

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Tema Estratégico: Marca Empleadora

Lic. en Gestión de Recursos Humanos

**Satisfacción laboral en rotación de personal: su impacto para
millennials de Córdoba.**

Millennials work satisfaction in staff turnover in Córdoba: its impact.

Alumna: Nicole Samban

Legajo: RHU02676

Tutora: Natalia Gambino

Córdoba, Argentina – Junio 2022

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres que siempre están apoyándome en cada paso que doy, por su muestra de amor constante y por hacer posible mi formación tanto profesional como personal. Gracias por alentarme a cumplir mis sueños y siempre creer en mí.

A mis hermanas por acompañarme y aconsejarme en este bello camino.

A mis amigos que estuvieron a lo largo de la carrera y fueron de gran apoyo en cada situación.

A los docentes y profesionales que me crucé a lo largo de estos años y dejaron una huella para mi futuro.

A todas las personas que se involucraron y aportaron su tiempo y conocimiento para hacer posible este trabajo final de grado.

RESUMEN

La presente investigación se basó en determinar si para los millennials, la satisfacción laboral resulta importante a la hora de la permanencia en su lugar de trabajo, y si ésta impacta en los índices de rotación de personal, en empresas cordobesas. Se llevó a cabo una investigación con alcance de tipos descriptivo y exploratorio con un enfoque mixto, realizando un diseño no experimental, transversal. La población seleccionada estuvo compuesta por trabajadores millennials de empresas de la Ciudad de Córdoba y referentes de Recursos Humanos dichas empresas. La técnica utilizada fue la entrevista, dirigida a los referentes antes mencionados, implementándose además la técnica del cuestionario, utilizando como instrumento la encuesta dirigida a los empleados de dichas empresas. Los resultados indicaron que los millennials priorizan oportunidades de desarrollo y beneficios sociales antes que el sueldo a la hora de la elección o estadía en su lugar de trabajo. Además, prefieren jornadas con horarios flexibles, en los que se les brinde un equilibrio entre el trabajo y la vida personal; valorando un buen clima de trabajo. De lo contrario, abandonan sus puestos de trabajo para ir en búsqueda de nuevas oportunidades y de lugares que mejor se adecuen a sus intereses y necesidades. Como conclusión, se pudo afirmar que mantener satisfechos a los colaboradores impacta directamente en el índice de rotación de personal, ya que al estar estos satisfechos, las empresas logran retenerlos; de lo contrario, los jóvenes migran a otras empresas, incrementando este índice.

Palabras claves: marca empleadora, satisfacción laboral, rotación de personal, retención de personal, millennials.

ABSTRACT

This research aims at demonstrating whether job satisfaction is important for millennials when they have to decide on their permanence in a working place, and if this satisfaction has an impact on staff turnover in some companies in Córdoba, Argentina. This study follows a mixed approach with a descriptive and exploratory line. The design is a non-experimental and cross-sectional one. The subjects that participate in this study were millennial workers and Human Resources Managers belonging to different enterprises in the city of Córdoba. The techniques used were an interview to the Human Resources referents and also a questionnaire making use of a survey to the employees as an instrument. The results showed that millennials prioritize growth opportunities and social benefits over the salary when it comes to choice or permanence in a company. They also prefer flexible time tables which offer a balance between personal life and work, placing above all a good working environment. Otherwise, they give up their positions to look for new opportunities and working places which meet their interests and needs. As a conclusion, it can be stated that keeping workers satisfied has a direct impact on staff turnover since if they are happy, then companies can keep them longer. If not, the youngsters migrate to other enterprises increasing staff turnover rate.

Key words: employ branding, job satisfaction, staff turnover, staff retention, millennials

ÍNDICE

<i>Agradecimientos</i>	2
<i>Resumen</i>	3
<i>Abstract</i>	3
<i>Introducción</i>	5
<i>Métodos</i>	20
Diseño.....	20
Participantes.....	20
Instrumentos.....	21
Análisis de datos.....	21
<i>Resultados</i>	23
<i>Discusión</i>	28
<i>Referencias</i>	38
<i>Anexos</i>	43
Anexo 1: Consentimiento informado.....	
Anexo 2: Entrevista Referentes de Recursos Humanos.....	
Anexo 3: Encuesta trabajadores millennials.....	

INTRODUCCIÓN

Un recorrido a lo largo del siglo XX brinda la posibilidad de observar sustanciales modificaciones en el mundo laboral. Estos cambios afectan no sólo la organización del trabajo sino también la relación establecida entre los actores y las organizaciones. Solo observando el contexto laboral actual, se pueden distinguir algunos ejemplos que ilustran las diferencias generacionales al momento de concebir y vivenciar el trabajo. En términos generales se puede hacer referencia a una época pasada caracterizada por la estabilidad, la seguridad, el largoplacismo, el sentido de pertenencia de los colaboradores en sus respectivos trabajos; y por el otro lado, una generación actual que prioriza distintos elementos constitutivos de la proyección vital, la satisfacción personal, la vinculación, el autocuidado y la identidad social, entre otras. Tal como lo plasma Castel (2010) en su libro *Ascenso a las Incertidumbres*, se observa que los jóvenes rechazan el sistema de coerción en el que estuvieron atrapados sus padres y no tienen deseos de reproducir la misma dependencia laboral.

Se puede establecer una relación directa y lineal entre la marca empleadora de las organizaciones y el comportamiento y compromiso de los colaboradores para con ella; esto se puede fundamentar tomando como antecedente el Trabajo Final de Grado de Abrate, Verónica (2019): “Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones”. Mediante este, se validó la relación previamente mencionada, teniendo en cuenta la dimensión de experiencia sensorial y emocional en los espacios de trabajo como expresión de los valores que representa la marca para los trabajadores que la involucran.

Para el trabajo en proceso, resulta de gran importancia esta investigación ya que, además, en ella se pudo demostrar qué es lo que atrae y retiene a los jóvenes empleados de las organizaciones, siendo destacado entre lo más mencionado: trabajar en el área de interés, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el aprendizaje y metas constantes, el clima laboral, el reconocimiento laboral del empleado, la posibilidad de innovar, experiencias en el exterior, posibilidad de innovar, sueldo y beneficios. Por otra parte, la investigación de Abrate (2019) resulta relevante ya que, pudo indagar y exponer resultados sobre el papel que interpretan los jóvenes millennials dentro de las empresas y por qué es que ellos son tan buscados. Ante lo planteado, las empresas indicaron que:

Los jóvenes son innovadores y poseen todo el entusiasmo a la hora de trabajar (...) tener nuevos talentos significa una visión fresca de cómo hacer las cosas y proponer cambios. Pero fundamentalmente forman parte de la era digital, trayendo conocimientos tecnológicos y contribuyendo al desarrollo de la organización. (Abrate, 2019, P.36).

Es evidente entonces, que es de suma importancia cuidar de estos procesos ya que, los colaboradores jóvenes que ingresen a las organizaciones, pueden constituir grandes factores de éxito para las mismas.

La Propuesta de Valor o Employee Value Proposition o "EVP" es definido por Minchington (2006) como un conjunto de asociaciones y ofrecimientos proveídos por la organización en retorno de las habilidades, capacidades, y experiencias que un empleado trae a la organización. No son un paquete financiero a medida, sino la suma de beneficios específicos comprometidos a diversos grupos (Barrow y Mosley, 2005). Esto hace, a lo que se conoce hoy como Marca Empleadora; como lo explican los expertos en Recursos Humanos Libby Sartain y Mark Schumann (2006), la marca como empleador es lo que la compañía "promete brindar a los empleados para que se conecten

emocionalmente y que a su vez ellos puedan brindar lo que la empresa promete a los clientes”.

