



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

“Incidencia del Employer Branding sobre la Rotación de Millennials en empresas de San Luis, Argentina”

“Impact of Employer Branding on the Turnover of Millennials in companies in San Luis, Argentina”

Marilú Marta Mariet Zamara.

Legajo: VRHU17287.

Tutora: Natalia Gambino.

San Luis, Julio de 2021.

Agradecimientos

A Mariano, mi compañero de vida, quien siempre confió en mí, me apoyó y acompañó en todo mi trayecto académico.

A mis compañeros Rocío, Tomás y Diego, que desde la distancia me acompañaron y contuvieron siempre que lo necesité.

A la docente Natalia Gambino por guiarme en el trayecto final de mi carrera.

A todas las empresas y participantes por su disposición para colaborar con la investigación.

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo indagar sobre la propuesta de valor al empleado y su incidencia en la rotación de personal de la generación Millennial, en empresas de la Ciudad de San Luis, que cuentan con una estrategia de Employer Branding. El estudio se realizó en el año 2021. Para llevar a cabo la investigación, el método estuvo definido por un enfoque cualitativo de alcance exploratorio. El diseño de la investigación fue no experimental y transversal, mientras que la población seleccionada fueron empresas caracterizadas por ser Marcas Empleadoras de la Ciudad de San Luis. La muestra estuvo conformada por empresas que contaban con una estrategia de Employer Branding. El muestreo realizado fue de tipo no probabilístico – intencional y las variables analizadas fueron la Propuesta de Valor al Empleado, Necesidades de los Millennials y Rotación de Personal. Los resultados obtenidos indicaron que propuesta de valor al empleado brindada por las empresas estudiadas se encontraba alineada a las necesidades de los millennials, mientras que el índice promedio de la rotación del personal millennial rondaba el 1%. Se llegó a la conclusión de que el Employer Branding es una herramienta efectiva para atraer y retener a los talentos millennials, e incide significativamente en la rotación de personal de dicha generación en las empresas encuestadas.

Palabras claves: Marca Empleadora – Millennials – Rotación de Personal.

Abstract

The objective of this work was to investigate the employee value proposition and its impact on the turnover staff of the Millennial generation, in companies in the City of San Luis, which have an Employer Branding strategy. The study was carried out in 2021. To carry out the research, the method was defined by a qualitative approach with an exploratory scope. The research design was non-experimental and cross-sectional, while the selected population were companies characterized by being Employer Brands of the City of San Luis. The sample was made up of companies that had an Employer Branding strategy. The sampling carried out was non-probabilistic - intentional and the variables analyzed were the Employee Value Proposition, Millennials' Needs and Staff Turnover. The results obtained indicated that the employee value proposition provided by the companies studied was aligned to the needs of millennials, while the average rate of millennial staff turnover was around 1%. It was concluded that Employer Branding is an effective tool to attract and retain millennial talents, and significantly affects the turnover of millennial talent in the companies surveyed.

Keywords: Employer Brand - Millennials - Staff Turnover.

Índice

Introducción.....	5
Método.....	19
Diseño.....	19
Participantes.....	19
Instrumentos.....	20
Análisis de datos.....	20
Resultados.....	22
Propuesta de Valor al Empleado.....	22
Necesidades de los Millennials.....	24
Rotación de Personal.....	26
Discusión.....	27
Referencias.....	35
Anexos.....	38
Anexo 1.....	38
Anexo 2.....	40
Anexo 3.....	43

Introducción

La globalización trae consigo múltiples cambios sociales, culturales, tecnológicos y económicos que motivan a las empresas a enfrentar nuevos desafíos para atraer y retener a los mejores talentos.

En este nuevo mundo globalizado y competitivo aparece la necesidad en las empresas de implementar nuevas estrategias para mejorar la gestión de los recursos humanos y, entre otros, retener a los talentos mientras se controla la tan temida rotación de personal.

Entre las técnicas implementadas para lograr este cambio positivo en las empresas, podemos mencionar la herramienta de “Marca Empleadora”, en inglés “Employer Branding”.

El concepto de employer branding fue utilizado por primera vez por Ambler y Barrow (1996), quienes lo definieron como “the package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Ambler y Barrow, 1996, <https://bit.ly/3eVcfvp>), es decir, [un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la compañía empleadora], herramienta que no solo determina los valores de la empresa, sino también las políticas de atracción, selección y retención del talento humano. A partir de ese momento es que esta nueva herramienta empezó a ser reconocida y a provocar más interés en el mundo de las organizaciones.

Podemos decir que “una estrategia de Employer Branding está compuesta por acciones concretas orientadas a posicionar una organización como un buen lugar para trabajar, creando una reputación como empleador, como marca empleadora.” (Goncer, 2014, <https://bit.ly/3onYFUu>).

Gómez, Ruibal, Salom y Stanta (2016), en su trabajo integrador final, realizado en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), “Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas”, investigaron desde un enfoque cualitativo la efectividad de la herramienta Marca Empleadora, las propuestas de valor y la comunicación, a través de entrevistas a empresas que aplicaban esta herramienta y encuestas a empleados de empresas que aplicaban el Employer Branding.

Entre las preguntas que se plantearon en dicha investigación, - vinculadas con la problemática de la rotación de personal en las empresas y como estaba relacionada con el employer branding-, se cuestionaron si esta era una herramienta eficiente para reducir la rotación de personal.

El método que utilizaron en esta investigación contaba con un diseño explicativo-descriptivo de corte transversal; entre los instrumentos utilizados se encontraban entrevistas dirigidas a tres profesionales de recursos humanos y a una experta en Employer Branding. Una de las conclusiones a las que llegaron, es la siguiente;

El employer branding es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal. Mejora la retención del talento así como también atrae candidatos con mayor facilidad por encontrarse más en conocimiento del

mercado la propuesta de valor como empleador. (Gómez, et al, 2016, <https://bit.ly/3yiMWv1>).

La mayor parte de las estrategias de Employer Branding, orientadas a la atracción y retención del talento, se dirigen principalmente a la generación Y, o “Millennials”, quienes comprenden un gran porcentaje de trabajadores activos en la actualidad, por lo que entender sus necesidades, saber qué buscan y que los motiva a quedarse en una organización es fundamental para desarrollar una estrategia de Employer Branding, la cual debe trabajar fuertemente en brindar una Propuesta de Valor al Empleado que tenga en cuenta sus prioridades.

