

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito científico

Licenciatura en gestión de Recursos Humanos

**Propuestas de valor para la retención y atracción de  
colaboradores Millennials.**

Value propositions for the retention and attraction of Millennials collaborators

Autor: Melisa Belén Ocampo

Legajo: VRHU6320

Profesor/tutor: Natalia Gambino

Puerto Madryn, noviembre 2020

## Resumen

La nueva potencia del mercado laboral, los Millennials, destacados por su dinamismo y libertad; generación en la cual las organizaciones se deben enfocar, desarrollando e implementado propuestas para poder atraerlos/retenerlos. Con necesidades y expectativas tan cambiantes como nuevas formas de trabajo, en el desarrollo de esta investigación, se intenta conocer qué propuestas de valor poseen las empresas para poder atraer y retener los talentos Millennials. Para tomar contacto con esta realidad se llevó a cabo una investigación mixta, de alcance exploratorio-descriptivo, con una muestra de 46 personas de ambos sexos. Se estudiaron las variables conceptuales, mediante marco teórico y antecedentes, y se realizaron encuestas para conocer sus motivaciones/aspiraciones; y entrevistas a idóneos de RR.HH. Como resultado se obtuvo que las empresas trabajan y desarrollan sus estrategias para que se equilibren con las aspiraciones de esta generación: el desarrollo profesional, buen clima laboral, feedback constante y flexibilidad entre la vida laboral y familiar/social. Si bien es la generación más dinámica y difícil de retener, es y será la que más se debe cuidar. Los futuros líderes de muchas organizaciones (o la gran parte), y este nuevo mercado laboral, se deben acoplar a sus motivaciones y aspiraciones como así también, a sus visiones y su nueva manera de trabajar.

### *Palabras Clave*

Planificación de Recursos Humanos - Marca empleadora - Millennials - Talento humano.

## **Abstract**

The new power of the labour market, the Millennials, outstanding for their dynamism and freedom; a generation in which organisations must focus, develop and implement proposals to be able to attract/retain them. With needs and expectations as changing as new ways of working, in the development of this research, we try to know what value proposals companies have in order to attract and retain the Millennials' talents. To get in touch with this reality, a mixed research, with an exploratory-descriptive scope, was carried out with a sample of 46 people of both sexes. The conceptual variables were studied, using a theoretical framework and background, and surveys were carried out to find out their motivations/aspirations; and interviews were conducted with suitable HR professionals. As a result, it was obtained that the companies work and develop their strategies to balance with the aspirations of this generation: professional development, good work climate, constant feedback and flexibility between work and family/social life. Although it is the most dynamic and difficult generation to retain, it is and will be the one that must be taken care of the most. The future leaders of many organisations (or most of them) and this new labour market must adapt to their motivations and aspirations as well as their visions and new way of working.

### *Key words*

Manpower planning - Employer Brand – Millennials - Human Talent

## Índice

Introducción .....	4
Métodos .....	18
Diseño .....	18
Participantes .....	19
Instrumentos.....	19
Análisis de datos .....	20
Resultados.....	22
Motivaciones y aspiraciones Millennials.....	22
Análisis de PVE.....	24
Estrategias de RR. HH.....	24
Fidelización a través de marca empleadora .....	25
Discusión .....	27
Referencias.....	35
Anexos .....	37
Anexo N°1.....	37
Anexo N° 2.....	38
Anexo N° 3.....	39
Anexo N° 4 .....	41

## Introducción

Si bien en la actualidad las empresas entienden que el desarrollo y cuidado del capital humano es el camino al éxito, el objetivo de la presente investigación parte en hacer hincapié sobre los beneficios que trae al negocio, saber aplicar en tiempo y presupuesto, una propuesta de valor y estrategias para cuidar a los colaboradores más jóvenes, calificados por su dinamismo y ambición: Los Millennials, y atraer futuros. Sin tener la necesidad de generar costosas búsquedas, sino teniendo una base de datos rica en candidatos que quieran sumarse a la empresa, por el simple hecho de su reputación. Se debe tener en cuenta que no es un proyecto fácil, pero al largo plazo, puede ser una satisfacción para la alta dirección, y el cumplimiento de objetivos, y así poder construir/desarrollar una organización posicionada en el mercado laboral actual con las necesidades que esto conlleva. Dentro del lugar de trabajo conviven colaboradores de todas las generaciones, jóvenes profesionales y no profesionales, edad media, y las personas que llevan un largo trayecto, y por ende experiencia, y tal vez estén muy cerca de cerrar su ciclo. Lo mismo sucede con la oferta hacia futuros candidatos.

La generación Millennial, integrada por jóvenes nacidos entre 1982 y principios de los 2000, tiene características distintivas con respecto a las demás generaciones. Son jóvenes con gran confianza en sí mismos, buscan equilibrar el trabajo con su vida personal/familiar, sin estar dispuestos a renunciar a su estilo de vida cotidiano, y les resulta vital estar conectados usando la tecnología, no solo como mecanismo de comunicación sino también de sociabilización (Goyenechea, D. 2016, p. 4). Esta investigación de tipo cuantitativa, con corte exploratorio-descriptivo, fue realizada en una importante empresa de servicios de Argentina donde hace referencia a las

motivaciones y expectativas laborales de los Millennials y en que difiere con otros países latinoamericanos.

Según el informe de Deloitte (2020) “Millennials y generación Z son la clave para crear una mejor normalidad”, se afirmó que la lealtad de los Millennials hacia las empresas donde trabajan ha descendido. Los resultados arrojan que solo un 37% de los participantes proyectan seguir en su empresa por más de cinco años. Si bien la compensación económica y la cultura corporativa resultan factores determinantes para atraerlos, se distinguen la flexibilidad laboral y la diversidad como claves para mantenerlos motivados y retenerlos. Siguiendo la mencionada investigación, afirma que los jóvenes muestran decepción con el bajo compromiso social de las empresas para las que trabajan. Dado que para el 2025 se estima que representarán el 75% de la fuerza laboral mundial, comprender las motivaciones de esta generación no solo resulta clave para retener y atraer talento necesario, sino que se convierte en un punto clave para la toma de decisiones estratégicas a futuro. Parece que una PVE comprensiva tiene que abarcar una amplia gama de elementos que son importantes para los Millennials. Cada vez más, los empleadores atractivos y más buscados no dependen de su marca corporativa, sino de una suma de atributos intangibles que están detrás de la marca. Así, siguiendo la línea de las encuestas llevadas por Deloitte (2019), menciona:

Se encuestaron 300 millennials en la Argentina y se descubrió que destacan de sus contrapartes globales en 3 puntos clave:

- Aspiran a viajar, comenzar su propio negocio, comprar una casa y generar un impacto positivo en mayor medida que los encuestados a nivel global.

- Tanto los encuestados que poseen un empleo como los que no, consideran, más que sus contrapartes globales, que poseen todas o algunas de las herramientas que serán requeridas en un futuro.
- Tienen mayor tendencia a unirse a la “gig economy”.

