

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la “Generación Y”

*Employer Branding: How to attract and retain “Y Generation”*

Roberi, María Pía

Legajo: RHU02179

Córdoba - 2020

Seminario Final de Recursos Humanos

Tutor: Natalia, Gambino

## **Agradecimientos**

*A mis papás, que con amor, paciencia y esfuerzo siempre hicieron hasta lo imposible para que cumpla mis sueños, son mis pilares y ejemplos a seguir. Les debo todo lo que soy.*

*A mis abuelos y hermanos, que nunca me dejaron caer cuando todo parecía complicado y por estar a mi lado en cada paso de mi vida. Gracias por tanto amor.*

*A mis amigas de toda la vida, algunas a la distancia pero presentes desde el comienzo, incondicionales como nadie en este mundo.*

*A juli, la mejor amiga que me pudo dar la facultad, por hacer este camino mucho más fácil, no dejarme rendir y ser mi compañera en todo.*

*A mi profesora Natalia Gambino, por guiarme en este proceso tan importante de mi vida.*

*A todas las empresas por su disposición a colaborar en este TFG.*

## Resumen

El presente manuscrito científico tuvo como objetivo conocer los factores de atracción y retención de la “Generación Y”, también denominados millennials, que hoy emplean las organizaciones que se hallan posicionadas como “marca empleadora” de la ciudad de Córdoba, Argentina en el año 2020 e indagar si la propuesta de valor al empleado (PVE) de las empresas elegidas se encontraban alineadas a las necesidades de la generación nombrada con anterioridad. Para llevar a cabo el relevamiento fue necesario una investigación de carácter descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transversal. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario con la técnica de encuesta, dirigidas a los responsables de Recursos Humanos de las organizaciones seleccionadas y trabajadores que se encuentran dentro del grupo denominado “Generación Y”. Los resultados arrojaron que es lo que atrae a dicha generación trabajar en una compañía y no en otra (equilibrio entre vida laboral/personal, capacitación constante y planes de crecimiento, horarios flexibles o home office, etc), y como consecuencia de esto, que factores utilizan o podrían utilizar las organizaciones para retener dicho capital humano. Se pudo concluir de esta manera, que la atracción y retención de talento humano se ha convertido en el principal reto de las empresas, ya que son estos los que generan riqueza dentro de la misma. Si bien existen investigaciones con respecto a la temática, es un tópico bastante innovador con respecto a factores de atracción y retención, como también así, la problemática de la “Generación Y”.

*Palabras claves:* Atracción – Retención – Generación Y – Marca empleadora

## **Abstract**

This scientific manuscript's objective was to learn about the today attracting and retaining factors of the "Y Generation" employed by organizations positioned as "employer branding" in Cordoba City, Argentina in the year 2020. And also, to find out if the employee value proposition (EVP) of the chosen companies were aligned with the named generation necessities. To carry out the surveys, it was necessary to conduct a descriptive investigation with a quantitative, non-experimental, and cross-sectional approach. As a data recollection instrument, a questionnaire using a poll technique aimed at the Human Resources staff of the selected companies and employees within the so-called "Y Generation" group was used. The results showed what attracts them to work in one company rather than in another one (working/personal life balance, constant training and growth plans, flexible schedules or home office, etc) and as a consequence, what factors are employed or can be employed by companies to keep human capital. It was concluded that the attraction and retaining of human talent has turned into the companies' principal challenge due to the fact that they are the ones who generate wealth within it. Although there are investigations regarding the topic, it is a quite innovative one respecting attraction and retaining factors and the "Y Generation" issue.

*Key words:* Attraction- Retaining- Y Generation - Employer Branding

# Índice

<i>Introducción</i> .....	7
<i>Método</i> .....	22
Diseño.....	22
Participantes.....	22
Instrumento.....	23
Análisis de datos.....	24
<i>Resultados</i> .....	26
Atracción.....	26
Retención.....	29
Propuesta de valor al empleado (PVE).....	31
<i>Discusión</i> .....	32
<i>Referencias</i> .....	42
<i>Anexos</i> .....	46

Modelo de consentimiento informado.....46

Modelo de encuestas.....48

## Introducción

En los últimos años se han producidos drásticos cambios económicos, tecnológicos, culturales y sociales, por los cuales las organizaciones, día a día, se han ido adaptando y es, en este momento, cuando han comenzado a luchar por atraer, retener y motivar a los mejores talentos. Este altercado tuvo como resultado una mayor relación empleado/empleador, ya que se busca alinear los objetivos de estos con los de la organización y crear una base sólida de confianza.

El motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo (Chiavenatto, 2010).

Citando a Chiavenatto (2010) “El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo” (p. 228).

Mantener a los empleados motivados ya sea económicamente, promoviendo el crecimiento profesional, reconociendo o premiando su desempeño, haciéndolos participes de la empresa, no solo ayuda a retener este capital indispensable en la organización, sino, que a la vez, ayuda a reducir drásticamente los gastos de producción.

Pozzi, Sofía magdalena (2013) en su trabajo de graduación, Generación “Y”: sus expectativas laborales, que tuvo lugar en la Universidad de San Andres, Buenos Aires, estudió las expectativas laborales que los millennials buscan satisfacer en sus trabajos y expuso aquellas que estos más

priorizan. A su vez, hizo ilusión a los cambios entre la relación laboral tradicional y la importancia de la empleabilidad y el surgimiento de mayores niveles de careerism (tendencia a cambiar de empleo frecuentemente).

Este estudio se caracterizó por ser descriptivo – experimental, debido a que la autora pretendía identificar las expectativas laborales de los graduados de la Universidad de San Andrés pertenecientes a la “Generación Y” utilizando encuestas (Pozzi, 2013).

Los resultados de esta investigación demostraron que los millennials son ambiciosos, ávidos por aprender y ser desafiados, requieren mucho de sus trabajos e irán en busca del trabajo que mejor cumpla con sus expectativas. Buscarán empresas que les ofrezcan la mejor oportunidad para desarrollar sus carreras, y de no serlo no dudarán en cambiar de empleador. Puede ocurrir que estarán más dispuestos a emplear un mayor esfuerzo para ayudar a la organización a lograr sus objetivos, y aumentar la productividad de aquellos cuando se encuentren en ambientes que cumplan en gran parte con estas expectativas principales. De tal forma, se aseguran su seguridad laboral mediante la mejora de su empleabilidad en el mercado laboral. Si bien sus pretensiones parecerían ser altas y hasta quizás poco realistas, son conscientes de la importancia de seguir aprendiendo y adquiriendo nuevas habilidades como factor primordial para un buen desarrollo profesional (Pozzi, 2013, p.49).

Almirón, Romina; Cogozzo, Matías y Cosano, Sebastián (2019) en su trabajo final de práctica profesional “Las organizaciones y el desafío de retener a las nuevas generaciones” realizado en la UNSAM, Buenos Aires, analizaron el perfil de los Millennials, cuáles eran sus expectativas, sus preferencias, que era lo que buscan en una organización y cómo trabajaban. Del lado de la

organización analizaron cómo son sus estructuras, sus tipos de liderazgo y qué buscaban en su personal para poder lograr sus objetivos con éxito. Los autores pretendían entender el perfil de los millennials y como era su accionar en las organizaciones. Por ultimo querían probar la siguiente hipótesis “Las Organizaciones fallan en entender y satisfacer las expectativas laborales y profesionales de las nuevas generaciones, por lo que se genera una alta rotación de personal poniendo en riesgo el desarrollo de los futuros líderes de la organización” (Almiron, Cogozzo, Cosano, 2019, p.8).

El tipo de investigación fue descriptiva con enfoque cuantitativo, debido a que se recolectó información a través de encuestas sobre los diferentes aspectos de las empresas y de los jóvenes, qué espera cada uno de ellos y cuáles son sus expectativas, y luego realizaron un análisis y comparación, con el fin de probar o refutar la hipótesis del trabajo que se habían planteado en función a la problemática inicial identificada. (Almiron, Cogozzo, Cosano, 2019).

Al finalizar su investigación (Almiron, Cogozzo, Cosano, 2019), los autores pudieron confirmar su hipótesis llegaron a la conclusión que, si bien existen empresas en donde se trabaja en el confort del empleado, adaptándose día a día a los cambios que va generando el entorno, la gran mayoría no lo hace. Los millennials sienten que no son tenidos en cuenta, las organizaciones están trabajando para disminuir la rotación del personal pero no lo están logrando, y para poder retener ese talento es fundamental que exista una retroalimentación constante, útil y constructiva. La cúpula gerencial debe tener algo de empatía con ese joven talento y debe hacerlo sentir partícipe en el proceso de toma de decisiones, debe hacerlo sentir como un colega más que como un empleado.

“Dimensiones determinantes del Employer Branding en atracción y retención de jóvenes profesionales chilenos” fue seminario para optar al título de ingeniero comercial de Fabián E. Aguila L., Daniel E. Rubio L. y Diego A. Silva M. (2014) en la facultad de economía y negocio de Chile.