Una investigación realizada por el equipo de Estudios del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA, 2017) buscó aportar una visión contextualizada en nuestro país sobre la generación millennial. La investigación indagó sobre los jóvenes millenials que se encontraban empleados activamente, para conocer sobre su trayectoria, motivaciones, preferencias y expectativas laborales. El estudio se realizó bajo la metodología de “Benchmarking”, que fue definida como;

Una metodología que permite obtener puntos de referencia para comparar el desempeño de una empresa, en un aspecto específico de su gestión, respecto del conjunto de empresas que participan del estudio. El estudio de Benchmarking brinda información concreta sobre las mejores prácticas del mercado. Participan de su diseño directores y gerentes de empresas socias y no socias, comprometidos en el suministro de información fidedigna, con la

finalidad de que los estudios sean de gran utilidad para los participantes. (IDEA, 2017, <https://bit.ly/33W6Bmk>).

La investigación tuvo un diseño de enfoque cuantitativo, no experimental, de corte longitudinal. El muestreo fue no probabilístico y participaron ciento noventa y cinco empresas, cien directivos de Recursos Humanos y mil jóvenes de todo el país. Durante el relevamiento se encuestó a millennials menores de treinta años, empleados en grandes corporaciones, como así también en pequeñas y medianas empresas.

La investigación reveló que los millennials se suman a las empresas -principalmente- para seguir desarrollando su profesión y, para la mayoría, el trabajo es un espacio de crecimiento personal; entre los motivos que llevaron a los millennials a cambiar de empleo destacaron: la baja posibilidad de desarrollo, la realización de tareas monótonas y el clima laboral poco agradable. Con respecto a la rotación de personal, 9 de cada 10 empleadores consideran que los millennials rotan de empresa con mayor velocidad que generaciones anteriores. (IDEA, 2017, <https://bit.ly/33W6Bmk>).

La tesis realizada por Chávez y Ríos (2017) para la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, “Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima”, buscó identificar el principal factor de rotación de jóvenes de 20 a 35 años en empresas de Lima, Perú. La hipótesis inicial de la investigación sostenía que el principal factor que causa la rotación del personal millennial de las empresas encuestadas, era no remunerativo.

El estudio estuvo realizado mediante un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de alcance descriptivo, y se empleó una muestra de tipo probabilístico. Durante la investigación se realizaron cuestionarios a jóvenes de 20 a 35 años y entrevistas a profesionales de Recursos Humanos. “Los resultados de esta investigación revelaron que el principal factor que causa la rotación de millennials en empresas grandes de Lima es la línea de carrera, seguido por una mejor remuneración y clima laboral”. (Chávez y Ríos, 2017, <https://bit.ly/2RXBi8a>).

Según Blasco, Fernández y Rodríguez (2014), “el término “employer branding” se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular”. (Blasco, Fernández y Rodríguez, 2014, <https://bit.ly/3bzlm2S>).

Al referirnos al término “Millennials” es necesario adentrarnos previamente en el concepto de generación; según Kupperschmidt (2010), citado por Aguado y Jiménez (2017), “una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo período de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas”. (p. 49).

El término generación Y o Millennial ha recibido, a lo largo del tiempo, distintas definiciones conceptuales, y al tratarse de un anglicismo al día de la fecha no hay una definición exacta, tampoco existe una fecha específica que defina las edades de las personas que componen esta generación.

Tal como lo señala el documento de Ramírez y Lino (2010), “Aproximación a la caracterización del perfil de los millennials”:

La generación de millennials se puede definir como aquellas personas que nacieron entre 1980 y el año 2000. Entre sus características psicológicas se puede señalar que son impacientes por tener éxito, tienen una alta autoestima, han crecido con orientación al cumplimiento de logros y tener éxito; por esto, pueden llegar a frustrarse fácilmente y a aumentar sus niveles de ansiedad y depresión. (Ramírez y Lino, 2019, <https://ssrn.com/abstract=3440336>).

Aguado y Jiménez (2017), indican que la generación “Y” está compuesta por nativos digitales y lo que realmente la diferencia con respecto a generaciones anteriores es su relación con la tecnología. “Esta diferencia ha logrado que los millennials hayan desarrollado competencias que otras generaciones no tienen, como por ejemplo el pensamiento visual, la capacidad de procesar información, el aprendizaje continuo de forma autónoma o el trabajo en red”. (Aguado y Jiménez, 2017, p. 59).

Los estudios sobre el comportamiento generacional de los millennials, nos indican que esta generación es más propensa a renunciar a su trabajo cuando no se los motiva y desafía constantemente, dicha generación es más demandante para los empleadores que el resto de las generaciones que conviven en los entornos laborales, por esto mismo es importante alinear los objetivos organizacionales con los objetivos de esta generación, mediante una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que trabaje en la retención de los talentos.

La Propuesta de Valor al Empleado es un concepto importante para construir la percepción que tienen, tanto los colaboradores activos de una empresa, como los futuros, sobre la organización en la que trabajan, y por eso es clave incluir una PVE adecuada en una estrategia de Employer Branding. La misma es definida tanto por las políticas salariales y conceptos remunerativos, como los no remunerativos (planes de desarrollo, capacitaciones, flexibilidad laboral, cultura organizacional, etc.), es decir, que se trata de todos los beneficios que ofrece una empresa a sus empleados.

Avilés y Hernández (2012) definen la Propuesta de Valor al Empleado como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada”. (Avilés y Hernández, 2012, <https://bit.ly/2SZzIDi>).

La importancia de la PVE radica en que es un elemento clave para la atracción, selección y retención del talento, lo cual implica que las empresas para tener éxito en crear una imagen de Marca Empleadora deben saber comunicar adecuadamente tanto la PVE, como la Misión, Visión y Valores de la organización.

La EVP muestra el ADN de la organización, pues deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen, como los procesos organizativos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos. (Goncer, 2014, <https://bit.ly/3onYFUu>).

La Propuesta de Valor al Empleado dirigida a la generación Millennial debe tener en cuenta que dicha generación recibió distintos estímulos y educación con respecto al resto de las generaciones, y por lo tanto, sus intereses son distintos. La PVE adecuada debe pensarse teniendo en cuenta los factores que motivan y desmotivan a este grupo etario. “La motivación que mueve a los millennials frente a otras generaciones es vivir una vida con significado y trascendencia”. (Aguado y Jiménez, 2017, p. 54).