En el artículo publicado por Janice León (2018), para Banco Francés, “Por qué los Millennials son un reto para las empresas”, explicó que, para poder atraerlos, se debe conocer los aspectos que más valoran en el área laboral. Aspiran a tener buenos ingresos, pero lo que más les importa es que la empresa donde trabajen valore sus competencias y habilidades. Motivar y empoderar a estos jóvenes para que participen y tener en cuenta sus opiniones es lo que una organización debe aspirar a hacer para retenerlos. Deben evitarse los procesos engorrosos y las largas reuniones, el millennial no quiere invertir más del tiempo necesario en cuestiones que no lo ameritan. Además, es igual de importante que el trabajo no le quite tiempo para desarrollar otro tipo de actividades o proyectos personales. Otro aspecto, tiene que ver con el clima laboral y la relación que establezcan con sus jefes directos. Del mismo modo, no debe dejarse de lado la Responsabilidad Social. Los Millennials han crecido con una gran conciencia ambiental y valoran a las empresas socialmente responsables.

Sin embargo, la poca duración de los Millennials en los puestos de trabajo, obliga a las organizaciones a adaptarse si quieren atraer y mantener a los talentos jóvenes del milenio. Proveer a las firmas de los talentos clave, será necesario para ser competitivos en el futuro. Las tradicionales prácticas de recursos humanos no son adecuadas para gestionar a los más jóvenes, la nueva fuerza laboral alienta a las organizaciones a adoptar nuevas formas de gerenciamiento que brinden a esta generación oportunidades

para desarrollarse en un contexto de libertad y flexibilidad dentro de un dinamismo reiterado (Fuigeres, M, 2017, p. 21). La clave de esta investigación, también llevada dentro del país, fue justamente, el desarrollo y retención de la generación, donde el investigador llevo a cabo un diseño metodológico mixto, a través de un relevamiento de literatura pertinente y un trabajo de campo mediante encuestas y entrevistas con referentes del área, acerca de las prácticas aplicadas actualmente por las organizaciones para gestionar a la nueva fuerza laboral.

Por eso uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas es la detección y retención de talento dentro de esta nueva generación. Esta situación no hace más que restarles competitividad a las organizaciones, provocar mayor rotación, menor compromiso por parte de los colaboradores, menos innovación y creatividad y un aumento de los costos de compensaciones y beneficios. Alles, M (2008) afirma que “los perfiles son cada vez más exigentes, la dura competencia que deben afrontar las empresas deriva en que esta mayor competitividad se refleje en mayores exigencias para los colaboradores” (p. 8). Dentro del mercado laboral, se presentan diferentes situaciones: oferta mayor que la demanda (las ofertas de empleo de las organizaciones exceden al número de candidatos para satisfacerlas), oferta igual a la demanda, oferta menor a la demanda (las ofertas de empleo hechas por las organizaciones son pocas, hay escasez y exceso de candidatos). (Chiavenato, 2000, p. 180). Amadeo, I (2017) hace referencia en su investigación sobre la fuerza laboral Argentina:

Está conformada por un 55% por miembros de la Generación Millennial y continuara creciendo en los próximos años, razón por la cual ninguna

compañía puede desentenderse de la importancia que reviste este conjunto de individuos que comienza a ser el motor de las organizaciones y que ya están asumiendo posiciones de liderazgo (p. 7)

La investigación llevada a cabo por Amadeo, I (2017) fue de tipo cualitativa, donde pudo obtener mediante entrevistas con referentes, la información necesaria para identificar los factores críticos en el proceso de atracción de Millennials hacia la organización.

En ese sentido, cabe prestar clave atención a las propuestas de la organización para acoplarse a las necesidades de las nuevas generaciones, en este caso, consideradas impacientes y perezosos, debido a la imparable disrupción tecnológica con la que han experimentado el cambio constante; buscan salidas alternativas y creativas para solucionar sus problemas. Esta generación, más ambiciosa también, no esperaría 3 o 5 cinco años por un ascenso, sino que tomarán otras propuestas que los conduzcan por un camino más efectivo para llegar a sus objetivos. Es notable como altera el índice de rotación en las organizaciones, las cuales se encuentran cada vez más preocupadas por medir esfuerzos en retenciones y motivaciones. Meza y Ramirez (2018) en su investigación mencionan que:

Realizan tareas con rapidez y agilidad, no ponderan errores y buscan la eficiencia en su máxima expresión. De hecho, están cambiando el mundo inminentemente. Con la creación de la economía colaborativa demuestran sus rasgos más importantes: colaborativos y cambiantes. Son emprendedores antes que sólo idealistas, persiguen sus objetivos personales y anteponen sus prioridades particulares. (p. 6)

La investigación llevada a cabo por Meza y Ramirez (2018), en Mendoza, fue mixta, de enfoque cualitativo ya que buscaron comprender la perspectiva de los Millennials acerca de los fenómenos que los rodean y de enfoque cuantitativo porque se analizaron los resultados en base al método estadístico, dejando la importancia sobre motivaciones y percepciones de esta fuerza laboral.

Está muy claro que los tiempos van cambiando, y por lo tanto la necesidad de adaptación de las organizaciones y sus integrantes. Es necesaria la actualización, para poder llevar a cabo las estrategias y políticas adecuadas que marquen la diferencia, y la propuesta de valor sea destacada para mantener o incorporar colaboradores, como clave. Vista así, una gestión integral del capital humano permite que los activos tangibles e intangibles generen valor y hace que la Alta Dirección de la Compañía vea a sus colaboradores como generadores de ventajas competitivas. Con esto surge el concepto innovador desarrollado más fuerte en la segunda década del 2000: Marca Empleadora (Employer Branding), como estrategia para atraer talento y motivar a los colaboradores actuales de la organización, que hacen a la imagen positiva de la empresa. Y además es el punto de partida para construir la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) de una Compañía y, con ella, generar una Marca Empleadora que la convierta en un lugar deseado para trabajar (para quienes están fuera) y en un lugar deseado para seguir creciendo y desarrollándose (para quienes están dentro).

Como menciona Robbins (2004) “Las empresas se enfrentan a distintos desafíos, ya sea por la tecnología, la naturaleza del trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial “(cap. 17). El Recurso Humano es el reflejo de esa constante resolución de problemas y cambios de paradigmas; cumple un rol activo y de

suma importancia dentro de las organizaciones. Por eso, como lo indica Chiavenato (2017) “Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o a la bancarrota.” (p.184)

A partir de la creación de un RR. HH estratégico enfocado en esta nueva generación, es posible hacer la imagen de la empresa más fuerte, influyendo en la forma como el público la ve, lo que atrae talentos con más facilidad. Eso ocurre cuando las acciones del departamento de recursos humanos están integradas con el posicionamiento estratégico del emprendimiento en el mercado. La imagen positiva que pretende la empresa no se debe basar sólo en campañas publicitarias y marketing digital. Esta debe construirse con acciones concretas de RR.HH. En esta línea, Alles, M (2006), indica que, “Además, no es posible adquirir el valor de marca empleadora sin un concepto que es aún más importante: la marca de recursos humanos”. (p. 37). Este concepto identifica la evaluación positiva que el sector de RR. HH posee dentro de una organización, lo que Alles, M. considera como producto de la eficacia de la gestión.

Según Alles, M (2006) “Trabajar sobre el concepto de marca tiene múltiples aplicaciones prácticas y con diferentes perspectivas” (p. 40). Ejemplifica esto a partir de la perspectiva interna y externa. La interna es cuando el RR. HH alcanza un alto valor de marca, facilita la implementación de cualquier programa, método o proyecto, ya que los integrantes de la empresa tendrán confianza en la gestión. La externa consiste en el valor que la marca produce con una buena imagen entre los líderes y los colaboradores, haciendo que la transmitan a personas de afuera. Así Alles, (2006) menciona que “Esto implica obtener una respuesta altamente satisfactoria

cuando se realizan acciones de atracción, así se logra captar al mejor talento para las vacantes” (p.57).

