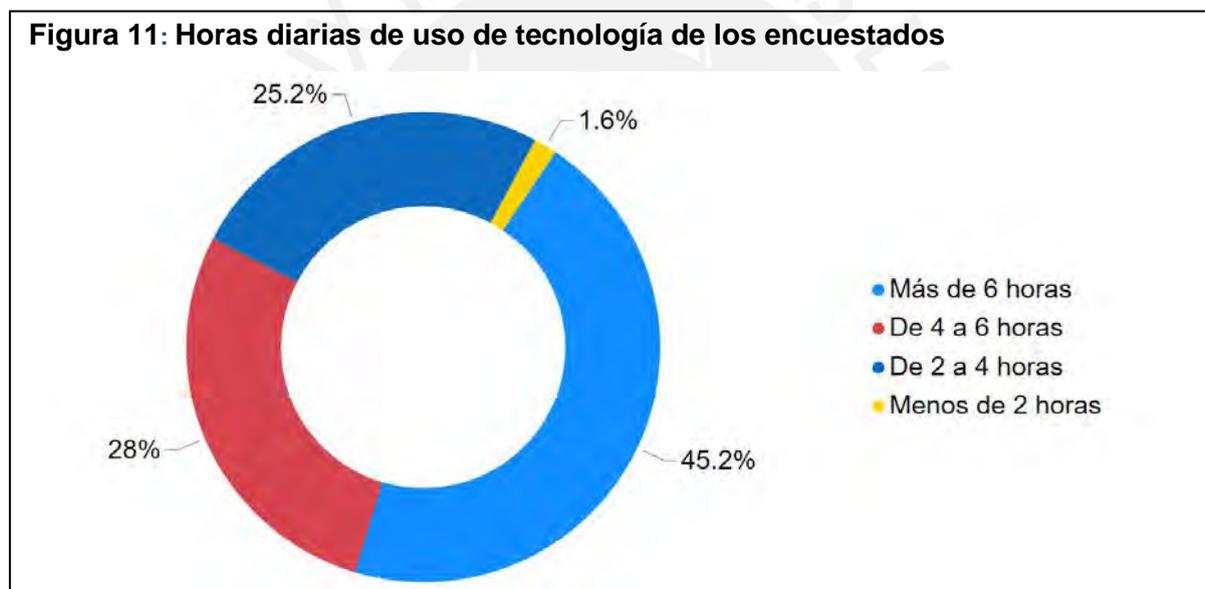
Siguiendo esta línea, con la finalidad de conocer los motivos por los cuales los participantes de la muestra hacen uso de las redes sociales, se obtuvo el promedio de las puntuaciones obtenidas de cada una de las opciones mostradas en la Figura 10. De esta manera, se observa que los principales motivos por los cuales usan las redes sociales son para entretenerse, comunicarse con amigos y/o familiares y aprender cosas nuevas. Por el contrario, el uso menos frecuente es el conocer a gente nueva de manera *online*.



De esta manera, se evidencia que, para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP, las redes sociales, además de ser útiles para la búsqueda de información, constituyen el principal medio por el cual socializan con otras personas, aprende, valora e incursiona en el mundo (Datum Internacional, 2018). En ese sentido, las redes sociales

brindan nuevas formas y opciones en las que los jóvenes *centennials* pueden disfrutar sus momentos de ocio y entretenerse, interactuar con personas y obtener nuevos conocimientos, permitiéndoles así satisfacer sus necesidades en un entorno hiperconectado.

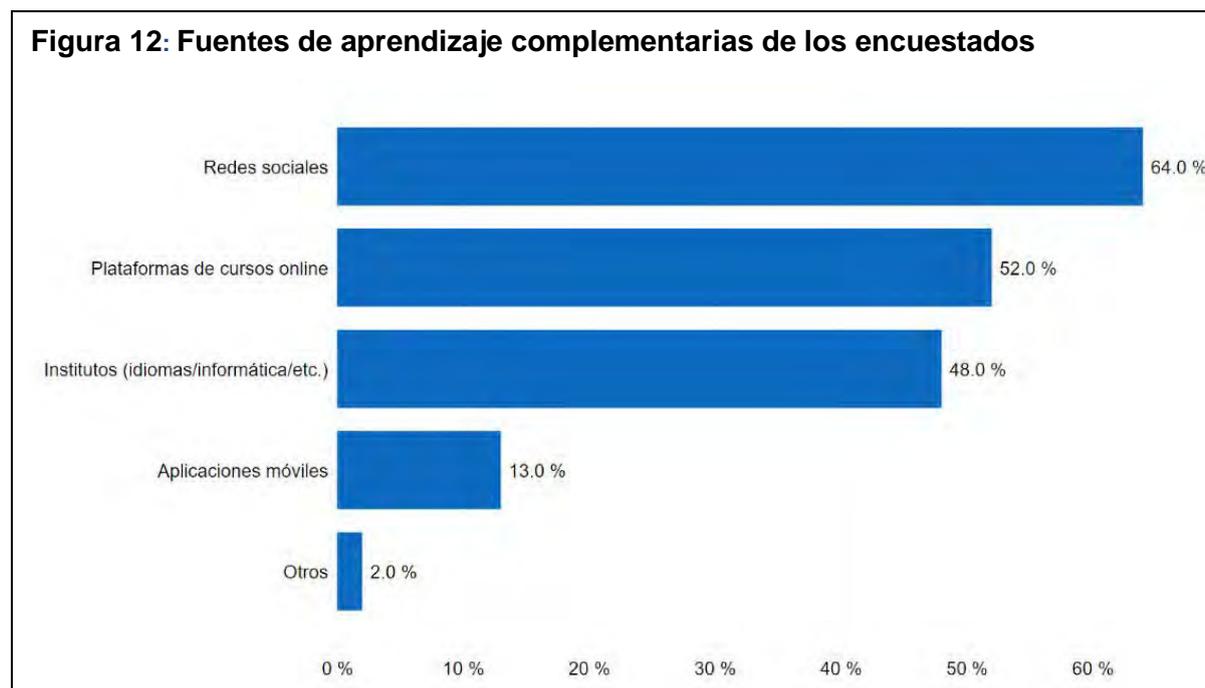
Como se aprecia en los párrafos previos, los estudiantes encuestados hacen gran uso de la tecnología en su vida cotidiana. Para obtener un mayor detalle de lo señalado, se les consultó acerca de la cantidad de horas diarias en las que hacen uso de dispositivos tecnológicos, tales como celulares, *laptops*, *tablets*, entre otros. De esta manera, se obtuvo que más del 73% de los encuestados hace uso de dispositivos tecnológicos, en promedio, más de 4 horas al día, mientras que solo un 1.6% de la muestra indicó hacer uso de ellos menos de 2 horas al día. Así, se puede apreciar que los jóvenes participantes de la encuesta dedican un tiempo significativo al uso de dispositivos tecnológicos en su día a día, permaneciendo en constante contacto con ellos, por lo que se encuentran totalmente familiarizados con su uso. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 11.



Este panorama revela que los jóvenes de la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP se encuentran, en gran medida, inmersos en el entorno digital y; por lo tanto, la tecnología forma parte vital en su día a día. Ello se debería a que, tal como lo señala Turner (2015), a diferencia de sus predecesores, esta generación es la primera nacida en un mundo integrado y conectado, por lo que viven la era del *Internet* y dispositivos móviles con una mayor intensidad (Datum Internacional, 2018).

Por otro lado, a los encuestados se les consultó acerca de cuáles son las principales fuentes donde suelen adquirir conocimientos nuevos, además de la universidad. Como se muestra en la Figura 12, dentro de las respuestas obtenidas en la encuesta destaca el uso de redes sociales como principal medio de aprendizaje, por ejemplo, mediante tutoriales o

clases online en YouTube (64%), seguido de plataformas de cursos *online* como Crehana, Coursera, entre otros (52%).



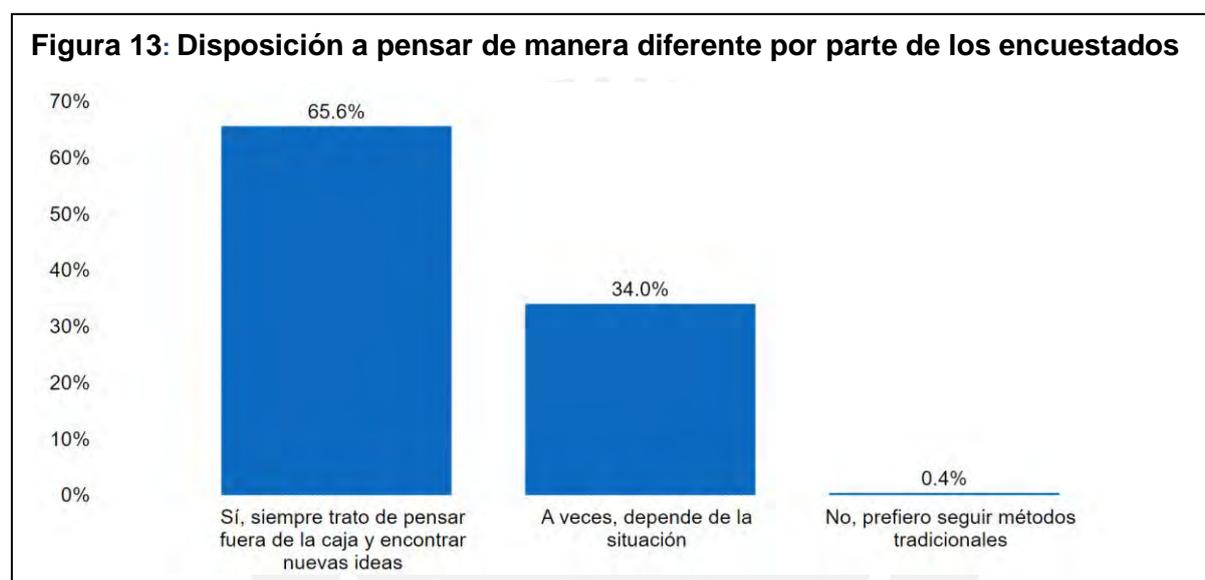
Es preciso señalar que dichas fuentes de aprendizaje se dan en el entorno virtual, a la vez que promueven el aprendizaje autónomo. Por un lado, el uso de YouTube sugiere la búsqueda de una educación personalizada, ya que la generación Z suele hacer uso de esta red social cuando no comprende o no le agrada el enfoque de su profesor, buscando de manera *online* una explicación más comprensible (Coppo, 2020). Por su lado, la preferencia por plataformas de cursos *online* se debería a que, como Coppo (2020) menciona, estas motivan a sus usuarios a aprender lo que realmente les interesa de acuerdo a sus gustos y necesidades, constituyendo así un excelente complemento para su formación académica.

Tal como se aprecia, ambas fuentes brindan la oportunidad de llevar a cabo actividades de aprendizaje en cualquier momento y lugar, además de ofrecerles la oportunidad de tener el control de su proceso de aprendizaje (Lisana, 2023). De esta manera, se evidencia que surgen nuevas formas de aprendizaje en el entorno digital además de las opciones tradicionales como resultado de un mundo interconectado. Estas son aprovechadas al máximo por la generación Z encuestada con el objetivo de adquirir y ampliar sus conocimientos de manera autónoma, es decir, de aprender nuevas cosas por su cuenta.

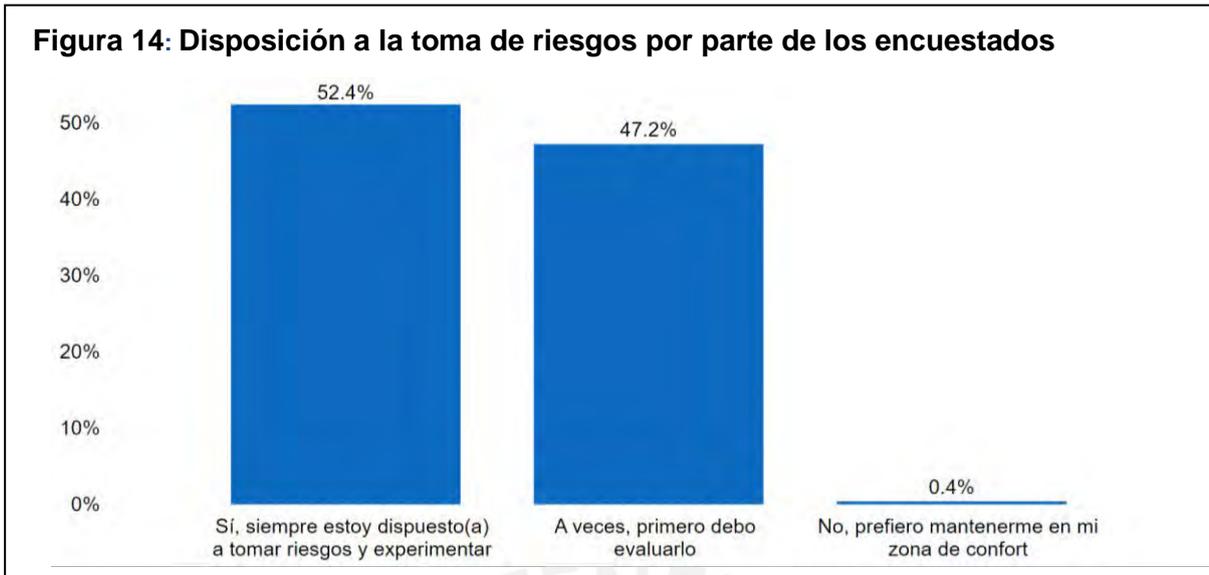
En ese sentido, uno de los valores distintivos de la generación Z que formó parte de la investigación es la autonomía, en tanto se encuentra en la capacidad de adquirir o reforzar conocimientos de manera independiente. No obstante, tal como se mencionó en el marco teórico, esta generación también posee valores diferenciales como la innovación y apertura al cambio (Rivera, 2019; Fontana & Velásquez-Fernández, 2023). Por ello, se formularon

preguntas orientadas a comprender los principales valores y actitudes de los *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP.