Aguado y Jiménez (2017), en su libro “Empresas que dejan Huella”, nos indican cuales son las aspiraciones que tiene la generación del milenio a la hora de buscar el trabajo perfecto. Los millennials buscan principalmente el enriquecimiento personal y el aprendizaje, por lo que, elementos como trabajar en proyectos distintos que fomenten su habilidad multitarea o poder acceder a formación continua son clave. Les atraen las herramientas digitales, ya que se trata de una generación constantemente conectada, por lo que perciben a las redes sociales o internet como herramientas de trabajo básico, así como sus principales fuentes de información y de autoaprendizaje. Los millennials buscan ser desafiados, el trabajo repetitivo o monótono no les queda cómodo, ya que buscan trabajos desafiantes que les permitan progresar profesionalmente. La flexibilidad horaria es un elemento muy valorado por dicha generación, ya que buscan un equilibrio entre su vida profesional y su vida personal, por lo que valoran más el trabajo por objetivos que el trabajo establecido por rango de horarios. (Aguado y Jiménez, 2017, pp. 54-55).

Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de pensar una PVE estratégica, es la gestión adecuada de la cultura organizacional y del clima laboral. Es importante fomentar buenas relaciones interpersonales que generen un buen clima laboral y realizar mediciones a fin de diagnosticar y trabajar sobre la misma. “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. (Ritter, 2008, p. 42).

El clima laboral constituye un factor importante a la hora de evaluar la retención de los talentos en las empresas, y este factor no sólo es relevante para la generación millennial sino para todas las generaciones que conviven en los ambientes laborales. En la generación millennial no solo es un factor de desmotivación vincularse en un ámbito laboral con mal clima entre los colaboradores, sino que también es uno de los factores que los lleva a renunciar a su trabajo y a buscar oportunidades laborales que les generen más comodidad y cumplan con sus expectativas. Por lo que, una mala gestión del clima laboral afecta en la rotación del personal.

Una de las consecuencias habituales en las organizaciones que no gestionan adecuadamente la Propuesta de Valor al Empleado, es la rotación de personal en porcentajes altos, siendo la generación de los millennials la que más contribuye a la misma. Si bien la rotación de personal tiene múltiples causas, cuando se trata de rotación por factores internos, es la generación “Y” la que moviliza la fluctuación del personal, debido a que factores como, la cultura organizacional, las oportunidades de crecimiento profesional y la flexibilidad horaria, entre otros, son de gran importancia para dicha generación, y ante un mercado laboral en constante crecimiento provoca que esta prefiera ir en busca de nuevas oportunidades.

Chiavenato (2007), define a la “Rotación de Personal” como la expresión que se utiliza para “definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (p. 135).

De acuerdo a la teoría de Chiavenato (2007), el cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos y separaciones de personal en relación al personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales. El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que fluctúan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es del 3%, esto significa que en ese periodo la organización cuenta con el 97% de su fuerza de trabajo disponible. Para poder contar con 100%, la organización necesita planificar este excedente del 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal. (Chiavenato, 2007, p. 137).

La Rotación de Personal configura un factor que tiene un alto impacto en los resultados de la productividad, calidad de los procesos/productos, clima laboral, y por sobre todo en la imagen de la empresa y Marca Empleadora. Una empresa que cuenta con altos porcentajes de rotación de personal se expone a mostrar una imagen que puede resultar negativa para los talentos que se encuentran buscando trabajo, por lo que se verá afectada, ya que esta imagen negativa puede provocar que los talentos más valiosos no se postulen a sus ofertas laborales.

La rotación en porcentajes elevados genera un perjuicio económico para las empresas, ya que los costos son elevados cuando tenemos en cuenta que la renuncia o desvinculación de un colaborador por una mala contratación, genera una serie de gastos derivados de un nuevo proceso de selección y una nueva inducción, por lo que, es un hecho que la rotación de personal en altos porcentajes es un problema para cualquier empresa.

Con respecto a los costos de la rotación de personal, Chiavenato (2007), en su teoría indica, que la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. Los costos primarios son los que están relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro, entre ellos podemos mencionar, los costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, y los costos de integración y de separación. Los secundarios están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado, pero comprendiendo los aspectos cualitativos predominantes, entre ellos menciona, las repercusiones en la producción, en la actitud del personal, y los costos laborales extraordinarios y de operativos extras. Los costos terciarios están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo, entre ellos menciona los costos de inversión adicionales y las pérdidas en los negocios. En general, los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, mientras que los terciarios son sólo estimables. (Chiavenato, 2007, pps. 142-143).

En base a los antecedentes y teoría previamente expuestos en este trabajo, es que se destaca la importancia de gestionar una estrategia de Employer Branding mediante una propuesta de valor al empleado adecuada, como herramienta para controlar y reducir los porcentajes de rotación de personal elevados.

En un contexto globalizado y caracterizado por la era digital, es que las empresas se encuentran en escenarios cada vez más competitivos, por lo cual atraer y retener a los mejores talentos es uno de los mayores desafíos.

El mercado de trabajo ha evolucionado, como lo ha hecho el mercado de productos de consumo; la competencia por el talento se ha incrementado y, por tanto, el equilibrio entre demanda y oferta se ha visto alterado, y se ha hecho más necesario que nunca invertir en desarrollar y mantener marcas de empleador que sean atractivas y aporten valor y valores para el currículum del aspirante, pero también, por supuesto, para su vida personal, su calidad de vida y su satisfacción. Esto nos lleva a preguntarnos cómo son los jóvenes de hoy, qué buscan, qué valoran y qué prefieren. Los jóvenes son hoy irreverentes, inconformistas, almas libres que dicen lo que piensan y actúan conforme a sus inquietudes y a los valores que, según ellos, deben regir el mundo. (Aguado y Jiménez, 2017, p. 73).

Las empresas catalogadas como “Marca Empleadora” poseen una gran ventaja competitiva, ya que las diferencia de su competencia a la hora de disputarse los talentos más valiosos.

La gestión de la marca empleadora persigue generar una dinámica positiva en la que lo que ocurre en la organización refuerza el orgullo de pertenencia de los empleados y alcanza a colectivos externos, al tiempo que el reconocimiento del mercado y la percepción externa facilitan la captación del talento adecuado, con un impacto positivo adicional sobre los empleados. (Hernández, 2019, <https://bit.ly/3uWwleq>).

La presente investigación se encuentra motivada por el análisis de una realidad problemática que involucra las variables de estudio: Propuesta de Valor al Empleado, Necesidades de los Millennials y Rotación de Personal.

Teniendo como referencia los antecedentes previamente mencionados, se observa que, el desarrollo de una Marca Empleadora trae consigo múltiples beneficios a las organizaciones a la hora de posicionarse como empresas que atraen, retienen, fomentan el desarrollo de una identidad y sentido de pertenencia en sus colaboradores, como así también las consecuencias que trae consigo la rotación de personal en porcentajes elevados.