Entonces, cuando hablamos de la PVE nos referimos a las características organizacionales de la empresa que le permiten promoverse hacia afuera y generar lealtad internamente. Estos rasgos organizacionales son la cultura, la gente, las características del trabajo y las recompensas de la firma. Si bien la marca brinda un mensaje para atraer a potenciales empleados, la PVE presenta las acciones y conductas que son atractivas para los candidatos a los que apunta, así como también para aquellos que ya trabajan en la organización. La clave en esta investigación, es poder ver que propuestas y estrategias utilizan las organizaciones para lograr esto en las generaciones Millennials, y saber qué es lo que los motiva, para poder generar una conciencia concreta de la importancia que tiene la aplicación de estas nuevas reglas en el mercado laboral actual, como mencionábamos con anterioridad. Siguiendo la línea de Alles (2006) indica que “Actualmente un profesional de RR. HH requiere competencias renovadas de la disciplina, conocimiento multidisciplinario que incluya comprender el contexto económico, de comercio exterior y conocimientos relacionados con el negocio de la empresa en la cual se desempeña”. (p. 78).

Además de disfrutar del éxito en el mercado, las características comunes de las compañías consideradas como las más deseables para trabajar ofrecen a los potenciales empleados oportunidades de aprendizaje, un ambiente que les permite crecer y como resultado, motivan a los jóvenes trabajadores. El primer punto a tener en cuenta es el impacto social de la empresa, ya que su interés se basa en empleos que le permitan marcar una diferencia en el mundo, trabajado en proyectos de servicio comunitario o

que apoyen la sustentabilidad. Esto explica por qué muchas organizaciones públicas están liderando los rankings de preferencia de la fuerza laboral joven. Otro punto a considerar es el desarrollo profesional. Las empresas que brindan buen entrenamiento y desarrollo, buenas referencias a medida que uno avanza en su carrera y buenos líderes que apoyan el desarrollo profesional se han visto favorecidas por el talento joven en todo el mundo y sus competencias. Los principios básicos de la gestión por competencias son:

- ✓ Los recursos humanos son un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- ✓ Las competencias son el principal activo de los recursos humanos
- ✓ Se debe separar la organización del trabajo de la gestión de las personas (la organización del trabajo debe responder a criterios de eficiencia y la evolución de las personas debe ser independiente de la estructura de hoy y estar enfocada al futuro)
- ✓ La compensación se debe hacer en base a las competencias y a la medición de la actuación (ayudan al colaborador a gestionarse a sí mismo, dar flexibilidad al puesto de trabajo, a desarrollarse y a lograr el empowerment necesario)

Si bien se conocen muchas investigaciones de diversa índole sobre el tema a investigar, y con diferentes enfoques, no se puede dejar pasar la importancia del tema, y de los grandes beneficios que trae la aplicación de estrategias diseñadas en conjunto con todas las áreas de la organización, destinadas a esta última generación, que será la fuerza laboral más grande, y dinámica de nuestro tiempo. Hay que tener en cuenta, sus características, motivaciones, y cada uno de los puntos clave de la organización para

presentarse como destacada y marcar la propuesta de valor deseada para los más talentosos colaboradores actuales y futuros candidatos. En esta guerra de atracción de talentos para el cumplimiento de objetivos gerenciales y de negocio es necesario que la organización tenga herramientas que hagan la diferencia y le den valor agregado para su posicionamiento. Además, las organizaciones deben generar la fidelización de sus colaboradores y comunicar tanto interna como externamente, su visión, misión y cultura. Por eso es preciso preguntar ¿Qué motiva a la nueva generación? ¿Qué propuesta de valor al empleado estoy desarrollando para cumplir con la retención y atracción de talento y disminuir la rotación de personal? ¿Qué reputación poseo gracias al buen clima laboral en mi empresa y la fidelización de los colaboradores?

Así mismo, encontrar, atraer, y retener personal es una tarea complicada, pero alineada a los objetivos de la empresa y a su misión, visión y cultura estratégicamente maximiza sus beneficios. Como indica Chiavenato (2017), “No basta con tener talentos en la organización. Es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Esto depende del diseño y la cultura organizacionales.” (p.187). Todas las compañías tienen una propuesta de valor; diseñarla estratégicamente representa para el empleador la posibilidad de extraer y atraer a los talentos necesarios, fidelizar a los más valiosos y comprometerlos con los objetivos del negocio. Por eso es muy importante ofrecer condiciones, donde esta generación, pueda contribuir y colaborar eficazmente con los objetivos, agregando valor y riqueza. Se deben tener en cuenta diferentes aspectos para poder atraer, retener y aprovechar talentos:

- Excelencia del proceso de selección
- Puestos y tareas adecuadas para las personas y su potencial

- Evaluación del desempeño y realimentación constantes.
- Capacitación y desarrollo continuos
- Acceso a la información y conocimientos
- Remuneración y prestaciones adecuadas
- Participación en las decisiones y resultados
- Cultura participativa y democrática
- Facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) a equipos cohesionados e integrados
- Evaluación, entrenamiento, y liderazgos eficaces
- Reconocimiento y oportunidades de crecimiento
- Motivación para el trabajo y los resultados
- Exposición y visibilidad de las personas
- Libertad y autonomía en el trabajo (Chiavenato, 2017. Cap. 3)

Como se viene desarrollando dentro de la investigación, se sabe que uno de los puntos clave a tener en cuenta para esta temática con incidencia en los objetivos organizacionales, es la motivación. Sabemos que la motivación se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencias previas, que varían en intensidad de un individuo a otro, y dentro del mismo en diferentes ocasiones. Velaz. R (1996) al respecto define, “La motivación en sí misma, como un proceso mediante el cual, se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad en el momento”. (Cap. 2). Siguiendo el lineamiento del mismo autor, se relacionan tres conceptos con la motivación de los colaboradores, la satisfacción laboral, ausentismo y rotación de personal. La satisfacción laboral es la actitud del trabajador

frente a su propio trabajo y las consecuencias derivadas de él, implica tanto la cobertura de necesidades básicas como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas frente a la obtenida. La rotación de personal, es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan con la empresa. El índice de rotación es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. El ausentismo, por otro lado, es la ausencia del empleado a su trabajo, no ocasionada por la licencia legal. El índice del mismo, es la relación porcentual entre las horas/hombre perdidas por ausencias y el total de horas/hombre trabajadas.

Entre las fuentes que causan satisfacción en el trabajo, encontramos:

- 1) El carácter intrínseco del trabajo: variedad (los trabajos rutinarios producen insatisfacción, cansancio, y aburrimiento. Se suele recurrir a dotarlo de más diversidad de tareas, de mayor responsabilidad o a la rotación del puesto). Autonomía (grado de control sobre los métodos y el ritmo de trabajo, produce más satisfacción). Uso de habilidades y aptitudes (trabajos desafiantes, aumentan la capacidad de producir satisfacción).
- 2) Remuneración o salario: está relacionado con el nivel de equidad, conseguir un equilibrio entre las aportaciones del sujeto y las recompensas que recibe, en comparación con otros empleados que ocupan un puesto similar.
- 3) Promoción: Herzberg considera la promoción y el reconocimiento como las principales causas de satisfacción positiva.
- 4) Seguridad del empleo
- 5) Condiciones de trabajo

- 6) El propio sujeto: el autoconocimiento y la autovaloración positiva, influyen en la estabilidad y eficacia del individuo en el trabajo y lleva a un sentimiento de satisfacción. La autoestima está en función de la capacidad para poder plantear sus propios objetivos y la relación de esos objetivos con las necesidades o valores del sujeto.
- 7) Supervisores, compañeros y subordinados: influyen la cohesión grupal, el tamaño del grupo, la popularidad y las oportunidades de interacción.