En primer lugar, respecto a su capacidad para pensar de manera diferente y proponer soluciones creativas, 65.6% de los encuestados señaló que en todo momento trata de pensar fuera de la caja y encontrar nuevas ideas. Por su parte, el 34% de la muestra indicó que ello dependerá de la situación en la que se encuentren. Finalmente, tan solo el 0.4% mostró una clara preferencia por métodos tradicionales. De esta manera, se observa que gran parte de la muestra se encuentra dispuesta a adoptar enfoques innovadores en sus actividades. Lo mencionado se muestra en la Figura 13.

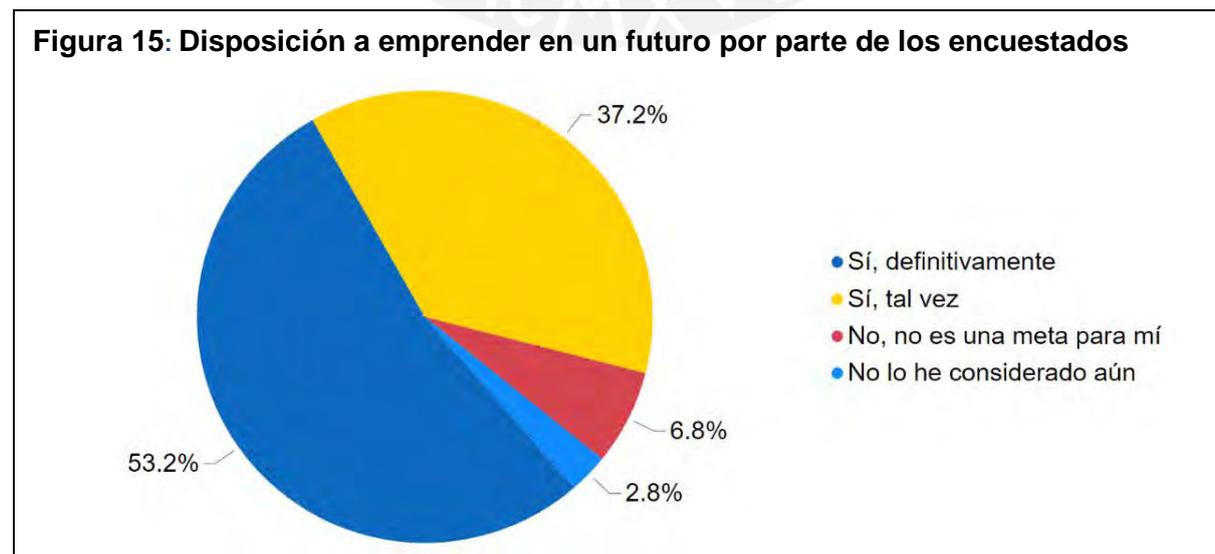


Por otro lado, respecto a su actitud ante los nuevos retos o desafíos, como se muestra en la Figura 14, más de la mitad de los encuestados (52.4%) señaló siempre estar dispuesta a tomar nuevos riesgos y experimentar, mientras que el 47.2% señaló que debe evaluarlo con anticipación, adoptando así una postura más conservadora. Finalmente, una minoría de los participantes del estudio (0.4%) mostró rechazo total a tomar riesgos, pues prefiere mantenerse en su zona de confort. Por lo tanto, se reconoce que la mayor parte de los estudiantes de las carreras de negocios de la PUCP se encuentra dispuesta a afrontar nuevos desafíos y buscar nuevas experiencias, lo que evidencia su apertura al cambio.



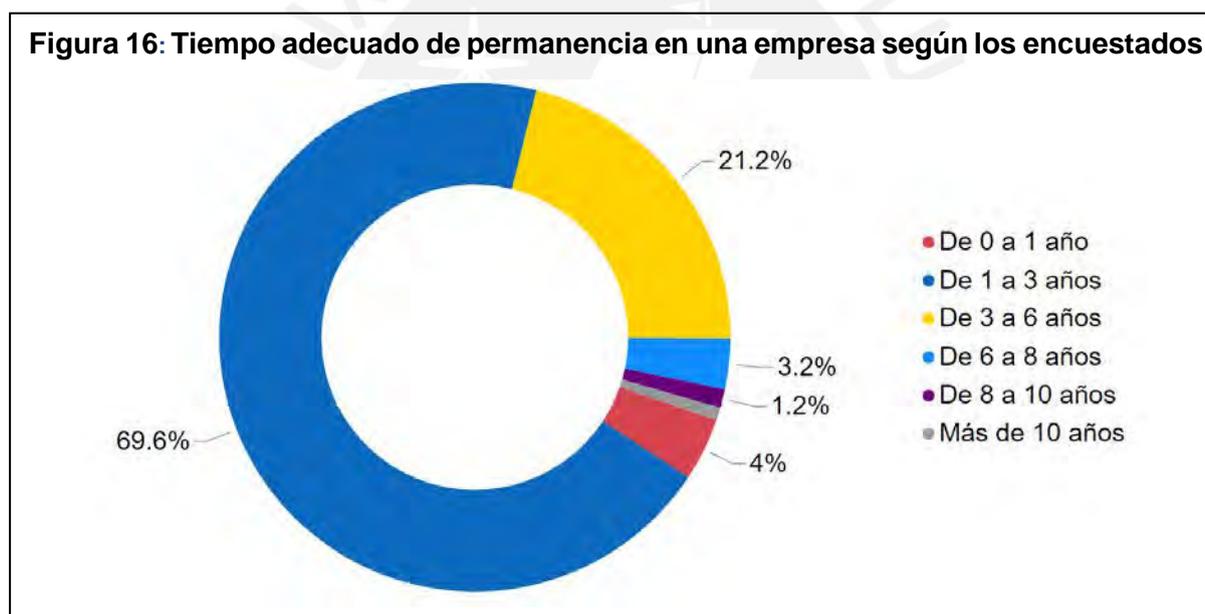
Ambos hallazgos en conjunto revelan una actitud receptiva al cambio e innovación por parte de los encuestados. Ambos valores, según diversos autores, son los que motivan a la generación Z a iniciar un negocio propio o emprender (Rivera, 2019; Cerezo, 2019, citado en Fontana & Velásquez-Fernández, 2023). Por ello, se le consultó a la muestra si, dentro de sus metas a futuro, considera importante el contar con un negocio propio, es decir, la posibilidad de ser su propio jefe.

Como se evidencia en la Figura 15, se obtuvo que más de la mitad de los encuestados (53.2%) definitivamente tiene la meta de dirigir su propio negocio. Asimismo, el 37.2% de ellos señaló que tal vez consideren tener un negocio propio a futuro, por lo que se muestran aún indecisos respecto a dicha decisión. Por otro lado, el 6.8% considera que el emprender no es una meta para ellos. Finalmente, para el 2.8% de los encuestados, la idea de contar con un negocio propio en un futuro aún no ha sido tomada en cuenta, por lo que no pudieron brindar más detalles respecto a ello.



Los resultados obtenidos muestran una inclinación al emprendedurismo por parte de los encuestados. Ello coincide con los hallazgos revelados por ISIL (2019) en su estudio “Centennials en el mercado laboral peruano”, donde se encontró que su principal meta profesional es iniciar un negocio propio en lugar de realizar línea de carrera dentro de una empresa. Este deseo por emprender evidenciaría también la autonomía que caracteriza a la generación Z, pues refleja su anhelo de obtener la independencia y el control que se tiene al iniciar un negocio propio, dejando atrás las restricciones que implica un trabajo dependiente.

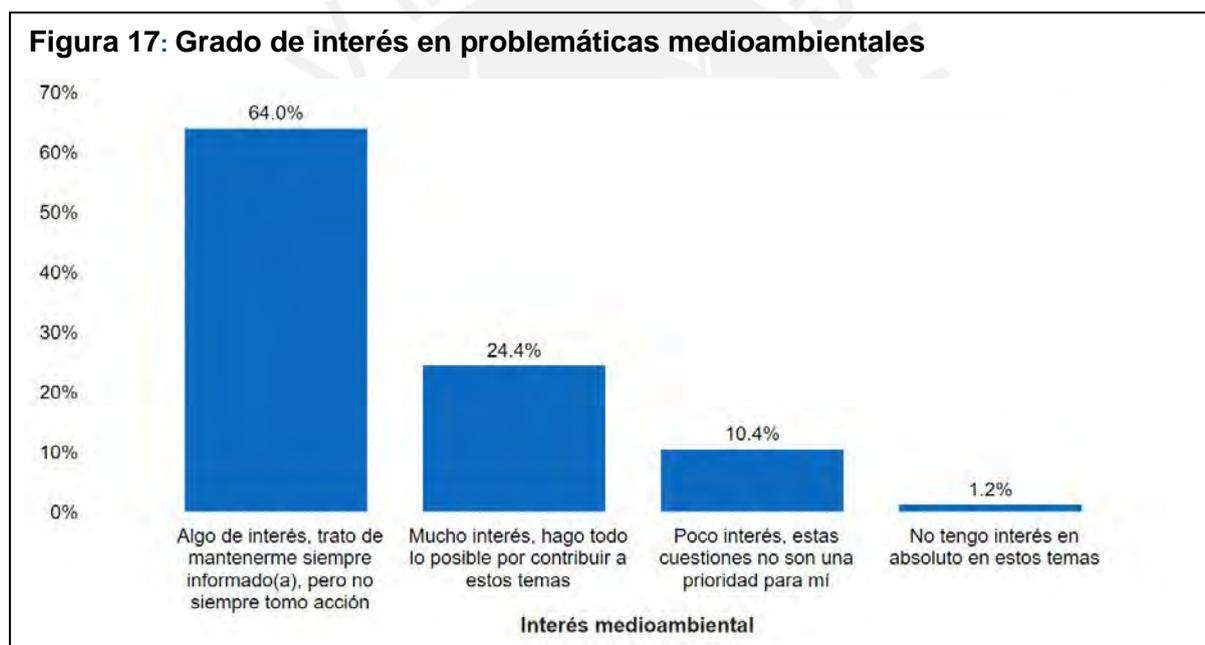
Por otro lado, como parte de los hallazgos, se encontró que el 73.6% de encuestados considera adecuado laborar en una misma organización por un periodo máximo de 3 años. Por otro lado, el 21.2% de los participantes opinó que es apropiado el rango de 3 a 6 años. Por el contrario, se encontró que es pequeño el porcentaje de los encuestados que consideró adecuado laborar en una misma empresa por un periodo extenso de años, como de 6 a 8 años (3.2%), de 8 a 10 años (1.2%) y más de 10 años (0.8%). Lo mencionado se presenta en la Figura 16.



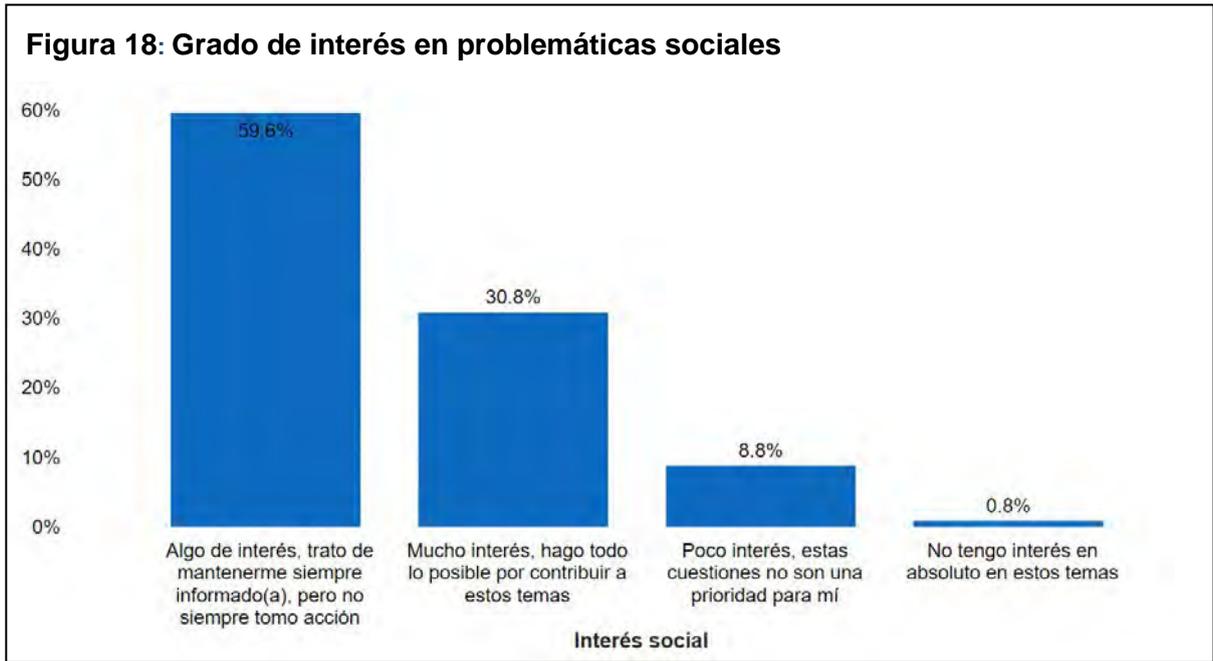
Esto revela que los jóvenes de las carreras de negocios de la PUCP no desean permanecer mucho tiempo dentro de una misma organización. Como se observa, la mayoría de las personas encuestadas no planea quedarse más de 3 años en una empresa, lo que concuerda con los resultados obtenidos por ISIL (2019), donde se encontró que, según los sujetos de investigación, el tiempo ideal para cambiar de trabajo es de, aproximadamente, cada 3 años. De acuerdo con M. Bondia, ello se daría porque la generación Z se encuentra en la búsqueda constante de nuevos aprendizajes y retos que le permitan desarrollar nuevas habilidades y competencias (comunicación personal, 8 de noviembre del 2022).