Mediante el presente trabajo, se pretende investigar sobre esta temática en empresas de la Ciudad de San Luis, Argentina, aportando así una visión y análisis local que permita reflexionar sobre la gestión de los Recursos Humanos en empresas que cuenten con un gran activo de colaboradores millennials, como así también analizar la propuesta de valor que las

empresas estudiadas aplican a esta generación, a fin de brindar un aporte que fomente una mejoría en las problemáticas mencionadas previamente, motivando la apertura de nuevos estudios sobre la temática en la localidad mencionada, abriendo así la formulación del problema de investigación:

¿Cuál es la incidencia del Employer branding sobre la rotación de personal de la generación Millennial en empresas de la Ciudad de San Luis, Argentina?

Objetivo general: Indagar sobre la propuesta de valor al empleado y su incidencia en la rotación de personal de la generación Millennial en empresas de la Ciudad de San Luis que cuentan con una estrategia de Employer Branding.

Objetivos específicos:

- Indagar sobre la propuesta de valor al empleado (PVE) en empresas que cuentan con una estrategia de Employer Branding;
- Analizar si la PVE de las empresas encuestadas se encuentra alineada a las necesidades de los colaboradores Millennials;
- Indagar sobre el índice de rotación de personal de la generación millennial en las empresas estudiadas.

Método

Diseño

La presente investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo y contó con un alcance exploratorio, ya que se basó en un tema poco estudiado en el contexto local de la Ciudad de San Luis, Argentina, donde se llevó a cabo el estudio.

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no se manipularon las variables, y transversal debido a que se analizaron las mismas en un contexto y momento determinados.

Participantes

La población seleccionada para llevar a cabo el estudio fueron las empresas caracterizadas por ser Marcas Empleadoras de la Ciudad de San Luis, la muestra estuvo conformada por 3 empresas que contaban con una estrategia de Employer Branding. El muestreo realizado fue de tipo no probabilístico – intencional, por lo que la investigación estuvo definida por selección intencional de la muestra.

- “Empresa A”, pertenece a la rama de las telecomunicaciones y cuenta con 190 empleados;
- “Empresa B”, se trata de una tienda de mejoramiento para el hogar y en su sede de San Luis cuenta con 87 empleados;
- “Empresa C”, es una empresa que brinda el servicio de gestión y logística para el transporte de mercaderías y en su sede de San Luis cuenta con 280 empleados.

La muestra incluyó a 33 participantes o unidades de análisis en total, de los cuales, 3 eran profesionales de Recursos Humanos, 1 por cada empresa estudiada, y 30 colaboradores nacidos entre los años 1980 y 2000, específicamente 10 colaboradores por empresa.

A todos los participantes se les solicitó que firmaran un consentimiento para la utilización de los datos. Se deja adjunto en los anexos (Anexo 1), el modelo del “Consentimiento Informado” que fue enviado a cada participante.

Instrumentos

La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento para llevar a cabo la recolección de los datos fueron dos cuestionarios administrados por vía online a través de formularios de Google. Para indagar sobre la propuesta de valor al empleado de las empresas y el porcentaje de rotación de la generación millennial se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a los profesionales de Recursos Humanos (Anexo 2). Para investigar si la misma se encontraba alineada con las necesidades de la generación millennial participante, se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas a 30 colaboradores nacidos entre los años 1980 y 2000 (Anexo 3).

Análisis de datos

De acuerdo con el enfoque de la investigación, el análisis de los datos se realizó bajo un enfoque cualitativo, y como herramienta para administrar los datos recolectados se utilizó la aplicación Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), teniendo en cuenta las siguientes variables (Tabla 1).

Tabla 1*Variables conceptuales y operacionales*

Variable Conceptual		Variable Operacional	
Término	Concepto	Objeto de Análisis	Instrumento
Propuesta de Valor al Empleado (PVE).	“La EVP recoge lo que la organización ofrece a sus empleados, actuales y potenciales. Son aquellos atributos que definen el valor que aporta trabajar en la compañía.” (Goncer, 2014, https://bit.ly/3onYFUu).	Indagar sobre la propuesta de valor al empleado (PVE) en empresas que cuentan con una estrategia de Employer Branding.	Anexo 2: 9; 10; 11; 7 12. Anexo 3: 3; 4; 5; 6; 8; 9;
Necesidades de los Millennials.	Se trata de las necesidades, expectativas y exigencias con respecto a su lugar de trabajo de los empleados considerados millennials.	Analizar si la PVE de las empresas encuestadas se encuentra alineada a las necesidades de los colaboradores Millennials.	Anexo 2: 8. Anexo 3: 1; 10; 11; 12; 13; 14; 15.
Rotación de personal.	Expresión que se utiliza para “definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Chiavenato, I, 2007, p. 135)	Indagar sobre el índice de rotación de personal de la generación millennial en las empresas estudiadas.	Anexo 2: 13; 14; 15.

Resultados

Los resultados de la investigación se analizaron en base a las tres variables de estudio presentadas en los objetivos específicos:

Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Sobre la PVE, los responsables de Recursos Humanos encuestados indicaron que la propuesta se basa principalmente en Planes de primer empleo, Nesting, Capacitaciones en el personal y Premios; mientras que en los incentivos/beneficios “NO REMUNERATIVOS” que las empresas brindan a sus colaboradores, se encuentran los planes de desarrollo profesional, la flexibilidad horaria, el home office, los incentivos de servicio y el ocio.

Los tres responsables encuestados respondieron que consideran que la empresa en la que trabajan “SI” tiene buen clima laboral, y que los colaboradores cuentan con un alto sentido de identidad/pertenencia con la organización. Entre las herramientas que utilizaron para medir el clima laboral se encuentran los grupos focales, la observación y las encuestas.

Figura 1

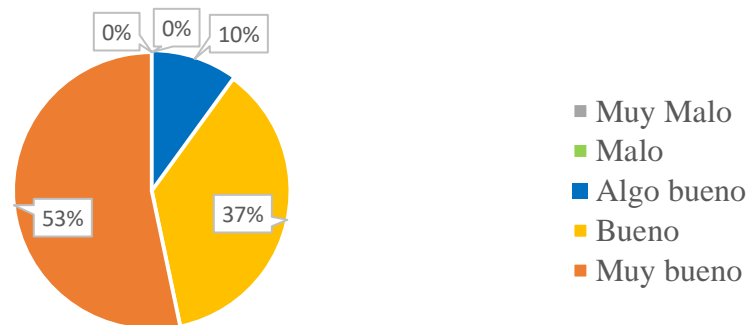
Conocimiento de los empleados sobre la Misión, Visión y Valores



Sobre la Misión, Visión y Valores, la mayoría de los empleados encuestados indicaron que conocen muy bien a la misma, tal como lo muestra la Figura 1.