Estos autores (Aguila, Rubio y Silva, 2014) buscaban determinar, a través de estudios de netamente exploratorios y descriptivos, cuáles eran las dimensiones que debiesen ser tomadas en cuenta en las prácticas de Employer Branding y el cómo las organizaciones pueden ser o no efectivas en cuanto a atracción y retención de jóvenes profesionales, y por ultimo las variables que eran altamente valoradas por estos jovenes a la hora de buscar y optar por un lugar para trabajar.

Llegaron a la conclusión (Aguila, Rubio y Silva, 2014) que ofrecer puestos de trabajo con horarios flexibles, con alternativas de desarrollo atractivas tanto para ámbitos personales como profesionales, como un programa de pasantías por ejemplo, fue notoriamente lo que capto los intereses primordiales de los Millenials.

Con respecto al ambiente laboral, pudieron vislumbrar que a los jóvenes les gustaba trabajar en equipo y crear redes de contacto, concluyeron que esto beneficia tanto la empresa como a los individuos, creado un ambiente ameno y de productividad.

Pudieron arribar a la conclusión que, los departamentos de gestión de personas deben actualizarse al siglo XXI, centrando sus esfuerzos en un reclutamiento estratégico de largo plazo mediante la creación de programas de desarrollo de talentos, pasantías internacionales, “Meet your

colleagues”, concursos de reclutamiento, todos ellos basados en PVE (propuesta de valor al empleado).

Finalmente consideraron que este acercamiento entre jóvenes profesionales y las organizaciones en el mercado laboral resulto de gran relevancia presionando a los departamentos de gestión de personas a innovar y volverse una unidad de negocio independiente en cada empresa, enfocadas en satisfacer a su cliente interno y atraer nuevos clientes (empleados) (Aguila, Rubio y Silva 2014).

Las nuevas generaciones, hoy en día, buscan ser parte y desarrollar su carrera profesional en las organizaciones más atractivas, que se distingan frente a las demás por sus metodologías ágiles de aprendizaje y servicio.

La retención y atracción de talentos, en la actualidad, son dos factores muy importantes en las empresas, debido a que el éxito de las compañías ya no depende de sus productos, servicios, atractivos tecnológicos, sino que, hoy por hoy, el capital humano es el principal factor, el verdadero éxito, es el que nos permite crear una diferencia sostenible frente a nuestras competencias.

La retención es uno de los procesos más importantes y claves de la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones. Se puede definir como un “proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados” (Bejarano, 2013, P. 11). Surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los

planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos (Bejarano, 2013, P. 31).

De esta manera mantenemos al capital humano motivado, no solo supliendo sus necesidades básicas a través de la remuneración acorde a su puesto y formación, sino que a la vez les brindamos expectativas de crecimiento, con planes de carrera profesional, potenciando notablemente sus capacidades para beneficio propio como para la empresa.

La atracción de talento, por otro lado, “se caracteriza por ser una serie de actividades que tienen como objetivo encontrar candidatos viables para cubrir una vacante” (HuntersAmericas S/F). Incluye una adaptación al paquete de prestaciones de la organización para hacer que trabajar en ella sea más tentador para los candidatos. Además del salario, los servicios de salud, fondos de inversión y posibilidades de crecimiento interno son los factores importantes para que un candidato acepte la oferta de trabajo y el talento ya reclutado permanezca dentro de la organización (HuntersAmericas S/F).

Como nos indican Johnson & Johnson, (2010:6) citado por Pozzi (2013) en su trabajo de graduación, se defina a una generación como “un grupo de individuos que nacieron y viven contemporáneamente con conocimientos y experiencias comunes que afectan sus pensamientos, valores, creencias y comportamientos,” y que por ende se los puede distinguir de sus predecesores (p.24).

Grupo Acir (2018) nos menciona en su EBOOK que, la segmentación generacional es útil debido a que a través del tiempo, diversos eventos y factores como la cultura, desarrollos

tecnológicos, crisis económicas, revoluciones, escasez de productos, guerras, entre otros, marcan los patrones de comportamiento de los grupos generacionales (p.2). “La segmentación por grupos generacionales nos permite comprender de una mejor manera el comportamiento de los consumidores y sus procesos de toma de decisiones” (Grupo Acir 2018 p.3).

Los autores Kotler y Keller (2012) citados por Grupo Acir (2018) presentan una clasificación de los grupos generacionales como:

1. Generación silenciosa: nacidos entre 1925 y 1945
2. Babyboomers: nacidos entre 1946 y 1964.
3. Generación X: nacidos entre 1965 y 1979.
4. Generación Y o Millennials: nacidos entre 1980 y 1999.
5. Generación Z: nacidos a partir del 2000.

Para mayor comprensión, se procede a definir cada generación:

1. Generación silenciosa: Personas que actualmente tienen entre 95 a 75 años.

“Esta generación se vio afectada por la Segunda Guerra Mundial y son personas tradicionales. Además, son personas de la tercera edad y viven solos o junto con las familias de sus hijos” (Grupo Acir, 2018 p. 3).

2. Babyboomers: Personas que actualmente tienen entre 74 a 56 años.

Se denominan de esta manera debido a que luego de la Segunda Guerra Mundial se observó un periodo en donde la economía creció, como así también los nacimientos. Esta generación se caracteriza por tener familias numerosas, ser conservadores y valoran el tener un trabajo de por vida.

Además de ser considerada la generación que más lee, los BabyBoomers fueron testigos del paso del cine en blanco y negro al de color, del teléfono de disco al de tonos, la llegada del fax, la lavadora eléctrica, los relojes de pulsera digitales, y por ver nacer a la telefonía celular, la computadora personal y el Internet (Grupo Acir, 2018).

### 3. Generación X: Personas que actualmente tienen entre 55 a 41 años.

“El término “Generación X” fue relativamente popular entre los medios de comunicación de la década de 1990 como forma de designar a quienes eran adolescentes en ese momento (y que irónicamente son los últimos miembros de dicha generación)” (Grupo Acir, 2018, p.4).

Esta generación vio nacer el internet y el .COM en los 90’s, debido a esto gran parte de sus integrantes se resisten al uso de estas tecnologías.

Se caracterizan por ser mucho más abiertos con respecto a la diversidad sexual, de raza y política (Grupo Acir, 2018).

### 4. Generación Y o millennials: Personas que actualmente tienen entre 40 a 21 años.

En la década de los 80's, se dio el terrorismo y la crisis económica hizo que este periodo fuera denominado como "la década perdida". Varias familias optaron por ir al extranjero para buscar mejores condiciones de vida.

En los 90 se establece una economía de orientación al mercado. En esta época, las personas nacieron en un contexto de globalización y desarrollo de internet, y redes sociales. Se inició un crecimiento de la economía como no se había visto antes.

Los Millenials son el reflejo de los cambios de los últimos 20 años, es la primera generación que creció con computadoras, cable, Internet, email, mp3, celulares, etc. Se les ha exigido mucho y están acostumbrados a hacer mucho. Y por el momento son el mercado más atractivo presente y futuro (Grupo Acir, 2018, p.5). Son capaces de desarrollar múltiples tareas simultáneamente, aunque su capacidad de concentración es baja.

Destacada por ser la generación más optimista y con casi sin diferencias entre las actitud y comportamiento entre mujeres y hombres.

Esta generación prefiere trabajar en casa, busca el Home Office y no se siente a gusto con los horarios de oficina. Debido a sus grandes expectativas que generan hacia el trabajo, por lo general duran muy poco en un mismo empleo.

Es la generación que menos lee, no se interesa por los medios masivos de comunicación, las noticias llegan a sus vidas de manera virtual por las redes sociales.

Sueñan en grande con dejar un impacto en la sociedad y son idealistas. También se distinguen por tener en sus mentes temas ecológicos y cuidado del medio ambiente.

Por último, los millennials no pueden vivir sin su celular, pasan sus vidas compartiendo fotos y videos en sus redes sociales, por lo que el uso de estas es clave en este grupo (Grupo Acir, 2018).

5. Generación Z o Nativos digitales: Personas que actualmente tienen 20 años hasta recién nacidos.

Los miembros de esta generación han nacido con el internet y el uso de las tecnologías de la información. Son multitareas, poco pacientes, trabajan en grupo y han revalorizado la actividad empresarial. Parte de esta generación ya está en los primeros años de la universidad y en los siguientes años se incorporarán al mercado laboral. (...)

Se les considera tecnológicamente muy conectados, habiendo tenido uso desde muy pequeños con tecnologías como DVD, Internet, mensajes instantáneos o SMS, comunicación por celular, reproductores de MP3 y el famoso YouTube (Grupo Acir, 2018, p.6).

