

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las
organizaciones

Employer branding; Atraccion and Retention of young professionals in organizations

Verónica Daniela Abrate

Legajo: RHU02254

Tutor: Gambino, Natalia

Noviembre 2019

Agradecimientos

A la Universidad Siglo 21.

A la docente Natalia Gambino por el acompañamiento en este Trabajo Final de Grado.

A mis amigos que me acompañaron en cada paso y celebraron cada logro conmigo.

A mis compañeros y todas las personas que conocí en estos 4 años de la facultad, que sin ellos no hubiera sido posible.

A mi familia, que me apoyaron y respetaron mis elecciones personales.

Resumen

El presente trabajo se basó en el análisis acerca de las estrategias de marca empleadora que utilizan las empresas de la provincia de Córdoba para atraer y retener a los jóvenes profesionales. El compromiso del personal joven en una organización puede constituir un factor clave de éxito, motivo por el cual las mismas invierten en posicionarse como un buen lugar para trabajar. Se utilizó el análisis cualitativo de contenidos con carácter exploratorio, no experimental y de tipo transversal. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas en profundidad a los responsables del Departamento de Recursos Humanos de empresas instaladas en Córdoba. Como resultado, se identificó que las propuestas con más éxito están vinculadas principalmente a las relaciones sociales, al desarrollo profesional e innovación, al buen clima laboral y a la flexibilidad horaria. La rotación de personal es un efecto de las prácticas internas de la organización. Concluimos que para mantener a su fuerza laboral, las organizaciones deben tener la capacidad de ofrecer una experiencia de trabajo completa.

Palabras Clave: Marca empleadora - Recursos Humanos- Clima laboral

Abstract

This study was based on the analysis of the employer brand strategies used by companies in the province of Córdoba to attract and retain young professionals. The commitment of young staff in an organization can be a key success factor, which is why they invest in positioning themselves as a good place to work. The qualitative content analysis was used with an exploratory, non-experimental and cross-sectional nature. The data collection was carried out through in-depth interviews with the heads of the Human Resources Department of companies established in Córdoba. As a result, it was identified that the most successful proposals are mainly linked to social relations, professional development and innovation, a good work environment and flexible hours. Staff turnover is an effect of the organization's internal practices. We conclude that to maintain their workforce, organizations must have the ability to offer a well-rounded work experience.

Key Words: Employer brand - Human Resources - Work environment

Índice

Contenido

Índice	5
Introducción	6
Métodos	21
<i>Diseño</i>	21
<i>Población</i>	21
<i>Instrumentos</i>	22
<i>Análisis de datos</i>	22
Resultados	25
<i>Marca empleadora y atractivo organizacional</i>	25
<i>Retención de personal en las organizaciones</i>	27
<i>Beneficios más valorados por los jóvenes</i>	28
Discusión	30
Referencias	40
Anexos	43
<i>Consentimiento informado</i>	<i>I</i>
<i>Modelo de entrevista</i>	<i>II</i>

Introducción

Uno de los mayores desafíos en la gestión de Recursos humanos es la búsqueda y selección del personal idóneo para la organización que representan. Las formas de trabajo se han ido modificando a lo largo de las distintas generaciones, así como la noción que las personas tienen del concepto “trabajo” ha ido cambiando a lo largo de la historia.

En sus orígenes, el trabajo era considerado una utilidad social, el acceso a una condición estable relacionado con garantías y derechos, regulaciones que provee el Estado. Actualmente existe un mayor desapego con respecto al trabajo, puede verse principalmente en la actitud de los jóvenes que niegan un trabajo permanente, lo cual remarca la transformación cultural y el surgimiento de nuevas formas de actividad alternativas al trabajo (Castel, 2010).

La concepción del empleado de hace décadas atrás no es viable, las necesidades y los intereses de los jóvenes Argentinos no son las mismas hoy en día. Las nuevas generaciones esperan mucho más de su trabajo que un buen salario.

Frente a esto, Castel (2010), habla del desapego al trabajo especialmente en los jóvenes haciendo referencia a la relación laboral permanente: ésta se vuelve cada vez más difícil de asumir y por esa razón dejaría de ocupar un lugar central en la vida de las personas. Además, el aumento de la desocupación y la precarización del empleo con frecuencia conducen a una relación desgraciada con el trabajo o una implicación problemática además del desapego. Esto dio lugar a la creación de diversas fuentes de

ingresos tal como asociaciones comerciales, trabajos autónomos o emprendimientos digitales.

Como indica Chiavenato (2011), las personas son atraídas por la organización no solamente por el cargo y el salario sino también por los servicios y beneficios sociales que ofrecen. Éstos tienden a mejorar la calidad de vida de los empleados, el clima organizacional, reducen la rotación de personal y de ausentismo, mejoran la atracción y el mantenimiento de sus recursos humanos.

Muchos de los jóvenes profesionalizados si bien ingresan en el mercado laboral, se encuentran con una rutina laboral a la cual les es difícil adaptarse. Al estar menos inscriptos a las protecciones clásicas del empleo están más presentes en empresas donde se llevan a cabo modalidades novedosas o innovadoras de trabajo. Este grupo representa el inicio de una transformación en la sociedad (Castel, 2010).

Las nuevas tendencias que ya no pueden ser ignoradas son un gran desafío para los equipos de Recursos Humanos, especialmente si se requiere competir a un nivel global. Pero ¿podrán todas las empresas adaptarse y adquirir nuevas formas de trabajar para lograr integrar a los jóvenes? ¿Su vigencia en el futuro estará determinada por su capacidad de adaptación cultural?

El concepto de marca empleadora de una organización se refiere a un conjunto de estrategias de Recursos Humanos y Marketing llevadas a cabo para posicionarse en el mercado como un buen lugar para trabajar. Para que una empresa pueda construir su marca empleadora debe contar con políticas de recursos humanos tendientes a asegurar un buen trato con sus empleados.

Como indica en su artículo Marilina Esquivel (2016):

El employer branding se refiere a la reputación que tiene una compañía como empleadora. Se basa en los atributos que se destacan en una marca para construir una imagen que ayude en la atracción de los candidatos que a la empresa le interesan y en el compromiso y retención de su gente. (p.2)

A su vez, el socio director de PeopleMatters, Alfonso Jiménez (2015) informa en su artículo:

El Employer Branding nació en Estados Unidos a finales de los años 80 como una respuesta de las empresas al descenso de la natalidad y, por tanto, a la necesidad de encontrar jóvenes valiosos. En España empezó a conocerse en los primeros años del siglo XXI. Hoy se ha generalizado porque las organizaciones necesitan contar con una marca de prestigio que atraiga el talento y lo fidelice. Es una técnica que aplica herramientas de marketing a la gestión de personas y que se apoya en palancas como los procesos, la comunicación, los valores la formación o las nuevas tecnologías. (p.1)

Según Chiavenato (2011), las personas forman una organización o se vinculan a alguna porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer esfuerzos personales ya que esperan que la satisfacción de sus necesidades sea mayor que los costos incurridos.