Por otro lado, un aspecto diferenciador de la generación *centennial* radica en que son individuos más conscientes en lo que respecta a temas ambientales y sociales a diferencia de sus predecesores (Pandita, 2021; Deloitte, 2022; A. Yupanqui, 2023; Kapil & Roy, 2014, como se citó en Racolça-Paina & Irini, 2021). Por este motivo, se les preguntó a los encuestados acerca de su grado de interés ante las problemáticas medioambientales y sociales.

Respecto a las primeras, como se observa en la Figura 17, el 24.4% presenta mucho interés respecto a estas problemáticas, a tal grado de hacer todo lo posible para contribuir a la solución de estos temas. El 64% concordó en afirmar que tiene algo de interés, pues trata de mantenerse informado, pero no siempre toma acción. En suma, más del 88% de la muestra se preocupa por este tipo de problemáticas o toma acción para contribuir a la erradicación de estas. Así, es minoritario el porcentaje de personas encuestadas que mantienen poco o nulo interés en cuestiones medioambientales (11.6%).



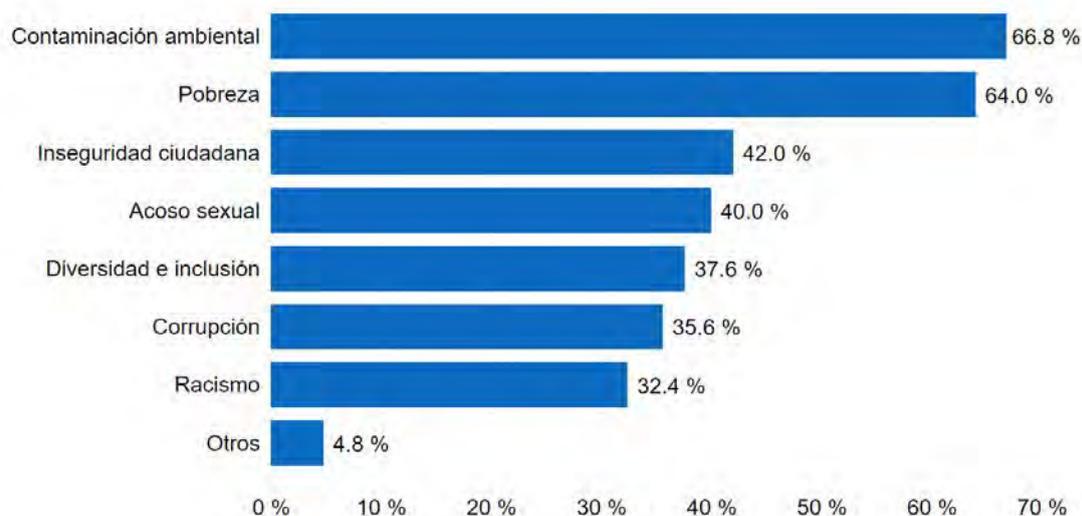
El panorama es similar en el caso del interés hacia las problemáticas sociales. De esta manera, el 30.8% presenta mucho interés respecto a estas problemáticas, a tal grado de hacer todo lo posible para contribuir a la solución de estos temas. El 59.6% concordó en afirmar que tiene algo de interés, pues trata de mantenerse informado, pero no siempre toma acción. Así, más del 90% expresó preocupación por este tipo de problemáticas o estaría dispuesto a tomar acción para contribuir a la erradicación de estas. Por el contrario, solo el 9.6% de los encuestados afirmó tener poco o nulo interés en estos asuntos. La representación gráfica de lo mencionado se muestra en la Figura 18.



Como se observa en los hallazgos obtenidos, los estudiantes *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP buscan mantenerse siempre informados o, de ser posible, toman un rol activo para hacer frente a las problemáticas medioambientales y/o sociales de su entorno. En otras palabras, poseen un gran interés ante estos temas, tal como indica la bibliografía respecto a esta generación. Ello, según Fontana & Velásquez-Fernández (2023), se debería a que la generación Z se encuentra más al tanto de los problemas locales y globales que afectan a las personas y al medio ambiente, pues este grupo generacional, a diferencia de sus predecesores, ha crecido en un mundo cada vez más conectado e interdependiente. No obstante, es preciso mencionar que, a diferencia de lo señalado por Pandita (2021), no siempre se encuentran dispuestos a movilizarse por dichas causas, sino que se limitan a informarse respecto a ellas.

En esa misma línea y con la finalidad de profundizar en los puntos anteriormente mencionados, se preguntó a los participantes de la muestra acerca de cuáles son aquellas problemáticas medioambientales y/o sociales que despiertan en mayor medida su interés. De esta manera, como se muestra en la Figura 19, dentro de estas resaltan la contaminación ambiental (66.8%), pobreza (64%), inseguridad ciudadana (42%), acoso sexual (40%), seguido por la diversidad e inclusión (37.6%), corrupción (35.6%), racismo (32.4%), entre otros (4.8%).

**Figura 19: Problemáticas medioambientales y/o sociales de su interés**

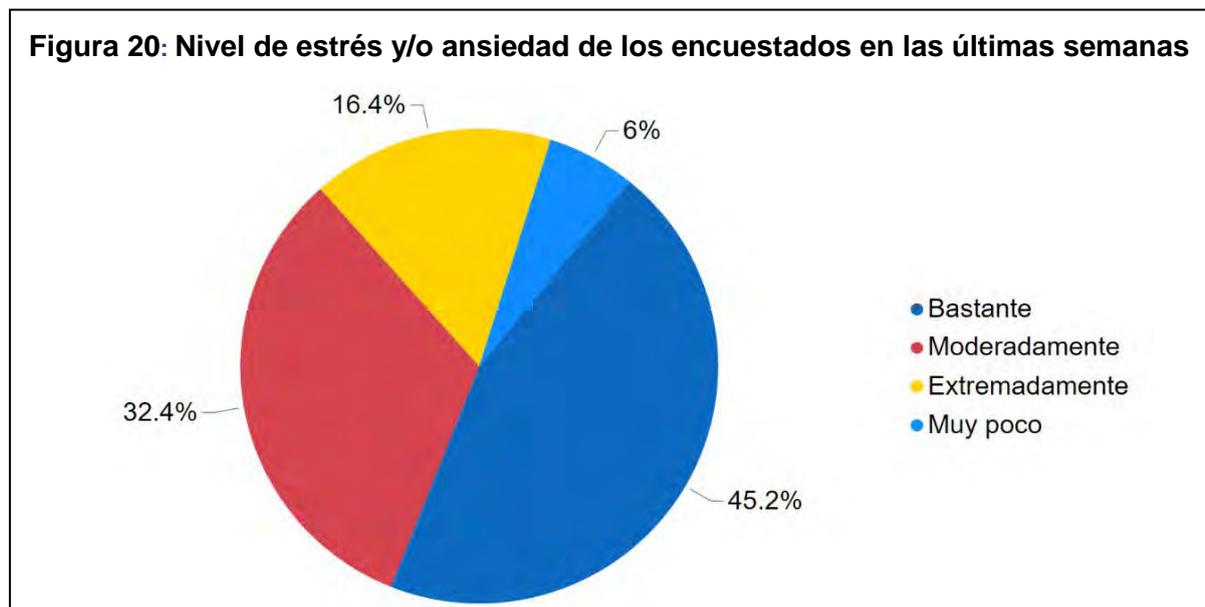


Respecto a este hallazgo, es preciso señalar que los resultados presentados difieren en cierta medida de los obtenidos por Deloitte (2021) en el informe “Encuesta Millennial y Gen Z 2021”. En este último, se obtuvo que las principales preocupaciones de esta generación abarcaban, principalmente problemáticas sociales como la delincuencia y el acoso sexual, seguidas por problemáticas medioambientales como el cambio climático y protección del medio ambiente. No obstante, en la presente investigación, fue una cuestión medioambiental la que encabezó la lista. Pese a ello, es importante resaltar que cuestiones sociales como la pobreza, inseguridad ciudadana y acoso sexual despiertan también el interés de la muestra.

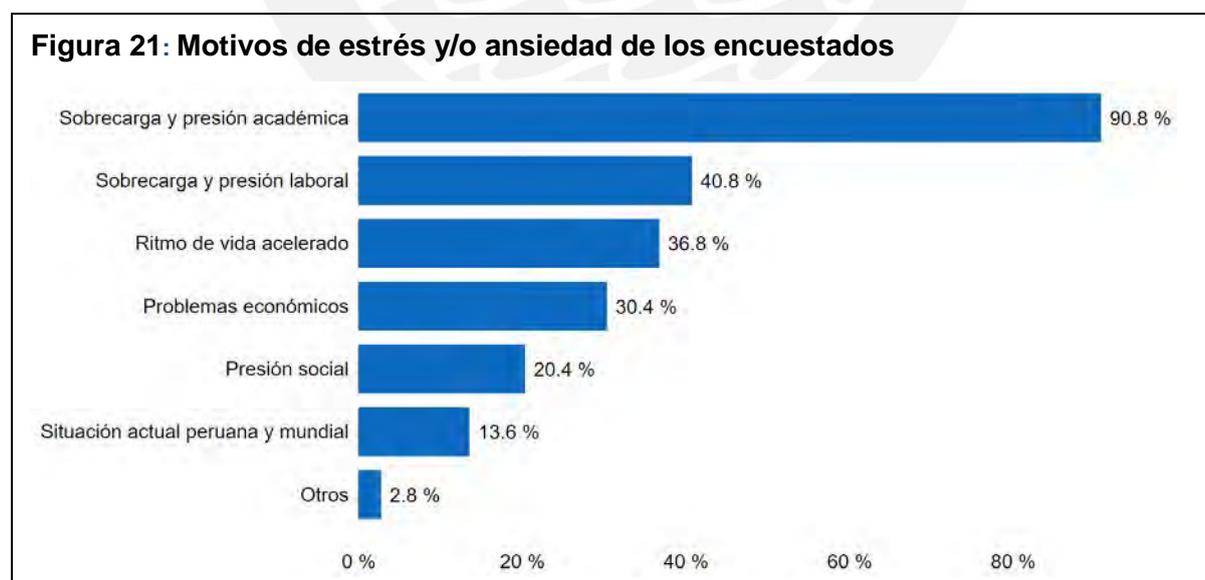
Además, resulta valioso destacar que la diversidad e inclusión se encuentra dentro de las principales cinco cuestiones que despiertan el interés de los encuestados. Ello encontraría explicación en el hecho que los *centennials* valoran y respetan la diversidad en todas sus formas, por lo que se muestran más inclusivos y tolerantes en comparación a generaciones como los *millennials*, generación X, *baby boomers*, entre otros (Kapil & Roy, 2014, como se citó en Racolça-Paina & Irini, 2021; Coppo, 2021; Fontana & Velásquez-Fernández, 2023).

Por último, fuentes bibliográficas como Deloitte (2022) señalan que un aspecto que resalta de la generación Z recae en los altos niveles de estrés y ansiedad que presentan. En base a ello, respecto a los niveles de ansiedad y/o estrés de los participantes de la muestra, se encontró que cerca de la mitad de ellos considera que, en las últimas semanas, se ha sentido bastante estresada y/o ansiosa (45.2%). Por otro lado, una menor proporción (32.4%), indicó haberse sentido moderadamente estresada y/o ansiosa. Seguido de ello, el 16.4% de los encuestados señaló haber experimentado estrés y/o ansiedad en un nivel extremo en dicho periodo de tiempo. Por último, solo un 6% de la muestra manifestó haberse sentido muy poco ansioso y/o estresado. Como se observa, más del 61% de la muestra se encontró muy

estresado y/o ansioso en las últimas semanas. Una representación gráfica de lo señalado líneas arriba se muestra en la Figura 20.