Basado en la descripción de marca empleadora que realiza Minchington (2011), CEO de Employer Brand International, expresada como “la imagen de la organización vista como el mejor lugar para trabajar en la mente de los empleados actuales y los potenciales en el mercado”, se puede dar cuenta cómo este concepto se centra en los colaboradores trascendiendo la frontera de las relaciones laborales; haciendo de este concepto, un concepto necesario y presente a partir de hace un tiempo ya en las organizaciones. Cada vez más compañías hacen el esfuerzo de reconocer su potencial, mostrando una mayor preocupación por posicionarse como un buen empleador a la hora de conseguir profesionales talentosos que mejoren la situación de las empresas con respecto a la de competencia. Un claro ejemplo de esto se visualiza en el reconocido ranking sobre la calidad como empleadores y lugares para trabajar: “Great Place to Work”. Tal como citan Fernández, S, Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F (2014) en su artículo “*18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa*”,

Las investigaciones realizadas por Miles y Mangold (2005) y Mosley (2007), revelan que la marca del empleador se identifica como generador del éxito organizacional y de la satisfacción del empleado. Los resultados de estos estudios indican que existe un beneficio tangible: los empleados que tienen conocimiento de la marca desde esta perspectiva, deben ser considerados como relevantes a la hora de conseguir importantes beneficios para la organización. (Fernández, S, et al 2014, P.37)

Por un lado, tal como lo indica y demuestra el trabajo final de grado de Gordillo Adriana (2019) “La satisfacción de los trabajadores en relación al trabajo que realiza Recursos Humanos respecto a la felicidad y bienestar laboral”, al indagar sobre

cuáles son las variables más importantes para los trabajadores, que contribuyen al bienestar y la felicidad laboral,

Los mismos posicionaron en mayor medida, de las diez variables plasmadas en la encuesta (ambiente laboral, buen horario, sueldo, desarrollo de habilidades, jefe, realización personal, adecuación de la formación a las funciones, cercanía del lugar de trabajo, reconocimiento y beneficios sociales) el salario como la variable más importante, luego el ambiente laboral, el buen horario, el desarrollo de habilidades y realización personal, en ese orden (Gordillo, 2019, P.67).

La investigación de Gordillo (2019), resulta de gran importancia ya que, puede dar cuenta que, hoy en día los jóvenes ya no priorizan sólo un buen salario, sino que, antes de él, le otorgan más importancia a cierta comodidad o satisfacción personal. El foco ya no está en cuanto se recompensa a la persona en valor monetario, sino más bien, emocional. Se debe tener en cuenta que los factores previamente mencionados pueden variar a lo largo del tiempo, ya que los intereses de los sujetos también variarán en base a sus necesidades.

Como antecedente de investigación, se cita además el trabajo final de Gómez, Ruibal, Salom Violante y Stanta Salvati (2016): “Employer Branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas”; en el cual se realizaron entrevistas dirigidas responsables de recursos humanos y una experta de Employer Branding con el objetivo de poder determinar si las estrategias de marca empleadora son eficientes y contribuyen a la disminución de la rotación del personal, pudiendo determinar qué es lo que los motiva para quedarse en las empresas. Resulta relevante destacar que la investigación realizada por Gómez et al, (2016) pudo concluir que el Employer Branding es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal. Por otro lado, los autores antes mencionados pudieron también determinar que la creación de una

marca empleadora requiere un constante cuidado y debe estar alineada a la misión, visión y valores de la empresa para poder generar una propuesta atrayente para quienes forman parte hoy de las empresas. Esto nos lleva hoy a seguir investigando a cerca de qué es considerada una propuesta atrayente para los jóvenes trabajadores, cómo son consideradas en las empresas y si son implementadas con el fin de retener a sus colaboradores, reduciendo así por ejemplos, índices de rotación de personal.

Es imprescindible entonces remarcar aquí la importancia que tienen la misión, visión y valores en la vida diaria de las organizaciones, son ellos quienes guían el día a día de las acciones que realizan las empresas tanto puertas adentro como afuera de la misma. Estos tres elementos conforman la identidad y guía de acción de cualquier entidad organizativa, esperando, quienes forman parte de la misma, coherencia con ellos.

Según el informe de LinkedIn “The State of Employee Branding”, el 83% de los expertos en selección de personal afirma que la marca corporativa influye notablemente en su capacidad para contratar a buenos candidatos. Es por este motivo que se recomienda invertir en marca empleadora, permitiendo a las compañías gastar hasta un 50% menos en procesos de selección, fomentando así la retención de empleados, reduciendo el índice de rotación en un 28%; y pudiendo facilitar conversaciones con los candidatos electos antes de que lo hagan otros.

El proceso de atracción, selección y cómo las empresas retienen a sus colaboradores, habla mucho de la cultura de ella y del cuidado para con los mismos. “Indiferente de ser seleccionado o no, debe ser un proceso agradable y de propuestas mutuas” (Abrate 2019). Como lo indica Chiavenato (2011), la selección de recursos humanos puede definirse como “la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado (...) escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar

los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

Para poder comprender mejor este concepto, y como se entiende a las personas dentro de las organizaciones, es necesario tomar la definición expresada por Chiavenato sobre Capital Humano,

Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. (Chiavenato, 2011, p. 37).

Utilizando como base las investigaciones previamente mencionadas, se puede afirmar que, en la actualidad, a las empresas les resulta desafiante el hecho de retener a sus colaboradores por un largo plazo en sus puestos de trabajo, o mismo en sus empresas. La concepción que tenía el empleado algunas décadas atrás ya no es viable; las necesidades e intereses de los jóvenes no son las mismas hoy en día. Las nuevas generaciones esperan mucho más de su trabajo que un buen salario. Se demuestra que a los Millennials les es de gran atracción la posibilidad de hacer carrera en una empresa en la cual se vean identificados o se sientan a gusto, pero no se “casan” con ninguna de ellas.

Es por todo esto que las empresas deben hacer foco en la propuesta de valor que disponen para ofrecerles a sus colaboradores y cómo hacer éstas atractivas, pudiendo retener a los mismos a lo largo del tiempo, y así disminuir su índice de rotación; este índice se encuentra en incremento cada día, más allá del prestigio o reconocimiento que tengan las distintas compañías.

Hoy en día los jóvenes que se encuentran activos laboralmente, están en constante cambio; se identifican principalmente aquí a los millennials quienes son considerados una generación nacida entre los años 82 y 2000 que creció familiarizada con la tecnología y la cultura popular desarrollada para tal fin. “...tienden a presionar a las empresas en la medida que buscan un balance entre la vida laboral y aquella fuera del trabajo. Tienen un deseo mayor de integrar la vida con el trabajo, hacen hincapié en un mejor equilibrio entre los objetivos de trabajo y sus metas personales, ellos no hacen del trabajo su vida” (Hauw & de Vos, 2010).

En gran medida, ellos se inclinan hacia el logro de objetivos concretos, no están dispuestos a esperar y tal como se utiliza actualmente el término, “pagar el derecho de piso”. Es por esto entonces, que “se los considera ambiciosos, y cuando ven que no tienen oportunidades de crecimiento en su empresa buscan otra que se las otorgue.” (Hauw & de Vos, 2010). Tal como lo expresa Figueres María (2017) en su Trabajo Final de Grado “*Atraer, Desarrollar y Retener Profesionales Millennials*”,

Esta generación valora la diversidad de edades, culturas, género y capacidades. Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, hábiles con la tecnología y los medios de comunicación. Valoran la familia, los amigos y es por eso que cuidan de que el trabajo no invada su vida personal para poder dedicarles el tiempo que estos merecen. (Figueres María V., 2017, P. 12).

Actualmente, se presenta en las organizaciones cierta tendencia en incursionar con la contratación de la generación millennials ya que consideran que estos tienen conocimientos en avances tecnológicos, adaptabilidad a los cambios y posibilidad de asumir desafíos; por lo que resulta de gran importancia identificar cuáles son aquellos factores y expectativas que esta generación valora al momento de aceptar una oferta laboral.

Resulta clave poder entender qué es lo que los actuales jóvenes millennials valoran del mundo laboral, como se validó previamente en la investigación mencionada y qué es aquello que las empresas deben realizar para atraer a sus candidatos de dicha generación; para luego poder así definir una estrategia de marca empleadora que les permita acercar posiciones con una generación de candidatos que, sin lugar a duda, se ha transformado en algo desafiante para todas las organizaciones independientemente de su industria u origen.