Figura 2

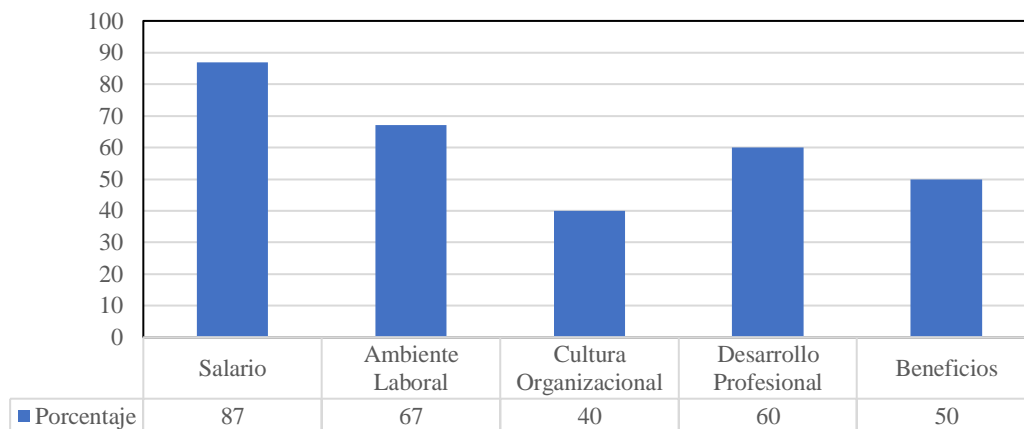
Calificación de los empleados sobre el clima laboral



Sobre el clima laboral, la mayoría de los empleados lo calificó como “muy bueno”, tal como lo demuestra la Figura 2. El 100% recomendaría a alguien trabajar en la organización.

Figura 3

Porcentaje de los factores que atraeron a los empleados a trabajar en las empresas



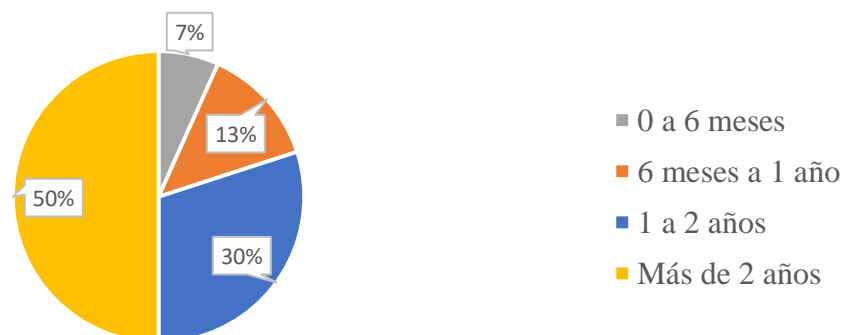
Dentro de los factores que atrajeron a los empleados a trabajar en las empresas encuestadas, la mayoría consideró el “Salario” y el “Ambiente Laboral”. Tal como lo indica la Figura 3.

Necesidades de los Millennials

Con respecto a la generación Millennial y sus necesidades, las encuestas realizadas a los millennials de las empresas estudiadas indicaron que la mayoría tiene más de 2 años de antigüedad en la organización, tal como lo indica la Figura 4.

Figura 4

Antigüedad de los millennials de las empresas encuestadas



Con respecto al nivel de conformidad con su trabajo, tal como muestra la Figura 5, la mayor parte de los millennials manifestó estar “Conforme” con su trabajo.

Figura 5

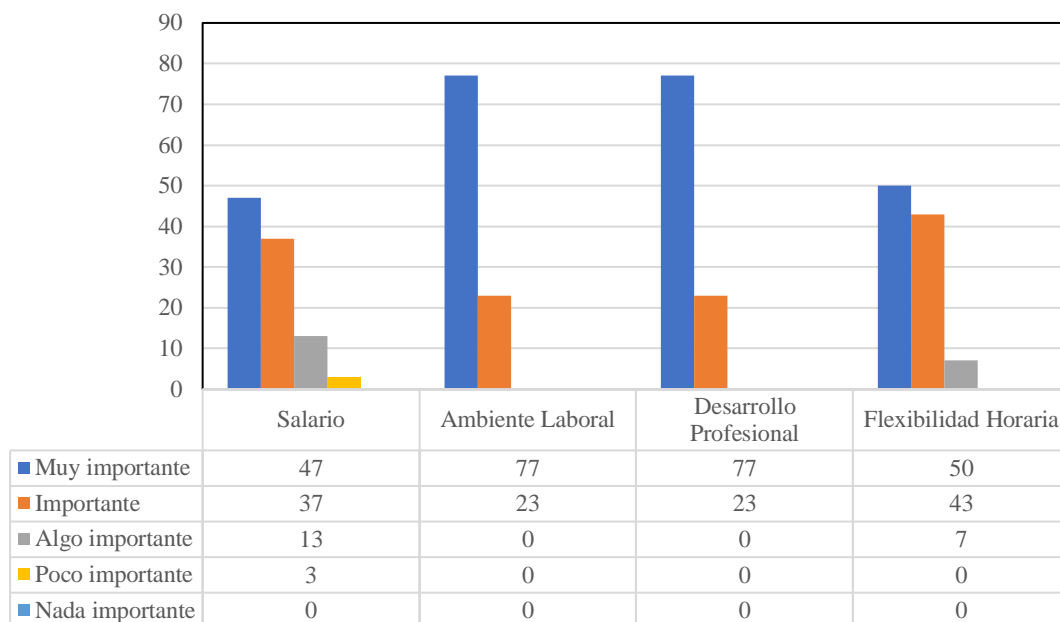
Nivel de conformidad de los millennials con su trabajo



Los resultados del cuestionario indicaron que los Millennials consideran como factores de mayor importancia el Ambiente Laboral y Desarrollo Profesional, tal como lo indica la Figura 6.

Figura 6

Porcentaje de los factores de importancia que seleccionaron los Millennials



Rotación de personal

Sobre el índice porcentual de rotación del personal millennial, los responsables de Recursos Humanos de las empresas encuestadas indicaron que dicho porcentaje es considerablemente bajo en el contexto social, económico y sanitario del año 2021, indicando un porcentaje de rotación del 1% en la generación Millennial, así mismo, indicaron que el porcentaje de nacidos entre 1980 y 2000 ronda entre el 81% al 100%.

Mientras que las medidas que destacaron para disminuir la rotación y retener a los talentos mencionaron: Programas de “Nesting”; Programas de referidos en selección; Control de la cultura organizacional y fomento de un buen clima laboral; Planes de desarrollo y capacitaciones.