Los empleados, también manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo, más que renunciar, se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades.

- Salida. Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- Vocear. Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores.
- Lealtad. Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.
- Negligencia. Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a

los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias.  
(Robbins, 2004, p. 78)

### *Objetivo*

Analizar las estrategias y propuestas de valor que utilizan las organizaciones para la generación Millennial, hacia sus colaboradores actuales y atracción de nuevos talentos, para el éxito del negocio y la fidelización del capital humano a través de la marca empleadora.

- Investigar las motivaciones y aspiraciones actuales de la generación Millennial
- Indagar sobre las estrategias de RR. HH que implementan las empresas para fomentar la pertenencia de los colaboradores, y la atracción de nuevos talentos de la generación.
- Identificar las ventajas de la implementación de PVE sobre la generación Millennial.
- Investigar si a través del Employer Branding se logra la fidelización del capital humano.

## Métodos

### *Diseño*

El enfoque de la investigación, fue mixto, ya que fue apropiado para responder la siguiente pregunta: ¿Qué debe contener una PVE que garantice la retención y atracción de la generación Millennial dentro y fuera de la organización? De alcance exploratorio-descriptivo, si bien se tiene conocimientos en el área, fue de utilidad para identificar/detallar conceptos relevantes en el tema desde una visión más profunda.

Por un lado, enfoque cualitativo, ya que la acción indagatoria se alternó entre los hechos y su interpretación, donde hubo una revisión de antecedentes previos dentro del contexto, que permitió como investigadora, realizar una inserción en el problema de investigación. Y cuantitativo, ya que, en términos de motivaciones, se necesitaba ver reflejado números y orden de estas motivaciones y propuestas, propiamente dichas. Además, el alcance fue exploratorio, si bien se conocen ciertos antecedentes del tema en Argentina, no tenemos específicamente desarrollado en el contexto dado, es decir no todas las organizaciones dentro de la ciudad de Puerto Madryn han desarrollado PVE y su marca empleadora. La idea del trabajo fue generar el valor y los beneficios que acompañan el desarrollo e implementación de una PVE a la hora de retener y atraer colaboradores, para llegar a una explicación de su importancia y los beneficios que generan dentro del ámbito organizacional.

El diseño de la investigación fue no experimental transversal. Ya que se hizo foco en antecedentes de la investigación desde el año 2014, se utilizó para observar y analizar un momento exacto de la investigación con los referentes de RR. HH en principio y

luego con diferentes colaboradores Millennials para entender que es lo que los motiva dentro de su ámbito laboral o que los lleva a buscar tal empresa para desarrollarse.

### *Participantes*

Se utilizó un muestro no probabilístico accidental, ya que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación (Hernández Sampieri et al, 2010, p.176). La población se sostuvo con 10 empresas de la ciudad, donde la muestra de estudio se relacionó con 4 empresas de la ciudad de Puerto Madryn, donde se entrevistaron 46 personas de ambos sexos en total, 3 referentes de RR. HH (Aluar e Infa, Exal, Autosur) por un lado, para indagar las PVE actuales desarrolladas y también a 43 colaboradores Millennials (entre 18 y 40 años). Debido a que la investigación fue con seres humanos, se solicita consentimiento informado (Anexo n°3) por escrito para los participantes, donde se plasmaron los datos de mi persona, los datos del investigado, la breve descripción del puntapié de esta investigación y lo que se necesitó saber.

### *Instrumentos*

Si bien la investigación apuntó a la PVE de las organizaciones para la generación Millennial, tanto para retener como para la atracción de talento, se optó por utilizar entrevista semiestructurada (vía online por el momento que se atraviesa de COVID-19) para los colaboradores referentes de RR. HH (Anexo n°2), y encuestas hacia los que están en búsqueda activa o actualmente con empleo (Anexo n°3), para conocer qué es lo que buscan que proponga su lugar de trabajo, para concebir la motivación, innovación, participación, y trabajo proactivo, y también que es lo que atrae a los que están en búsqueda de trabajo, lo que los hace querer trabajar en cierto lugar, por su reputación, su

marca empleadora, y su propuesta de valor. Debido a la situación actual de COVID-19, se optó por mandar las encuestas vía virtual, para no generar contacto físico.

### *Análisis de datos*

En esta investigación con enfoque mixto, se deseó conocer en profundidad aspectos de las propuestas de valor en sí misma, pero, por sobre todo, que es lo que genera que los colaboradores permanezcan en la organización y se fidelicen con la misma, o que decidan incorporarse o presentarse por sí solas, con esa PVE dentro de una organización. Teniendo en cuenta, sus aspectos de funcionamiento, de planeamiento, seguimiento y de arraigamiento dentro de una realidad social, tomando a la generación Millennial.

Se comenzó por la búsqueda de antecedentes, lo más cercano a la actualidad y contexto dado, si bien tenemos diversa información con respecto al tema, se buscaron los antecedentes más cercanos a las PVE en generación Millennial, con un foco desde el año 2014. En cuanto a la referencia teórica, se basó en autores destacados dentro de los Recursos Humanos, con largas trayectorias. En lo que respecta al muestro, se seleccionaron empresas que tienen un área de RR. HH desarrollada e implementada, para el análisis cualitativo, y así poder relevar si la PVE existe para la generación mencionada. Si bien dentro de la ciudad de Puerto Madryn, las empresas tienen su área de RR. HH, no todas desarrollan la parte Soft, sino que está mucho más vista y conocida la parte Hard. Y para el análisis cuantitativo se establecieron encuestas para los Millennials activos laboralmente y en búsqueda.

La variable motivaciones/aspiraciones Millennials, como un proceso mediante el cual, se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que

satisface una necesidad en el momento (Velaz. R, 1996. Cap. 2). Se midió a través de las preguntas de la encuesta N° 5, 7,8 y 10 (Anexo N°3) en el caso de los Millennials activos y las preguntas 1, 2 y 3 para los que están en búsqueda (Anexo N°3).

La variable estrategias de RR. HH, es decir, el plan o enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial, se midió a través de las entrevistas semiestructuradas con los referentes/idóneos del área, de las empresas tomadas como muestra, a través de las preguntas N° 2 y 4 (Anexo N°2)

En cuanto a la variable, Propuestas de Valor al Empleado, consiste en los beneficios, tanto materiales como inmateriales, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y potenciales o futuros, y fue medida a través de la descripción de antecedentes y referentes teóricos.