Con la finalidad de obtener un mayor detalle en relación al hallazgo anterior, se les consultó a los encuestados acerca de las razones más comunes por las que experimentan estrés y/o ansiedad. Como se muestra en la Figura 21, 90.8% de la muestra coincidió en la sobrecarga y presión académica como uno de los motivos que les genera estrés y/o ansiedad, seguido por la sobrecarga y presión laboral (40.8%), ritmo de vida acelerado (35.8%), problemas económicos (30.4%), presión social (20.4%), situación actual peruana y mundial (13.6%), entre otros (2.8%).



En efecto, la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP se encontró estresada y/o ansiosa en gran medida en las últimas semanas. Cabe mencionar que las razones por las que experimentan dichos sentimientos coinciden parcialmente con las

expuestas por Deloitte (2022). De acuerdo con esta firma, los principales motivos por los que los *centennials* peruanos sienten estrés y/o ansiedad son la presión generada por la carga laboral, las preocupaciones económicas y la situación sociopolítica que atraviesa nuestro país. No obstante, en el presente estudio, se obtuvo como principal motivo la sobrecarga y presión académica, lo cual encontraría explicación en que la totalidad de la muestra se encuentra conformada por estudiantes de últimos ciclos de su carrera en pregrado. Seguido de ello, se encontró la sobrecarga y presión laboral, ya que, como se vio en el perfil demográfico, el 59.2% estudia y trabaja de manera simultánea. En tercer lugar, se ubica el ritmo de vida acelerado, en tanto los estudiantes enfrentan el desafío de conciliar ambos aspectos de su vida, es decir, el ámbito académico y laboral. Por otro lado, se encuentran los problemas económicos que, a diferencia de lo mencionado por Deloitte, se ubican en cuarto lugar, seguido por la presión social, la situación actual peruana y mundial, entre otros.

## 2. Resultados del análisis de confiabilidad y validez del constructo

Para el análisis de confiabilidad, se obtuvo el coeficiente alfa de cada uno de los factores o dimensiones del constructo. Así, como se observa en la Tabla 17, todos los valores se encuentran por encima de 0.70, lo que implica que los ítems de cada factor guardan relación entre sí.

**Tabla 17: Coeficiente alfa de los factores**

Factor	Alfa de Cronbach
Valor de Interés	0.763
Valor Social	0.767
Valor Económico	0.705
Valor Desarrollo	0.723
Valor de Aplicación	0.750

Adicionalmente, se realizó un análisis para conocer si el coeficiente alfa obtenido para cada uno de los factores mejoraría si uno de sus ítems es eliminado. Los resultados obtenidos por dimensión se muestran en las Tablas 18, 19, 20, 21 y 22.

**Tabla 18: Coeficiente alfa (si se elimina un ítem) del factor Valor de Interés**

Ítem	$\alpha$ de Cronbach si se elimina el ítem
VI1	0.692
VI2	0.729
VI3	0.687
VI4	0.746
VI5	0.742

En primer lugar, como se observa, el coeficiente alfa del factor “Valor de Interés” (0.763) no aumentaría en caso se elimine uno de sus cinco ítems, por el contrario, disminuiría. Por lo tanto, se establece que todos los ítems explican el factor mostrado.

**Tabla 19: Coeficiente alfa (si se elimina un ítem) del factor Valor Social**

Ítem	$\alpha$ de Cronbach si se elimina el ítem
VS1	0.706
VS2	0.695
VS3	0.720
VS4	0.767
VS5	0.736

En segundo lugar, en el caso del factor “Valor Social”, el coeficiente alfa (0.767) disminuiría en caso se elimine uno de sus ítems. En ese sentido, se determina que todos los ítems explican dicho factor.

**Tabla 20: Coeficiente alfa (si se elimina un ítem) del factor Valor Económico**

Ítem	$\alpha$ de Cronbach si se elimina el ítem
VE1	0.602
VE2	0.665
VE3	0.664
VE4	0.657
VE5	0.693

En tercer lugar, como se puede ver, el coeficiente alfa del factor “Valor Económico” (0.705) disminuiría en caso se elimine uno de sus ítems. En consecuencia, se concluye que los cinco ítems explican el factor mostrado.

**Tabla 21: Coeficiente alfa (si se elimina un ítem) del factor Valor de Desarrollo**

Ítem	$\alpha$ de Cronbach si se elimina el ítem
VD1	0.650
VD2	0.637
VD3	0.659
VD4	0.716
VD5	0.711

En cuarto lugar, respecto al factor “Valor de Desarrollo”, el coeficiente alfa (0.723) disminuiría en caso se elimine uno de los cinco ítems que lo compone. Por ello, se establece que los cinco ítems explican el factor.

**Tabla 22: Coeficiente alfa (si se elimina un ítem) del factor Valor de Aplicación**

Ítem	$\alpha$ de Cronbach si se elimina el ítem
VA1	0.670
VA2	0.740
VA3	0.709
VA4	0.734
VA5	0.675

Por último, como se observa, el coeficiente alfa del factor “Valor de Aplicación” (0.750) disminuiría en caso se elimine uno de sus ítems. Entonces, se concluye que los cinco ítems explican dicho factor.

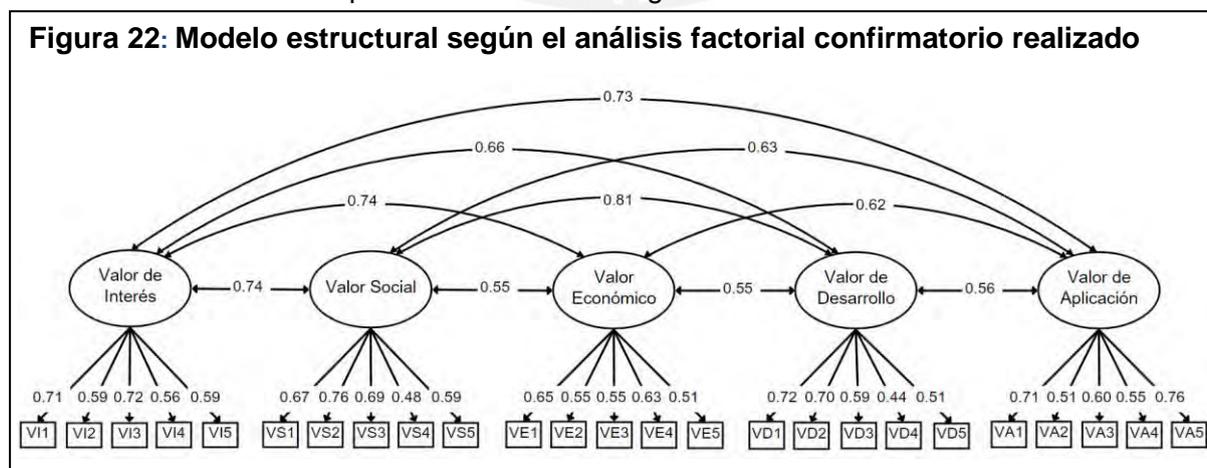
Por lo tanto, en base a los resultados obtenidos, para el desarrollo de la presente investigación, se decidió conservar los 25 ítems que componen los cinco factores de la escala EmpAt desarrollada por Berthon et al. (2005). Ello se debe a que la eliminación de alguno de ellos no supone un incremento del índice ya obtenido en cada factor.

Para el análisis de validez, se realizó el análisis factorial confirmatorio, con el fin de contrastar el modelo de Berthon et al. (2005) con los resultados obtenidos. Así, para analizar el ajuste del modelo se obtuvieron los valores de los indicadores que figuran en la Tabla23:

**Tabla 23: Indicadores de ajuste**

	RMSEA	SRMR	CFI	GFI
Valor	0.073	0.065	0.829	0.989

De esta manera, se observa que la totalidad de los indicadores de ajuste son aceptables (RMSEA=0.073, SRMR=0.065, CFI=0.829 y GFI= 0.989), pues se encuentran dentro de los valores aceptados. En consecuencia, se puede afirmar que el modelo propuesto por Berthon et al. (2005) se ajusta a los datos obtenidos en el presente estudio, resultando así el modelo estructural que se muestra en la Figura 22.



### 3. **Employer Attractiveness de acuerdo a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP**

En la presente sección se presentan los hallazgos obtenidos como resultado de la aplicación de la encuesta, en específico, de aquellas preguntas referentes a la escala EmpAt desarrollada por Berthon et al. (2005). En primer lugar, se obtuvo la media de las puntuaciones de cada uno de las cinco dimensiones o factores que componen el modelo. Seguido de ello, se obtuvo la media de los puntajes obtenidos en los 25 ítems que componen las cinco dimensiones con el objetivo de identificar los elementos más valorados de cada una de ellas según la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP.

Para comenzar, de acuerdo a los resultados, las dimensiones con mayor media fueron Valor Desarrollo (6.33), seguido por el Valor Económico (6.30), mientras que aquella que obtuvo una menor media fue el Valor de Aplicación (5.93). Las puntuaciones obtenidas se presentan en la Tabla 24.

**Tabla 24: Media de las puntuaciones por dimensión**

Dimensión o Factor	Media
Valor de Desarrollo (VD)	6.33
Valor Económico (VE)	6.30
Valor Social (VS)	6.11
Valor de Interés (VI)	6.00
Valor de Aplicación (VA)	5.93

Como se observa, las puntuaciones indican que todas las dimensiones del modelo de *employer attractiveness* desarrollado por Berthon et al. (2005) resultarían relevantes para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP al momento de considerar una organización como un lugar para trabajar. Ello se evidencia a través de los altos puntajes que alcanzaron cada una de las dimensiones, los cuales oscilan entre 5.93 y 6.33, considerando que la escala Likert utilizada fue de 7 puntos.

Respecto a la dimensión que obtuvo mayor puntaje, el Valor de Desarrollo, las medias de las puntuaciones de sus cinco ítems se muestran en la Tabla 25. Como se puede observar, aquel ítem que obtuvo mayor valoración fue VD3 (6.52), seguido por VD5 (6.38) y VD2 (6.32). Por el contrario, aquel ítem menos valorado por la muestra fue VD4 (6.18).

**Tabla 25: Media de las puntuaciones de los ítems del Valor de Desarrollo**

Codificación	Ítem	Media	D.E.
VD1	Que me sienta seguro de mí mismo como resultado de trabajar en la organización	6.24	0.887
VD2	Que me sienta bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la organización	6.32	0.927
VD3	Que adquiera experiencia para mejorar mi carrera profesional	6.52	0.777
VD4	Que la organización sirva como un trampolín para acceder a futuros empleos	6.18	0.889
VD5	Que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus empleados	6.38	0.823

En primer lugar, los *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP valoran el adquirir experiencia para mejorar su carrera profesional (VD3) como un elemento importante al momento de considerar una organización como un lugar donde laborar. Ello coincide con lo mencionado por A. Yupanqui, quien resalta que la generación Z peruana busca oportunidades de aprendizaje continuo dentro de una organización con miras a impulsar su carrera profesional (comunicación personal, 5 de noviembre del 2022). Esto implica que los *centennials* se encuentran dispuestos a asumir nuevos retos y desafíos en el ámbito laboral y, en consecuencia, buscan aprovechar al máximo los aprendizajes de las situaciones problemáticas que puedan surgir en las organizaciones (Pandita, 2021). Ello sugiere que los encuestados muestran apertura a nuevas experiencias que les permitan, por un lado, adquirir experiencia práctica para fortalecer su conocimiento y, a su vez, desarrollar nuevas habilidades y competencias.

El segundo elemento más valorado fue que la gerencia de la organización reconozca y/o aprecie a sus empleados (VD5). De acuerdo con Aggarwal et al. (2022), los jóvenes de la generación Z se sienten atraídos por aquellas compañías que reconozcan los esfuerzos y habilidades de sus colaboradores. Esto encontraría explicación en lo señalado por Mihelich (2013), quien indica que esta generación, al caracterizarse por su autonomía e independencia, aman retarse a sí mismos y ser reconocidos por los logros alcanzados en su trabajo (citado en Pandita, 2021). Ello se relaciona con su interés por recibir *feedback* de manera constante por parte de su supervisor o jefe tal como menciona Prund (2021). Esto se debe a que buscan mejorar de manera continua en el ámbito profesional y laboral, además de ser elogiados y apreciados por su esfuerzo.

En ese sentido, para los *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP son de gran importancia las oportunidades en las que puedan obtener reconocimiento por parte de sus superiores. Según Aggarwal et al. (2022), dichas ocasiones elevan la moral y a la vez brindan un sentimiento de realización personal. Esto último guardaría relación con que los

encuestados valoren, en tercer lugar, el sentirse bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la organización (VD2).

En cuanto a la dimensión de Valor Económico, las medias de las puntuaciones de los cinco ítems que la compone se muestran en la Tabla 26. Tal como se puede ver, aquel ítem que obtuvo mayor valoración fue VE4 (6.50), seguido por VE3 (6.40). Por el contrario, aquel ítem menos valorado por la muestra fue VE5 (6.14).

