

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Marca Empleadora y Generación Z: El impacto de la crisis por la
pandemia de COVID-19**

Employer Branding and Generation Z: The Impact of the COVID-19

Pandemic Crisis

Lima Juan Cruz

Legajo: RHU02458

Tutora: Gambino, Natalia

Córdoba, junio de 2022

Resumen

El presente trabajo final de grado estuvo orientado a identificar si existieron cambios en la Marca Empleadora, su propuesta de valor al empleador y las necesidades y factores que priorizan los colaboradores que pertenecen a la “Generación Z” a la hora de buscar un lugar para trabajar luego de haber atravesado la crisis desatada por la pandemia de COVID-19 en la provincia de Córdoba. Al mismo tiempo buscó exponer brevemente cuales fueron dichos cambios y si siguen vigentes en la actualidad. Para ello se llevó a cabo una investigación con un alcance descriptivo y exploratorio, con un enfoque mixto y un diseño no experimental transversal. Para la recolección de datos se utilizó una entrevista semi-estructurada dirigida a los responsables de Recursos Humanos de las empresas elegidas y una encuesta aplicada a los colaboradores pertenecientes a la Generación Z. A través de los resultados se pudo comprobar la hipótesis de que la crisis desatada por la pandemia trajo algunos cambios aparejados tanto en la Marca Empleadora, como en la Propuesta de Valor al Empleado y en las preferencias de los colaboradores que pertenecen a la Generación Z. Por otro lado, la investigación no recabo suficiente información profunda sobre cuáles fueron los cambios propiamente dichos, por lo que se podría tener en cuenta como una futura sugerencia de investigación.

Palabras clave: Pandemia – Crisis – Marca Empleadora – Propuesta de Valor al Empleado – Generación Z

Abstract

This final thesis was aimed at identifying whether there were changes in the Employer Brand, its value proposition to the employer and the needs and factors that employees belonging to "Generation Z" prioritize when looking for a place to work after having gone through the crisis unleashed by the COVID-19 pandemic in the province of Cordoba. At the same time, it sought to briefly explain what those changes were and whether they are still valid today. For this purpose, a descriptive and exploratory research was carried out with a mixed approach and a non-experimental cross-sectional design. For data collection, a semi-structured interview with the Human Resources managers of the selected companies and a survey applied to employees belonging to Generation Z were used. Through the results it was possible to verify the hypothesis that the crisis unleashed by the pandemic brought about some changes in the Employer Brand, in the Employee Value Proposition and in the preferences of Generation Z employees. On the other hand, the research did not gather enough in-depth information on what the actual changes were, so it could be taken into consideration as a future research suggestion.

Key words: Pandemic – Crisis – Employer Branding – Employee Value Proposition – Generation Z

Índice

<i>Introducción</i>	4
<i>Método</i>	20
Diseño.....	20
Población.....	20
Instrumentos.....	20
Análisis de datos.....	21
<i>Resultados</i>	23
<i>Discusión</i>	28
<i>Referencias</i>	38
<i>Anexos</i>	41

Anexo I: Acta de Consentimiento Informado

Anexo II: Guía de entrevista semi-estructurada dirigida a los responsables de
RRHH

Anexo III: Encuesta dirigida a los colaboradores pertenecientes a la “Generación

Introducción

El 17 de noviembre de 2019 se detectó por primera vez en Wuhan, en la República Popular de China, el brote de un virus asociado a la familia de los “Coronavirus” y al que se lo identificó como COVID-19. La rápida expansión del mismo hizo que llegara a casi todos los países del mundo y dio lugar a lo que conocemos en la actualidad como una pandemia, que según la Real Academia Española (RAE) se refiere a *“enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.”*

En Argentina el primer caso de COVID-19 se detectó el día 02 de marzo del año 2020 y a partir de ese momento surgieron muchos cambios en nuestro país y en todo el mundo dentro de la mayoría de los ámbitos de la sociedad. Así mismo, hubo algunos sectores que fueron más afectados que otros, tales como el laboral, educativo o económico.