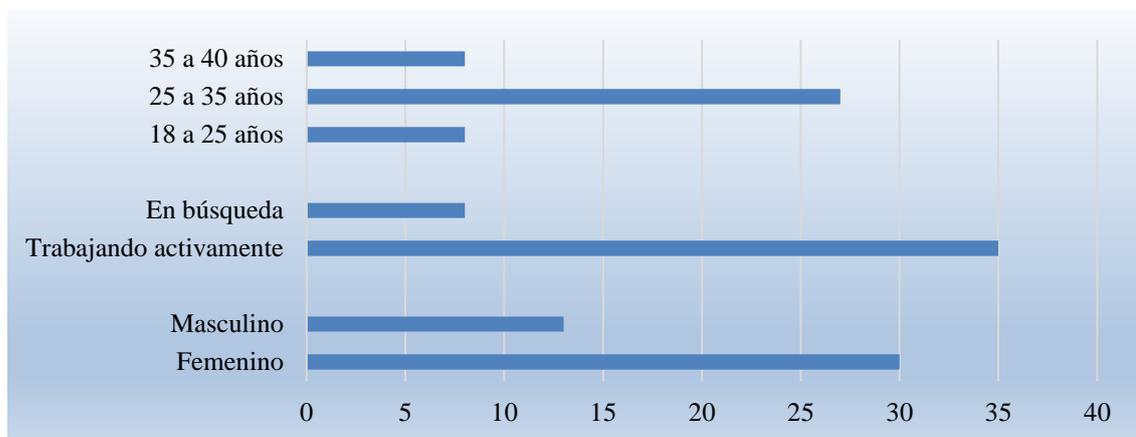
La variable conceptual de fidelización a través de marca empleadora, es decir, la reputación que tiene una empresa como empleadora hacia el exterior de la misma como en el interior, los atributos que la destacan en términos de imagen, para atraer al mejor talento, se midió por una pregunta específica de la entrevista a referentes de RR. HH, N° 3.

## Resultados

La muestra estuvo constituida por cuatro empresas, las cuáles serán denominadas: Organización N°1, N°2, N°3 Y N°4 con el fin de preservar su identidad.

### *Motivaciones y aspiraciones Millennials*

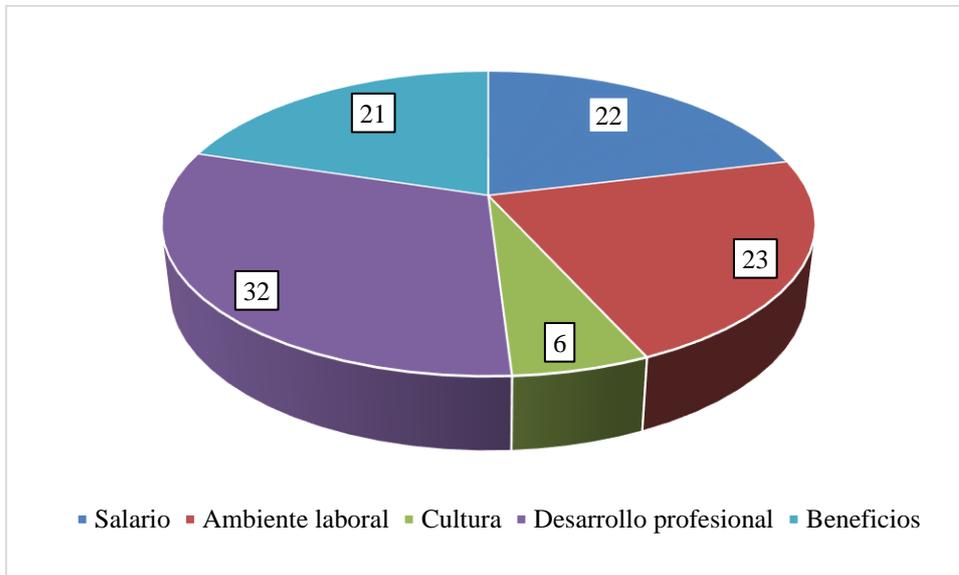
Mediante los resultados obtenidos en las encuestas administradas a Millennials activos laboralmente y en búsqueda de trabajo, se pudo hacer la siguiente segmentación:



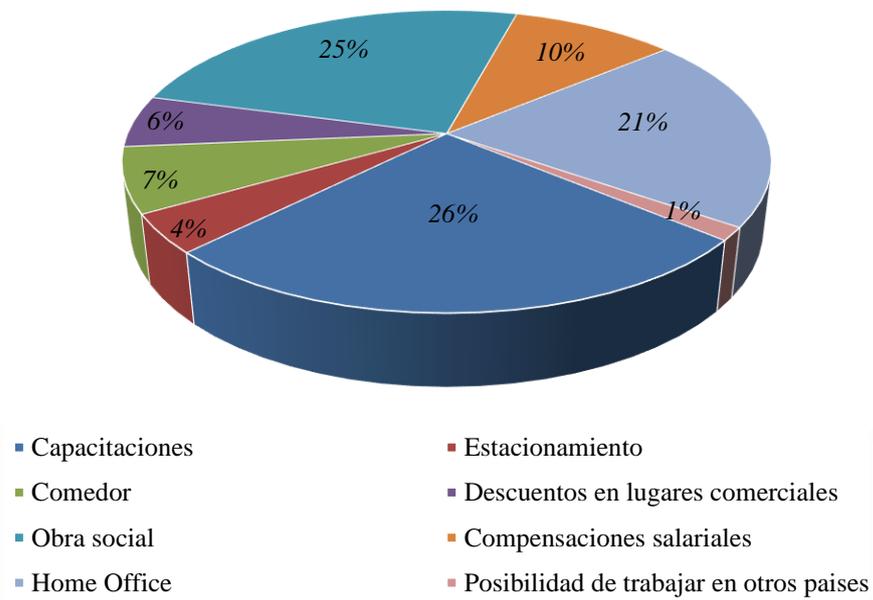
**Figura 1-** Millennials encuestados.

Entre estos resultados, punto que se abordó en la entrevista con los referentes de RR.HH de las 4 organizaciones, y también en las encuestas administradas, se indicó que, para poder motivar a los colaboradores más jóvenes, el trabajo debe ser dinámico y tener un buen ambiente laboral es fundamental. Si bien los millennials sostienen la importancia de poder tener un mayor poder adquisitivo con un salario acorde, lo más valorado es poder trabajar de manera cómoda y tener un buen equipo, trabajando diariamente con dialogo y buenas políticas de capacitación y beneficios. La escucha activa, se destacó como uno de los hitos más importantes, capacitaciones constantes con

las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo, y brindarles un lugar importante en el equipo para que realmente se sientan importantes en la empresa.



**Figura 2** – Factores que atraen del lugar de trabajo. Se señala la cantidad de personas que seleccionaron cada opción



**Figura 3** – PVE que proponen las empresas según los Millennials.

### *Análisis de PVE*

Según lo descrito y analizado en las entrevistas por idóneos de RR. HH, las ventajas que tiene la aplicación de una PVE efectiva, en primera instancia es el desarrollo de carrera hacia los colaboradores, incluir oportunidades de desarrollo y aprendizaje. Se concluyó en que las nuevas generaciones necesitan que su puesto de trabajo les dé la posibilidad de desarrollarse y formarse para no quedar estancados en el mismo puesto ni trabajo.

Uno de los referentes del rango industrial (organización N°1) contesto que la propuesta de valor que se le hace a los colaboradores es básicamente el desarrollo y aprendizaje dentro del sector productivo, del sector de calidad y en el área de mantenimiento. Consiste en la capacitación y luego evaluación de los diferentes sectores dentro de la empresa. En esta evaluación de desempeño, en la cual además de que el empleado recibe un bono remunerativo anual, recibe el feedback de sus jefes por su desempeño durante todo el año laboral, esto impacta también en un concepto que forma parte de su salario, es decir anualmente si el desempeño de este empleado mejora ese concepto aumenta. El plan de carrera de un operador de producción, por ejemplo, sería conocer y poder operar todos los equipos de la compañía, como así también poder ser tenido en cuenta para un ascenso a supervisor.