El fin mismo de estas estrategias es retener a los jóvenes trabajadores, pudiendo disminuir, o al menos controlar, los índices de rotación de personal en sus empresas; estos se tornan cada día más elevados convirtiéndose en una problemática diaria de las organizaciones, y principalmente del departamento de Recursos Humanos.

Según indica Chiavenato (2011) la rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Hay autores que definen a la rotación de personal en función a las desvinculaciones de personal y de las causas que pudieran originarla, como es el caso de Robbins (1998), quien dice: “la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales”. Esta no se puede eliminar por completo, pero se puede minimizar sobre todo entre los colaboradores con un alto nivel de desempeño y de los difícil de reemplazar. Un clima laboral no apropiado trae seguramente como consecuencia directa un alto índice rotación de personal, principalmente visible en los trabajadores más jóvenes, quienes ya no toleran desarrollarse en ambientes así concebidos. Koys & Decottis, (1991) manifiestan que, “el clima organizacional se divide en psicológico y organizacional, el primero se aplica mediante estudios personalizados con los

trabajadores de las empresas, mientras que el segundo, se realiza a nivel de la organización”; ambos permiten medir el nivel de percepción que tienen los trabajadores sobre ciertas experiencias que viven o se perciben dentro de la empresa.

Uno de los principales temas a considerar sobre la rotación del personal son sus costos; estos pueden ser divididos en *primarios*, como ser reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, procesos de altas y bajas; y/o *secundarios* tales como productividad, cuestiones actitudinales, horas extras, pérdida de clientes, entre otros. En el primer caso son fácilmente medibles por ser cuantitativos, pero los segundos son más complicados de cuantificar y muchas empresas los pasan por alto. (López,2011).

Resulta importante destacar la importancia que tienen las acciones del área de Recursos Humanos de las organizaciones para que esto suceda en menor nivel, o no suceda. Cuando las políticas de recursos humanos son inadecuadas, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la misma es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación hacia las personas. La entrevista de retiro, por ejemplo, constituye uno de los principales medios para controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

Smith y Mazin (2011) hacen hincapié en los esfuerzos que realizan las empresas para encontrar y contratar a los mejores candidatos. “Los orientan a la cultura existente y destinan recursos y tiempo en entrenarlos y desarrollarlos. Y desean que estos recursos se queden trabajando para la compañía y no para la competencia, manteniéndolos conformes, motivados y enfocados en el negocio”. (Smith y Mazin 2011 citados en Gómez et al 2016, Trabajo final de Grado).

Resulta interesante aquí tomar el concepto de cultura organizacional que propone Denison (1991, p.2) “... refiere a los valores, las creencias y los principios

fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”. Se entiende, mediante este concepto, que la cultura es imprescindible para una empresa, cualquiera sea su tamaño, rubro u organización; esta es quien guía el accionar de las empresas y de quienes forman parte de ella. Es a través de la línea cultural que adopten las organizaciones, el modo de comportarse y actuar que van a tener hacia los nuevos colaboradores que seleccionen, y cómo harán para retenerlos en el tiempo, sobre todo, a los jóvenes millennials que tienden a optar por culturas innovadoras y flexibles, tal como se expuso previamente.

Según el estudio *Country-Report-2021-Randstad-Employer-Brand-Research* realizado en el año 2021 por profesionales de la organización, el 8% de los empleados en Argentina cambió de empleador en la última mitad de 2020, más aún entre los empleados menores de 24 años. Y otro 8% cambió de empleador en los últimos 6 meses del año 2021. Este estudio refleja cómo los jóvenes trabajadores tienden a cambiar de trabajo, cada vez más, priorizando factores determinantes de la generación antes mencionada, influidos en gran parte por consecuencia de la Pandemia COVID-19.

Es imprescindible aquí tener en cuenta el impacto que la Pandemia de COVID-19 tuvo en las industrias y, debido a su extensión por todos los países del mundo, cómo es que estas tuvieron que modificar e incluso renovar procesos y modalidades de trabajo que solían mantener. Tal como expone Bargados (2021) en su investigación “Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo”, el riesgo de conflictos laborales aumentó en las empresas que han intentado sin éxito modificar las condiciones laborales para sobrellevar el impacto de la pandemia. Esto indica que, las consecuencias de la pandemia se reflejan no sólo en modalidades de trabajo, sino también en la relación y retención de los colaboradores.

En base a la investigación “Employer Branding Research, Argentina” llevada a cabo por la compañía de Recursos Humanos, Randstad (2021), en la cual se encuestaron empleados de diversas empresa de todo el país, se pudieron demostrar, además de varios factores respecto a elecciones de trabajadores para con las empresas, los cinco atributos que los colaboradores activos consideran más importantes en una empresa, para la cual quisieran trabajar, demostrando los siguientes resultados:

- el salario y beneficios atractivos en un 68%
- el ambiente de trabajo agradable en un 68%
- las oportunidades de desarrollo profesional en un 64%
- la seguridad laboral en un 64%
- el equilibrio vida familiar y profesional en un 55%.

Siendo así el ambiente de trabajo agradable y los salarios y beneficios los factores más importantes entre los empleados en Argentina.

Esto demuestra, una vez más, que el foco ya no está puesto totalmente en características como el prestigio de una empresa, o el salario que la misma ofrece, sino en la satisfacción y el bienestar personal. Una conclusión muy interesante de esta investigación es el dato que hace referencia a la cultura organizacional; esta arrojó que “el 87% de los trabajadores ingresaron a una empresa debido específicamente a su identificación con la cultura de la misma y que el 80% abandonó una empresa debido a no sentirse identificado con la misma” (Abrate, 2019). Es por esto que, la alineación de los valores personales con la cultura de la empresa en la que se desarrollan laboralmente los jóvenes, es un factor crucial para su ingreso, desarrollo y permanencia en la misma.

¿qué buscan los empleados potenciales? los 5 factores (drivers) más importantes a la hora de elegir un empleador.

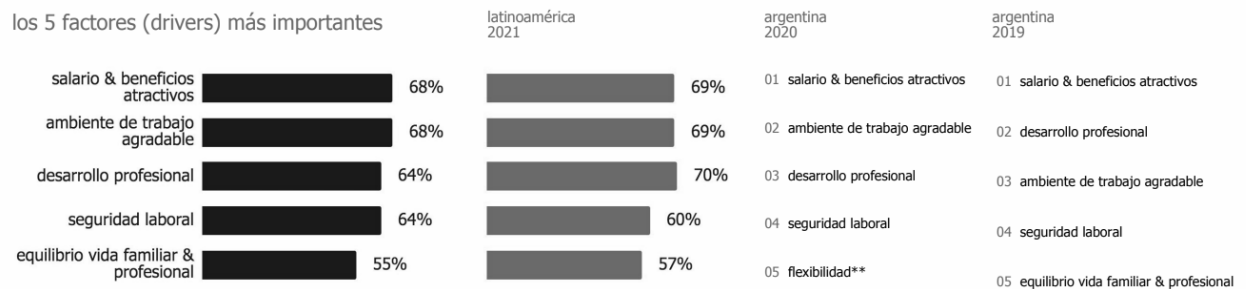


Figura 1: Employer Branding Research Argentina; ¿Qué buscan los empleados potenciales? Fuente: sitio web Randstad Argentina; Investigation Employer Branding Research (2021).

Para lograr retener a un colaborador en la organización en la cual se encuentra trabajando, resulta importante mantener a éste satisfecho, tanto con sus tareas como con su entorno laboral. Se sabe que si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; por el contrario, si se encuentra insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral suele reflejarse en varias aristas de la vida de un trabajador.

Robbins (1998) define a esta satisfacción laboral como el “conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas”.

Según un estudio de *Harvard Business Review* publicado por AB comunicaciones en el año 2016, “los empleados felices cumplen la regla del 3: muestran un 31% más de productividad, sus ventas son un 37% más altas y su creatividad es 3 veces mayor, de media, que el resto de trabajadores”.