La competitividad organizacional está relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo. Por atender al cliente externo, no debe olvidarse al cliente

interno. Para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, del bienestar que experimentan las personas al trabajar en una organización. (Chiavenato, 2011, p.326)

Un clima laboral no apropiado trae como consecuencia directa la elevada rotación de personal, principalmente visible en los más jóvenes. Hay que tener en cuenta que además de la pérdida de talentos, las organizaciones también acarrear enormes costos y tiempo del área de recursos humanos teniendo en cuenta todos los procesos involucrados: búsqueda, selección, capacitación y altas del nuevo personal.

Cuando las políticas de recursos humanos son inadecuadas, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la misma es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas. La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios para controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

Para combatir la rotación de personal, muchas organizaciones han modificado su política de personal a través del rediseño de puestos para volverlos más atractivos y retadores, haciendo la gerencia más democrática y participativa, y transformando la remuneración en ganancia variable, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas (Chiavenato, 2011).

Por este motivo las empresas comenzaron a desarrollar modelos de trabajo más colaborativos, proyectos grupales, beneficios y eventos como primeros pasos para crear un buen clima laboral tendiente a atraer a los jóvenes a ser parte de la organización.

Algunos de estos ejemplos son:

- Trabajo por proyectos
- Jornadas de capacitación
- Metas y desafíos constantes
- Reuniones sociales
- Comidas grupales
- Festejos de cumpleaños
- Viernes flexibles
- After office
- Fiestas anuales
- Día libre de cumpleaños
- Posibilidad de viajes/ oportunidades en el exterior

La motivación en el ambiente laboral está estrechamente vinculada con el clima organizacional: representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organizaciones; cuando la motivación es elevada el clima laboral por ende tiende a ser alto y a proporcionar relaciones de interés, colaboración y satisfacción entre las personas (Chiavenato, 2011).

Nombramos nuevamente a Castel (2010), en su libro ascenso a las incertidumbres, observa que los jóvenes rechazan el sistema de coerciones en el que estuvieron atrapados sus padres y no tienen deseos de reproducir la misma dependencia laboral. Sin embargo también expresan un deseo de éxito profesional y demuestran iniciativa y voluntad para montar proyectos y crear una ética de trabajo comprometido.

Esto explica de alguna manera el gran cambio cultural y la despreocupación de los jóvenes por la estabilidad laboral y la falta de inquietudes a la hora de elegir empezar un camino desde cero. Los jóvenes buscan en las empresas un lugar donde puedan aprender, capacitarse, donde se les permita innovar y formar parte de grandes proyectos, con metas constantes. Es por ello que el employer branding cumple un papel fundamental a la hora de atraer personal.

Las empresas, por su parte valoran en los candidatos no sólo conocimientos técnicos sino también las competencias *soft* (blandas) tal como el trabajo en equipo, la colaboración, el espíritu emprendedor y el liderazgo. Se evalúa en muchos casos la personalidad, ideas y comportamiento del aspirante y se compara con la cultura corporativa de la organización. Esta compatibilidad es la que puede llegar a asegurar en gran medida la permanencia del nuevo integrante en el equipo.

Es por eso que, el proceso de selección también se ha ido modificando con el tiempo, comenzando por dejar la formalidad a un lado para dar lugar a ambientes más dinámicos de evaluación. Es muy común encontrar evaluaciones de personal por competencias las cuales incluyen juegos de trabajo en equipo, de rol playing y simulaciones de casos con el objetivo de conocer el comportamiento y las características

de la personalidad del individuo y descubrir si el perfil se adecua al puesto en particular y viceversa.

Las búsquedas más comunes se realizan a través de internet, las empresas reciben un gran número de postulaciones y a partir de allí comienzan a surgir los procesos de selección. Cada vez es más común que los primeros pasos del proceso de selección consistan en llamados telefónicos y diversos test online, entrevistas a través de skype y dinámicas grupales, siendo la última instancia la entrevista personal. Esto permite que en búsquedas masivas el proceso sea más dinámico y no se convierta en un desgaste o pérdida de tiempo para los candidatos que evalúan y califican a la empresa desde su primer acercamiento.

Se plantea como problemática la atracción y retención de jóvenes profesionales en las empresas partiendo de una estrategia de marca empleadora y teniendo en cuenta la escasez de estos perfiles en la provincia de Córdoba.

Érica Zamora (2019), directora de Gente en Cervecería y Maltería Quilmes indica que las premisas de la compañía son la innovación y desafíos constantes para evitar la rotación Además cuentan con una serie de políticas que les permiten fidelizar a sus empleados, como semana extra de licencia con goce de sueldo, entrega de productos de la compañía de manera mensual y licencias de maternidad y paternidad extendidas. La empresa además cuenta con distintos programas de pasantías para estudiantes, trainees para graduados y MBA global pensado para profesionales argentinos que estudian MBAs, abarcando las necesidades de todos los jóvenes profesionales.

Se utilizó como antecedente el trabajo de grado de Gavilan, Avelló y Lores (2013): “Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el

compromiso afectivo”. La misma propone analizar la relación entre la marca empleadora y el compromiso de los empleados con la organización. Plantea un modelo que se descompone en 3 dimensiones: sensorial, intelectual y emocional (medida como disfrute o diversión). La muestra utilizada consistió en trabajadores pertenecientes a diversos sectores y situaciones profesionales dentro del entorno de la empresa privada. Como conclusión se manifiesta un impacto positivo en las tres dimensiones experienciales y se señala la importancia del espacio como proveedor de experiencias sensoriales y estéticas y como expresión de los valores que representa la marca. Por lo cual para crear una experiencia sensorial de marca empleadora es necesario pensar en el espacio de trabajo como el lugar donde se trabaja y disfruta al mismo tiempo.

El estudio presentó al employer branding como un área joven de conocimiento y con un campo amplio de investigación para el diseño de estrategias de creación de marca y el compromiso afectivo de la organización. Consiste en una de las primeras aproximaciones al tema específico donde se comienza a evidenciar el impacto que obtienen las empresas que lo aplicaron. Destaca la necesidad de desarrollar estrategias combinadas de recursos humanos y marketing para lo cual se nombran una serie de recomendaciones: mantener una comunicación estrecha con el empleado para conocer sus expectativas, necesidades y nivel de satisfacción; diseñar una oferta de valor que proporcione una dosis de ocio o diversión; transformar las comunicaciones internas en acciones orientadas a probar o participar y aplicar los mismos cuidados que se utiliza en crear los espacios de los clientes, en los empleados (Gavilan et al., 2013).