### *Estrategias de RR. HH*

El reconocimiento debe estar integrado también como un elemento esencial para el empleado a la hora de comprometerse, por ello los referentes de las 4 organizaciones, hicieron hincapié en las evaluaciones de desempeño guiadas por competencias. Además de la implementación de una política de retención de empleados “claves” de acuerdo a

la realidad particular de cada organización. Dicha política llevará los criterios esenciales de identificación del personal y los procedimientos para su ejecución. Si bien los aspectos monetarios todavía prevalecen como estrategias de retención, es necesario considerar, en las políticas o en algún plan organizacional, aquellos aspectos no monetarios para esta estrategia.

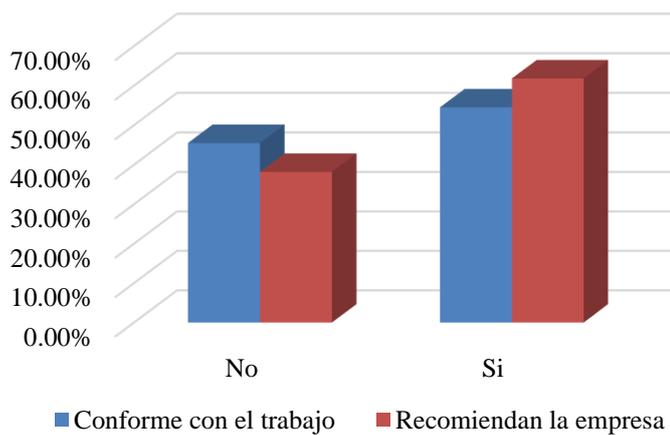
Otra de las respuestas tomadas como resultado, fue el clima laboral, que se ha convertido en una de las propuestas de valor más importantes para los colaboradores, que vinculan este aspecto con la felicidad y fidelización en la empresa e incluye una buena comunicación entre los diferentes rangos de jerarquización. Para el Millennial, el trabajo es un espacio más de aprendizaje, formación y materialización de lo ya aprendido, por ello es desarrollado en primera instancia entre sus actividades diarias; esperando en un mediano plazo alcanzar su máximo anhelo que es el ser independientes, económicamente y profesionalmente.

#### *Fidelización a través de marca empleadora*

Los resultados que se obtuvieron en cuanto a fidelización a través de marca empleadora fueron distintos entre los referentes. Por un lado, según las organizaciones N°1 y 4, afirmaron que, si bien es importante y es una solución, no es suficiente. Para lograr la fidelización es importante el trabajo en equipo, darle lugar a que todos los colaboradores informen al responsable de su sector los desvíos y que su voz sea importante en la toma de decisiones, brindarles tranquilidad de que los objetivos se tienen que cumplir, para lograr resultados. Estos referentes comentaron, que ayuda para captar y fidelizar el capital humano por más tiempo, pero dejaron en claro que no es una solución ya que al igual que la fidelización del cliente, por ejemplo, en el área de

marketing hoy en día se encuentran muchas variables para definir y satisfacer las demandas de los nuevos colaboradores y sobre todo la generación millennial. Se puede capacitar con masters o posgrados a los colaboradores y, sin embargo, luego de ello, los mismos se pueden ir de la compañía sin devolver a la misma lo que se invirtió en ellos. Indicó que de todas maneras sirve para atraer los mejores perfiles y así poder tener el mejor recurso humano.

En el otro lado de la perspectiva, con las organizaciones N°2 y N°3, se obtuvo que la empresa que logra desarrollar y mantener una marca empleadora ayuda a fidelizar a colaboradores, evitar rotaciones y promover el desarrollo, también hace que los externos quieran ser parte. Por eso, destaco que las redes sociales ayudan a vender la imagen, mostrar la empresa, su magnitud, procesos y beneficios.



**Figura 4** – En el siguiente grafico se responde la pregunta N°5 de la encuesta hacia los Millennials activos laboralmente (encuesta en anexo N° 2). Se destaca como importante ya que, a mayor fidelización y felicidad del colaborador, más conforme esta y aún más recomienda la empresa.

## Discusión

El principal propósito del presente trabajo tiene como fin determinar las propuestas de valor que se aplican en las diferentes organizaciones para la generación Millennial, con el propósito de retenerlos y atraer nuevos talentos.

Se sabe, gracias a los resultados obtenidos y los antecedentes relevados, que es la generación más difícil de retener y atraer, los más dinámicos, ambiciosos y con objetivos claros en el corto plazo. Esta generación, participe de la revolución del mercado del trabajo, cambio la agenda cotidiana, las políticas de Recursos Humanos, y hasta las propuestas aplicadas por cada organización. Lo que lleva a un replanteo, para poder entender que características diferencian a los Millennials de las demás generaciones y por qué se hace primordial comprenderlos para atraerlos al proyecto corporativo (fidelizarlos).

Dentro del primer objetivo específico, se pudo ver mediante los resultados obtenidos, que las principales motivaciones de esta generación están guiadas por, el equilibrio vida-trabajo, oportunidades de progresar, flexibilidad, sentido de pertenencia y propósito, desarrollo profesional y capacitaciones. A raíz de esto, se pudo concluir, tanto por medio de las encuestas como por las entrevistas con referentes, que estas motivaciones son efectivas. Como define Velaz, R (1996) “La motivación en sí misma, como un proceso mediante el cual, se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad en el momento” (Cap. 2). Y son tan importantes, que, volviendo al objetivo general, influyen directamente en la pertenencia o egreso de esta generación en las organizaciones, ya que cuentan con preferencias sobre las prácticas de RR. HH. Y retomando a uno de los referentes del

marco teórico, Chiavenato (2017), hace mención que, “No basta con tener talentos en la organización. Es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Esto depende del diseño y la cultura organizacionales.” (p.187).

En los antecedentes mencionados en la introducción, sobre las investigaciones de Deloitte (2020), Amadeo I (2017) y Calvo M. (2017), se llega a la conclusión de que toman al trabajo como el espacio donde esperan ser valorados y reconocidos, es decir, poseen el anhelo de que quienes le generan el espacio para el desarrollo laboral puedan identificar sus capacidades, su potencialidad y les den de esta manera la flexibilidad y la libertad que tanto valoran. Otro de los aspectos que abordan los autores en relación con los resultados, es el hecho de conceptualizar el área de trabajo como un lugar para fomentar el aprendizaje, creen que desarrollarse en un ámbito como éste les va a generar un espacio de aprendizaje que les va a ser útil para el futuro. Por lo tanto, tienen la expectativa de encontrarse con una plataforma acorde a los parámetros de desarrollo del conocimiento, como una instancia para la materialización de lo que ya aprendieron en sus estudios. Los Millennials expresan sentir que mientras más preparación, mejor será su sensación y experiencia, apuntando entonces a esta necesidad imperiosa del aprendizaje. (Calvo. M, 2017, p. 73).

Para el segundo objetivo específico, de acuerdo al contraste realizado en la interpretación entre los antecedentes de la temática y los resultados obtenidos del análisis del estudio de los Millennials, se pudieron identificar puntos en común como así también disonancias entre los parámetros de los antecedentes y lo que verdaderamente se materializa en el contexto de las organizaciones relevadas.