Son mucho más nativos digitales que los millennials, que aún recuerdan el mundo sin smartphones y, en la franja de más edad, el mundo sin celulares. Llegaron ya con un smartphone bajo el brazo y es una parte indispensable de su día a día. Esto hace que estén siempre conectados y también cambia lo que esperan de las marcas. Las experiencias en tiempo real no es algo deseable para ellos sino más bien el mínimo que las marcas deberían cumplir. (...) Son mucho más pesimistas que ellos (al fin y al cabo, crecieron durante la crisis) y están mucho menos ligados a la permanencia de las cosas (Grupo Acir, 2018, p.37).

En la presente investigación se hará hincapié en la denominada “Generación Y” Millenials”, la cual, el área de gestión de Recursos Humanos busca constantemente adaptarse a sus necesidades, posibilitando la integración en el ámbito laboral, y a las nuevas características de dicha generación.

Linardi y Cortina (2017) en su libro “Marketing para Recursos Humanos” mencionan que:

“La Generación Y es la menos proclive a recomendar la empresa en la cual trabaja y, al mismo tiempo, la más exigente a la hora de valorar los aspectos que hacen a la meritocracia” (Linardi y Cortina, 2017, P.52). “Los colaboradores más jóvenes valoran que el trabajo sea algo más que un medio de vida; aprecian fuertemente el sentirse orgulloso del proyecto al cual contribuyen” (Linardi y Cortina, 2017, P.27).

Uno de los principales retos de las organizaciones, en estos días, es posicionarse como “employer branding” (expresión anglosajona de Marca Empleadora) y deben prestar sumamente atención a las redes sociales, ya que estos canales digitales actualmente, difunden rápidamente tanto los éxitos como los fracasos de las empresas, es debido a esto, que la percepción de la marca cobra gran relevancia y se debe velar por su cuidado.

Antes de describir qué es la “Marca Empleadora”, daremos una breve descripción del significado de “Marca”. Como nos explican Schneider (2003) citado por GRANADOS, AVILA y VENTO (2017) según la Asociación Americana de Marketing, la marca es "un nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos el cual pretende identificar los bienes y servicios de una organización o grupo de organizaciones y trata de diferenciarse de sus competidores" (p.35).

El término “Employer Branding” es relativamente nuevo utilizado por primera vez en el 1996. Simon Barrow y Tim Ambler, como mencionan Guibovich y Razuri (2019), definieron al employer branding como “La comunicación y el desarrollo de la cultura organizacional de una empresa para dar valor a esta como marca empleadora en el mercado, siendo la empresa un paquete de múltiples beneficios clasificados en funcionales, económicos y psicológicos” (p.14).

Es importante mencionar que El employer branding es una estrategia a largo plazo cuyo objetivo será crear una imagen de marca de buen empleador, tanto de manera interna (trabajadores actuales) como externa (futuros candidatos potenciales). Debe conseguir atraer, motivar y retener a los actuales trabajadores, y además, que los futuros empleados perciban la empresa como preferente a la hora de elegir el destino en el que desarrollar su carrera profesional (Alba García Bueno, 2019).

Es de conocimiento que, actualmente, hay una gran competencia en el mercado por captar a los más talentosos y capaces, y si una empresa sabe gestionar correctamente la estrategia de Marca Empleadora, tendrá una gran ventaja frente a las demás organizaciones.

Una marca empleadora sólida comienza por atraer talento. Ser capaces de atraer a los mejores, a los más brillantes, y a quienes tengan mayor capacidad para integrarse en la organización es el primer paso para lograr uno de los objetivos de la marca empleadora (Gavilan y Avello, 2011, p. 1). “La Marca Empleadora está en el corazón de lo que una persona dice cuando le preguntan a qué te dedicas” (Carolina Borracchia 2016, Guerrico 2019, p.15).

Si una empresa posee una buena Marca Empleadora, los costos de rotación de personal, se verán reducidos y esto provocará a su vez una reducción en los costos de selección de personal,

capacitación, inducción, por lo que, poseer esta estrategia correctamente implementada, trae consigo muchos beneficios.

“El atractivo que suscita la marca empleadora se relaciona con el conocimiento, y las creencias de lo que ofrece la marca empleadora” (Gavilan y Avello, 2011, p. 3) , “es el conjunto de beneficios previstos o anticipados por un potencial empleado respecto a un puesto de trabajo en una organización concreta” a (Berthon et al., 2005, Gavilan y Avello, 2011, p. 3).

Entre los principales beneficios de gestionar Marca Empleadora, destacamos:

- Facilitar que los potenciales futuros colaboradores de mi compañía me conozcan de ante mano y les sea más fácil elegirme.
- Bajar la rotación y crear compromiso de forma temprana.
- Fomentar el orgullo de pertenecer (Guerrico, 2019, p.16).

La propuesta de valor al empleado (PVE) según nos comenta Valdebenito Z (2016) citando a Minchington (2005) es un conjunto de asociaciones y ofrendas proporcionados por una organización a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que un empleado aporta a la compañía. (P. 6) Es una declaración de por qué la experiencia total de trabajo en una organización es superior a la de otras organizaciones (Tandehill, 2006, Valdebenito Z, 2016, P.6). La propuesta de valor debe demostrar a las personas en sus políticas, procesos y programas el compromiso de la organización en el crecimiento de los empleados, desarrollo de la gestión, de reconocimiento

continuo, etc. Y debe enumerar las razones centrales que la gente va a elegir al comprometerse a ella (Browne, 2012, Valdebenito Z, 2016, P.6).

La importancia de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) tiene que ver con que las empresas deben renovarse constantemente ante los cambios que el mundo conlleva, repensando la forma en que diseñan y gestionan sus programas de recompensa y atracción de talento. En los últimos tiempos el término PVE está siendo utilizado para definir la "oferta" subyacente en el que se basan las actividades de marketing y gestión de marca de empleador de una organización (Browne, 2012, Valdebenito Z, 2016, P.6).

Se puede exponer en este punto, luego de los antecedentes y conceptos explicados con anterioridad, que la problemática a resolver en el presente trabajo final de grado será ¿Cómo atraer y retener a la “Generación Y” también denominada “millennials” al mercado de trabajo siendo una organización con marca empleadora?

La investigación de la problemática mencionada se considera de suma importancia, debido a que, hoy en día, la “Generación Y”, ya forma parte del mundo laboral y es de gran valor tener en cuenta que los motiva, sus preferencias y aspiraciones, ya que se caracteriza por una generación con exigencias diferentes a las anteriores, por ejemplo, si bien el salario para ellos es un factor importante a la hora de buscar trabajo, también lo es trabajar en una empresa con una destacada posición en el mercado, con una trayectoria y en la cual tengan la posibilidad de crecer, tener una carrera profesional, etc.

### *Objetivo general*

Averiguar los factores de atracción y retención de la “Generación Y” que hoy emplean las organizaciones que se hallan posicionadas como “marca empleadora” e indagar si el PVE de las organizaciones elegidas se encuentra alineada a las necesidades de la “Generación Y”.

### *Objetivos específicos*

- Indagar los factores de atracción de la generación Y que emplean las organizaciones de la Ciudad de Córdoba que poseen una buena Marca empleadora.
- Analizar los factores de retención de la Generación Y que utilizan las empresas de la ciudad de Córdoba que poseen una Marca empleadora.
- Investigar si el PVE (Propuesta de valor al empleado) de las organizaciones se encuentran contempladas en la estrategia organizacional y alineada a las necesidades de la Generación Y.

## **Método**

### *Diseño*

Teniendo en cuenta la problemática a resolver y los objetivos mencionados con anterioridad, se estableció que el presente trabajo de investigación tiene un alcance descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transversal. Para mayor comprensión a continuación haremos una breve descripción:

Cuando se menciona un alcance descriptivo según Sampieri (2014) “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (P. 125). El enfoque cuantitativo se representa por un conjunto de procesos. Se caracteriza por trazar un plan para probar las preguntas, se miden las variables a través de una recolección de numérica de datos y comprobar, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones en base a la problemática elegida (Sampieri, 2014). Por último, cuando se alude a un diseño no experimental transversal significa que, es no experimental si se observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural, y se analizan (Sampieri, 2014), y transversal es cuando se caracteriza por describir variables y analizarlas en un momento dado.

### *Participantes*

En la presente investigación, la población seleccionada fue escogida entre las 28.770 empresas situadas en la ciudad de Córdoba Capital, las cuales fueron consideradas de un modo no

probabilístico - intencional debido a que los investigadores, eligen la muestra (la misma tiene que ser representativa) seleccionando a los participantes intencionalmente y no aleatoriamente.

Se tomó una muestra de 4 empresas, las cuales la EMPRESA A se dedica a la fabricación, distribución y venta de electrodomésticos, la EMPRESA B es una desarrolladora de software, y por último la EMPRESA C es una cobertura de salud. En el Anexo 1 se adjunta un modelo del “Consentimiento Informado” que fue enviado a cada organización.

Todas las empresas seleccionadas fueron por su buen posicionamiento en el mercado, teniendo una buena Marca Empleadora, y todas ellas se caracterizan por poseer una cantidad representativa de capital humano que se encuentran dentro del grupo que denominamos “Generación Y”.