Como antecedente local de investigación, es posible citar el trabajo de trabajo de grado de Gómez, Ruibal, SalomViolante y Stanta Salvati (2016): “Employer Branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas”. En la misma se realizaron

entrevistas dirigidas a 3 responsables de recursos humanos y una experta de employer branding. A su vez, para las encuestas se delimitó una muestra intencional de 200 personas de entre 18 y 50 años que estén trabajando o en busca activa para conocer qué es lo que atrae y mantiene a las personas en las empresas. El objetivo consistió en determinar si las estrategias de marca empleadora son eficientes y contribuyen a la disminución de la rotación del personal, así como también determinar cuáles son las motivaciones del personal para quedarse en la empresa.

La investigación de Gómez et al. (2016) arribó a la conclusión de que el employer branding es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal y además atrae a candidatos al encontrarse en conocimiento del mercado la propuesta de valor de la empresa. La creación de una marca empleadora requiere un constante cuidado y debe estar alineada a la misión, visión y valores de la empresa para poder generar una propuesta atrayente. Además, se destacó el papel de la comunicación como un factor de suma importancia, ya que de ser esta ineficiente se puede generar el sentimiento de que se prometen cosas que no se cumplen. En cuanto a la motivación del personal para permanecer en el puesto de trabajo, se comprobó que las propuestas de valor y la transparencia de la empresa son los mayores pilares. Es interesante destacar de las conclusiones la ventaja de aplicar el employer branding: la misma radicó en crear un sentimiento de pertenencia mucho más fuerte del empleado con la compañía y en cuanto al cliente externo, crear una red de comunicación más eficiente con foco en los portales de internet para llegar al público; sin embargo como desventaja una mala administración puede llevar a un alejamiento de la marca y a una pérdida de talentos.

La comunicación juega un papel fundamental. Todas las experiencias pueden ser filtradas y ser de fácil acceso para todo el mundo. Una estrategia de publicidad mal

diseñada o en contraposición respecto a la cultura y pensamientos actuales como cuestiones de género o cualquier tipo de discriminación pueden hacerse virales en cuestión de horas. Todo esto repercute en la imagen de marca empleadora.

Las redes sociales son las mejores aliadas a la hora de comunicar los valores de la empresa y ser transparente. Hoy en día los candidatos tienen a su alcance toda la información que necesitan sobre las empresas en internet, por lo cual se genera una opinión previa a la hora de postularse a las oportunidades laborales.

Con el ingreso de los Millennials al mercado laboral, la cultura empresarial está cambiando. En la antigüedad era común trabajar por muchos años en una misma empresa pero actualmente son muy pocos los jóvenes atraídos por una carrera laboral permanente. Además, hoy muchos empleados podrían trabajar fácilmente desde cualquier sitio gracias a la digitalización. Los perfiles excepcionales son buscados por todo el mundo y las empresas como Google o Facebook dan un paso más allá: comida gratuita, mesas de ping-pong o masajes, son algunas de las prácticas que han puesto en marcha para diferenciarse de su competencia directa y convertir su empresa en el lugar más deseado para trabajar. (Michiel Das, 2019).

Castel (2013) indica que los jóvenes tienen una relación específica con el trabajo debido también a las profundas transformaciones ocurridas hace un cuarto de siglo en el mundo del trabajo los afecta especialmente a ellos, estas se traducen principalmente en desocupación masiva y precariedad en las relaciones de empleo.

La generación actual se caracteriza por el desarrollo de emprendimientos online, blogs y espacios de coworking. El coworking o cotrabajo es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes de diferentes sectores,

compartir un mismo espacio de trabajo tanto físico como virtual con el fin de desarrollar sus proyectos profesionales a la vez que fomentan proyectos conjuntos (Comunidad coworking, 2019).

La diferencia de estos ambientes radica principalmente en fomentar el trabajo en equipo y en el espacio para desarrollar la creatividad, innovar y perfeccionar las ideas con un tiempo flexible. Es posible, de manera paulatina, que las empresas puedan adaptarse a esta forma de trabajo con la implementación de prácticas innovadoras como son los trabajos por proyectos o modalidad home, sin necesidad de recurrir siempre al espacio físico de la empresa.

Great place to work (2018), es una empresa de consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados. Cada año realiza el estudio de clima y cultura organizacional más grande del mundo, relevando las opiniones de más de 5 millones de empleados y evaluando las prácticas culturales de más de 10.000 empresas por año. En 2018 se llevó a cabo el ranking de mejores empresas de Argentina para trabajar entre las quedaron nombradas Banco Galicia, Tarjeta Naranja, Mercado Libre, Santander Río, Sodimac, Atento, Falabella, Direct TV, Easy y Veá.

Rafael Bergés (2018), gerente de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos del banco Galicia en great place to work comenta al respecto: “nos reunimos con los jefes y gerentes de todas las sucursales y áreas centrales del país, y creamos un blog donde cada uno subía su plan de clima interno. Allí, evaluamos cada caso y compartimos experiencias para mejorar día a día”.

Mercadolibre es una de las empresas que escaló como uno de los mejores lugares para trabajar en Argentina y esto tiene que ver con la necesidad de disponer de talentos jóvenes de áreas tecnológicas. Según Sean Summers (2018), vicepresidente senior de Mercado Libre en great place to work:

Las claves para lograr un buen clima laboral y estar tan bien posicionados entre los mejores lugares para trabajar del país son tres: potenciar las conversaciones en red, promover el trabajo en equipo y la cercanía con los líderes y destacar el valor del aprendizaje permanente y el beta continuo. En nuestro ADN está la pasión por emprender, competir en equipo, dar el máximo y divertirnos mientras logramos resultados extraordinarios. (p.2)

Michiel Das (2019), en su artículo, indica varias ventajas de las empresas con una marca empleadora atractiva: tres cuartas partes de las personas que buscan trabajo averiguan la imagen de la empresa como empleador, el coste de contratación para una baja casi a la mitad y además conseguirán disminuir la rotación de personal en más de un 25%.

También mencionamos la investigación “Employer branding research, Argentina” llevada a cabo por Ranstad (2018), en la cual se encuestaron entre 140 y 400 empleados por empresa en todo el país y se plasmaron en diversos índices. Por un lado se determinaron los 5 atributos que los empleados consideran más importantes en una empresa arribando a las siguientes conclusiones: el salario y beneficios atractivos (60%), el ambiente de trabajo agradable (57%), las oportunidades de desarrollo profesional (55%), la seguridad laboral (54%) y el equilibrio vida familiar y profesional (44%). La investigación también arrojó como resultado las 5 razones principales para

irse de la empresa: compensación demasiado baja (58%), falta de oportunidades o desarrollo profesional (53%), falta de reconocimiento (36%), falta de estabilidad financiera (28%) y escasos desafíos (27%). Además indicó que el 14% de empleados argentinos cambiaron de empleador en el último año y el 33% planea hacerlo dentro del próximo año.