Discusión

Como se mencionó en la introducción, el objetivo general de esta investigación consiste en indagar sobre la propuesta de valor al empleado y su incidencia en la rotación de personal de la generación Millennial, en empresas de la Ciudad de San Luis, Argentina, que cuentan con una estrategia de Employer Branding.

Cabe destacar que al año 2021 no existen investigaciones de la temática en la Provincia de San Luis, por lo que, en la presente investigación se busca explorar sobre un tema poco estudiado y analizar la relación entre las variables: Propuesta de Valor al Empleado, Necesidades de los Millennials y Rotación de Personal, en las empresas que son catalogadas como Marcas Empleadoras o que tienen estrategias organizacionales de Employer Branding en la ciudad previamente mencionada.

El primer objetivo específico propuesto, es indagar sobre la PVE de las empresas encuestadas, para ello se encuestó a profesionales de Recursos Humanos y a empleados Millennials, sobre la Propuesta de Valor al Empleado que estas organizaciones ofrecen a sus colaboradores, para luego analizar si la misma se encuentra alineada a las necesidades de dicha generación.

En los resultados se puede comprobar que las empresas encuestadas tienen una estrategia de Employer Branding que incluye una Propuesta de Valor al empleado que contempla las necesidades de los Millennials de su organización, acciones tales como los planes de primer empleo mencionados fomentan una inclusión de jóvenes, lo cual es un factor que brinda una imagen positiva a las empresas que comunican este tipo de propuestas.

Actualmente las organizaciones contemplan y son conscientes de que las nuevas generaciones tienen para aportar un gran valor en conocimiento nuevo, en la dinámica del trabajo, ideas y visión del mundo en sí, como así también incluir a jóvenes representa una nueva oportunidad de, mediante inducciones y capacitaciones, incluir satisfactoriamente a esta generación en las organizaciones, brindando a las mismas la ventaja de poder reinventarse y de adaptarse a las nuevas exigencias que se actualizan constantemente en la sociedad.

Las propuestas brindadas por las empresas encuestadas, referidas a la flexibilidad laboral y el home office, nos indican que estas medidas están pensadas para la generación de millennials, dicha generación tiene la característica de buscar un equilibrio entre su vida personal y laboral, por lo que para ellos es de gran valor su tiempo libre. La flexibilidad horaria les permite optimizar su tiempo, por lo que el trabajo por objetivos les atrae más que el que se puede cumplir en rangos de horarios específicos. El home office también en este contexto viene a ser una ventaja para las organizaciones que se tuvieron que adaptar ante la situación sanitaria mundial de los años 2020 y 2021.

Sobre el clima laboral, los profesionales encuestados indican que consideran que las empresas cuentan con un buen clima laboral, mientras que la mayoría de los empleados encuestados califican al mismo como “muy bueno”, por lo que se pudo comprobar en la investigación, que la PVE que ofrecen las empresas ME encuestadas, efectivamente se encuentra alineada a las necesidades de la generación de Millennials, en este sentido, la totalidad de los empleados encuestados manifestaron que recomendarían a alguien trabajar

en las organizaciones estudiadas y la mayoría manifestó que se encuentra “conforme” con su trabajo.

Con respecto al segundo objetivo específico planteado, los resultados obtenidos sobre las necesidades de la generación millennial, son congruentes con la investigación realizada por el equipo de Estudios del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA, 2017) que buscó aportar una visión contextualizada de la generación millennial.

Nuestras sociedades viven hoy lo que hemos denominado revolución digital, marcada por el impacto que la tecnología tiene en la manera de hacer y de sentir, y en nuestras necesidades, expectativas y pasiones. Nuevas formas de trabajar y aprender que son clave para la idiosincrasia de las jóvenes generaciones, que día a día se incorporan a la fuerza de trabajo de cada empresa. (IDEA, 2017, <https://bit.ly/33W6Bmk>).

Las investigaciones mencionadas como antecedentes nos aproximaron previamente a las características generacionales de los Millennials, dicho grupo etario tiene generalidades en las motivaciones, comportamiento y expectativas en escenarios laborales, su principal factor característico es que son nativos digitales y su relación con la tecnología en un contexto de globalización, genera que las empresas se encuentren con un desafío importante a la hora de controlar la rotación de esta generación. Se trata de la generación más demandante en cuanto a exigencias para los empleadores.

Los resultados obtenidos, demuestran que los millennials encuestados consideran factores de mayor importancia el Ambiente Laboral y el Desarrollo Profesional, lo que nos lleva a afirmar, que los millennials le dan más importancia a las propuestas de tipo NO remunerativo que puedan ofrecer las organizaciones. Con respecto a la antigüedad laboral de los millennials encuestados, la mayoría registra una antigüedad de más de dos años.

En este sentido, se puede confirmar la importancia que tiene el adaptar la PVE con las necesidades de los colaboradores de las empresas, que justamente en el caso de las empresas encuestadas, el porcentaje de colaboradores millennials es del 81% al 100%.

En el tercer objetivo específico se busca conocer el índice porcentual de Rotación de Personal de la generación Millennial en las empresas estudiadas, los profesionales encuestados manifiestan que el porcentaje de rotación de millennials es del 1%, lo que nos lleva a tener un resultado satisfactorio, ya que el mismo coincide con el estudio de referencia de Gómez, Ruibal, Salom y Stanta (2016) , quienes brindaron la siguiente conclusión sobre el Employer Branding y la Rotación de Personal:

El employer branding es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal. Mejora la retención del talento así como también atrae candidatos con mayor facilidad por encontrarse más en conocimiento del mercado la propuesta de valor como empleador. (Gómez, et al, 2016, <https://bit.ly/3yiMWv1>).

Se puede considerar que el porcentaje de rotación mencionado por los profesionales encuestados se trata de un porcentaje bajo y aceptable, teniendo en cuenta la necesidad que tienen las empresas de adaptarse al mercado laboral en un contexto de grandes niveles de competencia entre las organizaciones, y caracterizado por el comportamiento de los Millennials, que ante la situación de no conseguir satisfacción en sus necesidades y al encontrarse en el contexto de un mercado laboral globalizado y competitivo, optan por migrar a otras organizaciones en busca de satisfacer sus expectativas laborales.

Con respecto a los resultados de las necesidades de los millennials, y el factor de la rotación de personal, se puede afirmar que coinciden con la conclusión que se brindó en la tesis mencionada como antecedente, realizada por Chávez y Ríos (2017), quienes llegaron a la conclusión de que el principal factor que causa rotación de millennials en las empresas que estudiaron, es la línea de carrera (planes de carrera/desarrollo profesional), seguido por una mejor remuneración y clima laboral, lo que coincide con la valoración que brindaron los millennials encuestados en este estudio, donde luego de analizar las encuestas se llegó al resultado, que demuestra que la mayoría de los encuestados consideraron como factores de mayor importancia el desarrollo profesional y el ambiente laboral.