### *Instrumento*

El instrumento que se empleara, teniendo en cuenta que es una investigación con enfoque cuantitativo, es el cuestionario. A través de este se analizó los objetivos planteados en la introducción. En consecuencia, se diseñaron dos cuestionarios, uno dirigido al Responsable de RRHH y otro a trabajadores que se encuentran dentro del grupo denominado “Generación Y”, debido a que se necesitó la postura de ambas parte para resolver la problemática plateada.

La técnica utilizada para el cuestionario fue la encuesta, la cual se encuentra en el Anexo 2. Ambas encuestas (en formato world) fueron enviadas vía email a los responsables de Recursos Humanos y trabajadores dentro del grupo denominado “Generación Y” de cada empresa.

### *Análisis de datos*

A partir de que esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, en los datos recabados se analizó los factores de atracción y retención de la “Generación Y” con marca empleadora y en qué grado su PVE se encuentra alineado a las necesidades de la generación nombrada con anterioridad.

Las variables analizadas en las organizaciones elegidas en esta investigación fueron las siguientes:

➤ **Atracción:**

Se caracteriza por ser una serie de actividades que tienen como objetivo encontrar candidatos viables para una vacante. Es una adaptación del paquete de prestaciones con el objetivo de que trabajar en ella sea más atractivo (HuntersAmericas S/F).

Para su análisis operacional, se confecciono un cuestionario. Las siguientes preguntas fueron vinculadas a esta variable: N°1, N°2, N°3, N°4, N°15, N°17, N°19, N°20, A, B, C, G O, P

➤ **Retención:**

Proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados, motivándolos, (emocionalmente/incentivados.) Surge de la necesidad mantener a sus activos más valiosos (Bejarano, 2013).

Para su análisis operacional, se confecciono un cuestionario. Las siguientes preguntas fueron vinculadas a esta variable: N°5, N°6, N°7, N°8, N°9, N°10, N°11, N°14, N°16, N°18, N°21, N°22, D, E, F, H, I, J, K, L, M, N.

➤ Propuesta de valor al empleado (PVE):

Las empresas deben renovarse constantemente ante los cambios que el mundo conlleva, repensando la forma en que diseñan y gestionan sus programas de recompensa y atracción de talento (Browne, 2012, Valdebenito Z, 2016, P.6).

Parase análisis operacional, se confecciono un cuestionario. Las siguientes preguntas fueron vinculadas a esta variable: N°12, N°13.

## Resultados

Para la confección de este apartado, se realizaron dos encuestas, una dirigida a un responsable de Recursos Humanos de cada empresa y otra para los trabajadores que se contemplaban dentro de la “Generación Y”. De esta manera se vinculó el resultado de las encuestas con las variables nombradas en la sección Método.

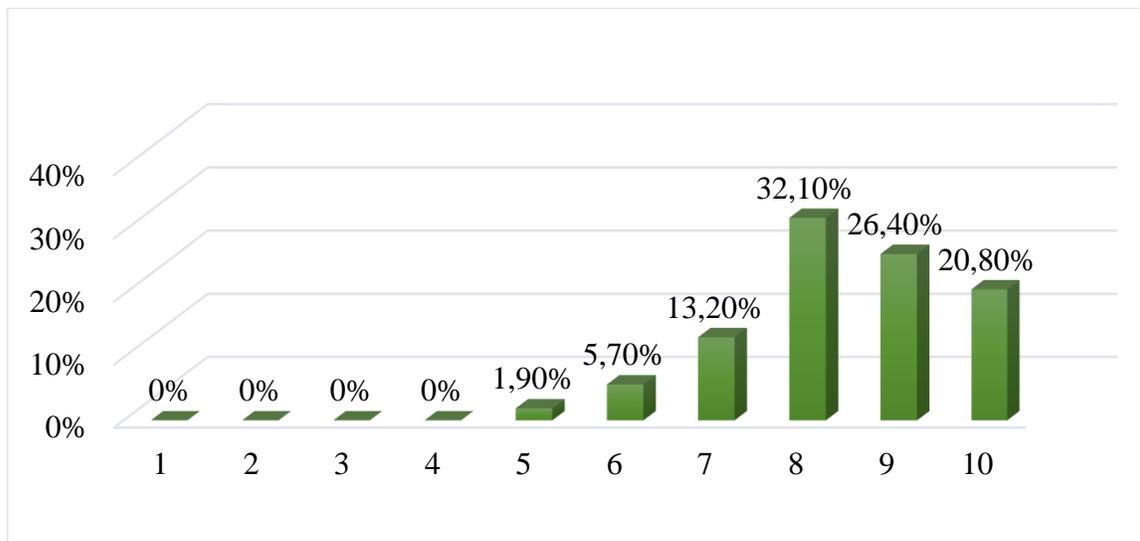
Con la finalidad preservar la identidad de las empresas analizadas, se las denominó EMPRESA A, EMPRESA B, EMPRESA C.

### *Atracción*

La primera variable a analizar, tuvo como objetivo, indagar que factores empleaban las organizaciones de la Ciudad de Córdoba que poseen una Marca empleadora para atraer a la “Generación Y”.

Lo inicial que se pudo vislumbrar en los resultados fue que el 100% de las empresas encuestadas poseían Marca Empleadora contando, LA EMPRESA A Y EMPRESA C con un porcentaje entre el 61% al 80% de capital humano dentro del grupo denominado “Generación Y”, y que el 88,7% de los empleados encuestados (considerados dentro de la Generación Y) preferían trabajar en una empresa con Marca Empleadora.

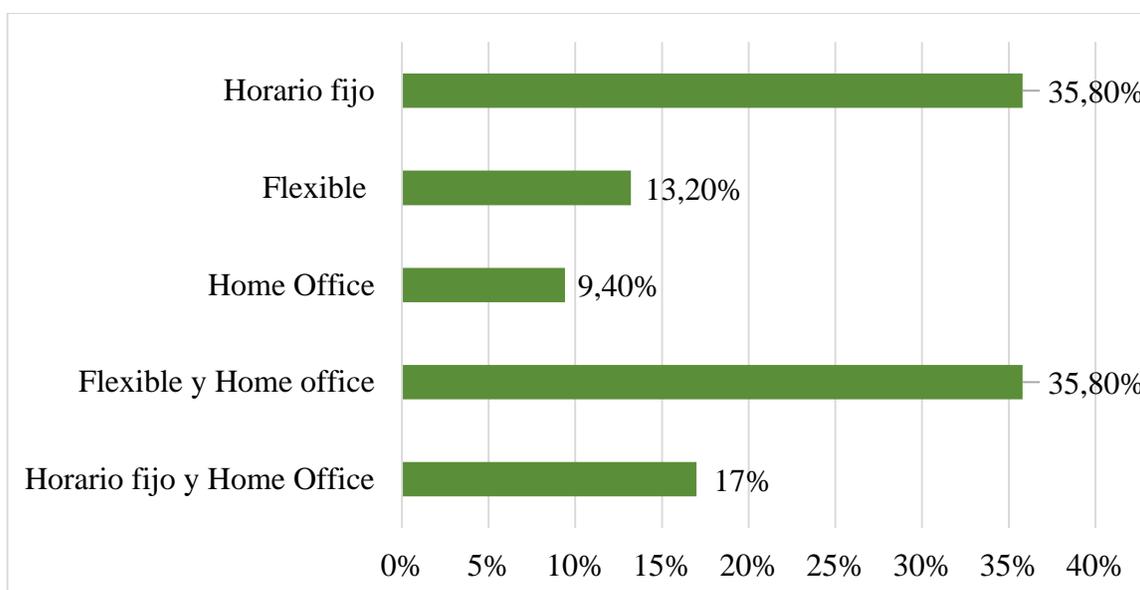
*Grafico 1: ¿El salario es un factor determinante a la hora de buscar trabajo para la Generación Y? Del 1 al 10 (1 menor puntuación - 10 mayor puntuación.*



*Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.*

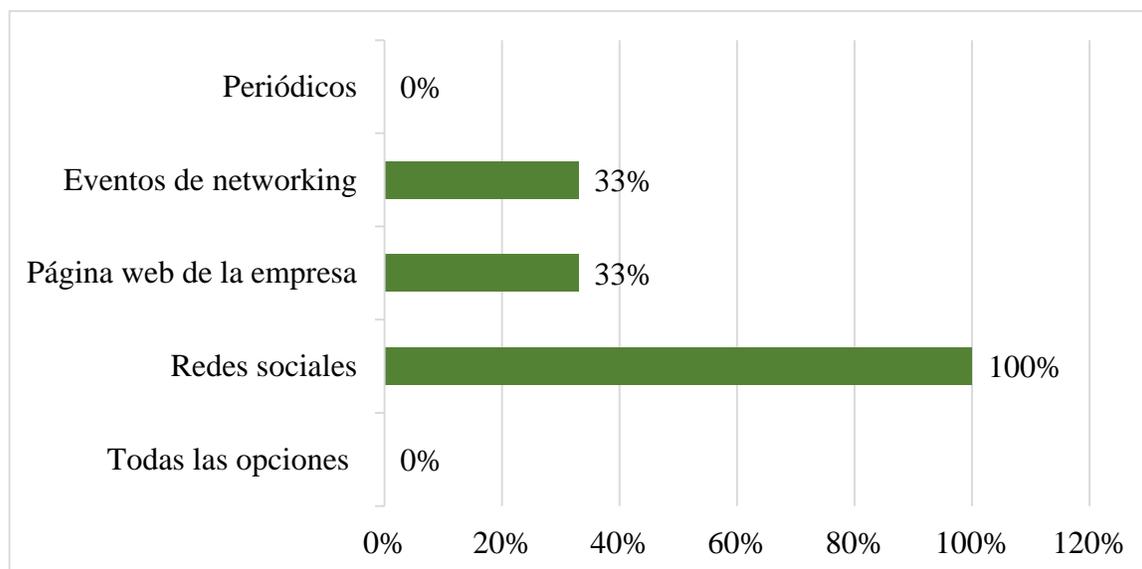
Con respecto a las jornadas de trabajo, los resultados arrojaron que todas las empresas tienen horario fijo y solo la EMPRESA A Y EMPRESA C cuentan con la posibilidad de Home office.

*Grafico 2: ¿Qué tipo de jornada es de preferencia para la Generación Y?*



*Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.*

*Grafico 3: Medios de reclutamiento utilizados por las empresas encuestadas.*



*Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.*

Por otra parte la Empresa A y Empresa B poseen factores de atracción de personal en los cuales se destacan, la flexibilidad laboral, viernes flex, reintegro de actividades deportiva, promoviendo buen clima laboral y al estilo de liderazgo abiertos al diálogo, orientados a dar acompañamiento, contención y colaboración en el desarrollo del potencial de sus colaboradores. También se menciona la incorporación de modos de comunicación adecuados al estilo de la nueva generación y por ultimo a múltiples oportunidades de aprendizaje.

Se pudo demostrar a través de las encuestas que, el 84,9% del capital humano encuestado prefieren el salario emocional sobre el competitivo, donde se les permita acceder a una mejor calidad de vida y un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, a través de beneficios como home office, viernes flexible, más días de vacaciones, vestirse de manera informal, etc. Y por último el

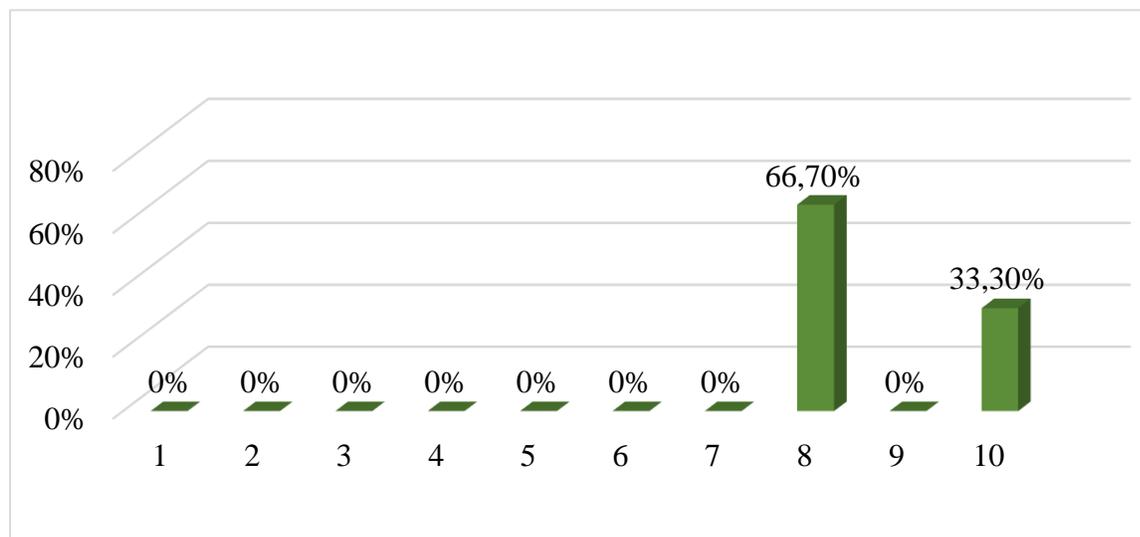
69,8% de los empleados prefiere una empresa con trayectoria mientras que el 30,2% una empresa en desarrollo.

### *Retención*

En esta variable, que tiene como objetivo mantener motivada las competencias laborales del capital humano, se analizó los factores utilizados por las empresas investigadas para retener a la “Generación Y”.

La investigación arrojó que el 100% de las empresas analizadas contaban programas de formación y las mismas permitían el desarrollo profesional de sus trabajadores. Entre los programas que mencionaron, la EMPRESA A cuenta con un programa denominado “Sistema Integra” que se enfoca en la eliminación de las pérdidas de la organización, se capacita mayormente a los Mandos Medios sobre aspectos tales como Liderazgo, Comunicación, Desarrollo de Personas, Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo, además al estar inmersos constantemente en cambios tecnológicos, un grupo de colaboradores claves se encuentran realizando cursos de Transformación Digital para luego retransmitirlos, además se brindan capacitaciones para puestos de oficio, que involucra las áreas de Mantenimiento, Medios de Fabricación, entre otros. La EMPRESA C, por otra parte, destacó que posee programas como idiomas In-Company (inglés) y planes de capacitación anuales tanto in compañía como transversales. La EMPRESA A Y EMPRESA B posee sistemas de premiación en función de desempeño, y a su vez la EMPRESA A Y EMPRESA C tienen planes de mejora continua.

*Grafico 4: Grado en el cual fomentan el employee engagement (compromiso del empleado).*



*Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.*

El 73,6% del capital humano valoran que las empresas les ofrezcan planes de carrera y desarrollo profesional. Con respecto a beneficios, donde se nombró capacitación constante, horarios flexibles o home office, bonos o reconocimientos en efectivo, planes de crecimiento a corto plazo, días de descanso adicionales a vacaciones y feriados, convenios con gimnasios o club de deportes, becas tanto para usted como para sus familiares, vales de descuentos (gastronomía, cine, despensa), entre otro, al 84,9% del capital humano dentro de la Generación Y encuestado le parecieron atractivos. Otro punto a destacar es que el 56,6% valora el equilibrio entre la vida personal/laboral.

Por último el 67,9% valoran a una organización con la cual compartan su cultura empresarial, tengan la capacidad de opinar, la capacidad de crear y de intraemprender dentro de la organización.

*Propuesta de valor al empleado (PVE)*

Esta última variable, que tenía como finalidad investigar en qué grado las empresas contemplaban su propuesta de valor al empleado, tanto en su estrategia organizacional, como así también a las necesidades de la generación Y, arrojó que solamente la EMPRESA A Y EMPRESA C contemplaban al 100% el PVE en su estrategia organizacional, mientras que la EMPRESA B solamente entre un 70%, y que tanto el PVE de la EMPRESA A, EMPRESA B Y EMPRESA C estaba alineado aproximadamente entre un 70% a un 80% a las necesidades de la “Generación Y”. Hay que tener en cuenta de que, cuando hablamos de PVE estamos abarcando tanto valores económicos como intangibles.

## Discusión

El presente trabajo final de grado consistió en indagar, como se menciona en su Objetivo General, cuáles son los factores que emplean las empresas para retener y atraer a la “Generación Y” siendo una empresa con EB (Employer Branding), y a la vez en investigar si la PVE (propuesta de valor al empleado) de las organizaciones elegidas se encontraban alineada a las necesidades de la “Generación Y”.

Con el paso del tiempo y los cambios generacionales, las expectativas, preferencias y motivaciones de las personas fueron mutando, produciendo así, que las organizaciones se adapten a las nuevas demandas de sus empleados, para no perder frente a sus oponentes en el mercado laboral, ser atractivos de nuevos talentos y retener el capital humano más capacitado, evitando la fuga de talentos.

La “generación Y” también denominados Millenials, son el reflejo de los cambios de los últimos 20 años, son la primera generación que creció con computadoras, cable, Internet, celulares, etc. Se les ha exigido y están acostumbrados a hacer mucho. Por el momento son el mercado más atractivo presente y futuro (Grupo Acir, 2018). Los mismos se destacan por su necesidad de moverse de una organización a otra, preferentemente son atraídos por aquellas con Employer Branding. La flexibilidad y el equilibrio entre trabajo/vida personal son prioridad en la mayoría del capital humano considerado “Generación Y” que actualmente se encuentra activo laboralmente.