Mucho se ha estudiado e investigado a lo largo del tiempo sobre la satisfacción de los colaboradores en sus ambientes de trabajo; trayendo como primera teoría, la

Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg, la *Teoría de los Dos Factores*. Esta supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo y propone la existencia de dos clases de factores:

*Factores Intrínsecos o Motivadores: incluyendo la relación empleado-trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. Es mediante estos que se explica el concepto de satisfacción laboral. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico.

*Factores Extrínsecos: como son las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, el salario, la supervisión y las condiciones de trabajo. Es mediante la carencia de estos que se explica la insatisfacción laboral.

Sostiene Seligman (2003) que la tendencia de las dos últimas décadas se inclina a la satisfacción laboral, teniendo en cuenta que “se ha pasado rápidamente de una economía monetaria a una economía centrada en la satisfacción con la vida”. “Esto genera que se experimenten a raíz de estas tendencias altibajos, cuando el trabajo escasea, la satisfacción personal tiene un peso menor, mientras que cuando abunda la misma es más valorada” (Gordillo, 2019).

Es por todo esto que, para los jóvenes millennials, la idea de satisfacción laboral está relacionada además con la oportunidad de participar en la toma de decisiones, el constante feedback o retroalimentación, el reconocimiento por su desempeño y labor, entre otro. Son elementos esenciales para su continuidad dentro de las organizaciones y su buen rendimiento en ellas. Para perseguir el éxito de la compañía se debe contar con personas satisfechas, y sobre todo, que los objetivos de ellas estén alineados con los de la organización.

En base a esto , surge la inquietud de investigar acerca del impacto que tiene la satisfacción y el bienestar laboral, sobre los índices de rotación de personal, específicamente en los jóvenes millennials dentro de distintas industrias de la provincia de Córdoba; siempre acompañada del trabajo que realiza Recursos Humanos en relación a marca empleadora de la empresa de la cual forman parte, la satisfacción de los colaboradores y las diversas técnicas que se utilizan para retener a los mismos, desde su propia mirada organizacional.

Ratificando los antecedentes e investigaciones antes nombradas, se propone analizar la problemática actual sobre el impacto que tiene la satisfacción laboral en los índices de rotación de personal, siendo estos cada vez más elevados, sobre todo en los jóvenes millennials (de 25 a 40 años); y cómo es que esta se hace notoria día a día en las diversas organizaciones, trayendo consecuencias tanto a nivel económico como organizativo.

Es por todo eso que se plantea la pregunta de investigación, ¿cómo impacta la satisfacción laboral de los jóvenes millennials en los índices de rotación de personal para las empresas cordobesas?

Como *objetivo general* de este trabajo se propone analizar si para los millennials, la satisfacción laboral resulta importante a la hora de la permanencia en su lugar de trabajo, con el fin de determinar el impacto de ella en los índices de rotación de personal, en empresas cordobesas.

De este se desprenden los siguientes *objetivos específicos*:

- Explorar el impacto de la marca empleadora en la elección de trabajo para los millennials.
- Conocer estrategias de retención de personal en las empresas cordobesas.

- Analizar índices de rotación de personal en diferentes industrias cordobesas.
- Indagar sobre la importancia de la satisfacción laboral en la vida de los millennials.

MÉTODOS

Diseño

El alcance de este trabajo pudo considerarse de tipo descriptivo, ya que existen investigaciones precedentes que se ratifican con éste, y a su vez de tipo exploratorio, ya que la temática propuesta ha sido poca estudiada. Se clasifica el enfoque de la investigación como mixta (cualitativa y cuantitativa), ya que la recolección de información se obtuvo mediante encuestas a los trabajadores de diversas industrias y por medio de entrevistas a referentes de Recursos Humanos de las empresas previamente nombradas, lo que permitió indagar en profundidad.

El enfoque se definió como mixto y con un muestreo de juicio no intencional. Se afirma que la finalidad del trabajo no fue generar datos numéricos sino poder obtener y ampliar información ya recopilada en base a los objetivos propuestos.

Respecto al diseño de la investigación se puede afirmar que fue de tipo no experimental - transversal debido a que se recopilaron datos de un momento único y se realizó un análisis para obtener una conclusión, sin la manipulación deliberada de variables, únicamente observando los fenómenos, tal cual son. (Sampieri et al., 2010).

Participantes

En miras de obtener la información necesaria, la población seleccionada estuvo compuesta por trabajadores millennials de empresas de la Ciudad de Córdoba y referentes de Recursos Humanos de las mismas. La población seleccionada fue escogida entre las 49.281 empresas situadas en Córdoba.

Para la muestra se tomaron a trabajadores de: Bagley Grupo Arcor (alimenticia), Jamersoft (desarrollo de software) y TcTech (telecomunicaciones), y a 3 responsables de Recursos Humanos de las mismas. En cuanto a la selección de estos se basó en un muestreo no probabilístico intencional, eligiendo un subconjunto de

elementos considerados representativos de la población, analizando cuáles enriquecerán los objetivos de indagación. No todos los trabajadores participan de la muestra. Se encuentra presente el modelo de consentimiento informado en el Anexo N° 1.

Instrumentos

En la investigación se utilizaron dos instrumentos: guía de pautas y cuestionario. Para la primera, la técnica a implementada fue la de entrevista con preguntas abiertas y predeterminadas a referentes de Recursos Humanos, siendo esta técnica una de las más utilizadas en investigaciones científicas. El instrumento utilizado fue la guía de pautas. Se encuentra presente el modelo de entrevista en el Anexo N° 2.

Para la segunda, se implementó una encuesta a diferentes colaboradores de las empresas antes mencionadas sobre su percepción en relación al trabajo en dicho espacio, a fines de validar la problemática propuesta y obtener información necesaria. Se administraron los instrumentos a los participantes mediante Google Forms. Se encuentra presente el modelo de ella en el Anexo N° 3.

Análisis de datos

Durante la investigación se llevaron a cabo las encuestas y entrevistas, realizando un análisis de datos tanto cualitativo como cuantitativo. Las mismas fueron completadas por los participantes pudiendo brindar información necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Posteriormente, se expusieron los resultados para visualizar los datos recabados en cuadros gráficos de Excel. Se pretendió evaluar cuestiones relacionadas a lo que desean los jóvenes trabajadores en cuanto a su satisfacción laboral hoy en día, y la relación con los índices de rotación de personal que presentan las empresas. Es por eso que se tomaron las siguientes variables:

**Marca*

Empleadora:

Estrategia a largo plazo para gestionar la conciencia y las percepciones de los

empleados, los potenciales empleados y las partes interesadas respecto a una empresa.

Sullivan (2004)

Vinculada a esta variable los ítems de entrevista: 1/2/4/5 y a los ítems de encuesta: 5/6

**Retención de personal:*

Conjunto de prácticas y políticas adoptadas por las empresas para garantizar que sus profesionales permanezcan en ella por mucho más tiempo.

Vinculada a esta variable los ítems de entrevista: 3/7/9 y a los ítems de encuesta: 2/3/6

**Rotación de personal:*

“La fluctuación del personal entre una organización y su ambiente” Chiavenato (2000). Proceso por el cual una empresa reemplaza a uno o varios empleados; movimientos de entrada y salida de trabajadores.

Vinculada a esta variable los ítems de entrevista: 6/7/8 y a los ítems de encuesta: 2/3

**Satisfacción*

Laboral:

“Juicio evaluativo positivo o negativo que el individuo realiza de su situación de trabajo”. Weiss (2002)

Vinculada a esta variable los ítems de entrevista: 4/5/9 ya los ítems de encuesta: 4/5

RESULTADOS

A fines de preservar la confidencialidad de los representantes entrevistados, se expondrán los resultados obtenidos nombrando a las empresas como: Empresa 1, Empresa 2 y Empresa 3.