En el mismo estudio llevado a cabo por Ranstad (2018), se analizó desde el marketing las formas de buscar trabajo más utilizadas por los argentinos. Los resultados arrojaron 5 principales canales de uso entre los que se destacan los portales de internet con el 64%, sitio web de las compañías con el 49% y referencias o conexiones personales con el 44%. Según la edad es más probable que los trabajadores de entre 18 y 24 años busquen trabajo a través de facebook y que los trabajadores de entre 25 a 44 años lo hagan a través de portales de empleo. Otro dato curioso en la investigación radica en la diferencia de preferencias laborales de acuerdo a la edad: los trabajadores de 18 a 24 años se interesan en empleadores que desarrollen programas de responsabilidad social, en cambio los trabajadores de entre 25 a 44 años valoran más la seguridad laboral a largo plazo. Cada uno de estos índices fue dividido a su vez, por industrias, tipo de trabajo y características socio demográficos. Si bien se trata de una investigación exhaustiva y completa, la misma es exclusivamente cuantitativa y aborda a la población argentina como muestra.

Pero la conclusión más interesante es el dato que hace referencia a la cultura organizacional. La investigación de Ranstad (2018), arrojó que el 87% de los trabajadores ingresaron a una empresa debido específicamente a su identificación con la cultura de la misma y que el 80% abandonó una empresa debido a no sentirse identificado con la misma. A su vez, el 96% de los talentos de alta performance

indicaron que la alineación de los valores personales con la cultura de la empresa en la que se trabaja es un factor clave que determina la satisfacción o insatisfacción laboral y solo el 50% de los candidatos aceptarían una propuesta laboral en una empresa con mala reputación en caso de recibir un mayor salario.

El presente trabajo se relaciona con los antecedentes, ya que la marca empleadora es el eje principal y se investiga la importancia de la misma como estrategia para la atracción y retención de personal de la región estudiada. Al igual que en los precedentes, los motivos de rotación de personal se consideran determinantes a la hora de la construcción de esta imagen empresarial.

Esta investigación difiere con respecto a sus antecesores ya que la muestra a estudiar está delimitada únicamente a los jóvenes profesionales de un rango de edad de entre 20 a 30 años aproximadamente de la provincia de Córdoba.

Por otro lado, la investigación llevada a cabo por Ranstad (2018) se relaciona directamente con la marca empleadora de la empresa partiendo de las características elegidas por las personas y arribando a conclusiones de tipo cuantitativas. A pesar los resultados confiables y concretos, difiere de la presente investigación ya que las encuestas son realizadas directamente a la población en lugar de las empresas.

La importancia de este trabajo se apoya en poder identificar cuáles son las estrategias de marca empleadora y propuestas llevadas a cabo por las empresas que tienen mayor influencia en la atracción y retención de los jóvenes profesionales.

La competitividad en las empresas está marcada por su capacidad para resaltar en el mercado, por lo cual es necesario una constante innovación, creatividad y adaptación a los cambios culturales del entorno. El porcentaje de personal joven en las

empresas puede ser un factor clave de éxito, motivo por el cual las mejores empresas invierten en posicionarse como un buen lugar para trabajar y en procesos de inducción y capacitación. Sin embargo, mantener la fuerza laboral de este rango etario es una problemática en crecimiento y un desafío constante.

Como objetivo general este trabajo propone determinar cuáles son las estrategias de marca empleadora más atractivas por las cuales los jóvenes profesionales de la provincia de Córdoba eligen a una empresa para trabajar.

A su vez, se presentan los siguientes objetivos específicos:

- Conocer cuáles son las propuestas de valor que llevan a cabo las empresas para atraer y retener al personal.
- Identificar cuáles propuestas son las más valoradas por los jóvenes en las empresas.
- Analizar cuáles son los principales motivos de rotación de personal joven en las empresas.

Métodos

Diseño

El alcance del presente trabajo es de tipo exploratorio ya que no existen investigaciones precedentes y se trata de un concepto poco estudiado. A su vez, el enfoque de la investigación es de tipo cualitativo ya que la recolección de información se realiza a través de las respuestas de los profesionales entrevistados, lo que nos permite indagar en profundidad.

Con respecto al diseño de la investigación se puede afirmar que es de tipo no experimental y transversal debido a que no se modificó ninguna variable, se realiza a través de una observación de los fenómenos dados en una situación real y conocida.

El enfoque es no probabilístico y con un muestreo de juicio no intencional. La finalidad del trabajo no es generar datos numéricos sino más bien obtener amplia información.

Población

La población representada está compuesta por todas las empresas de la Ciudad de Córdoba entre las 49.281 en total, según los datos indicados en la Municipalidad de Córdoba (2015).

Para la muestra utilizada se eligieron 4 responsables del área de Recursos Humanos de diferentes empresas de la Ciudad de Córdoba: dos del rubro comercial, una del sector automotriz y una del sector servicios.

Las entrevistas son realizadas a responsables del área de Recursos humanos, para lo cual se adjunta en anexo 1 el Consentimiento Informado correspondiente. Las empresas fueron elegidas de modo no aleatorio de acuerdo a las características de la investigación en función del reconocimiento de la misma como marca empleadora y el sector o industria a la cual pertenecen para poder arribar a conclusiones válidas.

Instrumentos

Se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de datos, ya que nos permite obtener información en profundidad además de ser uno de los métodos más utilizados en las investigaciones de tipo cualitativa por su eficiencia.

Se encuentra presente el modelo de entrevista en el anexo N° 2. La guía de pautas utilizada abarca las siguientes temáticas:

- Marca empleadora o Employer branding, propuestas de valor y estrategias de atracción al personal
- Programas de retención de talento joven
- Propuestas más valoradas por los jóvenes profesionales
- Motivos más frecuentes de rotación de personal joven en la empresa

Análisis de datos

Los datos obtenidos de las entrevistas a las empresas son utilizados para el análisis de diversas variables a saber:

- Marca empleadora y atractivo organizacional

La marca empleadora es la imagen que tiene una empresa como empleador. Se construye no solamente desde la reputación, sino también desde una adecuada gestión de la misma que requiere ser planificada y adaptada a la cultura y valores de la empresa como tal. Para medir las variables conceptuales se utilizaron entrevistas, de las cuales se destinaron cinco preguntas para conocer cómo se lleva a cabo esta estrategia en las empresas.

- Beneficios más valorados por los jóvenes profesionales

Las estrategias de atracción del talento constituyen un conjunto de beneficios que la empresa ofrece a sus aspirantes, la cual es comunicada principalmente por redes sociales y páginas de la empresa. En este punto interviene y juega un papel crucial la comunicación y marketing de la misma. Para medir esta variable se realizaron un total de cuatro preguntas a través de la entrevista.