Las estrategias de retención definidas por las organizaciones partícipes de esta investigación, se convierten en una serie de actividades que forman parte del sostenimiento de los diferentes procesos internos. Muy pocas empresas tienen definidas acciones (vislumbradas en algún plan organizacional) que estén orientadas específicamente a retener al personal joven. Pero en el caso de los resultados obtenidos a través de las entrevistas con referentes se hace presente como estrategia principal el desarrollo profesional/de carrera. Para el Millennial es muy importante el crecimiento rápido dentro de la organización y la constante actualización en su puesto y habilidades. El clima laboral, la comunicación, los beneficios, sueldos competitivos, flexibilidad horaria, son también parte de la estrategia. En los antecedentes de las investigaciones de Goyenechea (2016), Fuigeres M (2017), Madero Gómez (2017) y marco teórico abordado por Chiavenato (2000) y Alles (2006), para las estrategias de RR.HH, se coincide con los principales puntos implementados como estrategias de satisfacción a los Millennials en los resultados obtenidos, pero además se encuentran otros que no fueron mencionados o no son desarrollados completamente por las organizaciones consultadas, como por ejemplo, estrategias organizacionales de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar, estrategias de prevención del *mobbing* (es tranquilizador para el empleado saber que su organización se preocupa por cuidar que no ocurran conductas de violencia interna, física, psicológica, acoso sexual, acoso moral, discriminación o cualquier tipo de denigración laboral y abusos de poder), estrategias de desarrollo de habilidades, estrategias de salud psicosocial, estrategias de responsabilidad social (Anexo N° 4). Algunos autores encuentran útil destacar las principales actividades del área de recursos humanos bajo la denominación procesos estratégicos de

recursos humanos (Alles, 2006, p. 5). Bajo esta denominación se incluyen las formas cómo una determinada empresa gestiona:

- a) el análisis del trabajo;
- b) selección y socialización de los nuevos empleados;
- c) formación y capacitación;
- d) evaluación del desempeño
- e) sustracción y desvinculación de empleados.
- f) Motivación, salud y seguridad laboral.

Dentro de este punto, cabe destacar, la marca empleadora como estrategia (tercer objetivo específico), si bien en los resultados se detectó que no es principio de fidelización del capital humano para todos los referentes, sí consideran importante su desarrollo. El Employer Branding es la marca de empresa como empleador. De cara a la captación de talento y la retención de personal, es la imagen positiva que tiene la compañía hacia los posibles candidatos. Uno de los referentes entrevistados, hizo hincapié en que cualquier candidato que considere trabajar en la empresa investigará sobre ella y las experiencias de los empleados o ex-empleados. Y los principales canales para ello son las páginas y las redes sociales, por lo que es importante que se promuevan en ellas los valores, beneficios, actividades de team building o incorporaciones al equipo. Así mismo se concluye que las organizaciones hoy en día deben de diseñar estrategias con la finalidad de cumplir con una serie de aspectos para que sean atractivas a las nuevas generaciones que están en busca de colocarse en las distintas posiciones existentes en la organización, con esto es necesario mencionar que las empresas deben

de ir adaptándose a las necesidades y preferencias laborales de las nuevas generaciones (Madero Gomez, 2019). Para los nuevos trabajadores es muy importante tener un jefe que les ayude a cumplir con su plan de carrera, a darles una retroalimentación adecuada con la finalidad de poder equilibrar su desarrollo de carrera y tener oportunidades de aprendizaje, tanto en las habilidades técnicas como en las de creatividad, innovación y liderazgo para poder privilegiar a las organizaciones que les otorguen esto.

Los entrevistados de RR. HH dicen percibir que estos jóvenes rotan más que generaciones anteriores laboralmente hablando. Según las encuestas hechas por Deloitte (2019), hoy conforman el 35% de la fuerza laboral del mundo, pero en 10 años serán el 75%. Numerosas investigaciones se realizaron tanto a nivel internacional como en Argentina acerca de esta nueva generación y los cambios que implican en el desenvolvimiento del mundo del trabajo. Los millennials tienen una visión muy distinta del lugar que ocupa el trabajo en su vida. El promedio de duración máxima en un puesto laboral es de dos años y estar abiertos a una experiencia en el exterior es otro rasgo que describe a estos jóvenes.

Como una de las fortalezas, los resultados expuestos en esta investigación le aportan a los Recursos Humanos, amplitud del conocimiento respecto de las motivaciones de aquellos colaboradores que serán los líderes en un mediano plazo, y que en algunas circunstancias ya se encuentran al mando de muchos equipos de trabajo en diferentes compañías a nivel provincial y nacional. El desarrollo de las PVE clave en la estrategia de RR HH, hará que se retenga y se encuentren los talentos más buscados en la organización para poder cumplir los objetivos en todos los niveles.

Poder conocer sus pensamientos y la manera en que articulan la realidad, le brinda la posibilidad al referente de Recursos Humanos de comprender y desarrollar las propuestas de valor idóneas para llevar adelante una gestión de este capital humano, pudiendo reconocer sus necesidades, aspiraciones, prioridades, desafíos, motivaciones y expectativas, y poder brindarles lo que necesitan que una empresa exponga en cuanto a sus beneficios, desarrollo de carrera, clima laboral, trabajos en equipo, buena comunicación e ideas claras, donde puedan ofrecer y seguir elevando su potencial.

Las principales limitaciones se suscitaron en referencia al contexto de empresas emergentes y establecidas, ya que Puerto Madryn no presenta un desarrollo de Recursos Humanos con todas sus prácticas en las diferentes empresas, sino que tienen un desarrollo a nivel hard. Otra limitación fue la situación actual de COVID-19, ya que no permitió tener un acercamiento más acertado con los referentes o empresas para llevar a cabo entrevistas dentro del área, sino que se tuvieron por medio virtuales. Otra de las limitantes que es conveniente mencionar es que el modelo identificado y los resultados obtenidos no pueden ser generalizados para toda la población, sino únicamente para la muestra participante en esta investigación.

Con lo relevado, a modo de conclusión, se puede decir que la generación Millennial, si bien es la más dinámica y difícil de retener, es la generación que más se debe cuidar, por el porcentaje tan alto de rotación que implican en las empresas y por sobre todo, porque serán los líderes futuros de muchas organizaciones (o la gran parte), y este nuevo mercado laboral, se debe acoplar a sus motivaciones y aspiraciones como así también, a sus visiones y su nueva manera de trabajar.

Hablamos de un mundo cambiante, innovador, y esta generación es la que lleva las etiquetas de lo mencionado. Por eso, no es extraño hablar de las diferentes formas de los colaboradores Millennials de relacionarse con el trabajo, en términos de experiencia y de búsqueda (Aamadeo, 2017, p. 70). Si bien son difíciles de satisfacer y retener, las empresas deben encontrar el punto de partida para desarrollar propuestas de valor que capten la atención de los colaboradores actuales y también de los futuros talentos que se deseen buscar o que justamente estén buscando la organización. Por eso es sumamente importante que desde el área de Recursos Humanos y de manera integral con los demás departamentos, se puedan ver y evaluar las maneras de trabajo, la comunicación que hay entre los diferentes colaboradores y el feedback. Es en este punto donde aparece la Marca Empleadora, portando la idea que no solo es importante ser una organización flexible, diversa, reinventada, adaptada a los tiempos que corren, sino también, parecerlo y comunicarlo. El éxito para fidelizar a esta generación, está en la capacidad y flexibilidad con la que cuenten las empresas para atraer, reclutar, y retener a una generación, que está dispuesta a marcar sus reglas y tomar el liderazgo al corto plazo.