**Tabla 26: Media de las puntuaciones de los ítems del Valor Económico**

Codificación	Ítem	Media	D.E.
VE1	Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo	6.23	0.879
VE2	Que la organización ofrezca un salario base sobre el promedio del mercado	6.24	0.960
VE3	Que la organización brinde estabilidad laboral	6.40	0.791
VE4	Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento	6.50	0.756
VE5	Que la organización permita tener experiencia práctica en distintas áreas	6.14	0.998

En ese sentido, un elemento considerado importante al elegir a una organización como un lugar para trabajar según los *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP es que esta ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento (VE4). Es importante destacar que, a pesar de que dentro de esta dimensión se encuentran también elementos ligados a aspectos monetarios como un sueldo por encima del promedio o un paquete de compensaciones atractivo, el ítem VE4 logró posicionarse como el elemento más valorado por la muestra del estudio. Ello coincide con aquellos hallazgos obtenidos por ISIL (2019), donde se encontró que las características asociadas al salario emocional son las más relevantes para la generación Z peruana al valorar una empresa, dentro de las cuales destacó el que la organización brinde una línea de carrera.

Este resultado se relaciona con la inclinación de la generación Z a la búsqueda de nuevos retos o desafíos, en tanto el crecimiento interno implica asumir nuevas responsabilidades, así como potenciar determinadas habilidades y competencias. Sobre ello, M. Bondia señala que la generación *centennial* peruana prioriza aquellos trabajos o empleos que ofrecen un desarrollo de carrera que se encuentre alineado a sus expectativas (comunicación personal, 8 de noviembre del 2022). Adicionalmente, Racolța-Paina & Irini (2021) indican que, para motivar a este grupo generacional, resulta necesaria la creación de un plan de carrera personalizado que se ajuste a sus objetivos personales y profesionales.

Por otro lado, el segundo elemento más valorado de esta dimensión fue que la organización brinde estabilidad laboral (VE3). Según la Organización Internacional del

Trabajo, la pandemia trajo consigo secuelas que, de no ser atendidas con políticas adecuadas, podrían provocar que miles de jóvenes sean excluidos de oportunidades para mejorar su futuro y desarrollar su potencial. De hecho, en América Latina y el Caribe, más de 10 millones de jóvenes no logran encontrar trabajo, mientras que 6 de cada 10 que sí lo logran, se ven forzados a aceptar trabajos en malas condiciones (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023).

Específicamente, en el Perú, si bien la tasa de desempleo juvenil se encuentra decreciendo progresivamente, no va al mismo ritmo que en el caso de la población adulta (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2022). Además, es preciso señalar que la recuperación del empleo juvenil se ha logrado a expensas de una mayor precariedad laboral. Ello que se refleja en los casi 2.6 millones de jóvenes en el área urbana con empleos informales, lo cual representa un máximo histórico para el país (IPE, 2022). El panorama descrito explicaría la alta valoración de este ítem para los jóvenes *centennials* encuestados, pues como se ha podido evidenciar, la situación actual del desempleo juvenil resulta preocupante. Es preciso mencionar que la relevancia otorgada a la estabilidad laboral no es exclusiva del contexto peruano, sino que también se ha podido evidenciar en estudios realizados internacionalmente como el de Bencsik et al. (2016) en Hungría, Pandita (2021) en India y Lasseben & Hofmann (2023) en Estados Unidos.

En cuanto a la dimensión de Valor Social, las medias de las puntuaciones de los cinco ítems que la compone se muestran en la Tabla 27. Tal como se puede ver, aquel ítem que obtuvo mayor valoración fue VS5 (6.46), seguido por VS3 (6.34). Por el contrario, aquel ítem menos valorado por la muestra fue VS4 (5.74).

**Tabla 27: Media de las puntuaciones de los ítems del Valor Social**

Codificación	Ítem	Media	D.E.
VS1	Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización	5.98	0.876
VS2	Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización	6.03	0.864
VS3	Que la organización apoye y motive a sus empleados	6.34	0.782
VS4	Que el ambiente laboral que ofrezca la organización sea divertido	5.74	1.049
VS5	Que la organización ofrezca un ambiente laboral agradable	6.46	0.734

Los resultados muestran que los jóvenes de las carreras de negocios de la PUCP valoran, en primer lugar, que la organización ofrezca un ambiente laboral agradable (VS5). De acuerdo a PricewaterhouseCoopers [PwC] (2020), las nuevas generaciones tienen en claro que trabajar no debe ser sinónimo de pasarla mal, sino que, por el contrario, resulta necesario pasarla bien y aprender, lo que evidencia la importancia de una buena atmósfera

laboral para la generación en estudio. En esta misma línea, para Chillakuri y Mahanandia (2018), la generación Z busca la felicidad en el trabajo y, además, adopta una actitud de equipo (citado en Lassleben & Hofmann, 2023).

Lo mencionado está estrechamente relacionado con el ítem “Que la organización apoye y motive a sus empleados” (VS3), el cual se ubicó en segundo lugar. De acuerdo a ISIL (2019), dentro de los principales motivadores de la generación Z se encuentran que la organización valore el bienestar de los empleados, que brinde línea de carrera o desarrollo profesional y que sea socialmente responsable o cuente con un buen propósito. Cabe mencionar que estos tres motivadores se posicionaron por encima de otros de aspecto remunerativo, como el sueldo o beneficios superiores al promedio del mercado.

Por otro lado, autores como Racolça-Paina & Irini (2021) mencionan que entre otros factores que motivan a esta generación se encuentran las cualidades y comportamiento de los líderes para con sus colaboradores, tales como el reconocimiento, delegación, plan de carrera, oportunidad de participar en proyectos desafiantes, entre otros. Esto se encuentra ligado al ítem “Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización” (VS2), el cual se ubicó como tercer elemento más valorado por los encuestados. Así, los estudiantes de las carreras de negocios de la PUCP brindan especial importancia a las relaciones que se establecen dentro del ámbito laboral, especialmente con aquellos que ejercen posiciones de liderazgo.

De esta manera, según PwC (2020), las nuevas generaciones aprecian una comunicación abierta y transparente con sus líderes en la cual se comunique tanto lo bueno como lo malo. Es decir, para esta generación es relevante que sus supervisores se muestren cercanos a ellos, fomentando un entorno participativo, donde se involucre a los colaboradores por medio del constante intercambio de ideas (Pandita, 2021). Con todo ello, se establece que los estudiantes de las carreras de negocios de la PUCP valoran la confianza y cercanía con sus jefes o supervisores dentro del lugar de trabajo.

En el caso de la dimensión Valor de Interés, se produjo un empate entre los ítems con mayor puntaje, los cuales fueron VI4 (6.10) y VI3 (6.10), seguidos por VI2 (6.00). Asimismo, el ítem de menor puntaje fue VI1 (5.88). Lo mencionado se muestra en la Tabla 28.

**Tabla 28: Media de las puntuaciones de los ítems del Valor de Interés**

Codificación	Ítem	Media	D.E.
VI1	Que la organización produzca o brinde productos o servicios innovadores	5.88	1.057
VI2	Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas	6.00	0.955
VI3	Que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados	6.10	0.897
VI4	Que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad	6.10	0.981
VI5	Que la organización tenga un ambiente de trabajo emocionante	5.92	0.984

Como se puede observar, son dos los elementos más valorados de esta dimensión. Por un lado, que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad (VI4) y, por otro lado, que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados (VI3). En cuanto al primero, esto se relacionaría con los hábitos de compra de esta generación. Según ISIL (2019), 8 de cada 10 *centennials* consideran a la calidad como el principal factor de decisión de compra al adquirir un nuevo producto o servicio (79%), por encima de otros factores como el precio (7%). De esta manera, la calidad es un factor importante a considerar por la generación Z peruana, tanto al momento de adquirir nuevos productos y/o servicios como al elegir una organización como un lugar para trabajar.

En cuanto al segundo, como se vio en el perfil psicográfico de los encuestados, estos se consideran capaces de pensar de manera diferente y proponer soluciones creativas, es decir, pensar fuera de la caja y proponer nuevas ideas. Esto explicaría el alto puntaje obtenido en este ítem, ya que, tal como Mori et al. (2021) señalan, la generación Z aprecia que sus ideas sean tomadas en cuenta, pues cree que puede aportar al desarrollo de nuevos proyectos o mejorar los procesos en los que se desempeña. De esta manera, los *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP buscarían que se les brinde la oportunidad de generar valor dentro de su lugar de trabajo haciendo uso de su creatividad.

Por otro lado, en el perfil psicográfico se encontró que dos de los principales valores de los participantes de la muestra son la innovación y apertura al cambio. Ello se relaciona con el ítem “Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas” (VI2), en tanto los jóvenes buscan trabajar en una organización que se encuentre alineada a sus valores y creencias personales (Deloitte, 2021). En ese sentido, ya que los estudiantes de las carreras de negocios de la PUCP se consideran capaces de buscar soluciones alternativas a los métodos tradicionales, buscan laborar en una organización que se rija bajo un *mindset* de innovación.

Por último, en el caso de la dimensión Valor de Aplicación, aquel ítem con mayor media fue VA2 (6.16), seguido por VA5 (6.02). En contraste, el ítem VA4 (5.79) fue el que obtuvo menor puntaje, tal como se muestra en la Tabla 29.

**Tabla 29: Media de las puntuaciones de los ítems del Valor de Aplicación**

Codificación	Ítem	Media	D.E.
VA1	Que la organización brinde la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido	5.89	0.996
VA2	Que la organización brinde la oportunidad de aplicar lo que has aprendido en la universidad	6.16	0.901
VA3	Que la organización tenga un enfoque orientado hacia el cliente	5.80	1.140
VA4	Que la organización sea humanitaria y retribuya a la sociedad	5.79	1.277
VA5	Que la organización brinde un sentido de aceptación y pertenencia	6.02	0.948

Así, en esta dimensión, el elemento más valorado por la muestra, al momento de considerar a una organización como un lugar para trabajar, fue que la organización brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido en la universidad (VA2). Ello se debería a que los encuestados son estudiantes universitarios de últimos ciclos. Asimismo, es importante recordar que han postulado alguna vez a ofertas laborales, lo cual implica que actualmente se encuentran en la búsqueda de prácticas preprofesionales o ya están laborando. Por lo tanto, se mostrarían entusiasmados por llevar a la práctica los conocimientos teóricos aprendidos a lo largo de su carrera y, por medio de estos, aportar valor a una organización.

Por otro lado, el segundo elemento más valorado por los encuestados fue “Que la organización brinde un sentido de aceptación y pertenencia” (VA5). En relación a este punto, Rodríguez et al. (2021) señalan que a pesar de la independencia y autonomía que caracteriza a la generación Z, esta aprecia en gran medida la oportunidad de formar parte de un equipo dentro del espacio laboral. Es decir, buscan un empleo que promueva el trabajo en equipo y la aceptación entre los miembros del mismo.

Esto también podría guardar relación con que una de las principales preocupaciones de los *centennials* es la diversidad e inclusión, ello según los resultados obtenidos en la encuesta del presente estudio, así como de acuerdo a diversos autores como Coppo (2020), Pandita (2021) y Racolça-Paina & Irini (2021). De este modo, aplicando dichas nociones en el ámbito laboral, la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP se encontraría en la búsqueda de una organización que brinde un sentido de pertenencia. Es decir, una en la que cada uno de los colaboradores se sienta aceptado y valorado por quien es, lo cual promueve la aceptación mutua entre los miembros de la organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la presente sección se exponen las principales conclusiones y recomendaciones del estudio, en base a lo expuesto a lo largo del mismo y tomando en consideración las preguntas y objetivos planteados en la investigación.

### 1. Conclusiones

Para empezar, resulta importante recordar el objetivo general del estudio, el cual es “identificar los elementos del *employer attractiveness* más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP”. Para alcanzar este objetivo, en primer lugar, se realizó una revisión exhaustiva de literatura con la finalidad de recoger información relevante referente a los ejes temáticos de la investigación: marca empleadora, *employer attractiveness* y diversidad generacional. Adicionalmente, se realizaron entrevistas a expertos en Gestión de Personas con el propósito de complementar y profundizar en la caracterización de la generación Z en el contexto peruano.

Posteriormente, se encuestó a 250 estudiantes de las carreras de negocios de la PUCP que cumplieran con el perfil establecido para formar parte de la muestra. Cabe mencionar que el instrumento utilizado fue el EmpAt desarrollado por Berthon et al. (2005), dado su notable reconocimiento como una de las principales escalas para la medición del *employer attractiveness*. Una vez recolectados los datos, se realizó el análisis de confiabilidad y validez del instrumento, los cuales dieron como resultado que este se ajusta a los datos obtenidos en el presente estudio. Finalmente, se llevó a cabo un análisis de medias para identificar los elementos más valorados del *employer attractiveness* por la muestra.

Como resultado, se determinó que las dimensiones más valoradas fueron “Valor de Desarrollo” y “Valor Económico”. En cuanto al primero, el cual hace referencia al desarrollo de carrera, así como al reconocimiento y confianza dentro del ambiente laboral, el elemento más valorado al momento de elegir a una organización como potencial empleadora fue que esta les ofrezca la oportunidad de adquirir experiencia para mejorar su carrera profesional (Media = 6.52). Respecto al Valor Económico, que abarca aspectos como el salario, paquete de compensaciones atractivo, estabilidad laboral y oportunidades de promoción, el que una organización ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento fue considerado como aquel elemento más valorado por los estudiantes encuestados (Media = 6.50). Como se aprecia, ambos elementos se encuentran relacionados al desarrollo de la carrera profesional, lo cual denota que los *centennials* muestran preferencia por laborar en organizaciones que les brindan dichas oportunidades.