- Rotación de personal en las organizaciones

Los procesos de mantenimiento del personal son importantes para definir la permanencia de las personas en las organizaciones y contribuir a la

consecución de objetivos organizacionales. Algunas empresas no conceden importancia a estos procesos lo suficiente, cayendo en un modelo de rigidez e inflexibilidad que no proporciona el ambiente de trabajo adecuado para mantener motivado al personal. La remuneración, beneficios y servicios sociales, el ambiente físico y psicológico y el trabajo agradable y seguro son compatibles con un nivel de vida saludable. (Chiavenato, 2011).

Esta variable se analiza a través de preguntas a realizar en las entrevistas a los profesionales. En este caso se destinaron un total de cuatro preguntas tendientes a indagar en profundidad los motivos de egreso del personal joven de las organizaciones.

Resultados

La muestra estuvo constituida por cuatro empresas que, con el fin de preservar su identidad serán denominadas Organización N°1, N°2, N°3 Y N°4, teniendo en cuenta como dato relevante que la organización N° 3 es la única que opera a nivel global.

La dotación de las mismas es entre 1500 y 20000 empleados.

Marca empleadora y atractivo organizacional

Al indagar a los responsables de recursos humanos de las empresas sobre su estrategia de marca empleadora y la utilización de la misma, se obtuvieron como resultado los datos a observar en la siguiente tabla:

Tabla 1

Marca empleadora en las organizaciones

Empresa N1	Empresa N2	Empresa N3	Empresa N4
<p>La estrategia utilizada gira en torno a las personas y su desarrollo dentro de la empresa.</p> <p>Sin embargo, indican una necesidad de trabajar la misma de manera externa.</p> <p>Como estrategia principal resalta el buen clima laboral, el crecimiento dentro de la empresa y la escucha de innovaciones y propuestas.</p> <p>Se comunica en las entrevistas de selección, inducción a los puestos y en la comunicación interna del sistema.</p>	<p>La estrategia de marca empleadora se lleva a cabo de manera interna.</p> <p>Sus propuestas se dan a conocer a través de un newsletter semanal sobre las novedades y los avances de la empresa.</p> <p>Se diferencian por la flexibilidad de trabajo desde casa.</p> <p>Consideran que poseen una estrategia poco desarrollada. Sin embargo los empleados se sienten parte de la organización.</p>	<p>La cultura de la empresa fomenta la colaboración, el cambio constante y el liderazgo.</p> <p>La propuesta de valor se da a conocer a través de la página de la empresa, las ofertas de trabajo y a través de publicaciones en las redes sociales que dan a conocer cómo se trabaja en la empresa.</p> <p>La propuesta de trabajo remarca beneficios de comedor y estacionamiento gratuito en planta, remuneración acorde, planes de carrera y desarrollo profesional.</p>	<p>La estrategia de marca empleadora tiene como base la confianza, buscan fomentar la socialización a través de diferentes eventos e incluir al grupo familiar del empleado en actividades y beneficios para lo cual existe un área de motivación</p> <p>Se dan a conocer principalmente a través de Facebook, de manera interna las comunicaciones son vía email y existe un crm para los empleados. La propuesta de valor es conocida únicamente de manera interna.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Beneficios más valorados por los jóvenes

En cuanto a las estrategias de marca empleadora más valoradas por los jóvenes en las organizaciones, podemos resumir la información brindada por los profesionales de recursos humanos en la siguiente tabla:

Tabla 2

Beneficios de la organización más valorados por los jóvenes

Organización N1	Organización N2	Organización N3	Organización N4
<p>Se valoran las salidas y eventos que promueve la empresa.</p> <p>Posibilidades de crecimiento.</p> <p>Desarrollar nuevos proyectos y que sus propuestas sean escuchadas y llevadas a cabo en la organización.</p> <p>Flexibilidad horaria, trabajo desde casa.</p> <p>Beneficios corporativos (estacionamiento, descuentos en productos de la empresa, beneficios con empresas amigas)</p>	<p>Los beneficios más valorados son el buen clima laboral y la flexibilidad del trabajo home office.</p> <p>También las capacitaciones y posibilidades de desarrollo profesional.</p> <p>La autonomía en el trabajo y la posibilidad de crear cambios e innovar.</p>	<p>Buena remuneración, capacitación y planes de carrera, crecimiento dentro de la empresa.</p> <p>Proyectos, desafíos y rotaciones.</p> <p>Beneficios (comedor y estacionamiento gratuito, club de beneficios).</p> <p>Programa de eventos.</p> <p>Equilibrio entre la vida laboral y personal.</p> <p>El feedback constante.</p>	<p>Valoran principalmente la jornada laboral part time y la compatibilidad de estudios con el trabajo.</p> <p>El día de cumpleaños libre..</p> <p>Viernes de comida grupal.</p> <p>Reuniones y capacitaciones en el horario laboral.</p> <p>Rotación de tareas o puestos de trabajo.</p>

Capacitaciones.			
-----------------	--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Rotación de personal en las organizaciones

Para analizar este punto, se investigó el nivel de rotación de personal y los motivos por los cuáles los empleados jóvenes deciden dejar la organización.

La empresa N° 1 indicó como principal motivo de rotación la carga horaria del trabajo a tiempo completo por lo cual muchos renuncios se deben a otras responsabilidades como cargas familiares, estudios, viajes, emprendimientos o la elección de un trabajo de medio tiempo. También se nombran como motivos mejores oportunidades laborales y monotonía en el puesto de trabajo.

En la empresa N° 2 los motivos de baja coinciden con la búsqueda de mejores oportunidades laborales, mayor remuneración, viajes al exterior u otras experiencias laborales o emprendimientos propios.

Por su parte la empresa N°3 cuyo nivel de rotación de personal es bajo, indica que sus talentos permanecen y se desarrollan en la organización. Los motivos de egreso son principalmente por cargas familiares, por viajes al exterior o la creación de emprendimientos o negocios propios. Cabe destacar que en esta organización se señaló alta rotación de personal entre distintos puestos de trabajo.

La restante empresa N°4 posee un índice de rotación de personal elevado y se debe principalmente a la búsqueda de mejores oportunidades laborales, falta de crecimiento o desarrollo de carrera dentro de la empresa, monotonía en el ámbito laboral, viajes, emprendimientos propios, mudanzas, búsqueda de trabajo relacionado con los estudios.

Discusión

Como se mencionó anteriormente el objetivo principal de este trabajo consiste en investigar cuáles son las propuestas más atractivas de marca empleadora por las cuales los jóvenes profesionales eligen una empresa para trabajar.

Cabe mencionar que el concepto de marca empleadora o employer branding es de conocimiento por parte de todos los profesionales de Recursos Humanos que revelan y afirman la importancia de llevarlo a cabo en las empresas. Aun así, son muy pocos casos en los cuales se le dedica el tiempo y esfuerzo necesarios para subir a la empresa al podio de los mejores empleadores.