En un futuro los millenials y las nuevas generaciones conformarán la totalidad de los colaboradores en entornos laborales, lo que provocará desafíos mayores para las empresas.

Como fortaleza, podemos identificar principalmente que el presente estudio, explora una temática que no fue estudiada al año 2021, en la localidad donde se llevó a cabo la investigación, por lo que se trata de un aporte positivo, y que motiva la apertura de ampliaciones de la investigación. También se puede considerar como fortaleza, que los

objetivos de la investigación se pudieron llevar a cabo satisfactoriamente, coincidiendo con los resultados previamente mencionados en los antecedentes.

Entre las limitaciones podemos mencionar, que la muestra seleccionada, es relativamente baja teniendo en cuenta la totalidad de empresas que hay en la Ciudad de San Luis, ya que solo participaron 3 empresas. Sería interesante ampliar dicho estudio utilizando una muestra mucho más representativa y encuestar a una mayor cantidad de empresas Marcas Empleadoras.

Resulta importante entender, la importancia que tiene gestionar adecuadamente la PVE del empleado y los beneficios que trae consigo una política de Employer Branding adecuada, que si bien requiere de inversión en propuestas por parte de los empleadores, el retorno de la inversión es evidente cuando lo pensamos desde la perspectiva de la rotación de personal, que como mencionamos en el antecedente citado, una estrategia de Employer Branding puede contribuir a reducir los porcentajes de rotación.

A modo de conclusión, luego de analizar los resultados obtenidos, se puede considerar que el Employer Branding incide significativamente en la rotación de personal de la generación de millennials en las empresas encuestadas, en este caso, en empresas Marcas Empleadoras siendo los resultados positivos ya que los índices de rotación son bajos y aceptables. En este sentido, podemos coincidir con los antecedentes mencionados concluyendo que entre los factores que promueven la rotación de personal de dicha generación se encuentran principalmente los factores “NO REMUNERATIVOS”. Por lo que se recalca la importancia de estudiar e indagar las necesidades de los colaboradores de las empresas para brindar una propuesta de valor al empleado adecuada si el objetivo es fomentar

la imagen de Marca Empleadora y retener los talentos a través de estrategias de Employer Branding.

Se puede concluir que el Employer Branding es una herramienta efectiva para atraer y retener a los talentos millennials, por lo que será importante la visión proyectada a futuro, donde las empresas que actualmente aplican estrategias de EB, tendrán que actualizarse constantemente ya que el cambio generacional es inevitable y por otra parte las nuevas empresas emergentes tendrán la posibilidad de incluir esta herramienta como estrategia organizacional desde su nacimiento, fomentando así, el crecimiento de empresas que trabajan con una perspectiva de cuidado de su Recursos Humanos.

La recomendación surgida de este trabajo está destinada a las organizaciones, principalmente a las pequeñas y medianas empresas, que no cuentan con estrategias de Employer Branding, ni tampoco estudian las necesidades de su personal, por lo que es evidente la necesidad de trabajar en nuevas perspectivas y estrategias de Recursos Humanos, por lo que luego de indagar sobre la temática, se recomienda aplicar estrategias de Employer Branding para lograr un potencial crecimiento empresarial y del mercado laboral en la Ciudad de San Luis, como así también reducir los índices de rotación de personal y los costos que esta puede generar.

La recomendación a las empresas que aplican la herramienta de Employer Branding, se resume en la importancia de actualizar periódicamente el estudio de las generaciones que conviven en las organizaciones, ya que actualmente nos encontramos en cambio generacional y de paradigma de pensamiento, si bien cada organización tiene su estrategia de EB, es

necesario actualizar constantemente el estudio de las necesidades de los colaboradores, a fin de brindar una PVE que sume a la imagen de Marca Empleadora.

Como futuras líneas de investigación, podemos mencionar que el presente estudio, permite la ampliación de la investigación, pudiendo repetir el estudio, pero ampliando la muestra seleccionada.

También sería interesante y aportaría conocimiento de valor, realizar la investigación, pero desde la perspectiva del estudio de las necesidades de las nuevas generaciones, como por ejemplo, la “Generación Z”, o “Centennials”, ya que la misma se encuentra en transición de la vida académica a la vida laboral, por lo que en un futuro, será una generación que conviva activamente con la generación millennial en los ambientes laborales, por lo que será interesante investigar si las empresas cuentan con una PVE que tenga en consideración sus necesidades.

Referencias

Aguado, M y Jiménez, A (2017). Empresas que dejan huella Employer. Branding en una sociedad conectada (Primera edición, Vol. 1). Almuzara, s.l., 2017.

Ambler, T, y Barrow, S. (1996, 3 diciembre). The Employer Brand. ResearchGate. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand

Avilés, Y & Hernández. M y (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. MK: Marketing+ventas. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/clau5/como-transmitir-la-propuesta-de-valor-al-empleado-gestion-de-marca-empleador-kellogs>

Blasco, L. F, Fernández, L. S y Rodríguez, T. A (2014) “Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador” para Universia Business Review, núm. 44, octubre-diciembre, 2014, Portal Universia S.A. Madrid, España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>

Chávez Balvín, D. J y Ríos, S. A. E (2017). Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)., Lima, Perú. <http://doi.org/10.19083/tesis/624551>

Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Traducido de la octava edición de: RECURSOS HUMANOS. O Capital Humano das Organizações.

Gómez, S, Ruibal, C, Salom, V. A y Stanta, S. P (2016) “Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas” Trabajo integrador final de la carrera Lic. en Recursos Humanos, realizado para la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5256>

Goncer, C (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. Capital Humano, nº 289. Julio/Agosto, 2014. Recuperado de:
https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407_Comunicacion.pdf

Hernández, M (2019). Propuesta de valor al Empleado: 10 claves para su implantación. Capital Humano, Nº 343, Sección Crecimiento profesional / RR.HH. al día, Junio 2019, Wolters Kluwer España. Recuperado de:
https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2019/Junio/1906_CapitalHumano_Comunicacion.pdf

I.D.E.A, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina. (2017). Los millennials de la empresa Argentina. Recuperado de: <https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/12/2017-IDEA-Los-millennials-de-la-empresa-en-Argentina-Informe-de-resultados.pdf>

Lina, M y Ramírez, Á (2019) Aproximación a la caracterización del perfil de los millennials (Approach to the Millennials’ Profile) (Agosto 15, 2019). Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=3440336>

Ritter, M (2008) Cultura Organizacional: gestión y comunicación – 1ª ed. – Buenos Aires La Crujía 2008.