Es importante precisar que estos dos ítems fueron aquellos que obtuvieron mayor puntaje no solo dentro de sus respectivas dimensiones, sino también a nivel general, considerando los 25 ítems del instrumento EmpAt. Por ello, se concluye que son los elementos que resultan más atractivos para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP al momento de elegir a una organización como un lugar en donde trabajar. De esta manera, se logró cumplir con el objetivo general planteado en el presente estudio.

Asimismo, se lograron alcanzar los seis objetivos específicos propuestos. El primero de ellos fue “caracterizar a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP”. Para ello, se realizó una caracterización de la muestra, tanto a nivel demográfico como psicográfico. En lo referente al primero, se abarcó aspectos como el género, año de nacimiento, carrera universitaria, ciclo de estudios y ocupación actual. Para ello, se partió realizando una revisión bibliográfica para establecer el rango de años que abarca la generación Z o *centennial*, resultando así el periodo entre los años 1995 y 2010 (Bencsik et al., 2016; Mazurek, 2019; Chillakuri, 2020; Pandita, 2021; Ganguli et al., 2022). Como resultado de la recolección de datos de los encuestados, el perfil demográfico obtenido fue el siguiente: hombres y mujeres nacidos entre 1995 y 2003, es decir, actualmente tienen, aproximadamente, entre 20 y 28 años de edad. A su vez, son estudiantes de 7° a 10° ciclo de las carreras de Gestión, Ingeniería Industrial, Economía, Contabilidad o Finanzas, cuentan con experiencia postulando a ofertas laborales relacionadas a su carrera y, en su mayoría, ya forman parte del mundo laboral.

Para definir el perfil psicográfico de la muestra, se recogió la caracterización de un *centennial* promedio, tanto a nivel mundial como en el contexto peruano, en lo referente a sus pasatiempos, intereses y valores. Ello se realizó con el objetivo de crear un perfil base para las preguntas contenidas en el cuestionario. Ya recogidos los datos psicográficos de los encuestados, se procedió con la triangulación entre el perfil base del *centennial* promedio y las respuestas obtenidas en la encuesta.

De este modo, se obtuvo que los jóvenes encuestados hacen gran uso de la tecnología en su día a día. Así, se entretienen, socializan y obtienen conocimientos de manera independiente en el entorno digital. Asimismo, se caracterizan por ser personas autónomas, innovadoras y abiertas al cambio. Ello se puede ver reflejado en su apertura hacia la adopción de enfoques innovadores, así como a su disposición para afrontar nuevos desafíos y vivir nuevas experiencias, lo cual se evidencia en su deseo por emprender en un futuro. Además, no planean permanecer más de 3 años laborando en una misma organización, lo que pondría en manifiesto una vez más los valores mencionados. Por otro lado, buscan mantenerse informados acerca de problemáticas medioambientales y/o sociales, siendo de su mayor

interés la contaminación ambiental, pobreza, inseguridad ciudadana, acoso sexual, diversidad e inclusión, entre otros. Sin embargo, no siempre se encuentran dispuestos a tomar acción. Por último, las principales razones por las que suelen sentirse estresados y/o ansiosos son, principalmente, la sobrecarga y presión académica, sobrecarga y presión laboral y el ritmo de vida acelerado.

En ese sentido, se concluye que este perfil posee gran similitud con la caracterización de un *centennial* promedio, la cual fue recogida en diversas fuentes nacionales e internacionales, y expuesta tanto en el marco teórico como en el marco contextual del presente trabajo. Ello se debería a que, al pertenecer a una misma generación, los *centennials* se han visto expuestos a determinados eventos o sucesos que han moldeado sus valores, perspectivas, expectativas y maneras de pensar, los cuales los distinguen de otras generaciones.

Por otro lado, el segundo objetivo específico de la investigación fue “identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP”. Respecto a esta dimensión, se encontró que fue la cuarta más valorada por los estudiantes de la muestra. Asimismo, aquellos elementos que resultaron más atractivos fueron que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad (Media=6.10), que valore y haga uso de la creatividad de sus empleados (Media=6.10) y que sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas (Media=6.00).

El tercer objetivo específico de la investigación fue “identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor Social para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP”. Esta dimensión fue la tercera más valorada por los encuestados. En cuanto a los elementos que resultaron más atractivos, estos fueron que la organización ofrezca un ambiente laboral agradable (Media=6.46) y que apoye y motive a sus empleados (Media=6.34).

El cuarto objetivo específico del estudio fue “identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor Económico para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP”. Respecto a esta dimensión, se encontró que fue la segunda más valorada por los estudiantes. Asimismo, los elementos que resultaron más atractivos fueron que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento (Media=6.50) y que brinde estabilidad laboral (Media=6.40).

Por otro lado, el quinto objetivo específico de la investigación fue “identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Desarrollo para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP”. Es importante señalar que esta dimensión fue la más valorada por los encuestados al momento de elegir a una organización como un lugar para

trabajar. Asimismo, aquellos elementos que resultaron más atractivos fueron el adquirir experiencia para mejorar su carrera profesional (Media=6.52) y que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus empleados (Media=6.38).

Finalmente, el último objetivo específico fue “identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Aplicación para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP”. En cuanto a este, se encontró que fue la quinta dimensión más valorada por los estudiantes de la muestra. Asimismo, aquellos elementos que resultaron más atractivos fueron que la organización les brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido en la universidad (Media=6.16) y un sentido de aceptación y pertenencia (Media=6.02).

## **2. Recomendaciones**

En base a la información recogida a lo largo de la investigación, se establecen las recomendaciones expuestas en los siguientes párrafos.

En primer lugar, es importante que las organizaciones que buscan atraer al nuevo talento disponible en el mercado sean conscientes que ello solo será posible si se parte por una comprensión de sus comportamientos, necesidades e intereses. Esto se debe a que, como se ha establecido a lo largo del estudio, la generación Z o *centennial* presentan rasgos que la diferencia de sus predecesores, constituyendo esto último un reto tanto para su atracción como para su retención dentro del ámbito laboral.

En segundo lugar, ya que uno de los hallazgos obtenidos fue que las cinco dimensiones del *employer attractiveness* o atractivo del empleador fueron valoradas en gran medida por los *centennials* de las carreras de negocios de la PUCP, a continuación, se brindan recomendaciones para cada una de ellas a las organizaciones que buscan atraer a este talento.

En relación al Valor de Interés, se recomienda mantener una reputación sólida en el mercado por medio de los productos y servicios que ofrece a sus clientes, puesto que el talento joven valora que una organización ofrezca productos o servicios de alta calidad. Es decir, se muestran con mayor predisposición a laborar en una empresa reconocida por su excelencia en el mercado. Por otro lado, dado que valoraron que una organización haga uso de su creatividad, se recomienda promover espacios donde los colaboradores puedan expresar sus ideas libremente. Asimismo, sería importante ofrecerles la oportunidad de participar en proyectos multidisciplinarios que promuevan su creatividad e innovación, colaborando de manera conjunta con trabajadores de distintas áreas funcionales. Así, se propiciarán oportunidades de intraemprendimiento, a la vez que ayudaría a que los

*centennials* sientan que la empresa valora sus ideas y que, por medio de ellas, aportan valor dentro de su lugar de trabajo.

Respecto al Valor Social, se recomienda promover un entorno laboral agradable, donde las relaciones dentro del espacio de trabajo se caractericen por el respeto y confianza mutua, independientemente de las áreas o jerarquías a las cuales pertenezcan los colaboradores. De esta manera, resultaría importante realizar actividades periódicas de integración, para así favorecer la cohesión entre los miembros del equipo, así como la colaboración mutua. En esta misma línea, se recomienda realizar estudios de clima organizacional, los cuales tendrían como fin identificar los puntos de mejora y, a partir de ello, establecer planes de acción en aspectos como la cultura, la comunicación, estilo de liderazgo, entre otros. Por otro lado, dado que la generación Z o *centennial* valoró que la gerencia apoye y motive a sus empleados, se recomienda, principalmente, la capacitación constante a las personas con puestos de liderazgo dentro de la organización. Ello se realizaría con el fin de asegurar que se encuentren en la capacidad de comunicar de manera efectiva no solo los reconocimientos, sino también los puntos de mejora identificados en los colaboradores. Asimismo, es importante que los líderes se mantengan siempre cercanos a sus equipos de trabajo, favoreciendo así la construcción de relaciones sólidas entre ellos.

En lo referente al Valor Económico, se recomienda ofrecer oportunidades internas de crecimiento a sus colaboradores, tanto de manera vertical como horizontal. Es decir, se debe brindar a los *centennials* la posibilidad de crecer dentro de la organización, ya sea asumiendo puestos de mayor jerarquía o que impliquen un mayor nivel de responsabilidad. En ese sentido, una de las iniciativas propuestas consiste en priorizar la captación de talento interno cuando se presenten requerimientos para cubrir vacantes y, además, hacer uso de canales de comunicación abiertos para la difusión del puesto disponible. Además, dado que la estabilidad laboral fue el segundo elemento más valorado dentro de esta dimensión se recomienda mantener una comunicación transparente y honesta con los colaboradores, en la cual se comparta información acerca de los objetivos, cambios significativos o cambios en el rumbo estratégico de la empresa, así como situaciones de crisis que podría atravesar. De este modo, una comunicación honesta y directa con los colaboradores podría ayudar a reducir el sentimiento de incertidumbre en ellos. Por otro lado, es importante añadir que la posibilidad de desarrollarse dentro de una organización también crea un sentido de estabilidad a largo plazo.

En cuanto al Valor de Desarrollo, dado que los *centennials* valoraron la adquisición de experiencia para la mejora de su carrera profesional, se recomienda ofrecer experiencias que pongan en desafío sus conocimientos y habilidades, tales como la participación en proyectos

de alta relevancia, la toma de liderazgo en determinadas actividades, la oportunidad de asumir nuevas tareas, entre otras. No obstante, es preciso mencionar que resulta importante contar con la guía y el acompañamiento constante de un líder, puesto que se trata de un grupo de personas que recién se encuentran ingresando al entorno laboral. En esta misma línea, se sugiere ofrecer a los colaboradores de la generación Z la oportunidad de participar en programas de capacitación en los que pueda adquirir nuevas habilidades y conocimientos para desarrollar al máximo su potencial. Por otro lado, debido a que estos también valoraron que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus empleados, se recomienda a los líderes de los equipos de trabajo brindar un *feedback* constante a los colaboradores. Por medio de este, se busca comunicar la participación y aporte de los trabajadores en los logros del equipo, así como sus puntos de mejora por medio de sugerencias constructivas. En ese sentido, no solo basta con reconocer logros obtenidos en proyectos a gran escala, sino que también resulta relevante reconocer los logros del día a día, los cuales aportan al alcance de los objetivos organizacionales.

Respecto al Valor de Aplicación, puesto que los jóvenes *centennials* valoraron que se les brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido en la universidad, se recomienda implementar Programas de Prácticas o *Trainee* dirigidos a jóvenes estudiantes o recién egresados, con el objetivo de permitirles poner en práctica los conocimientos adquiridos. Así, se les brindaría la oportunidad de conocer de cerca la realidad de las organizaciones y experimentar de primera mano el entorno organizacional. Además, ya que el sentido de aceptación y pertenencia fue altamente valorado, se sugiere promover ambientes de respeto y aceptación, donde todos los miembros de la organización se sientan cómodos en el lugar de trabajo. De esta manera, se garantiza que cada colaborador se sienta seguro de demostrar su talento y expresar sus ideas libremente y, así, pueda contribuir con su mayor potencial.

Para finalizar, es importante resaltar la importancia de la coherencia entre lo que se comunica al exterior y lo que ocurre de manera interna en la organización. Por ello, no solo se recomienda implementar las iniciativas mencionadas, sino también incluirlas en la estrategia de marca empleadora, para así comunicarlas a los potenciales colaboradores y, de esta manera, captar la atención de la generación Z o *centennial*. De igual modo, una vez que se haya logrado atraer este talento, es crucial demostrar un compromiso a largo plazo en cumplir con lo prometido en un primer momento, pues no se trata únicamente de crear expectativas, sino también de satisfacerlas de manera concreta y efectiva.