Marca Empleadora

En las entrevistas realizadas, se observó que la empresa 1 considera su Marca Empleadora fuerte y conocida, caracterizada principalmente por los años de trayectoria de la empresa en el mercado y los beneficios de desarrollo profesional para sus colaboradores. La empresa 2 expresó que se encuentran creando diferentes acciones para poder potenciar su marca empleadora pero que ya nació con una mentalidad moderna, flexible y con trabajo por objetivos; están identificando su ADN para salir a contarlo y de esta manera atraer nuevos candidatos, pero básicamente crean beneficios, eventos y capacitaciones orientadas a las necesidades de cada colaborador.

Similar a los casos anteriores, la empresa 3 consideró atractiva su marca empleadora por los años que llevan en el mercado y por su calidad en la prestación de servicios; trabajan día a día por posicionarse en el medio y por trabajar bajo los mayores estándares de calidad posible, formando y desarrollando a sus recursos humanos. Esta se caracteriza por su flexibilidad en cuanto a la modalidad de trabajo, “cultura relajada”, y por la actitud de los mandos medios y altos de posicionarse como líderes.

En el siguiente gráfico se muestra lo que los trabajadores millennials encuestados expresaron en cuanto a prioridad a la hora de elegir un trabajo, basándose en la marca empleadora de las empresas.

Los factores que me atrajeron de la empresa en la cual estoy trabajando fueron: Copiar
39 respuestas

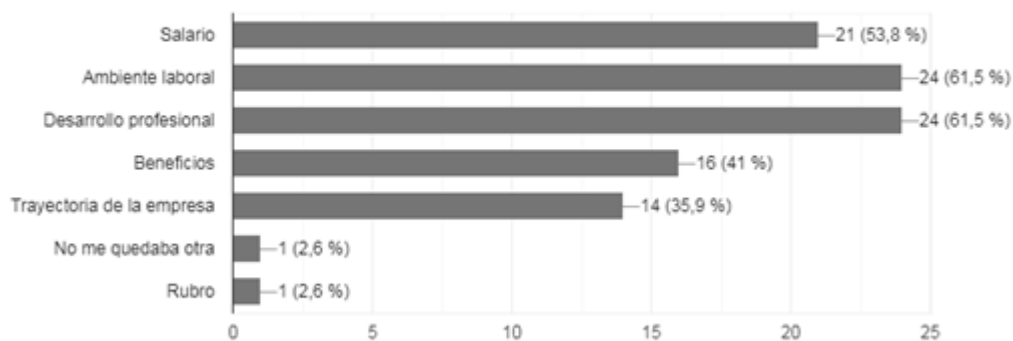


Figura 2: Aspectos priorizados a la hora de elegir un trabajo. Muestra los factores de preferencia que atrajeron a los encuestados a las empresas donde se desarrollan. Fuente: elaboración propia basada en datos obtenidos por encuesta realizada.

Retención de personal

Para la empresa 1 la retención de sus colaboradores se basa en mantenerlos motivados, principalmente mediante planes de carrera desafiantes y posibilidades de crecimiento a mediano plazo dentro de la empresa; a esto se le suma la oferta económica que les realizan y los bonos incentivos. Indican que, sin duda, el principal motivo para quedarse en la empresa, es la posibilidad de crecimiento profesional que ofrecen.

La empresa 2 expresó que para retener a sus colaboradores plantean un plan de carrera claro y concreto, acompañado de objetivos a corto plazo, generando interés en quienes forman parte del equipo. Tratan de ofrecerles alternativas de nuevos desafíos en toda la empresa; consideran que se forman muy buenos equipos de trabajo donde se crean lazos importantes para la continuidad de los miembros de la organización.

Las principales estrategias de retención que utiliza la empresa 3 son flexibilidad horaria tanto para el ingreso y egreso del personal a la oficina, días libres

por tramites personales, media jornada por el día de cumpleaños, y prepaga para mandos medios. Consideran que los principales motivos para quedarse en la empresa son el posible desarrollo profesional y el trabajar bajo un buen clima organizacional, junto a una cultura distendida y flexible.

Antigüedad que tengo en la empresa

39 respuestas

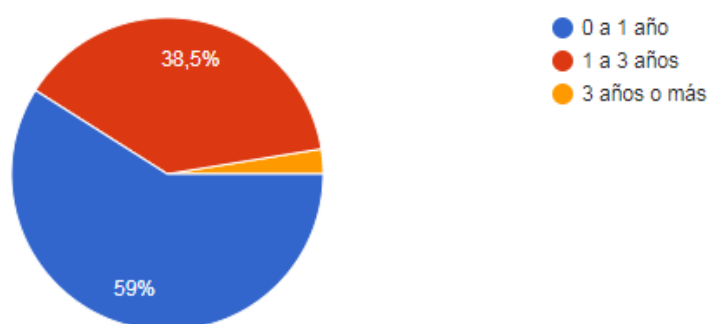


Figura 3: Antigüedad de los encuestados en la empresa donde trabajan. Porcentaje de años que llevan los candidatos en su lugar de trabajo. Fuente: elaboración propia basada en datos obtenidos por encuesta realizada

Rotación de personal

Según afirmó la empresa 1, cada día presentan niveles más elevados en cuanto a la rotación de sus colaboradores, sobretodo en jóvenes de entre 20 y 30 años que buscan nuevos horizontes, por lo que lo consideran un tema muy importante a tratar. De igual modo, por la magnitud de la compañía, dicha rotación no puede considerarse “alta”. Los referentes consideraron que el principal motivo de egreso son beneficios ofrecidos por otras compañías más modernas en cuanto a la modalidad de trabajo, como, por ejemplo, el Home Office. Al ser esta una empresa de gran trayectoria en el mercado, expresan que presentan ciertos esquemas o modalidades de trabajo que han quedado obsoletas para algunas generaciones, como la que se investiga en el presente trabajo.

La empresa 2 sostuvo que no presenta altos índices de rotación ya que se encuentran en un momento de expansión, pero consideran que los jóvenes buscan desafiarse, estar en constante movimiento, es por eso que no suelen quedarse muchos años en una misma empresa, la curiosidad los lleva al cambio. Definieron que tienden a prevenir o reducir esta rotación anticipándose a las situaciones y presentando desafíos constantes para los colaboradores. Además, destacaron como principal motivo de egreso, el plano monetario.

Por último, la empresa 3 indicó que su índice de rotación del personal hoy es del 14%, considerándola de baja escala, sin embargo, se consideran conscientes de que este fenómeno está incrementando cada día más, sobre todo en puestos de trabajo ocupados por jóvenes con poca antigüedad en la empresa. Para evitarla o disminuirla, intentan retener al personal mediante contrapropuestas económicas y escuchando a sus colaboradores en reclamos que generan malestar; consideran que mejores ofertas económicas son el principal motivo de egreso, seguido por tareas monótonas y falta de acompañamiento.

La encuesta aplicada arrojó que el 75% de los colaboradores encuestados ha cambiado de lugar de trabajo en los últimos dos años.

Satisfacción laboral

Tal como expresó la empresa 1, hoy en día, lo más valorado de ella es la oportunidad de desarrollo profesional tanto actual como futura que presentan para la mayoría de sus colaboradores, acompañada de sus sueldos que se encuentran promedio, y hasta por encima del mercado, además de diferenciarse por los paquetes de beneficios materiales, como ser los artículos que comercializan.

Según lo expresado por la empresa 2, los colaboradores valoran totalmente la flexibilidad tanto horaria como de lugar físico de trabajo, ya que pueden realizarlo desde sus hogares o en distintos puntos de coworking de la ciudad. Además, impacta en su satisfacción el excelente clima de trabajo que manejan y un claro plan de carrera. Según los referentes de Recursos Humanos, genera satisfacción en los empleados que haya horizontalidad en cuanto a la jerarquía, ya que permite que cualquier miembro pueda proponer ideas y ser escuchado por quienes forman la organización, generando un lugar cómodo para trabajar y crecer.

Respecto a la empresa 3, un aspecto significativo en cuanto a la satisfacción de sus colaboradores es el rango de edades que tienen las personas que forman parte de la organización, ya que la mayoría de los equipos se encuentran conformados por gente muy joven con ganas de desarrollarse y aprender, que le gusta pasarla bien en la oficina y trabajar de forma distendida. A la vez, indicaron que los trabajadores de aquella empresa reconocen como satisfactorio el buen clima laboral que presentan sus oficinas, el trato con sus jefes y hasta gerentes.