La consultora Ecolatina (2021), en su informe “Pymedemia” el cual fue realizado en conjunto con la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) dan a conocer algunos números sobre como afecto a la economía de la Argentina y establece conforme a las encuestas realizadas y los datos obtenidos que *“más de 20.000 empresas cerraron sus puertas, según los números de AFIP. De esta forma, la plaza total se redujo 4,2% y volvió a los niveles de 2008”*. Exponiendo así que a raíz de la pandemia el país cuenta con menos empresas que hace diez años.

Con el paso del tiempo, la pandemia desencadeno una crisis a nivel general que afectó de manera notable a la sociedad y a las empresas que la conformaban. Sumado a ello, debido a las medidas impuestas por el gobierno, se volvió un desafío para las mismas poder continuar con el desarrollo que venían teniendo normalmente y lograr mantener

motivados y comprometidos a los colaboradores que formaban parte de su fuerza de trabajo, debieron acostumbrarse y adaptarse a la no presencialidad y enfrentaron grandes cambios para los que muchas de ellas no estaban preparadas.

Por lo tanto, podría llegarse a la conclusión de que a consecuencia de la pandemia hubo un impacto un poco más indirecto en lo que es la Marca Empleadora de cada una de las organizaciones y al desarrollo de la misma que cada una de ellas se preocupaba por lograr. Para brindar un primer indicio acerca de este término, podría decirse que hace referencia a al desarrollo de una estrategia que le permita a la empresa lograr una buena reputación como un lugar para trabajar, y así permitirle ser atractiva para sus colaboradores actuales y futuros.

Como es un hecho que ocurrió recientemente, y del cual el mundo va saliendo adelante poco a poco, aun no hay muchos estudios e investigaciones que demuestren definitivamente que consecuencias trajo a colación dicha crisis a las organizaciones. Sin embargo, Ursula Ivana Rivadero (2019) en su trabajo final de grado “La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba” brinda un indicio sobre cómo han sobrellevado las organizaciones el desarrollo de la marca empleadora frente a lo que es una crisis mediante la aplicación de entrevistas a distintas empresas en la provincia de Córdoba, e indica lo siguiente:

Se concluye, de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los encargados de las áreas de Recursos Humanos, que no existe una implicancia entre las variables: crisis económica y Marca Empleadora, ya que, manifestaron que no disminuyen los costos en retención del capital humano, ni advierten que la

incorporación de personal competente sea más fácil, tal como se plantea en los supuestos del presente trabajo.

De acuerdo a lo expresado en las entrevistas se deduce que la gestión del talento humano no varía a pesar de los diferentes escenarios económicos que atraviese la provincia de Córdoba. (Pág. 22)

Pero por otro lado, la compañía Randstad (2020), líder mundial en servicios de Recursos Humanos y en el marco de su estudio Employer Brand Research en Argentina, intenta demostrar, mediante distintas entrevistas y encuestas con empresas líderes en el país, el impacto de la pandemia en el desarrollo de la Marca Empleadora estableciendo que la mayoría de las empresas consideran que los desafíos a los que se enfrentaron para gestionar la marca empleadora durante la pandemia fueron entre otros, realizar ajustes en la propuesta de valor (para continuar siendo atractivas para sus colaboradores), disminución en la prioridad del desarrollo de la marca empleadora y el bajo presupuesto para ello. Además, el estudio arrojó datos interesantes sobre la importancia de la Marca Empleadora para las empresas, en donde destacan que la mayoría de ellas la considera importante y que durante la pandemia 7 de cada 10 empresas siguieron enfocadas en su desarrollo estratégico.

En base a lo expuesto anteriormente, podría afirmarse que la crisis que fue consecuencia de la pandemia iniciada por el COVID-19, fue la primera que afectó al desarrollo de la Marca Empleadora en las organizaciones.