Cabe mencionar, que si bien existe actualmente en Córdoba una época de crisis económica y a pesar del importante porcentaje de personas desocupadas, existe también una escasez en cuanto a perfiles capacitados de carreras universitarias más demandadas, por lo cual las empresas se encuentran con el problema de atraer y mantener a este perfil frente a muchas posibilidades que se le pueden presentar al candidato como ofertas de la competencia, asociaciones, emprendimientos propios o trabajos autónomos.

El primer objetivo del trabajo consiste en conocer cuáles son las propuestas de valor que llevan a cabo las empresas para atraer y retener al personal.

Si bien cada empresa tiene una estrategia de marca empleadora diferente y adaptada a su cultura y necesidades particulares, se puede observar en los resultados de la investigación que las estrategias más utilizadas son las tendientes a promover las relaciones sociales entre los empleados tales como: desayunos y almuerzos en grupos, reuniones, eventos, festejos de cumpleaños, after office e incluso viajes.

En cuanto al desarrollo profesional de los trabajadores se busca invertir en capacitaciones constantes en la medida de sus posibilidades y promover el crecimiento dentro de la empresa. Por último se trabaja la motivación con paquetes de beneficios para empleados como descuentos para consumo, gifcards, regalos por días especiales, premios por desempeño tanto grupal como individual, comedor en planta y estacionamiento gratuito (en algunos casos).

En la actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. La salud y las actividades de los mismos son el principal objetivo de estos beneficios (Chiavenato, 2011).

En este aspecto, al igual que en el antecedente de investigación de Gavilan et al. (2013), también se evidenció la relación directa que existe entre la marca empleadora y el compromiso de los empleados con la organización teniendo en cuenta la dimensión de experiencia sensorial y emocional en los espacios de trabajo como expresión de los valores que representa la marca. En cuanto a la dimensión intelectual, esta se presenta en forma de desarrollo profesional.

Además, se obtuvo información sobre el papel de la comunicación organizacional y el marketing en el desarrollo de la marca empleadora. Las cuatro empresas indicaron que son indispensables ya que una estrategia correcta requiere la unión con el área de recursos humanos y marketing para comunicar la imagen de la empresa al exterior. Los medios de comunicación más utilizados por las organizaciones son las redes sociales, principalmente Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter y la

página web de la empresa. De manera interna se busca promover los mismos valores señalados en la cultura de la organización y lograr que el paso de las personas en la misma resulte satisfactorio, se destacó el email como principal canal de comunicación.

Esto se condice con la investigación de Gavilán et al. (2013), la cual destaca la importancia de desarrollar las estrategias de employer branding conjuntamente con el área de marketing evidenciando la necesaria comunicación constante de ambas áreas para lograr los objetivos propuestos.

A su vez, la empresa N3 nombró la importancia de una buena comunicación desde el principio con futuros empleadores, es decir en el proceso de reclutamiento y selección. El proceso de selección habla mucho de la cultura de la empresa y del cuidado de sus empleados. Indiferente de ser seleccionado o no, debe ser un proceso agradable y de propuestas mutuas.

Sin embargo, en algunos casos como puede verse en la empresa N°1 y N°2, la propuesta de valor se presenta únicamente de manera interna a los empleados y no poseen una estrategia de marketing adecuada para hacer llegar la propuesta y cultura de la empresa de manera externa, lo que hace sumamente difícil que la empresa destaque en el mercado laboral.

Frente a esto, Alfonso Jimenez (2015), hace referencia al Digital Employer Branding o la palanca digital:

Lo que denominábamos la nueva ágora, un espacio virtual de relaciones. Las redes sociales, foros, blogs, canales de YouTube son lugares en los que los futuros empleados interactúan con empleados, ex empleados y en donde se fraguan opiniones. Hoy prácticamente ningún joven entra en una organización

sin haber hablado con alguien que haya pasado por la misma. Saben todos los detalles, conocen quién va a ser su jefe, como es la empresa, su cultura, sus pros, sus contras, y deciden con el conocimiento que está en la red. Por tanto, manejar adecuadamente las redes sociales y el ciberespacio es clave para ser un buen empleador. De hecho, no es casualidad que las empresas más próximas a lo digital son, al mismo tiempo, las más deseadas por los jóvenes de todo el mundo, con Google a la cabeza. (p.84)

El segundo objetivo consiste en identificar qué factores son los más valorados por los jóvenes en las empresas.

En contraposición a la investigación de Ranstad (2018), los factores motivacionales para la elección de una empresa dieron como resultado diferentes prioridades. El salario y beneficios atractivos ocupan un (60%) de la población encuestada de todas las edades, mientras que en la presente investigación, el factor salarial no es indicado como el principal ni el de mayor interés por parte de los jóvenes de Córdoba.

Si bien no es posible realizar una comparación cuantitativa, este estudio revela los principales factores de interés de los jóvenes entre los que se encuentran: trabajar en el área de interés, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el aprendizaje y metas constantes, el clima laboral, el reconocimiento laboral del empleado, la posibilidad de innovar, experiencias en el exterior, posibilidad de innovar, sueldo y beneficios. Frente a esto, (Chiavenato, 2011) hace referencia a la motivación humana, como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. El autor lo traduce en fuerzas

impulsoras y de deseo: el individuo desea estatutos y rechaza el aislamiento social y amenazas a su autoestima.

El clima organizacional refleja la influencia en la motivación de los participantes. Se describe como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. (Chiavenato, 2011).

Este punto se considera ampliamente cumplido ya que se observan factores en común a determinar como prioridades así como también descartar factores no mencionados.

El tercer objetivo consiste en analizar cuáles son los principales motivos de rotación de personal joven en las organizaciones.

Los resultados de la investigación sobre este punto son similares entre las distintas empresas por lo cual se puede inferir que existe una tendencia general.

Al igual que en el antecedente de Ranstad (2018), podemos identificar motivos equivalentes de renuncia del personal: compensación demasiado baja (58%), falta de oportunidades o desarrollo profesional (53%), falta de reconocimiento (36%), falta de estabilidad financiera (28%) y escasos desafíos (27%). Además, la presente investigación dio como resultados nuevos factores a saber:

- carga horaria
- oportunidad de otras experiencias laborales
- viajes al exterior temporales o permanentes
- emprendimientos propios

Sin embargo, nótese una discrepancia en el factor de estabilidad financiera indicado en la investigación de Ranstad (2018), con un porcentaje del 28% como motivo de baja del personal. En la actual investigación este factor no se encuentra mencionado en ninguna de las empresas estudiadas como determinante de rotación de los jóvenes según la experiencia de los profesionales de Recursos humanos. Teniendo en cuenta que el antecedente de investigación no se encuentra limitado únicamente a los jóvenes, es posible afirmar que la estabilidad laboral ya no es un motivo de interés para las nuevas generaciones.

Esto nos permite acercarnos y evidenciar más de cerca la teórica de Castel (2010) cuando hace referencia a la falta de apego de los jóvenes al mercado laboral actual, sustituyéndola por la búsqueda de cambio permanente y proyecciones futuras.