La problemática de esta tesis final de grado se pudo abordar correctamente, aunque también se puede profundizar y analizar desde otra perspectiva. En esta investigación se optó por conocer

los motivos por los cuales las personas dentro del grupo denominado “Generación Y” se inclinaba más por ciertas organizaciones, sus expectativas laborales, sus preferencias y las estrategias que aplican las empresas tanto para retener al personal más capacitado y como así también atraer a potenciales candidatos.

Es a partir de dicha problemática que el primer objetivo específico de este trabajo final de grado se centró en indagar los factores de atracción de la “generación Y” empleados por las organizaciones de la Ciudad de Córdoba que poseen Marca empleadora. En la actualidad, el mercado laboral es muy amplio, donde día a día hay nuevas y variadas ofertas laborales y las expectativas de los potenciales candidatos pueden o no coincidir con los de la empresa, haciendo que las mismas indaguen y se actualicen constantemente para ser más competitivas y atraer al capital más capacitado.

Si bien las tres empresas seleccionadas pertenecían a rubros diferentes (Fabricación y venta de electrodomésticos, cobertura de salud y desarrolladora de Software) todas se caracterizaban por ser Marca Empleadora, por poseer más de la mitad de su capital humano clasificado como “Generación Y” y ser organizaciones deseables y valoradas como potenciales lugares de trabajo.

A través de las entrevistas realizadas, se pudo llegar a la conclusión de que el salario es un constituyente a la hora de buscar trabajo, aunque no es totalmente determinante, teniendo en cuenta, que el 84,9% del capital humano encuestado valora el salario emocional sobre el competitivo, encabezando la lista de esta retribución no monetaria el reconocimiento, valorización del trabajo y las tareas desafiantes, y por último el buen clima laboral. Como decía Pozzi (2013) en su investigación, el salario por sí solo no resulta ser suficiente para retener a estos jóvenes.

Buscan que la empresa establezca opciones de desarrollo y crecimiento profesional, y que preferentemente otorgue cursos de formación y capacitación para ayudar a aumentar sus habilidades y capacidades. Siguiendo con Almiron, Cogozzo y Cosano (2019) “esta generación al estar forjada con la tecnología e innovación, busca la inmediatez, esperan que la organización los tenga en cuenta, buscan tener un desarrollo de carrera, ser escuchados y obtener una buena remuneración” (...)”es una generación que busca siempre superarse y que necesita constantemente un reconocimiento para sentir que dentro de la Organización es importante.”

Por otro lado, se arribó a que más de la mitad de los trabajadores, el 69,8%, prefieren trabajar en una empresa con trayectoria, mientras que el resto del capital humano prioriza aquellas organizaciones en desarrollo. Por lo tanto, se pudo demostrar que la “generación Y” a diferencia de las anteriores generaciones, ya no rigen su búsqueda laboral por valores monetarios, sino que prefieren una empresa donde se les permita llevar una vida más menos estructurada, aunque aceptan la jornada de trabajo fija, también les atrae los horarios flexibles, y factores como viernes flex, buen clima laboral, liderazgo abierto a dialogo, reintegro por actividades, más días de vacaciones, vestirse de manera informal, etc.

Otro punto a considerar, son los medios de reclutamiento que utilizan hoy en día las organizaciones, donde, luego de las encuestas realizadas a las empresas, se vislumbró que las redes sociales son en la actualidad, el canal más manipulado y por donde las mismas atraen a su personal con sus tentativas propuestas de trabajo. Es por esto que actualmente se le da tanta importancia a las redes sociales, esto sucede en gran parte por el avance, a pasos agigantados, de la tecnología y a que la Generación Y, que son los actuales activos y posibles candidatos a futuros en las organizaciones, las manipulan diariamente. Los eventos de networking y páginas web de las

organizaciones son otros canales de reclutamiento que también manipulan las organizaciones, aunque en menor medida que las redes sociales. Por último, pero no menos importantes, la empresa dedicada a la cobertura de salud, comentó que a su vez, ellos utilizan como canal de reclutamiento las páginas de empleo de las universidades para atraer candidatos jóvenes en búsqueda de sus primeras experiencias.

Siguiendo con el segundo objetivo, que tenía como finalidad analizar los factores de retención de la “Generación Y” que utilizan las organizaciones con Marca Empleadora de la ciudad de Córdoba, se pudo destacar a través de las encuestas realizadas, que tanto la EMPRESA A, EMPRESA B y EMPRESA C priorizan aquellas estrategias de retención relacionadas con la planes de carrera y desarrollo profesional, el buen clima laboral y planes de mejora continua. Por otro lado el 84,9% de los trabajadores que participaron en las encuestas, les pareció atractivo los siguientes beneficios, horarios flexibles o home office, bonos o reconocimientos en efectivo, planes de crecimiento a corto plazo, días de descanso adicionales a vacaciones y feriados, convenios con gimnasios o club de deportes, becas tanto para ellos como para sus familiares, vales de descuentos (gastronomía, cine, despensa), entre otros. Siguiendo, el 67,9% valoran a una organización con la cual compartan su cultura empresarial, donde se les dé el espacio a opinar, crear y de intraemprender dentro de la misma. Otro punto importante es que las tres empresas fomentan employee engagement (compromiso del empleado), punto clave para lograr una exitosa retención.

Continuando con las encuestas, se pudo llegar a la conclusión de que, hoy por hoy, la “Generación Y” busca constantemente un equilibrio entre su vida personal y laboral, este tiene como objetivo favorecer la salud física y psíquica de los empleados, como así también su fidelidad

y satisfacción hacia la empresa. Si las organizaciones no realizan un cambio, o bien, no logran que los millennials sientan que no son tenidos en cuenta, escuchados ni valorados, esta generación no sentirá compromiso con la misma y comenzarán a sentirse atraídos por otros trabajos más motivadores, en donde se sientan a gusto y perduren en su puesto de trabajo. Las empresas deben lograr que sus empleados se sientan satisfechos y así reducir o bien eliminar la alta rotación de personal, generando menores costos y por ende una mayor y mejor productividad. (Almiron, Cogozzo y Cosano 2019).

Si la organización no evoluciona al mismo tiempo de las nuevas generaciones, les resultará sumamente difícil poder retenerlos a largo plazo, por lo que las empresas deben estudiar, analizar y estar siempre informada sobre las preferencias de sus empleados para poder mantenerlos motivados, a gusto y que permanezcan en sus puestos. (Almiron, Cogozzo y Cosano, 2019).

Como indicaban Aguila, Rubio y Silva (2014) con respecto al balance trabajo/vida personal, las organizaciones deben hacer énfasis en la satisfacción del trabajador, tanto interna como externa, es decir este debe sentirse satisfecho con su labor y aporte a la empresa, a su vez contar con tiempo necesario para realizar otro tipo de necesidades como compartir con su familia y amigos. Los jóvenes profesionales son trabajadores proactivos, el ocio dentro del lugar de trabajo no es algo común en ellos ni parece ser apreciado, por lo cual no resultara atractivo tener tiempos muertos en sus horarios de trabajo.

Pozzi (2013), menciona, que existe la posibilidad de la integración entre ambos ámbitos, es decir, “equilibrio entre vida laboral y personal”. Esto podría ser probable fomentando un clima laboral participativo que les permita a los trabajadores una cierta flexibilidad en la ejecución de

sus tareas, y en el horario laboral. Esto puede ser ampliamente relacionado con la expectativa que tienen las personas de trabajar en un lugar atractivo.

Para lograr retener al capital humano de manera exitosa, se aconseja adaptar los puestos de trabajo a las nuevas necesidades, involucrar más a los trabajadores en los desafíos organizacionales, hacerlos más responsables de las tareas asignadas, otorgarles un feedback constante para que no se sientan uno más del montón (Almiron, Cogozzo y Cosano, 2019) y mantener un dialogo abierto.

Prieto (2013) concluyó en su investigación que, la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado. A ello hay que añadir la mayor predisposición de los jóvenes a cambiar de trabajo con mayor frecuencia. (P.79)

Investigar si el PVE (Propuesta de valor al empleado) de las organizaciones se encuentran contempladas en la estrategia organizacional y alineada a las necesidades de la “Generación Y”, fue el último objetivo específico. En este trabajo final de grado no se profundizó demasiado en este punto. Lo que las encuestas arribaron fue que, la EMPRESA A y EMPRESA C contemplaban en su propuesta de valor al empleado en su estrategia empresarial, y que la EMPRESA A, EMPRESA B y EMPESA C solamente entre un 70% a un 80% del PVE estaba alineado a las necesidades de sus trabajadores dentro del grupo “Generación Y”, por lo cual, es muy importante destacar en este punto que, ya que nuestro objetivo es atraer y sobre todo retener a nuestros activos, deberían alinear el 100% de las necesidades de su capital humano, sobre todos los de la Generación Y a su PVE logrando de esta manera, que los mismos, creen lazos de pertenencia y valoren a la organización donde trabajan. Para lograr esto, se recomienda el reconocimiento por el

cumplimiento de tareas/objetivos, esto sería más motivador si quien reconozca y comunique su esfuerzo sea su superior, acompañando esta acción con esfuerzos positivos como lo son, la premiación con algún beneficio, bono, días libres, etc. En ese punto se aconseja, para realizar de manera correcta lo nombrado anteriormente, utilizar herramientas como lo son las evaluaciones de desempeño. Por último, las organizaciones tienen que tener en cuenta la coexistencia de distintas generaciones al mismo tiempo dentro de su empresa, por lo cual, su PVE, no solo debe estar alineado a las necesidades de la “Generación Y” sino también a las de las demás generaciones.