Considerando la situación antes planteada se presenta este trabajo de investigación junto a sus resultados, como un modelo para que pueda ser replicado y busque dar nuevas respuestas a interrogantes tales como: ¿Qué motiva a la nueva generación? ¿Qué propuesta de valor al empleado estoy desarrollando para cumplir con la retención y atracción de talento y disminuir la rotación de personal? ¿Qué reputación poseo gracias al buen clima laboral en mi empresa y la fidelización de los colaboradores? Es el tema principal para dar nuevos lineamientos, sobre como poder hacer las cosas de la mejor manera, desde el área de RR. HH y en conjunto con los diferentes departamentos, y así

trabajar para llevar el éxito de la organización aplicando las propuestas y estrategias que apunten a esta generación.

La temática de atracción y retención del talento puede ser analizado desde diversas perspectivas y pueden ser considerados como posibles áreas o temas de investigación derivadas de este trabajo, es decir, analizar los factores de atracción y/o retención desde el punto de vista del que busca empleo, o bien desde los esfuerzos que hacen las empresas en el diseño de las estrategias de recursos humanos y PVE. (Madero Gómez, 2019).

## Referencias

- Alles, M. (2003). *Empleo: el proceso de selección*. Buenos Aires: Edición Macchi
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Edición Granica.
- Amadeo, I. (2017). *Marca Empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones* (Tesis de grado). Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Recuperado de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/44>)
- Calvo, M. (2017). *¿Cuáles son las representaciones sociales de los Millennials respecto al trabajo en la ciudad de Córdoba?* (Tesis de grado). Universidad empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Deloitte, 2019. Recuperada de: <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/encuesta-millennials-2019-de-deloitte.html>
- Deloitte, 2020. Recuperada de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/arg-2020-millennial-survey-infografia.pdf>

- 
- Fuigeres, M. (2017). *Atraer, desarrollar, y retener profesionales Millennials* (Tesis de grado). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11149>)
- Goyenechea, D. (2016). *La motivación y expectativas laborales de la Generación Millennial* (Tesis de grado). Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/44>).
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Madero Gomez, (2019). *Modelo de Retención Laboral de Millennials*. Recuperada de: <http://www.scielo.org.mx/>
- Meza y Ramirez, (2018). *Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones en el trabajo de la fuerza Millennial* (Tesis de grado). Universidad nacional de Cuyo, Mendoza
- Robins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson
- Spontón, Medrano, Trógolo y Castellano (2017). “Happy Worker in Argentina. How satisfaction with job-resources is related with emotions, engagement and burnout”. 5° World Congress of Positive Psychology. 13th to 16th of July 2017, Montreal, Canadá.
- Velaz, R. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Diaz de Santos

## **Anexos**

### *Anexo N°1*

#### Consentimiento informado:

Nombre y apellido: Melisa Ocampo

Descripción de la investigación: investigar las estrategias y propuesta de valor que hacen las empresas para sus colaboradores Millennials actuales y futuros, dentro de un contexto de fidelización y atracción de talentos.

Riesgos de la participación: el estudio no lleva ningún riesgo

Confidencialidad: el proceso será estrictamente confidencial, no se darán nombres de los involucrados cuando los resultados de la investigación sean publicados.

Participación voluntaria: es estrictamente voluntaria

Derecho de retirarse del estudio: el participante tendrá derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento. No habrá ningún tipo de sanción.

He leído el procedimiento descrito arriba. La investigadora me ha explicado el estudio y ha contestado mis preguntas. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar en el estudio.

\_\_\_\_\_

Nombre y apellido:

\_\_\_\_\_

Lugar y fecha:

*Anexo N.º 2*

Entrevista a responsable de RR. HH

- 1) ¿Porque cree usted que alguien querría trabajar en esta empresa?
  
- 2) ¿Cuál es la propuesta de valor (PVE) que hace la empresa a sus colaboradores más jóvenes?
  
- 3) ¿Cree que la marca empleadora es una solución para fidelizar el capital humano?  
¿Por qué?
  
- 4) ¿Cuál es la percepción de PVE que tienen sus colaboradores y futuros colaboradores de la empresa? (siempre hablando de la generación Millennial)
  
- 5) ¿Cómo es el proceso de comunicación de las prácticas de la PVE?
  
- 6) ¿Qué características consideran como esenciales para motivar o captar talento en colaboradores jóvenes?

*Anexo N.º 3*

Encuesta a Millennials con empleo

- 1) Edad: 18-25 / 26-35/ 35-40
- 2) Sexo: Femenino / Masculino
- 3) La extensión de mi jornada laboral es: 4 horas /6 horas /8 horas / Más de 8 horas
- 4) Antigüedad en la empresa es: 0 a 6 meses /6 meses a 1 año/1 a 2 años/ Más de 2 años
- 5) Me encuentro conforme con mi trabajo: Si/No
- 6) Conocía el lugar en el que actualmente trabajo antes de ingresar
- 7) Los factores que me atrajeron de la empresa fueron: Salario /Ambiente laboral/Cultura / Desarrollo profesional / Beneficios
- 8) La empresa donde trabajo ofrece las siguientes propuestas de valor: Capacitaciones (relacionadas y no relacionadas con el puesto) / Estacionamiento/ Comedor o *voucher* de almuerzo/ Descuentos en distintos locales comerciales/ Obra social para el afiliado y su grupo familiar/ Compensaciones salariales competitivas/ Home office/ Posibilidad de trabajar en otro país
- 9) Califique si la empresa donde trabaja es conocida en el mercado: (1 No conocida,  
10 Muy conocida)

10) Califique si recomienda trabajar en esta empresa: (1 No recomienda, 10 Recomienda)

Encuesta a Millennials sin empleo:

1) Busco trabajo a través de: Portales de internet dedicados (Zona Jobs, Bumeran, PortalRH) / Redes sociales (Facebook, LinkedIn) / Portales de empresas dedicados a búsquedas/ Clasificados en diarios (en papel o internet)

2) Los siguientes factores me atraen al momento de una búsqueda laboral: Salario/ Ambiente laboral/ Cultura/ Desarrollo profesional/Beneficios/ Proyectos que tiene por fuera la empresa u organización

3) Considero importantes las siguientes propuestas de valor: Capacitaciones (relacionadas y no relacionadas con el puesto) / Estacionamiento / Comedor o *voucher* de almuerzo/ Descuentos en distintos locales comerciales/ Gimnasio / Obra social para el afiliado y su grupo familiar/ Compensaciones salariales competitivas/ *Home office* /Posibilidad de trabajar en otro país/ proyectos de sustentabilidad y ecología/ desarrollo de carrera dentro del lugar.

## Anexo N° 4

Tabla 1. Correlaciones entre recursos motivacionales y felicidad laboral. Índice de Pearson<sup>2</sup>

Correlaciones recursos motivacionales y felicidad laboral

Felicidad laboral

1. orgullo por pertenecer a la organización	,773**
2. sentirse valorado por la organización	,607**
3. sentirse desafiado por la tarea	,513**
4. Compensaciones y beneficios no económicos	,475**
5. remuneraciones económicas	,475**
6. coordinación grupal	,465**
7. Reconocimiento al esfuerzo	,459**
8. hacer tareas que aumentan las habilidades	,448**
9. Reconocimiento al resultado	,433**
10. Calidad de feedback	,420**
11. creatividad grupal	,417**
12. eficiencia grupal	,413**
13. Colaboración grupal	,363**
14. Claridad de instrucciones	,338**
15. tener los recursos materiales necesarios	,336**
16. tener el tiempo necesario	,327**

Fuente: Spontón et al, 2017, p. 5.