En su libro el libro ascenso de las incertidumbres, Castel (2010) hace referencia a la actitud de los jóvenes sin vínculo laboral como una concepción nueva de la desocupación, que no debe ser interpretada como una desgracia sino como una posibilidad de construir otros modelos sociales liberados del trabajo. El poder actualmente ya no se mide en dinero o puestos jerárquicos de trabajo sino en el nivel de libertad y en la posibilidad de obtener ganancias trabajando en lo que se desea y apasiona.

Por otro lado, las empresas estudiadas dan a conocer a través de la entrevista la dificultad ante la retención del talento joven: tres de las cuatro empresas estudiadas manifiestan tener rotación de personal constante y sólo la empresa N°3, mejor posicionada como marca empleadora pueden informar un bajo nivel de rotación de personal.

Esto se condice con la investigación de Employer Branding (2016), cuyo objetivo es determinar si las estrategias de marca empleadora son eficientes y contribuyen a la disminución de la rotación del personal, arribando a la conclusión de que tiene un impacto directo en la decisión de los empleados en mantener su vínculo laboral.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente, en mayor o menor grado, de los fenómenos internos o externos de la organización. Cuando esta política de la empresa es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos (Chiavenato, 2011, pág. 195).

Como tema a agregar, también indagamos sobre el papel que interpretan los jóvenes o millenials dentro de las empresas y por qué son tan buscados. Ante esto las empresas indicaron que los jóvenes son innovadores y poseen todo el entusiasmo a la hora de trabajar para resaltar en sus primeras experiencias laborales. Tener nuevos talentos significa una visión fresca de cómo hacer las cosas y proponer cambios. Pero fundamentalmente forman parte de la era digital, trayendo conocimientos tecnológicos y contribuyendo al desarrollo de la organización.

Los resultados arrojados son satisfactorios ya que se encontraron factores repetitivos en las respuestas de los profesionales de Recursos Humanos, pudiendo llegar a una conclusión acertada sobre las motivaciones de jóvenes como una tendencia o cultura social mayoritaria. Además, en contraposición a los antecedentes antes

mencionados, se hace referencia a la rotación de personal no únicamente por un cambio de empleo sino también por desvinculación laboral en relación a otros motivos personales de los empleados.

Sin embargo, como respuesta al problema de investigación planteado no es posible traducir los factores motivacionales encontrados en reales estrategias de marca empleadora ya que cada una de las empresas demostró realizar diferentes actividades que se adecuan al rubro de la organización, cantidad de personal, cultura y objetivos de la organización, así como también del presupuesto y tamaño del área de Recursos Humanos encargada de llevar a cabo la propuesta.

Como fortaleza, este estudio reúne información no estudiada anteriormente sobre las propuestas actuales que están llevando a cabo las empresas con la finalidad de diferenciarse como marca empleadora en un mercado competitivo y de cambios constantes. Además las entrevistas realizadas a profesionales de Recursos Humanos permitieron conocer la respuesta de los empleados frente a estas estrategias.

Aun así, este trabajo no está exento de limitaciones. Las principales por las cuales el trabajo no permitió el cumplimiento total de los objetivos fueron:

- El tamaño de la muestra es reducida y poco representativa en relación a la cantidad de empresas en la ciudad de Córdoba, por lo que se cree conveniente realizar investigaciones con muestras mayores.

- La información recabada es insuficiente para el desarrollo de una estrategia de employer branding, quedando a criterio y habilidad de las empresas.

Los resultados de esta investigación evidencian la transformación cultural y tecnológica que se está viviendo y los cambios que están realizando las empresas en mayor o menor medida para adaptarse a las nuevas generaciones laborales. La facilidad con la que se producen y distribuyen contenidos tiene muchas ventajas pero también puede ser contraproducente si no se lo utiliza de manera adecuada.

De todo ello se puede inferir que la gestión de los recursos humanos en las organizaciones ocupa cada vez un lugar más importante dentro de la misma y se enfrenta con el gran desafío de adaptarse como estrategia de competencia e incluso de supervivencia.

Las motivaciones que atraen a los jóvenes a poner sus capacidades en pos de la organización están relacionadas a la satisfacción personal en todos los ámbitos, desde trabajar en áreas de interés, el desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida personal, hasta en compensaciones y beneficios. Pero a diferencia de generaciones anteriores, un buen salario y estabilidad laboral no son suficientes para enfrentar la rotación de los talentos. De hecho, son únicamente un acompañamiento de lo que debería ser una experiencia completa. La reputación que la empresa genere dependerá de su capacidad de satisfacer a sus empleados desde el primer hasta el último contacto, lo que se logra a través de una mejora continua de estrategia.

La marca empleadora es un área nueva de conocimiento con un amplio campo para la investigación. Esperando que los aportes de este trabajo sirvan de precedente, se sugiere como futuras líneas de investigación el estudio del desarrollo paso a paso de una estrategia de marca empleadora a largo plazo adaptada al cumplimiento de los objetivos de la organización propiamente dicha. Además se considera importante realizar un estudio que demuestre en términos de valores económicos (pérdidas y ganancias) los beneficios de crear una empresa con una correcta estrategia de marca empleadora.

El proceso de transformación de las modalidades de trabajo que se está llevando a cabo en las organizaciones si bien está correctamente encaminado, crece de manera paulatina y queda aún mucho camino de aprendizaje y adaptación.

Referencias

Castel. (2010). *El ascenso de las incertidumbres*. Buenos Aires. Fondo nacional de cultura económica.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México. McGRAW-HILL

Comunidad coworking [*Nombre de usuario*]. (2019) *Qué es el coworking: características y ventajas*. Documento en línea, recuperado de <http://www.comunidadcoworking.es/que-es-coworking/> el 10/09/2019

Das, Michiel (2019) *Employer Branding, la nueva arma secreta de Marketing y Recursos Humanos*. Documento en línea .Recuperado de: <https://www.foxize.com/blog/employer-branding-la-nueva-arma-secreta-de-marketing-y-recursos-humanos/> el 10/09/2019

Diana Gavilan, María Avelló y Susana Fernández Lores (2013): “*Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*”. Investigación. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de https://eprints.ucm.es/35530/1/Employer%20branding_la%20experiencia%20de%20la%20marca%20empleadora%20y%20su%20efecto%20sobre%20el%20compromiso%20afectivo%20ok.pdf el 02/09/2019

Esquivel, M. (2016) *Mucho más que marketing. Construir la marca empleadora es el gran desafío para las empresas*, *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/construir-la-marca-empleadora-es-el-gran-desafio-para-las-empresas-nid1875059/> el 25/09/2019

Das, Michiel (2019) *Employer Branding, la nueva arma secreta de Marketing y Recursos Humanos*. Documento en línea .Recuperado de <https://www.foxize.com/blog/employer-branding-la-nueva-arma-secreta-de-marketing-y-recursos-humanos/> el 12/09/2019