## REFERENCIAS

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413–431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arachchige, B., & Robertson, A. (2012). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25–46. <https://www.researchgate.net/publication/256023089>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Begazo, J. D., & Fernandez, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>
- Benavente, G. (29 de septiembre de 2020). Las tendencias de las nuevas generaciones. *RPP*. <https://rpp.pe/columnistas/gisellabenavente/las-tendencias-de-las-nuevas-generaciones-noticia-1295304>
- Bencsik, A., Horváth Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>

- Berry, L. (1981). The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–44.
- Berthon, P., Ewing, M., & Lian Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Campo-Arias, A., Herazo, E., & Oviedo, H. C. (2012). Análisis de factores: fundamentos para la evaluación de instrumentos de medición en salud mental\*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(3), 659–671. [https://doi.org/10.1016/s0034-7450\(14\)60036-6](https://doi.org/10.1016/s0034-7450(14)60036-6)
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831–839.
- Carbajal, M., & Javier, G. (2020). *Marca empleadora en redes sociales para atraer a la generación Z de Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/654029>
- Castillo, S., & Huamán, D. (2017). *RSE como estrategia de employer branding en estudiantes de administración y negocios internacionales de USIL y UNMSM pertenecientes a la generación Z con interés en laborar en el sector bancario peruano* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623813?show=full>
- Chávez, L. (10 de octubre de 2022). Estudio | La agenda anti cambio climático de los millennials y centennials peruanos llega a las empresas: estas son sus demandas. *Forbes*. <https://forbes.pe/sostenibilidad/2022-10-10/estudio-la-agenda-anti-cambio-climatico-de-los-millennials-y-centennials-peruanos-llega-a-las-empresas-estas-son-sus-demandas>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133–153. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>

- Cho, G., Hwang, H., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2020). Cutoff criteria for overall model fit indexes in generalized structured component analysis. *Journal of Marketing Analytics*, 8(4), 189–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-020-00089-1>
- Ciribeli, J., & Miquelito, S. (2015). Visión de la segmentación del mercado por el criterio psicográfico: Un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de Futuro*, 19(1), 33–50. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357938586002.pdf>
- Coppo, A. (2020). Estrategias de enseñanza del diseño para una nueva generación. El rol docente y el vínculo con el estudiante en el marco de las TIC'S. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 84, 53–67. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi84.3743>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Datum Internacional. (2018). *Generación Z. La nueva generación en formación*. [https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/GeneracionZ.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/GeneracionZ.pdf)
- Deloitte. (2021). *Encuesta Millennial y Gen Z 2021. Un llamado a la acción y a la responsabilización*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ve/Documents/about-deloitte/Encuesta-millennial-generacion-z-2021.pdf>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/about-deloitte/Encuesta-Millennial-GenZ-2022.pdf>
- Domínguez, S. (2014). Análisis Psicométrico de la escala de bienestar psicológico para adultos en estudiantes universitarios de Lima: un enfoque de ecuaciones estructurales. *Psychologia: avances de la disciplina*, 8(1), 23–31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297231283003>
- El Peruano. (22 de julio de 2016). Los baby boomers y la cultura empresarial. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/43976-los-baby-boomers-y-la-cultura-empresarial>
- El Peruano. (4 de septiembre de 2022). Conozca aquí cuáles son los puestos de trabajo más demandados en el Perú. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/188052-conozca-aqui-cuales-son-los-puestos-de-trabajo-mas-demandados-en-el-peru>

- Ferrando, P., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El Análisis Factorial como técnica de investigación en Psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18–33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441003>
- Fontana, A., & Velásquez-Fernández, A. (2023). *Los centennials nos miran*. <https://innovan.do/wp-content/uploads/2023/06/Informe-final-de-la-Investigacion-los-Centennials-nos-miran.pdf>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Ganguli, R., Chandra Padhy, S., Saxena, T., & Gandhi, M. (2022). The Characteristics and Preferences of Gen Z: A Review of Multi-Geography Findings†. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 79–98. <https://www.proquest.com/openview/ad8f66df6559aed549ff845fa066e699/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029985>
- Garrigues. (2022). *Perú: 7 retos para los empleadores en el 2023*. [https://www.garrigues.com/sites/default/files/noticias/files/20221227\\_alerta\\_laboral\\_peru\\_-\\_7\\_retos\\_para\\_2023.pdf](https://www.garrigues.com/sites/default/files/noticias/files/20221227_alerta_laboral_peru_-_7_retos_para_2023.pdf)
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Gestión. (28 de mayo de 2022). Sunedu: este es el ranking de las 10 mejores universidades en el Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/ranking-mejores-universidades-del-peru-2022-este-es-el-top-10-de-mejores-universidades-segun-sunedu-rmmn-emcc-noticia/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Institut européen d'administration des affaires. (2021). *The Global Talent Competitiveness Index 2021: Talent Competitiveness in Times of COVID*. <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. (2022). Informalidad llega a 2.6 millones de jóvenes de la zona urbana. *El Comercio*. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp->

content/uploads/2022/10/2022-10-29-Informalidad-llega-a-2.6-mlls-de-jovenes-de-la-zona-urbana-Informe-IPE-El-Comercio.pdf

Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur. (2019). *Gen Z: Perfil del adolescente y joven del Perú urbano* 2019. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-09/gen\\_z\\_perfil\\_del\\_adolescente\\_y\\_joven\\_del\\_peru\\_urbano\\_2019\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-09/gen_z_perfil_del_adolescente_y_joven_del_peru_urbano_2019_0.pdf)

Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur. (2020). *Generaciones en el Perú 2020*. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-08/GENERACIONES%20EN%20EL%20PER%C3%9A\\_V3.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-08/GENERACIONES%20EN%20EL%20PER%C3%9A_V3.pdf)

Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur. (2021). *Imagen del egresado universitario entre empleadores 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/imagen-del-egresado-universitario-entre-empleadores-2021>

Instituto San Ignacio de Loyola. (2019). *Centennials en el mercado laboral peruano. Nuevos desafíos en la gestión del talento*. <https://landing.isil.pe/wp-content/uploads/2019/08/estudio-isil-centennials-2019-08-15.pdf>

Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110. <https://doi.org/10.1108/174687711111105686>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management (14th ed)*. Pearson.

Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management*, 38(4), 545–560. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>

Lazarte, A., & Llerena, A. (2021). *Análisis de las principales brechas y similitudes entre los atributos que atraen a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y lo que ofrece la marca empleadora del banco para atraerlos: caso Banco Pichincha* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/182644>

Lisana, L. (2023). Factors affecting university students switching intention to mobile learning: a push-pull-mooring theory perspective. *Education and Information Technologies*, 28, 5341–5361. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11410-z>

- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Mannheim, K. (1993). El Problema de las Generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 62(93), 193-242. [https://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_062\\_12.pdf](https://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.pdf)
- ManpowerGroup. (2020). *Cerrando la Brecha de Habilidades: Lo que los trabajadores quieren*. [https://www.manpowergroup.pe/wps/wcm/connect/manpowergroup/26fcbe6-6e3d-4172-b251-e56f1e361b47/Estudio-Escasez-de-Talento-2020\\_FINAL\\_Lo.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18\\_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-26fcbe6-6e3d-4172-b251-e56f1e361b47-n9ojyG0](https://www.manpowergroup.pe/wps/wcm/connect/manpowergroup/26fcbe6-6e3d-4172-b251-e56f1e361b47/Estudio-Escasez-de-Talento-2020_FINAL_Lo.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-26fcbe6-6e3d-4172-b251-e56f1e361b47-n9ojyG0)
- Mazurek, M. (2019). Generation Z as a challenge for the traditional corporate culture in Poland. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego “Studia i Prace”*, 37(1), 167–180. <https://doi.org/10.33119/KKESiP/2019.1.8>
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons Ltd.
- Mori, A., Torres, E., Oblitas, D., & Ordoñez, B. (2021). *Determinación del nivel de Engagement en los Centennials económicamente activos del Perú* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/175769>
- Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Ten steps for test development. *Psicothema*, 31(1), 7–16. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.291>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Empleo juvenil en América Latina y el Caribe*. <https://www.ilo.org/americas/temas/empleo-juvenil/lang--es/index.htm>
- Pacífico Business School. (2019). *Pacífico Business School y Thomas International presentaron estudio sobre comportamiento organizacional en empresas*. <https://pbs.edu.pe/noticias/pacifico-business-school-thomas-international-estudios-comportamiento-generacional/>

- Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556-569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Ciencias de la Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Prund, C. (2021). Why Generation Z is Redefining the HRM Processes. *Studies in Business and Economics*, 16(3), 190–199. <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0054>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2023a). *Estadísticas y S.A.G.*
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2023b). *Misión, visión y valores - PUCP*. <https://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/mision-vision-y-valores/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2023c). *Sistema de Pensiones Diferenciadas*. <https://www.pucp.edu.pe/admision/admision-pregrado/costo-estudios/pensiones/presentacion/>
- PricewaterhouseCoopers. (3 de febrero de 2020). Cultura organizacional: El factor determinante para los millennials y centennials a la hora de ingresar a una compañía. *PricewaterhouseCoopers*. <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/la-cultura-organizacional-es-un-factor-determinante-para-millennials-y-centennials.html>
- Quacquarelli Symonds. (2023). *QS World University Rankings 2024: Top global universities*. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2024>
- Racolța-Paina, N., & Irini, R. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals-A Qualitative Study. *Quality-Access to Success*, 22(183), 78-85. <https://www.researchgate.net/publication/352374489>
- 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>
- Rivera, R. (7 de marzo de 2019). *Conferencia: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, sobreviviendo a la diversidad generacional en las Organizaciones*. Educast PUCP [video]. [https://educast.pucp.edu.pe/video/11130/conferencia\\_baby\\_boomers\\_generacion\\_](https://educast.pucp.edu.pe/video/11130/conferencia_baby_boomers_generacion_)

x\_millennials\_y\_centennials\_sobreviviendo\_a\_la\_diversidad\_generacional\_en\_las\_organizaciones

- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235–268. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/rinn11.22-4>
- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110–130. <https://research-repository.uwa.edu.au/en/publications/identifying-the-dimensions-of-attractiveness-of-an-employer-brand>
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142–157. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2018-0136>
- Sheen, R. (2018). *El employer brand (marca empleador) en el Perú: oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Universidad de Lima Fondo Editorial.
- Soeling, P. D., Ajeng Arsanti, S. D., & Indriati, F. (2022). Organizational reputation: does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia? *Heliyon*, 8(4), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09208>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2023a). *Comunidad Estudiantil*. TUNI.PE. <http://www.tuni.pe/comunidad/estudiantes>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2023b). *Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*. TUNI.PE. <https://www.tuni.pe/universidades/7>
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707>
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>

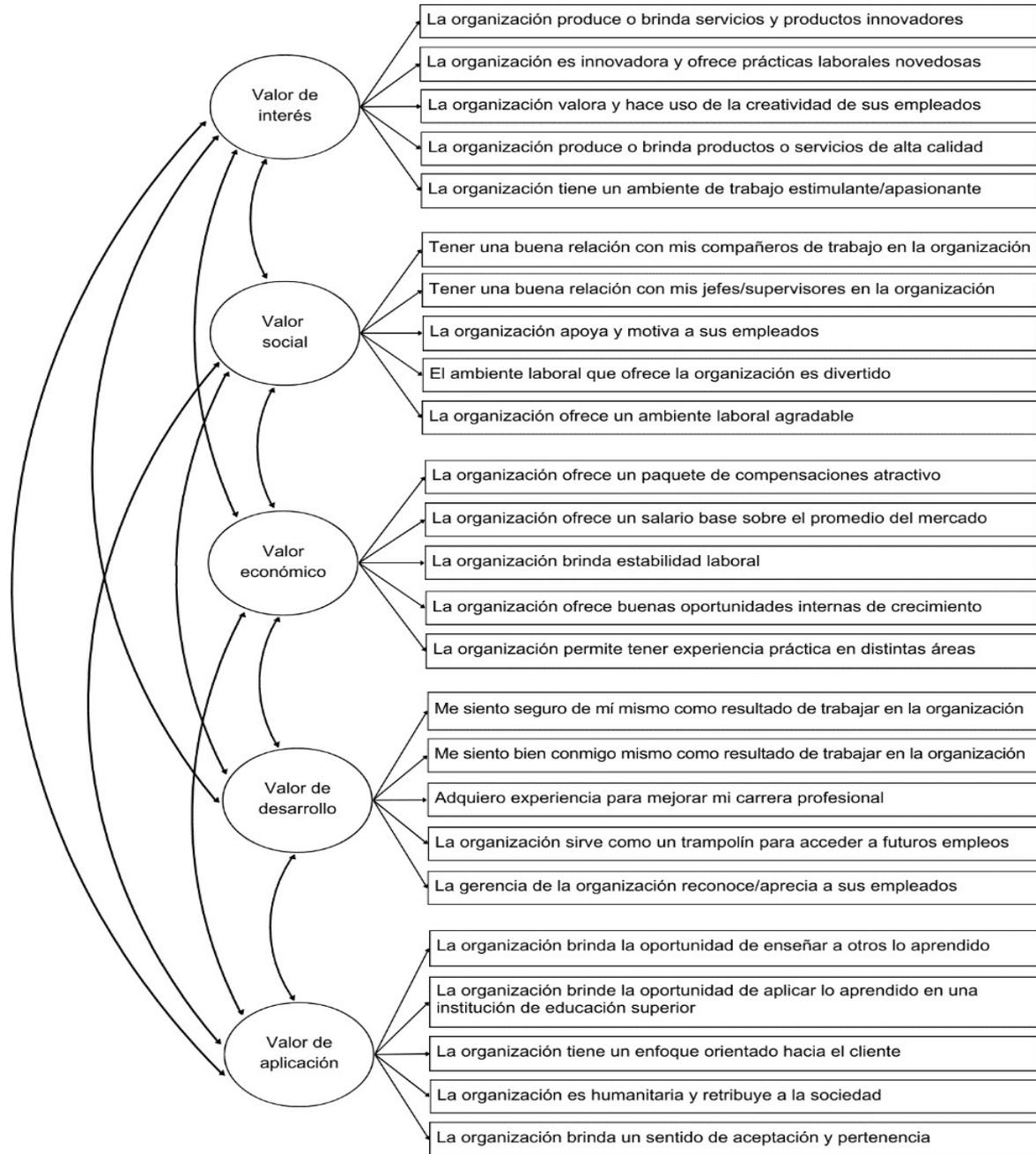
Vicerrectorado Académico PUCP. (2023). *La experiencia del estudiante*.  
<https://vicerrectorado.academico.pucp.edu.pe/modelo-educativo/actores-del-proceso/la-experiencia-del-estudiante>



# ANEXOS

## ANEXO A: Modelo teórico desarrollado por Berthon et al. (2005)

Figura A1: Modelo teórico desarrollado por Berthon et al. (2005)



Adaptado de Berthon et al. (2005) y Lazarte & Llerena (2021)

## **ANEXO B: Guía de entrevista a expertos en Gestión de Personas**

### **Objetivo**

Recolectar información relevante referente a la caracterización de la generación Z en el contexto peruano desde el punto de vista de expertos en el área de Gestión de Personas.