Los trabajadores de las empresas 2 y 3 expresan que se sienten satisfechos al ser recompensados con beneficios tanto sociales como laborales, lo que les genera comodidad al estar trabajando allí; en cambio, los de la empresa 1 se inclinaron más por salario y desarrollo profesional. Solo 4 de los 39 jóvenes encuestados, es decir un 10%, no se encuentran satisfechos con su trabajo actualmente.

DISCUSIÓN

El trabajo realizado durante la presente investigación plantea como objetivo general poder analizar si para los jóvenes millennials, la satisfacción laboral resulta importante a la hora de la permanencia en sus lugares de trabajo, con el fin de determinar el impacto de ella en los índices de rotación de personal, situadas específicamente en empresas cordobesas. Cabe aclarar que la muestra de este trabajo fue tomada de tres empresas de la ciudad de Córdoba: una del rubro alimenticio, una del rubro de telecomunicaciones y una empresa dedicada al desarrollo de software; en todas ellas se encuentra desarrollado el concepto de marca empleadora y gran parte de sus equipos de trabajo están conformado por jóvenes millennials.

Los millennials o “Generación Y” son definidos como personas nacidas entre los años 1980 y 2000, que han crecido con la tecnología, el uso del internet y han transitado diversos cambios tanto sociales como culturales; la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal son prioridad en la mayoría de los involucrados en esta generación, que actualmente se encuentran activos y son requeridos laboralmente,

Esta generación valora la diversidad de edades, culturas, género y capacidades. Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, hábiles con la tecnología y los medios de comunicación. Valoran la familia, los amigos y es por eso que cuidan de que el trabajo no invada su vida personal para poder dedicarles el tiempo que estos merecen. (Figueres María V., 2017, P. 12).

Resulta importante destacar el papel que interpreta esta generación dentro de las empresas y por qué es que ellos son tan buscados y valorados en las mismas. Ante esto, como lo expone Abrate (2019) en su investigación antes citada, las empresas indicaron que:

Los jóvenes son innovadores y poseen todo el entusiasmo a la hora de trabajar (...) tener nuevos talentos significa una visión fresca de cómo hacer las cosas y proponer cambios. Pero fundamentalmente forman parte de la era digital, trayendo conocimientos tecnológicos y contribuyendo al desarrollo de la organización. (Abrate, 2019, P.36).

El primer objetivo específico de esta investigación pretende explorar el impacto de la marca empleadora en la elección de trabajo para los millennials. Como lo explican los expertos en Recursos Humanos Libby Sartain y Mark Schumann (2006), la marca como empleador es lo que la compañía “promete brindar a los empleados para que se conecten emocionalmente y que a su vez ellos puedan brindar lo que la empresa promete a los clientes”. Las empresas entrevistadas dan cuenta de su conocimiento acerca de la importancia que tiene hoy en día la marca empleadora a la hora de reclutar, seleccionar y mantener a sus candidatos. Esta investigación ratifica y permite ampliar lo que indica el antecedente de Gómez et al, (2016) “*Employer Branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas*” citada previamente, el Employer Branding es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal. Es necesario que hoy en día las empresas cuenten con su marca empleadora desarrollada, para que los jóvenes millennials se sientan atraídos e identificados con lo que las empresas tienen para brindarles y ofrecerles; para que se conecten y comprometan con la empresa de la cual son parte.

En contraposición al estudio realizado por Randstad (2021): “*Employer Branding Research Argentina; ¿Qué buscan los empleados potenciales?*”, los factores motivacionales en la elección de una empresa para trabajar arrojaron como resultado otras prioridades. El salario y los beneficios atractivos ocupan un 68% de la población encuestada de todas las edades, mientras que, en la presente investigación, el aspecto salarial no es indicado como el principal ni el de mayor interés a la hora de elegir una

empresa, por parte del sector encuestado constituido por jóvenes millennials de la ciudad de Córdoba. En base a los resultados de las encuestas aplicadas, el 61,5% de los trabajadores prioriza un buen ambiente laboral y oportunidades de desarrollo profesional antes que un buen salario; éste resultó elegido como prioridad por el 53,8% de los trabajadores encuestados. Los referentes entrevistados de la empresa 1 expresaron que se distinguen por las oportunidades de desarrollo profesional que se les brinda a los colaboradores que se desempeñan en ella; es fundamental para esta empresa que sus trabajadores accedan a diferentes oportunidades de crecimiento dentro de la misma; tomando estas posibilidades como herramientas distintivas de retención de personal. Es por esto que se puede afirmar que, la marca empleadora junto a la cultura de las empresas y las decisiones a futuro que ellas toman para con sus colaboradores, tienen entonces un lugar imprescindible a la hora de la elección de trabajo para la generación antes mencionada.

El segundo objetivo específico de esta investigación buscó conocer estrategias de retención de personal en las empresas cordobesas. Esta se puede definir como el conjunto de prácticas y políticas adoptadas por las empresas para garantizar que sus profesionales permanezcan en ella por mucho más tiempo. En la actualidad, son las empresas quienes luchan por poder atraer y retener al capital humano mejor calificado, sobre todo a los trabajadores dentro del denominado grupo millennials o “Generación Y”; la retención de talento se convirtió en un factor primordial en cuanto a los retos de las organizaciones, específicamente del área de Recursos Humanos,

Es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud. Contar con personas así y que además aporten valor a la empresa resulta clave para cualquier estrategia de negocio. Como contrapartida las personas tienen una serie de

necesidades que cubrir y cuanto mejor lo haga y las cubra una organización, más duradera será la experiencia del empleado. (Laporta A., 2020, <https://bit.ly/3lw3LNm>).

Los resultados del presente trabajo coinciden y amplían lo que demuestra el antecedente citado previamente de Abrate, V. (2019): *“Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones”*, en éste también se pudo demostrar que, principalmente, lo que atrae y retiene a los jóvenes empleados de las organizaciones son aspectos tales como: trabajar en áreas de interés, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el aprendizaje y metas desafiantes constantes, el clima laboral, el reconocimiento laboral hacia los empleados, la posibilidad de innovar, experiencias en el exterior, sueldos motivadores y otros beneficios como días libres en fecha de cumpleaños.

Dos de las empresas entrevistadas coinciden y expresan que, para retener a sus colaboradores, es necesario tenerles preparado un plan de carrera claro y concreto, tanto a mediano como a largo plazo; darle importancia a su desarrollo profesional dentro de la organización, brindarles oportunidades de crecimiento y hasta generarles desafíos que los mantengan motivados. Otro punto a destacar de las respuestas obtenidas en cuanto a la retención de los jóvenes millennials tiene que ver con la satisfacción que les genera trabajar bajo un buen clima organizacional, junto a una cultura distendida y flexible. Como se expuso en el trabajo antes mencionado, “el 87% de los trabajadores ingresaron a una empresa debido específicamente a su identificación con la cultura de la misma y el 80% abandonó una empresa debido a no sentirse identificado con la misma” (Abrate, 2019).

En base a la información recabada, se puede afirmar entonces, que resulta indispensable hoy para las empresas revisar y definir su cultura de trabajo, para que los actuales trabajadores y futuros candidatos la elijan al sentirse identificados con ella.

Denison (1991) define la cultura organizacional como un concepto que “refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”.

Como tercer objetivo específico de la investigación se planteó analizar índices de rotación de personal en diferentes industrias cordobesas. Robbins (1998) define que “la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales”. Con los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los jóvenes trabajadores, se puede indicar que actualmente, el índice de rotación de personal específicamente en trabajadores millennials (de entre 20 y 30 años de edad) es alta, ya que son ellos quienes se encuentran constantemente en búsqueda de nuevos desafíos y propuestas de trabajo. El 75% de los trabajadores encuestados ha cambiado de lugar de trabajo en los últimos dos años, y el 59% de ellos lleva menos de un año de antigüedad en la empresa para la cual trabajan actualmente. Como se expuso previamente, la pandemia del Covid-19 por la que ha atravesado la humanidad, influyó notoriamente en los modos bajo los cuales se trabaja en las empresas, y las necesidades o intereses que tienen los trabajadores. Expone Bargados (2021) en su investigación *“Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo”* que las consecuencias de la pandemia se reflejan no sólo en modalidades de trabajo, sino también en la relación y retención de los colaboradores.