Gómez, Sebastián Matías Ruibal, Camila Florencia Salom Violante, Alexia

Victoria Stanta Salvati, Pablo Daniel: (2016) “*Employer Branding: como controlar la rotación de personal en las empresas*”. *Tesis de Grado, Universidad Argentina de la Empresa*. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5256> el 24/08/2019

Great place to work (2019) *Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina, 2018*. Documento en línea. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-lugares-para-trabajar-ranking/best-workplaces-in-argentina/2018> el 30/08/2019

Jimenez, Alfonso (2015) *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusion*. Recuperado de https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf el 17/03/2020

Municipalidad de Córdoba (2015) *Córdoba, una ciudad en cifras*. Recuperado de <https://www.cordoba.gob.ar/ciudad/cifras/> el 08/10/2019

Quilmes, C. y. (2019). *Cervecería y Maltería Quilmes* Recuperado de <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/carrera/>

Ranstad (2018) *Employer brand research. Country report Argentina*. Recuperado de https://www.randstad.com.ar/descargas/country_report_2018-employer-brand-research.pdf el 10/09/2019

Ranstad (2019): *Estudio de marca empleadora: ¿Dónde quieren trabajar los argentinos?* Documento en línea. Recuperado de <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/estudio-de-marca-empleadora-donde-quieren-trabajar-los-argentinos/> el 10/09/2019

Samela, G (9 de diciembre de 2019) *Carrera de los sueños. Primer empleo: los jóvenes buscan líderes que les permitan crear*. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/primer-empleo-jovenes-buscan-lideres-permitan-crear_0_32WeeqBAY.html

Anexos

Anexo 1: Consentimiento informado



UNIVERSIDAD SIGLO 21

CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES EN LAS ORGANIZACIONES

Estimado participante, mi nombre es Verónica Daniela Abrate y soy estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21. Actualmente me encuentro llevando a cabo un trabajo de investigación el cual tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más eficientes según las preferencias de los jóvenes profesionales para la elección de un empleador y a que problemas se enfrentan las empresas de Córdoba a la hora de atraer y mantener el talento joven.

Usted ha sido invitado a participar de este estudio. A continuación, se entrega la información necesaria para tomar la decisión de participar voluntariamente. Utilice el tiempo que desee para estudiar el contenido de este documento antes de decidir si va a participar del mismo.

- Si usted accede a estar en este estudio, su participación consistirá en responder una entrevista en profundidad donde se le consultará sobre su conocimiento en Marca empleadora, propuestas de valor, experiencias, creencias propias, prejuicios, beneficios, y la implementación en el área de Recursos Humanos de su empresa. Su participación tendrá un tiempo aproximado de una media hora, el cual será suficiente para recabar esta información a la que será expuesto. Estarán colaborando otros tres responsables de distintas entidades. Este estudio durara cinco meses (entre agosto y diciembre).
- Al tomar parte en este estudio usted puede estar expuesto a los siguientes riesgos: incomodidad a contestar ciertas preguntas de conocimiento o creencias. Posibles preguntas confidenciales para su labor.
- Aunque usted acepte participar en este estudio, usted tiene derecho a abandonar su participación en cualquier momento, sin temor a ser penalizado de alguna manera.
- Usted no se beneficiará directamente por participar en este estudio. El investigador, sin embargo, podrá saber más sobre la utilización del Marca Empleadora en la gestión de Recursos Humanos, y las empresas en general se beneficiarán de este conocimiento. La participación en este estudio no conlleva costo para usted, y tampoco será compensado económicamente.
- La participación en este estudio es completamente anónima y el investigador mantendrá su confidencialidad en todos los documentos. Una vez recabada la información y procesada se archivará en la sede de la Universidad Siglo 21, para no comprometer a los participantes.
- Se le entregará al participante los resultados/hallazgos del estudio al finalizar los mismos, para que puedan utilizarlos a su favor.
- Los resultados del estudio se utilizarán con fines académicos para la graduación de la investigadora.
- Si usted tiene preguntas sobre su participación en este estudio puede comunicarse con el investigador responsable Sra. Verónica Daniela Abrate, estudiante de Licenciatura en Gestión de

Recursos Humanos al Celular (0351) 156705067, correo electrónico: veroabrate@gmail.com.
 Datos de contacto del Prof. Guía Natalia Gambino, de la Universidad Siglo 21.

- Si usted tiene preguntas sobre sus derechos como participante o para reportar algún problema relacionado a la investigación puede comunicarse con Universidad Siglo 21, Tel.: +54 (0351) 4757500, Correo electrónico: informes_cba@ues21.edu.ar, o concurrir personalmente a Calle de los Latinos N°8555 B° Los Boulevares (5008), en horario de 08:00 a 20:00 hrs.



UNIVERSIDAD SIGLO 21

ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “**ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES EN LAS ORGANIZACIONES**”, dirigida por la Sra. Verónica Daniela Abrate, 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 en Marca Empleadora, experiencias, posibles ventajas y desventajas, acerca de mis creencias, perjuicios, beneficios, y la implementación en el área de Recursos Humanos 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.

Nombre Participante

Firma

Fecha

Nombre

Investigadora

Firma

Fecha

Responsable

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Sra. Abrate, Verónica Daniela, Celular: 0351-156705067, Correo electrónico: veroabrate@gmail.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.a

Anexo 2: Entrevista a responsable de Recursos Humanos

1. ¿Qué entiende por Marca empleadora o Employer branding?
2. ¿La llevan a cabo en la empresa? ¿Qué objetivo persigue?
3. ¿A través de qué procesos se da a conocer la cultura de la empresa?
¿Consideras que los empleados se sienten parte de la misma?
4. ¿Por qué consideras que se necesita del talento joven en las organizaciones?
5. ¿Cuál es la propuesta de valor que tiene la empresa para sus colaboradores?
¿Cuáles son las más innovadoras?
6. ¿Cuáles son los beneficios o propuestas de la empresa más valorados por los empleados jóvenes? ¿Qué características las diferencian de otras empresas?
7. ¿A través de qué medios se dan a conocer? ¿A través de qué métodos realizan el reclutamiento de personal?
8. ¿La rotación de personal de entre 20 a 30 años es alta o baja? ¿Por qué considera su respuesta?
9. ¿Cuáles son los aspectos que los jóvenes valoran a la hora de elegir la empresa para trabajar?
10. ¿Consideras que los beneficios a valorar difieren de acuerdo a la edad de los empleados?
11. ¿Cómo interviene la comunicación y el marketing en el proyecto de marca empleadora o cultura organizacional?
12. ¿Cuáles son los motivos que consideras principales por el cual renuncian los trabajadores? ¿Cuáles son los motivos para quedarse?

13. De acuerdo a tu experiencia. ¿Existen beneficios o estrategias que agregarías como profesional implementarías para disminuir la rotación?