### **Preguntas**

1. ¿Nos puede comentar brevemente acerca de su experiencia en el área de Gestión de Personas?
2. Prestando especial atención a la generación Z, ¿cree usted que hay rasgos que los diferencien de otras generaciones?
3. De acuerdo a diversas fuentes, se caracteriza a la generación Z como una generación con mayor y mejor manejo de tecnología, con autonomía en el aprendizaje, espíritu emprendedor, mayor conciencia socioambiental y mayor apertura a la diversidad.  
¿Está de acuerdo con dicha caracterización? ¿Por qué?
4. ¿De qué manera las características particulares de la generación Z están reconfigurando los procesos de gestión de talento?

## ANEXO C: Cuestionario aplicado a la muestra

### Perfil demográfico

1. ¿Autorizas el uso de la información brindada para fines académicos?
  - Sí
  - No
2. ¿Eres estudiante de 7° ciclo o en adelante de alguna de las carreras de negocios de la PUCP? (Gestión, Ingeniería Industrial, Finanzas, Contabilidad o Economía)
  - Sí
  - No
3. ¿En qué año naciste? \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es tu género?
  - Femenino
  - Masculino
  - Prefiero no decirlo
  - Otro
5. ¿Qué carrera estudias?
  - Gestión
  - Ingeniería Industrial
  - Economía
  - Finanzas
  - Contabilidad
6. ¿En qué ciclo de estudios te encuentras? (si te encuentras llevando cursos de varios ciclos, selecciona el que estés cursando la mayor cantidad de créditos) \_\_\_\_
7. ¿Has postulado alguna vez a ofertas laborales relacionadas a tu carrera?
  - Sí
  - No
8. ¿Cuál es tu ocupación actual?
  - Solo estudio
  - Estudio y trabajo

### Perfil psicográfico

9. De las siguientes actividades, ¿cuáles son tus pasatiempos favoritos? (máximo 3)
  - Escuchar música
  - Practicar un deporte
  - Utilizar redes sociales

- Ver contenido de plataformas de *streaming* (ej. Netflix.)
  - Jugar videojuegos
  - Realizar actividades artísticas (ej. Dibujo, canto, actuación)
  - Ver TV
  - Otros (especificar): \_\_\_\_\_
10. ¿Cuáles son las redes sociales que más usas? (4 máximo)
- Instagram
  - Twitter
  - TikTok
  - LinkedIn
  - Spotify
  - Twitch
  - WhatsApp
  - Otro (especificar)
11. Ordena del 1 al 6 los motivos por los que usas las redes sociales, siendo 1 el uso menos común y 6 el uso más frecuente (marcar 1 por columna)
- Para entretenerme
  - Para comunicarme con mis amigos y/o familia
  - Para conocer gente nueva
  - Para aprender cosas nuevas
  - Para encontrar soluciones rápidas a problemas diarios
  - Para mantenerme informado(a)
12. En promedio, ¿cuántas horas al día haces uso de dispositivos tecnológicos (celular, laptop, tablet, etc.)?
- Menos de 2 horas
  - De 2 a 4 horas
  - De 4 a 6 horas
  - Más de 6 horas
13. Además de la universidad, ¿dónde sueles adquirir conocimientos nuevos? (2 máximo)
- Institutos (idiomas, informática, etc.)
  - Plataformas de cursos online (ej. Crehana)
  - Redes sociales (ej. Tutoriales/clases en YouTube)
  - Aplicaciones móviles (ej. Duolingo)
  - Otro (especificar)

14. ¿Te consideras una persona capaz de pensar de manera diferente y proponer soluciones creativas?
- Sí, siempre trato de pensar fuera de la caja y encontrar nuevas ideas
  - A veces, depende de la situación
  - No, prefiero seguir métodos tradicionales
15. ¿Te consideras una persona que se atreve a tomar riesgos y probar cosas nuevas?
- Sí, siempre estoy dispuesto(a) a tomar riesgos y experimentar
  - A veces, primero debo evaluarlo
  - No, prefiero mantenerme en mi zona de confort
16. Aproximadamente, ¿cuál consideras que es el tiempo adecuado para permanecer trabajando en una misma empresa?
- Menos de 1 año
  - De 1 a 3 años
  - De 3 a 6 años
  - De 6 a 8 años
  - De 8 a 10 años
  - Más de 10 años
17. En tus metas a futuro, ¿consideras importante tener un negocio propio?
- Sí, definitivamente
  - Sí, tal vez
  - No, no es una meta para mí
  - No lo he considerado aún
18. ¿Cuánto interés tienes en problemáticas medioambientales?
- Mucho interés, hago todo lo posible por contribuir a estos temas
  - Algo de interés, trato de mantenerme siempre informado(a), pero no siempre tomo acción
  - Poco interés, estas cuestiones no son una prioridad para mí
  - No tengo interés en absoluto en estos temas
19. ¿Cuánto interés tienes en problemáticas sociales?
- Mucho interés, hago todo lo posible por contribuir a estos temas
  - Algo de interés, trato de mantenerme siempre informado(a), pero no siempre tomo acción
  - Poco interés, estas cuestiones no son una prioridad para mí
  - No tengo interés en absoluto en estos temas

20. ¿En qué problemáticas sociales y/o medioambientales se enfoca más tu interés?

(máximo 4)

- Pobreza
- Racismo
- Contaminación ambiental
- Corrupción
- Acoso sexual
- Inseguridad ciudadana
- Diversidad e inclusión
- Otro (especificar)

21. En las últimas semanas, ¿en qué medida te has sentido ansioso(a) o estresado(a)?

- Extremadamente
- Bastante
- Moderadamente
- Muy poco

22. ¿Cuáles son las razones más frecuentes por las que experimentas estrés y/o ansiedad? (máximo 3)

- Sobrecarga y presión académica
- Sobrecarga y presión laboral
- Problemas económicos
- Situación actual peruana y mundial
- Presión social
- Ritmo de vida acelerado
- Otro (especificar)

## PARTE 2

23. En una escala del 1 al 7, donde 1 es “Nada importante” y 7 es “Extremadamente importante” ¿Qué tan importante es para ti lo siguiente al momento de considerar una organización como un lugar para trabajar?

- Que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus empleados
- Que el ambiente laboral que ofrezca la organización sea divertido
- Que la organización sirva como un trampolín para acceder a futuros empleos
- Que me sienta bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la organización
- Que adquiera experiencia para mejorar mi carrera profesional
- Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización

- Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización
- Que me sienta seguro de mí mismo como resultado de trabajar en la organización
- Que la organización apoye y motive a sus empleados
- Que la organización tenga un ambiente de trabajo emocionante
- Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas
- Que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados
- Que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad
- Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento
- Que la organización produzca o brinde productos o servicios innovadores
- Que la organización sea humanitaria y retribuya a la sociedad
- Que la organización brinde la oportunidad de aplicar lo que has aprendido en la universidad
- Que la organización brinde la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido
- Que la organización brinde un sentido de aceptación y pertenencia
- Que la organización tenga un enfoque orientado hacia el cliente
- Que la organización brinde estabilidad laboral
- Que la organización permita tener experiencia práctica en distintas áreas
- Que la organización ofrezca un ambiente laboral agradable
- Que la organización ofrezca un salario base sobre el promedio del mercado
- Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo

## ANEXO D: Matriz de consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia

Problema General	Pregunta general	Objetivo general	Preguntas específicas	Objetivos Específicos	Metodología		
					Fuentes de información	Variables	Subvariables
La generación Z, la cual está ingresando al mercado laboral, posee particularidades al igual que toda generación. Ello repercute en las prácticas de Gestión de Personas, en tanto esta área necesita conocer y ajustarse a las necesidades y expectativas de esta generación en el ámbito laboral. Sin embargo, en el Perú existe una brecha persistente entre las necesidades y expectativas de las personas y aquello que las organizaciones ofrecen.	¿Cuáles son los elementos del <i>employer attractiveness</i> más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos del <i>employer attractiveness</i> más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP	¿Cuáles son las características de la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Caracterizar a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP	<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario	Perfil demográfico	Género
			¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP			<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario
¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP	<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario			Valor de Interés	Carrera	
			¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP		<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario	Valor de Interés
¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP	<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario			Valor de Interés		
			¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP		<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario	Valor de Interés
¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP	<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario			Valor de Interés		
			¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP		<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario	Valor de Interés
¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP	<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario			Valor de Interés		
			¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP		<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario	Valor de Interés
¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP	<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario			Valor de Interés		
			¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP		<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario	Valor de Interés
¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP	<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario			Valor de Interés		
			¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP		<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario	Valor de Interés
¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP	<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario			Valor de Interés		
			¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?	Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Interés para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP		<b>Técnica de recolección:</b> encuesta  <b>Instrumento:</b> cuestionario	Valor de Interés

**Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)**

Problema General	Pregunta general	Objetivo general	Preguntas específicas	Objetivos Específicos	Metodología					
					Fuentes de información	Variables	Subvariables			
<p>La generación Z, la cual está ingresando al mercado laboral, posee particularidades al igual que toda generación. Ello repercute en las prácticas de Gestión de Personas, en tanto esta área necesita conocer y ajustarse a las necesidades y expectativas de esta generación en el ámbito laboral. Sin embargo, en el Perú existe una brecha persistente entre las necesidades y expectativas de las personas y aquello que las organizaciones ofrecen.</p>	<p>¿Cuáles son los elementos del <i>employer attractiveness</i> más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?</p>	<p>Identificar los elementos del <i>employer attractiveness</i> más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP</p>	<p>¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor Social para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?</p>	<p>Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor Social para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP</p>	<p><b>Técnica de recolección:</b> encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> cuestionario</p>	<p>Valor Social</p>	Buena relación con compañeros			
							Buena relación con superiores			
							Compañeros solidarios y alentadores			
							Ambiente laboral divertido			
							Ambiente laboral feliz			
								<p><b>Técnica de recolección:</b> encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> cuestionario</p>	<p>Valor Económico</p>	Oportunidades de promoción
							Salario por encima del promedio			
							Paquete de compensaciones atractivo			
							Estabilidad laboral			
							Oportunidad de tener experiencias prácticas en diferentes áreas			

**Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)**

Problema General	Pregunta general	Objetivo general	Preguntas específicas	Objetivos Específicos	Metodología		
					Fuentes de información	Variables	Subvariables
<p>La generación Z, la cual está ingresando al mercado laboral, posee particularidades al igual que toda generación. Ello repercute en las prácticas de Gestión de Personas, en tanto esta área necesita conocer y ajustarse a las necesidades y expectativas de esta generación en el ámbito laboral. Sin embargo, en el Perú existe una brecha persistente entre las necesidades y expectativas de las personas y aquello que las organizaciones ofrecen.</p>	<p>¿Cuáles son los elementos del <i>employer attractiveness</i> más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?</p>	<p>Identificar los elementos del <i>employer attractiveness</i> más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP</p>	<p>¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Desarrollo para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?</p>	<p>Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Desarrollo para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP</p>	<p><b>Técnica de recolección:</b> encuesta <b>Instrumento:</b> cuestionario</p>	<p>Valor de Desarrollo</p>	Trampolín para futuros empleos
							Reconocimiento de la gerencia
							Sentirse bien consigo mismo como resultado de trabajar en una empresa
							Sentirse seguro de sí mismo como resultado de trabajar en una empresa
		<p>Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Aplicación para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP</p>	<p>¿Cuáles son los elementos más valorados de la dimensión Valor de Aplicación para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP?</p>	<p>Identificar los elementos más valorados de la dimensión Valor de Aplicación para la generación Z de las carreras de negocios de la PUCP</p>	<p><b>Técnica de recolección:</b> encuesta <b>Instrumento:</b> cuestionario</p>	<p>Valor de Aplicación</p>	Retribución a la sociedad
							Oportunidad de aplicar lo aprendido
							Oportunidad de enseñar lo aprendido
							Sentimiento de aceptación y pertenencia
Enfoque orientado al cliente							