Como nos indicaban Gavilan y Avello (2011), la propuesta valor empleado (PVE), comprende valores económicos, como así también valores intangibles (ambiente laboral, crecimiento profesional, flexibilidad laboral y horaria) que en su conjunto, forman la percepción que tienen los empleados hacia la organización, es decir las empresas que poseen un PVE, comunican sus valores, misión y objetivos, los cuales deben ser compartidos con lo de su capital humano. Una propuesta clara dirige a la motivación de los miembros generando la satisfacción laboral y posicionamiento frente la competencia.

Las principales fortalezas de esta tesis final de grado (TFG) fueron, poder trabajar e investigar con tres empresas posicionadas como Marca Empleadora en el mercado laboral, lo cual nos permitió poder indagar de forma satisfactoria con respecto a los interrogantes y objetivos. Otro punto a destacar, es que se pudo averiguar y obtener resultados exitosos de los objetivos planteados, consiguiendo de esta manera una respuesta positiva de la problemática planteada. Si bien existen investigaciones relacionadas a esta temática, es un tema novedoso y actualmente necesita la mayor cantidad de respuestas para que las organizaciones atraigan y retengan al capital humano dentro de la “Generación Y” de manera triunfante.

Un punto muy importante que se determinó como una limitación en esta investigación fue, principalmente, la situación que se está viviendo en la actualidad con el COVID-19, el cual provocó una pandemia, lo que trajo consigo que muchas organizaciones no deseen colaborar. Las empresas que estaban dispuestas a trabajar, se tuvo el inconveniente de que algunas se terminaban dando de baja y otras entregaban las encuestas a medias. Por último, la muestra tomada resulto limitada y poco representativa, tanto porque las organizaciones no permitían el contacto con muchos trabajadores, como así también la participación de únicamente tres compañías de la ciudad de Córdoba.

En términos generales, a lo largo de esta tesis final de grado, se indagó sobre cómo hoy en día las organizaciones atraen y retienen talento sobre todo de la denominada “Generación Y”, para que las empresas puedan tenerlas en cuenta y de esta manera modificar su PVE reteniendo a su capital humano, evitando que los mismos decidan cambiar de trabajo o que los mismos comiencen a trabajar con la competencia, y atrayendo a nuevos talentos, sumando riqueza y conocimiento a la organización, dispuestos a colaborar a fin de los objetivos organizacionales.

La investigación de esta problemática es de suma importancia, debido a que, la “Generación Y” son el capital humano que actualmente ya se encuentra en el mundo laboral y son los futuros candidatos. Como se mencionó con anterioridad, esta generación se caracteriza por tener grandes diferencias con respecto a las anteriores generaciones. Se destaca su deseo de encontrar un trabajo donde logre obtener un equilibrio entre su vida personal/laboral, para poder pasar tiempo con amigos y familiares, por su disposición a trabajar en horarios flexibles, aunque algunos siguen optando por el horario fijo, les atraen beneficios como pases o descuentos, que se le brinda más días de vacaciones, viernes flex (donde se le permita ir vestido con su ropa y no con uniforme),

también por trabajar en una organización donde su opinión sea tenida en cuenta y sus logros sean reconocidos, etc.

Hay que tener en cuenta de que el talento humano es el que genera riqueza en las organizaciones, generando ideas únicas en la empresa, marcando la diferencia entre una empresa y otra. En fin, el mismo es hoy en día, el capital más importante y la variable más competitiva que poseen las organizaciones.

Hoy por hoy, las empresas luchan por atraer y retener al capital humano más calificado, sobre todo a los trabajadores dentro del denominado grupo “Generación Y”. La retención de talento se convirtió primordialmente en el principal reto de las organizaciones, por lo que contar con las variables de atracción y retención bien implementada en nuestra empresa, hará que logremos lo que nos proponemos con éxito.

Para la “generación Y” la satisfacción laboral es un factor sumamente importante en las empresas, es vital para su permanencia, progreso y supervivencia, por lo cual es significativo contar personas contentas con sus puestos de trabajo y alineadas a los objetivos y cultura de la organización. Hay que tener en cuenta, por último, que cada individuo o generación tiene motivaciones y necesidades diferentes, y la única manera de satisfacerlas es investigar para saber cuáles son.

En resumen, se considera que esta investigación aún le queda un largo camino por recorrer, demostrando su carácter innovador con respecto a factores de atracción y retención que utilizan las organizaciones, como también así, la problemática de la Generación Y, y la convivencia de varias generaciones en la misma organización.

A continuación, se presentan sugerencias como futuras líneas de investigación:

- Profundizar acerca de la propuesta de valor al empleado (PVE), analizando la manera en que las organizaciones la comunican con el objetivo de atraer personal. Si bien en este estudio no se indagó demasiado sobre este punto, se invita a realizar una investigación con una muestra más amplia incluyendo aspectos que no fueron tenidos en cuenta en está TFG. Por otro lado, se sugiere hacer un seguimiento de las actualizaciones que llevan a cabo las organizaciones para mejorar día tras día.

- Esta investigación se centró principalmente en la importancia de aplicar exitosas estrategias de atracción y retención de la “Generación Y” debido a que, como es de público conocimiento, esta se caracteriza por tener marcadas diferencias con la “Generación X” o los “Baby boomers”. Se recomienda profundizar esta temática, indagar a fondo, buscar innovar con nuevas estrategias no conocidas o poco desarrolladas con el objetivo de ayudar a las organizaciones a cautivar candidatos y evitar la fuga de cerebros. Las empresas deben tener en cuenta que las necesidades, aspiraciones y requisitos de los probables candidatos van cambiando a lo largo del tiempo, por lo que las mismas deben crear, comunicar e implementar sus objetivos. Si las estrategias de atracción y retención son bien aplicada por las empresas, dan una imagen positiva, atrayendo personal calificado, evitando altas tasas de rotación, aumentando así su productividad.

- Por último, como futuro estudio a desarrollar, se recomienda indagar como hoy las organizaciones logran la convivencia de distintas generaciones, debido a sus disímiles necesidades, como así también el hecho de que por ejemplo, trabajadores de la Generación X o Baby Boomers que en la actualidad aún se encuentran trabajando, se niegan a modificar sus hábitos o se resisten a las nuevas tecnologías.

## Referencias

- Chiavenato, Idalberto (2010) “Administración de Recursos Humanos: Capital Humano de las Organizaciones” Editorial McGraw Hill.
- Pozzi, Sofía Magdalena (2013) Generación “Y”: sus expectativas laborales. Trabajo de Graduación para Licenciatura en Administración de Empresas. Recuperado el 14/04/2020 de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2C%20Sof%C3%ADa%20Magdalena.pdf>
- Almirón, Romina; Cogozzo, Matías y Cosano, Sebastián (2019) “Las organizaciones y el desafío de retener a las nuevas generaciones” trabajo final de práctica profesional de la carrera LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL. Recuperado el 14/04/2020 de <http://ri.unsam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1147/TFPP%20EEYN%202019%20AR-CM-CS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerrico, María Victoria (2019) “PROGRAMA DE INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS. Foco en la Selección y Onboarding de Millennials y Centennials para acompañar la expansión de una marca” El trabajo final en la Maestría en dirección de Recursos Humanos. Recuperado el 14/04/2020 de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/9107/TIF%20Victoria%20Guerrico-%20Natalia%20Echeveste.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Fabián E. Aguila L., Daniel E. Rubio L. y Diego A. Silva M. (2014) “DIMENSIONES DETERMINANTES DEL EMPLOYER BRANDING EN ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES CHILENOS” seminario para optar al

título de ingeniero comercial. Recuperado el 14/04/2020 de

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129747/Dimensiones%20determinantes%20del%20employer%20brand.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sofia Magdalena Pozzi junio 2013 Generación “Y”: Sus expectativas laborales Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico  
<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2C%20Sof%20C3%ADa%20Magdalena.pdf>
- PEDRO GERARDO PRIETO BEJARANO. 2013. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. Recuperado el 28/04/2020 de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- HuntersAmericas. Diferencia entre headhunting y atracción de talento. (S/F) Recuperado el 28/04/2020 de [Diferencias entre Headhunting y Atracción de Talento](#)
- GRUPO ACIR 09/12/2018 “MARKETING GENERACIONAL” RECUPERADO EL 13/04/2020 DE <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>
- Chirinos, Nilda Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 2, núm. 4, julio-diciembre, 2009, pp. 133-153 Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela consultado el 14/04/2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