Tal como se expuso previamente, los trabajadores de esta generación no buscan estabilidad manteniéndose muchos años en el mismo puesto o empresa, sino que, por el contrario, van en búsqueda de nuevas posibilidades y aceptan ofertas de diferentes índoles. Esto se pudo validar con las entrevistas a los referentes de Recursos

Humanos de las empresas elegidas, ya que ellos mismos son los que definieron a la rotación de personal como un fenómeno visible y en auge en los últimos años; como pudo expresar la empresa 2, los jóvenes buscan desafiarse, estar en constante movimiento, es por eso que no suelen quedarse muchos años en una misma empresa, la curiosidad los lleva al cambio. Por otro lado, resulta interesante ver cómo las empresas reconocen que poseen características que dan lugar al fenómeno de la rotación de personal como, por ejemplo, lo expresado por la empresa 1 en cuanto a sus esquemas obsoletos de modalidad de trabajo 100% presencial; ellos saben que hoy en día a los jóvenes les resulta atractivo el denominado Home Office o trabajo remoto. Esto también se ve reflejado en la encuesta aplicada a los trabajadores millennials acerca de qué es lo que priorizan a la hora de elegir un nuevo lugar de trabajo, expresando como interés general la comodidad de poder trabajar de sus hogares, por ejemplo.

Como cuarto y último objetivo específico se planteó indagar sobre la importancia de la satisfacción laboral en la vida de los millennials; tal como lo expresó la empresa 2 y como era esperable, los colaboradores hoy en día valoran y encuentran satisfactoria la flexibilidad tanto horaria como de lugar físico de trabajo. A la vez, las empresas entrevistadas indicaron que sus trabajadores reconocen como satisfactorio tanto el buen clima laboral que presentan sus oficinas como el trato con el resto del equipo de trabajo. Este ha sido un aspecto que la empresa 3 pudo remarcar como determinante al momento de retener a sus colaboradores. Resulta importante destacar que los trabajadores de las tres empresas seleccionadas se sienten satisfechos al ser recompensados con beneficios tanto sociales como laborales; esto se ve reflejado en la *Teoría de los Dos Factores* de Herzberg mencionada previamente, ya que la misma supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo diferenciando factores tanto intrínsecos (relación empleado-trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el

trabajo estimulante y la responsabilidad) como extrínsecos (políticas y administración de la empresa, relaciones interpersonales, el salario, la supervisión y las condiciones de trabajo). Cualquier organización puede atraer nuevos candidatos con paquetes de compensaciones y beneficios prometedores, pero si no se genera un ambiente de trabajo positivo, dichos trabajadores dejarán la empresa para buscar trabajar en otro lugar. “Si bien es importante proveer una paga justa, la clave para crear un ambiente sobresaliente es hacer que las personas se sientan reconocidas por el trabajo que hacen” (Smith y Mazin, 2004).

Los resultados del presente trabajo, revalidan la investigación realizada por Gordillo (2019) *“La satisfacción de los trabajadores en relación al trabajo que realiza Recursos Humanos respecto a la felicidad y bienestar laboral”* propuesta como antecedente mediante la cual se pudo dar cuenta que, hoy en día los jóvenes ya no priorizan sólo un buen salario, sino que, antes de él, le otorgan más importancia a cierta comodidad o satisfacción personal. Gordillo (2019) expone que “El foco ya no está en cuanto se recompensa a la persona en valor monetario, sino más bien, emocional”. Se debe remarcar aquí que la satisfacción laboral es, sin duda, un factor sumamente importante a tener en cuenta por las empresas ya que es vital para la permanencia, desarrollo y desempeño de los colaboradores en la misma. De no estar estos satisfechos, migrarán hacia otras empresas en busca de nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento, aumentando así los índices de rotación de personal en las empresas.

En cuanto a las fortalezas de este trabajo final de grado se pueden mencionar el haber trabajado con tres empresas cordobesas que cuentan con una marca empleadora ya consolidada o en expansión, ya que conocían perfectamente sobre lo que se les preguntaba e investigaba. Además, se puede remarcar que la presente investigación reúne información no estudiada en profundidad anteriormente por otros autores, sobre

todo cómo es que la satisfacción laboral impacta en la rotación de personal hoy en día, siendo esta un factor latente en las organizaciones.

Aun así, esta investigación no está exenta de limitaciones, por un lado, se puede mencionar la imposibilidad de generalización a partir de los resultados obtenidos ya que se ha tomado una pequeña población para la muestra a la cual se ha encuestado, en este caso trabajadores millennials de sólo 3 empresas cordobesas, lo que acota la posibilidad de generalizar los resultados, por ejemplo, a jóvenes de otros rubros empresariales o en otro rango etario. Otra limitación que se puede encontrar es la baja especificidad en las respuestas de algunos de los referentes de Recursos Humanos que han sido entrevistados, lo que llevó a no poder ampliar información en el apartado de resultados tanto como se deseaba. Sin embargo, resultó interesante y provechoso estudiar e investigar la muestra tomada.

Por todo lo mencionado y expuesto previamente, se puede concluir que, de acuerdo a los resultados de la presente investigación, las empresas de la ciudad de Córdoba tomadas como fuente de estudio, son conscientes y tienen conocimiento acerca de cómo es que la satisfacción laboral hace a la estadía de los colaboradores en sus lugares de trabajo; es decir, impacta directamente en lo que se denomina índice de rotación de personal, resultando éste de baja escala si se los mantiene satisfechos, o por el contrario, siendo éste de gran escala cuando los colaboradores se encuentran insatisfechos o no se encuentran identificados con la compañía. La satisfacción laboral resulta imprescindible a la hora de la permanencia en sus lugares de trabajo, ya que, de no encontrarse satisfechos los trabajadores dejan sus puestos en busca de nuevas oportunidades y espacios donde puedan encontrar la satisfacción antes mencionada. A fin de lograr éxito en lo que se proponen, las compañías deben contar con personas que se encuentren a gusto con las tareas que realizan y con el lugar en donde se desempeñan a diario; sin dejar de mencionar que sus objetivos estén alineados con los

de las organizaciones, pudiendo generar así una convivencia saludable y duradera para ambas partes.

Tal como se expuso en los resultados de la investigación, el concepto de satisfacción para esta generación está ligada mayoritariamente al desarrollo profesional, oportunidades de crecimiento y beneficios sociales que puedan adquirir de las empresas en donde se desarrollan; sin dejar de mencionar la relevancia que tiene el buen clima laboral de los espacios de trabajo para la permanencia de los jóvenes en los mismos.

En última instancia se puede decir que el presente trabajo de investigación plantea una temática actual y novedosa, por lo cual resulta de suma importancia seguir indagando diversos factores que atraviesan a la generación millennial en el ámbito laboral, debido a que es la “Generación Y” el capital humano que actualmente se encuentra en el mundo laboral, siendo actuales y futuros candidatos en las organizaciones. Como se mencionó anteriormente, esta generación se caracteriza por poseer grandes diferencias con respecto a las generaciones previas. Además, se recomienda sumar e investigar a las nuevas generaciones que ya se encuentran activas laboralmente, como ser la “Generación Z” o Centennials, e investigar cómo es que las empresas deben adecuarse a nuevas situaciones que plantean estas generaciones. Para poder ahondar en el tema plasmado, se aconseja continuar con este eje de investigación, con la posibilidad de explorar en profundidad las herramientas que se utilizan hoy en el mundo laboral para retener a los colaboradores en sus lugares de trabajo. A su vez, que dentro de las futuras investigaciones se pueda conocer cuáles son los aspectos que hacen a la satisfacción de los colaboradores hoy en día y cómo estos se modifican a lo largo del tiempo y en las distintas generaciones.