Anexos

Anexo 1:



UNIVERSIDAD SIGLO 21 ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “**“Incidencia del Employer Branding sobre la rotación de personal de la generación Millennial en empresas de San Luis Capital”.**” dirigido por la Sra. Marilú Marta Mariet Zamara 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.

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

Por cualquier pregunta que desee hacer sobre el proceso de investigación podrá contactarse con:

Marilú Marta Mariet Zamara.

Celular: 2664512664.

Mail: malu.zamara@gmail.com

Anexo 2

Encuesta dirigida a profesionales de RRHH: Employer Branding y Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en empresas de San Luis.

¡Hola!, mi nombre es Marilú Zamara, soy estudiante de la Universidad Empresarial Siglo 21, y me encuentro realizando mi trabajo final de graduación (TFG) de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos,

La presente encuesta forma parte del trabajo de investigación de mi TFG cuyo objetivo principal es investigar cual es la "Incidencia del Employer Branding sobre la rotación de personal de la generación Millennial en empresas de San Luis". La misma se encuentra motivada por el análisis de una realidad problemática que involucra las variables de estudio: Rotación de personal, Generación Millennial y Employer Branding.

El presente cuestionario está dirigido para profesionales de Recursos Humanos de empresas en San Luis y cuyo objetivo específico es:

- Indagar sobre la propuesta de valor al empleado (PVE) de la generación millennial.
- Indagar sobre el porcentaje de rotación de personal, específicamente de la generación millennial.

** El método que se utilizará para el análisis de los datos obtenidos contará un enfoque cualitativo.

** La información que usted brindará es confidencial, anónima y de uso exclusivo para un trabajo correlacional por lo tanto se agradece su mayor sinceridad.

***Obligatorio**

1- Localidad: *

2- Edad: *

3- Nombre de la empresa en la que se desempeña: *

4- Cargo en el que se desempeña: *

5- La empresa en la que trabaja, ¿Cuenta con una estrategia de "Employer Branding" o "Marca Empleadora"? * *Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO
- Otro:
-

6- En caso de haber seleccionado "SI" en la pregunta 5: ¿Qué métodos utilizan para desarrollar esta herramienta? *

7- ¿Consideras que los empleados tienen formado un sentido de identidad y pertenencia con la empresa? *

- Del 0% al 20%
- Del 21% al 40%
- Del 41% al 60%
- Del 61% al 80%
- Del 81% al 100%

9- ¿Cuál es la propuesta de valor que tiene la empresa para sus colaboradores más jóvenes? *

10- ¿Qué tipos de incentivos/beneficios "NO REMUNERATIVOS" proporcionan? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Planes de desarrollo profesional.
- Flexibilidad Horaria.
- Home Office.
- Incentivos de servicio.
- Ocio

Otro: _____

11- ¿Considera que la empresa cuenta con buen clima laboral? *

12- ¿Qué herramientas utilizan para medir el clima laboral? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Observación.
- Grupos Focales.
- Entrevistas.
- Encuestas.

Otro: _____

13- ¿Qué medidas utilizan para disminuir la rotación y retener el talento de los empleados? *

14- Indicar el porcentaje aproximado de la Rotación del Personal de la generación "Y" de la empresa donde trabaja. *

15- Indique la cantidad de empleados que tiene la organización. *

Anexo 3

Encuesta dirigida a empleados "Millennials" de empresas en San Luis, Argentina:

¡Hola!, mi nombre es Marilú Zamara, soy estudiante de la Universidad Empresarial Siglo 21, y me encuentro realizando el trabajo final de graduación (TFG) de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos,

La presente encuesta forma parte del trabajo de investigación de mi TFG cuyo objetivo principal es investigar cual es la "Incidencia del Employer Branding sobre la rotación de personal de la generación Millennial en empresas de San Luis Capital". La misma se encuentra motivada por el análisis de una realidad problemática que involucra las variables de estudio: Rotación de personal, Generación Millennial y Employer Branding.

El presente cuestionario está dirigido a empleados pertenecientes a la generación "Millennial" nacidos entre (1980 - 2000) y el objetivo principal es investigar si sus necesidades se encuentran alineadas a la propuesta de valor que les propone la empresa en la que trabajan.

** El método que se utilizará para el análisis de los datos obtenidos contará un enfoque cualitativo.

** La información que usted brindará es confidencial, anónima y de uso exclusivo para un trabajo correlacional por lo tanto se agradece su mayor sinceridad. *Obligatorio

Localidad: *

Cargo en el que se desempeña: *

Nombre de la empresa donde trabaja: *

1- Su antigüedad en la empresa en donde trabaja es de: *

Marca solo un óvalo.

- 0 a 6 meses.
- 6 meses a 1 año.
- 1 a 2 años.
- Más de 2 años.

2- Su año de nacimiento se encuentra entre: *

Marca solo un óvalo.

- 1965 – 1979
- 1980 – 2000
- 2001 - 2002

3- ¿Conoce la Misión, Visión y los Valores de la empresa en donde trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- No conozco.
- Conozco en parte.
- Conozco bastante bien.
- Conozco muy bien.

4- La extensión de mi jornada laboral es: * *Marca solo un óvalo.*

- 4 horas.
- 6 horas.
- 8 horas.
- Mas de 8 horas.

5- Conocí a la empresa por medio de: * *Marca solo un óvalo.*

- Conocidos.
- Redes Sociales.
- Trabajé antes con dicha empresa.
- Otro:

6- Los factores que me atrajeron de la empresa fueron: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Salario
- Ambiente Laboral
- Cultura
- Desarrollo Profesional
- Beneficios

Otro: _____

7- La empresa donde trabajo ofrece las siguientes propuestas de valor: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Capacitaciones (relacionadas y no relacionadas con el puesto).
- Comedor o "voucher" de almuerzo.
- Obra social para el afiliado y su grupo familiar.
- Home office.
- Posibilidad de trabajar en otro país.
- Planes de carrera.

Otro: _____

12- En un orden de importancia ¿Qué tan importante consideras que es el "Ambiente laboral "? (1 mínimo, 5

máximo): * *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

13- En un orden de importancia ¿Qué tan importante consideras que es el "Desarrollo profesional "? (1 mínimo, 5

máximo): * *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

14- En un orden de importancia ¿Qué tan importante consideras que es la "flexibilidad horaria"? (1 mínimo, 5

máximo): * *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

15- Considero importantes las siguientes propuestas de valor: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Capacitaciones (relacionadas y no relacionadas con el puesto).
- Comedor o "voucher" de almuerzo.
- Home office.
- Posibilidad de trabajar en otro país.
- Planes de carrera.