- GRANADOS OCHOA, Aracely Joely, AVILA GAGO, Brigitte Melanie y VENTO CARHUANCHO, Jozep David (2017) MARCA EMPLEADORA COMO MEDIO DE ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO JUVENIL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ: ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO DENOMINADA ABD recuperado el 13/04/2020 de [file:///D:/USUARIO%20\(mis%20docs\)/Downloads/Tesis.%20No.%2010.%20Avila,%200Granados%20y%20Vento.pdf](file:///D:/USUARIO%20(mis%20docs)/Downloads/Tesis.%20No.%2010.%20Avila,%200Granados%20y%20Vento.pdf)
- Guibovich Arroyo, Gina y Razuri Callán, Aleska Saely 2019, Employer branding y atracción laboral de las empresas del sector retail en la generación millennial de la ciudad de Chimbote recuperado el 13/04/2020 de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/41071/Guibovich\\_AG-Razuri\\_CAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/41071/Guibovich_AG-Razuri_CAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alba García Bueno. 17 de Julio de 2019. Employer Branding: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas Recuperado el 02/04/2020 de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/40245/TFG-E-800.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maria Victoria Guerrico. Abril 2019 PROGRAMA DE INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS recuperado el 13/04/2020 de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/9107/TIF%20Victoria%20Guerrico-%20Natalia%20Echeveste.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (carolina Boracchia, Los jóvenes no sueñan con compañías. Por qué debes gestionar tu marca empleadora. 1era Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Libro Digital, EPUB, 2016. Pág. 21.)

- Gavilan, Avello (2011) “Employer Brand Attraction: factores para captar talento”  
Recuperado el 20/04/2020 de [https://eprints.ucm.es/35332/1/Employer%20Brand%20Attraction\\_factores%20para%20captar%20talento.pdf](https://eprints.ucm.es/35332/1/Employer%20Brand%20Attraction_factores%20para%20captar%20talento.pdf).
- Roberto Hernandez Sampieri. Metodologia de la investigación. Año 2014. Sexta edición. Editorial McGraw Hill. Recuperado el 25/04/2020 de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Andrea Linardi y Miguel Cortina “Marketing para Recursos Humanos: comunicaciones internas para la marca empleador” (2017) Editorial Ediciones Granicas S.A.

## Anexos

### *Anexo I: Acta de consentimiento informado*



#### UNIVERSIDAD SIGLO 21 ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo ..... acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “**Employer Branding: Cómo atraer y retener a la Generación Y**” dirigido por la Sra. Roberi, María Pía Investigadora Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por el Prof. Guía Gambino Natalia.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una entrevista en profundidad sobre mi conocimiento de las herramientas, los criterios y factores que inciden en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de la empresa.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma individual y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada uno de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Siglo 21 y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

_____ <b>Nombre Participante</b>	_____ <b>Firma</b>	_____ <b>Fecha</b>
_____ <b>Nombre Investigadora Responsable</b>	_____ <b>Firma</b>	_____ <b>Fecha</b>

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Sra. Roberi, María Pía Celular: 03573-15495524, Correo electrónico: mariapiaroberi123@gmal.com

Si Ud. siente que en este estudio se han vulnerado sus derechos podrá contactarse con: Universidad Siglo 21, Tel.: +54 (0351) 4757500, Correo electrónico: informes\_cba@ues21.edu.ar

*Anexo II: Instrumento cuestionario utilizando como técnica la entrevista.*

Encuesta para los responsables de Recursos Humanos:

1. ¿Se consideran que su poseen una Marca empleadora?
  - a) Si
  - b) No
  
2. ¿Qué medios de reclutamiento utilizan?
  - a) Periódicos
  - b) Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn)
  - c) Pagina web de la empresa
  - d) Eventos de networking
  - e) Todas las opciones.
  
3. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje del capital humano de su organización se encuentra dentro del grupo denominado Generación Y (nacidos entre 1980 y 1999)?
  - a) Del 0% al 20%
  - b) Del 21% al 40%
  - c) Del 41% al 60%
  - d) Del 61% al 80%
  - e) Del 81% al 100%
  
4. ¿Ofrecen un salario atractivo con respecto a empresas del mismo rubro?
  - a) Si
  - b) No
  
5. ¿La empresa dispone de programas para la formación y permiten el desarrollo profesional de los trabajadores?

- a) Si
- b) No

6. Pregunta abierta: con respecto a la pregunta N°5 ¿Qué planes de formación y desarrollo posee su empresa?

---

---

---

---

---

7. ¿Poseen un sistema de premiación en función al desempeño de sus trabajadores?

- a) Si
- b) No

8. Pregunta abierta: con respecto a la pregunta N°7 ¿Qué sistema de premiación posee su empresa?

---

---

---

---

---

9. ¿Tienen planes de mejora continua?

- a) Si
- b) No

10. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) ¿Qué tan en cuenta tienen las necesidades de sus trabajadores?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

11. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) ¿En qué grado impulsan el liderazgo y confianza de sus trabajadores?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

12. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) en qué grado la Propuesta de valor al empleado se encuentran contempladas en su estrategia organizacional.

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

13. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) en qué nivel la Propuesta de valor al empleado se encuentra alineada a las necesidades de la Generación Y

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

14. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) ¿Consideran que su empresa posee un buen ambiente laboral?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

15. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) en qué nivel poseen una cultura empresarial atractiva

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

16. ¿Qué tipo de jornada laboral poseen?

a) Horario fijo

b) Flexible

c) Posibilidad de Home Office

d) B y C

e) A y C

17. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) en qué nivel facilitan el proceso de adaptación de los nuevos empleados.

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

18. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) en qué grado fomentan el employee engagement (compromiso del empleado)

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

19. ¿Poseen factores de atracción de personal que se encuentre dentro del grupo denominado Generación Y?

a) Si

b) No

20. Pregunta abierta: Con respecto a la pregunta N°19: ¿Qué factores de atracción del personal (que se encuentre dentro del grupo generación Y) posee su organización?

---

---

---

---

---

21. ¿Ofrecen incentivos/beneficios a sus trabajadores?

a) Si

b) No

22. Pregunta abierta: Si su respuesta de la pregunta N°21 fue afirmativa, ¿Qué tipos de incentivos/beneficios proporcionan?

---

---

---

---

---

Encuesta para los trabajadores que se encuentran dentro del grupo denominado Generación Y (nacidos entre 1980 y 1999)

A. Al momento de buscar trabajo, ¿prefieren una empresa con una buena posición en el mercado (Employer Branding)?

1) Si

2) No

B. ¿Qué horario laboral es de su preferencia?

1) Horario fijo

2) Flexible

3) Home Office

4) 2 y 3

5) 1 y 3

C. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) cuál es su grado de preferencia por una empresa progresista, con tecnología innovadora y se permita utilizar las redes sociales como herramienta de trabajo.

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

D. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación), con respecto al espacio laboral, en qué nivel prefiere una oficina y áreas de trabajo abiertas, innovadoras y comunitarias, donde no haya un puesto de trabajo determinado, y ambientes de descanso y creatividad.

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

E. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) ¿El salario es un factor determinante a la hora de buscar trabajo?

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

F. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) en qué grado valoran que se les pida y valoren su retroalimentación.

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

G. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) ¿Los motiva una organización donde se les dé la oportunidad de formarse y aprender continuamente?

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

H. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) cuanto valoran a una organización con la que compartan su cultura empresarial, tengan la capacidad de opinar, donde tengan la capacidad de crear y intraemprender dentro de la organización.

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

I. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación) ¿Valoran que una empresa les ofrezca planes de carrera y desarrollo profesional?

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

J. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación), en qué grado prefiere a un líder autentico, transparente, que brinde confianza, los escuche y que les ofrezca críticas a cerca de su trabajo.

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

K. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación), ¿Valoran el reconocimiento por sus logros?

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

L. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación), que tan atractivo le parece los siguientes beneficios: capacitación constante, horarios flexibles o home office, bonos o reconocimientos en efectivo, planes de crecimiento a corto plazo, días de descanso adicionales a vacaciones y feriados, convenios con gimnasios o club de deportes, becas tanto para usted como para sus familiares, vales de descuentos (gastronomía, cine, despensa)

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

M. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación), cuanto valora el equilibrio entre trabajo/vida personal

1 – 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

N. ¿Qué es de su preferencia?

1) Salario emocional (donde se les permita acceder a una mejor calidad de vida y un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, a través de beneficios

como home office, viernes flexible, más días de vacaciones, vestirse de manera informal, etc)

2) Salarios competitivos (igual o que supere aquel ofrecido por otras empresas que operan en el mismo sector)

O. Del 1 al 10 (1 menor puntuación – 10 mayor puntuación), en qué nivel valora a una empresa que posea trayectoria.

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

P. De las siguientes opciones ¿cuál optaría?

1) Empresa con trayectoria

2) Empresa en desarrollo