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

- Desarrollo de nuevas estrategias y métodos efectivos para que las empresas atraigan y retengan a los trabajadores en la actualidad, evitando o disminuyendo la rotación de personal.
- Explorar empresas de distintas ciudades de la provincia de Córdoba, para conocer la realidad en un territorio más acotado como ser el interior de una provincia.
- Investigar acerca de la Generación Z o Centennials ya que comienzan a insertarse en el mundo laboral; cuáles son sus características e intereses en el ámbito profesional. Averiguar si las empresas trabajan en la implementación de nuevas estrategias para esta generación.

BIBLIOGRAFÍA

Abrate, Verónica (2019): “*Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones*”. Trabajo final de grado, Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina.

Álvarez, Maximiliano; Barrera María Cecilia; Cabrera, Mariela (2017): “*ESTRATEGIAS DE RR. HH. APLICADAS A LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO Y A LA ATRACCIÓN/RETENCIÓN DE LOS TALENTOS*”. Proyecto de Grado, Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina

Atalaya, M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Revista de Psicología. Perú
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm#D
[oente](#)

Bargados, A. (2021). *Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: : actividad, empleo y condiciones de trabajo*. Trabajo y sociedad.
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712021000100122&lng=es&tlng=es.

Barrow, S. and Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Padstow, Cornwall, UK. Ed. TJ International Ltd. https://www.academia.edu/62943478/The_employer_brand

Cappelli, P. (2001). *El Nuevo Pacto en el Trabajo Empresas y empleados ante el Mercado laboral de hoy*. Ediciones Granica S.A.

Castel, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto*.

Centro de Investigaciones de Manpower, (2009). *Escasez de talentos: “¿por qué la marca como empleador es importante ahora?”*. Buenos Aires

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). *Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?*
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9>

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Legis Editores.

Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*

Figueres María V. (2017). *Atraer, Desarrollar y Retener Profesionales Millennials*. (Tesis de Figueres María Victoria). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires.

Gómez, S. M., Ruibal, C. F., Salom Violante, A. V., & Stanta Salvati, P. D. (2016).

“Employer Branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas”. Tesis de Grado, Universidad Argentina de la Empresa. Buenos Aires, Argentina.

Gordillo, A. (2019): *“La satisfacción de los trabajadores en relación al trabajo que realiza Recursos Humanos respecto a la felicidad y bienestar laboral”*. Río Grande.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16921/GORDILLO%20ADRIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koys, D., & Decottis, T. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate*. Human Relations. P.265-385

Locke, E. (1976). *La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo*. Dunnette. Manual de psicología industrial y organizacional. Chicago, Estados Unidos: Rand Mc. Nally College.

Pozzi, Sofía M (2013). *“Generación “Y”: Sus expectativas laborales”*. Universidad de San Andrés. Trabajo de Graduación. Buenos Aires, Argentina.

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2C%20Sof%C3%ADa%20Magdalena.pdf>

Pujol-Cols, L. J., Dabos, G. E. (2018). *Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes*. Estudios gerenciales, 3-18.
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson Educación de México.

Sampieri, R (2010). *Metodología de la investigación*. Año 2014. Editorial McGraw Hill.

Sanin Posada, A (2017). *Felicidad y optimismo en el trabajo. Hallazgos de investigaciones científicas*. Tesis de Grado. Barcelona, España.
<https://www.tdx.cat/handle/10803/404495>

Sartain, L and Schumann, M. (2006): "*Brand from the Inside*,". Published by Jossey-Bass

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.

Smith, S, Mazzin, R (2011). "*The HR answer book, An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*". Segunda Edición
<https://bit.ly/3OpMaV8>

AB Comunicaciones (2016). *Gestión del talento. ¿Qué es la marca empleadora y para qué sirve?* <https://www.abcomunicaciones.com/tag/gestion-del-talento/>

Gobierno de Córdoba (2021): “*La economía en Córdoba*”.

<http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/docs/informacionestrategica/sie/Cifras5.pdf>

Job Convo: *Retención de talentos* <https://articles.jobconvo.com/es/retencion-de-talentos-que-es-y-como-implementarlo-en-su-empresa>

Laporta A. (2020). *Retención del talento en las empresas, el gran reto*. Madrid: APD.

Recuperado de <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas>

Minchington, B. (2011). *Build Your Employer Brand. HR Future*. www.hrfuture.net

Randstad (2022): “*Desciende el nivel de satisfacción laboral de los argentinos y se acelera el deseo de cambio*”. Documento en línea. Buenos Aires, Argentina.

<https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/desciende-nivel-satisfaccion-laboral-los-argentinos-se-acelera-deseo/>

Randstad (2021): *Country Report Argentina: Employer Brand Research*. Buenos

Aires, Argentina. <https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/2021-06/Country-Report-2021-Randstad-Employer-Brand-Research.pdf>

Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. ER Daily.

Recovered from: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successfulemployment-brand>

ANEXO 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD SIGLO 21

CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

TRABAJO FINAL DE GRADO

Estimado participante, mi nombre es Nicole Samban y soy estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21. Actualmente me encuentro llevando a cabo mi trabajo final de grado, siendo tal un trabajo de investigación que persigue el objetivo de analizar el impacto de la satisfacción laboral, para jóvenes millennials, en los índices de rotación de personal, para empresas cordobesas.

Como participante del mismo, se detallan ciertas acciones a llevar a cabo, las cuales le son informadas:

- Estarán participando otros dos responsables de distintas organizaciones.
- Este estudio durará aproximadamente cuatro meses.
- Aunque usted acepte participar en este estudio, tiene derecho a abandonar su participación en cualquier momento, sin temor a ser penalizado de alguna manera.
- Usted no se beneficiará directamente por participar en este estudio, no será recompensado económicamente por el mismo.
- Las empresas en general, podrán beneficiarse de este estudio.
- La participación en este estudio es completamente anónima y el investigador mantendrá su confidencialidad en todos los documentos.

- Los resultados del estudio se utilizarán con fines académicos para la graduación del investigador.
- Si usted tiene preguntas sobre su participación en este estudio puede comunicarse directamente con el investigador responsable.

Yo acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “**Satisfacción laboral en rotación de personal: su impacto para millennials de Córdoba.**”, dirigida por la Nicole Samban, investigadora responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21. Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una entrevista en profundidad sobre mi conocimiento en Marca Empleadora y otros antes mencionado. 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 utilizada para este estudio y otros afines.

Nombre:

Firma:

Fecha:

ANEXO 2**ENTREVISTA A REFERENTES DE RR.HH**

- 1) ¿Qué es para usted la marca empleadora? ¿Cómo responde su empresa a ella?
- 2) ¿Recomendaría a la empresa para trabajar en ella? ¿Por qué?
- 3) ¿Podrías mencionar diferentes estrategias de retención de personal utilizadas?
- 4) ¿Cuáles son los beneficios o propuestas de la empresa más valorados por los empleados jóvenes?
- 5) ¿Qué características las diferencian de otras empresas?
- 6) ¿La rotación de personal de entre 20 a 30 años es alta o baja?
¿Por qué considera su respuesta?
- 7) ¿Cómo los evitan/disminuyen?
- 8) ¿Cuáles son los motivos que consideras principales por el cual renuncian los trabajadores?
- 9) ¿Cuáles son los motivos para quedarse?

ANEXO 3**ENCUESTA A TRABAJADORES MILLENNIALS**

1) Rubro al cual pertenece la empresa donde trabaja:

Alimenticio

Desarrollo de Software

Servicio de tecnología

2) Antigüedad en la empresa

0 a 1 año

1 a 3 años

3 años o más

3) Cambié de trabajo en los últimos dos años:

Si

No

4) Me siento satisfecho en el lugar en donde trabajo

Si

No

5) A la hora de elegir un trabajo priorizo:

Salario

Beneficios Sociales

Trayectoria de la empresa

Home Office

Otro: _____

6) Los factores que me atrajeron de la empresa fueron:

Salario

Ambiente laboral

Desarrollo profesional

Beneficios

Trayectoria de la empresa