Además trayendo nuevamente a colación a la compañía Randstad (2020) se puede detectar que hubo grandes cambios en la mente de las personas que integran el mercado laboral y en la de los colaboradores que forman parte de la fuerza de trabajo de una

empresa, ya que con la llegada de la pandemia comenzaron a priorizar otros factores a la hora de elegir un lugar para trabajar. La mayoría coloca a la seguridad laboral en los primeros puestos, junto con los salarios y los beneficios atractivos, el ambiente de trabajo agradable y las oportunidades de desarrollo. Finalmente establecen que el 85% de los encuestados respondieron que el factor de la seguridad laboral creció en importancia a la hora de elegir un empleador luego de la pandemia.

Es de conocimiento público que el 2020 fue un año en donde la incertidumbre guiaba a las empresas, todo el accionar de las mismas se llevaba a cabo sin tener certezas de que ello fuera a ser positivo para ellas. Sin embargo, el año 2021 fue aquel en el que todo se comenzó progresivamente a estabilizar y la visión a futuro de las organizaciones comenzó a ser un poco más clara. Es por esto que se esperaba que todo volviera a ser como antes del mes de marzo del 2020. Pero, más allá de esto, en la mente de los colaboradores permanecieron muchos de los cambios que la pandemia trajo aparejados. Nuevamente la compañía Randstad (2021) en su nueva edición de su estudio Employer Brand Research realizado en Argentina y basado en entrevistas y encuestas con empresas líderes en el desarrollo de la Marca Empleadora asegura que durante el año 2021 *“los empleados argentinos califican más alto a su propio empleador en cuanto a ofrecer seguridad laboral a largo plazo, seguido de un ambiente de trabajo libre de COVID-19 y una buena reputación”*. (p.13)

Por lo expuesto anteriormente podría llegarse a la conclusión de que todos o la mayoría de aquellos cambios que la pandemia impuso en el desarrollo de la Marca Empleadora podrían seguir vigentes en la actualidad.

Citando una vez más a la compañía Randstad (2021) dentro de su estudio, se pueden detectar otros cambios que contrajo la crisis desarrollada por la pandemia, y que al día de hoy se han convertido, con menor relevancia, en un factor importante en cuanto al desarrollo de la Marca Empleadora, y afirman que:

El 47% de los empleados en Argentina se sienten atraídos por la posibilidad de trabajar en forma remota, lo que hace que este factor (driver) sea relativamente importante para los empleados. Las empleadas mujeres y los empleados con educación universitaria o superior están más inclinados a calificar este factor (driver) como importante. Sin embargo, todavía detrás de los que les resultan más atractivos. No hay diferencias entre quienes trabajan de medio tiempo o tiempo completo en lo que respecta a la importancia de trabajar desde casa.

Dos tercios de los empleados comenzaron a trabajar de forma (mas) remota durante la pandemia de COVID-19. Del 65% de los que empezaron a trabajar de forma más remota, el 50% participo en esa decisión, mientras que al otro 50% de los empleados la decisión fue impuesta por su empleador y/o las autoridades. El 42% de los empleados continuo trabajando con normalidad, especialmente entre los hombres (51%) y los empleados con educación universitaria o superior (46%).
(p.21)

Continuando con las alteraciones en las prioridades de los colaboradores y en sus modalidades de trabajo. Randstad (2021) pero en esta situación dentro del marco de otro de sus estudios, el Workmonitor, el cual se llevó a cabo en Argentina mediante entrevistas y encuestas, indica que:

La crisis sanitaria ha dejado una sensación de claridad en las personas a nivel global (72%) sobre sus expectativas y prioridades en el ámbito laboral. En Argentina, el 81% de los trabajadores consultados afirmó tener mayor claridad sobre sus objetivos profesionales con el paso de la pandemia. Como consecuencia de esta mayor conciencia sobre sus necesidades, el 84% de los argentinos desea mayor flexibilidad en su trabajo. (p.2)

Además, Andrea Ávila (2021), CEO de Randstad Argentina afirmó:

La pandemia llegó a nuestras vidas para cambiar las reglas de juego, los datos del Workmonitor muestran que hoy los trabajadores argentinos están más conscientes de sus necesidades, tienen más claras sus prioridades, saben bien lo que quieren y se animan a ir por ello. Esta revolución silenciosa que estamos viviendo en el mundo del empleado está obligando a las organizaciones a adecuar sus propuestas de valor al empleado, a trabajar en forma personalizada en los esquemas de beneficios y, principalmente, en los arreglos de flexibilidad para poder retener el talento. (p.3)

Por lo tanto, a grandes rasgos, se puede interpretar que la crisis desatada por la pandemia de COVID-19 trajo aparejados muchos cambios en las organizaciones y en el desarrollo de su Marca Empleadora. Dichos cambios están relacionados en gran medida con los factores que los colaboradores priorizan a la hora de elegir un lugar para trabajar (trabajo remoto, seguridad laboral, flexibilidad), con las modalidades de trabajo impuestas por la crisis y algunas otras cuestiones que serán desarrolladas a lo largo del presente trabajo.

Dentro del mercado laboral y de la fuerza de trabajo de las organizaciones, conviven las diferentes generaciones de la sociedad. Nuria Vilanova e Iñaki Ortega (2017) en su libro “Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials” brindan un primer indicio sobre ellas y establecen en primer lugar a la generación de “Baby Boomers” la cual surgió después de la Segunda Guerra Mundial (1945-1964) y también es llamada como “la generación de la explosión de la natalidad” (p.26). En segundo lugar establecen a la “Generación X”, que son los nacidos entre 1965 y 1980, son quienes se familiarizaron con la informática y la tecnología pero solo como una herramienta habitual de trabajo (p.28). Seguido de ellos ubican a la “Generación Y” o los famosos “Millennials” que son los nacidos entre 1981 y 1993, se los denomina como los primeros nativos digitales, ya que forman parte del inicio de la digitalización (p.29). Finalmente establecen a la “Generación Z” o los “Centennials”, aquellos nacidos a partir de 1994 y hasta la actualidad, se los conoce por dominar perfectamente las herramientas digitales y tecnológicas. (p.33)

Randstad (2020), nuevamente en el marco de su estudio Employer Brand Research en Argentina, dan a conocer algunas de las diferencias entre las distintas generaciones humanas dentro del mercado laboral estableciendo que es lo que busca cada una de ellas en cuanto al trabajo y su desarrollo profesional y, por lo tanto indican que los trabajadores que pertenecen a la generación de “Baby Boomers” buscan mayor visión a futuro, tener carreras dentro de la empresa y además que las organizaciones de las que formen parte se preocupen por utilizar las tecnologías más recientes. Los que pertenecen a la “Generación X” buscan un mayor equilibrio entre la vida familiar y la vida profesional. Por otro lado, los que forman parte de la “Generación Y” o los llamados “millennials”, buscan mayor desarrollo profesional, sin importar la carrera dentro de una misma empresa. Llegando

así los de la “Generación Z” o “centenials”, quienes buscan mayor flexibilidad en su trabajo. (p.31)

Por otro lado, Paula Cerezo (2019) en su trabajo final de grado, en el cual aplico distintas entrevistas y encuestas a sus participantes, conformados por jóvenes pertenecientes a la Generación Z de la provincia de Córdoba, comenta que las organizaciones deben prepararse para responder a las necesidades de la Generación Z, conocer sus características, como piensan y como buscan desenvolverse en el mundo laboral, para así lograr su éxito dentro de ellas. (p.52). Además, en su trabajo concluye, en relación a la Generación Z que son colaboradores que demandan cuestiones tradicionales del trabajo, pero que al mismo tiempo buscan mayor libertad y flexibilidad en el mismo, con entornos basados en el respeto y la comodidad. Indica que no van a dedicar toda su vida al trabajo como lo hacen generaciones anteriores, sino que más bien buscarán un equilibrio entre su vida personal y laboral. Además indica que son personas guiadas por la inmediatez, debido a los avances de la tecnología con la que ellos nacieron y buscaran satisfacer sus necesidades en el momento en el que lo precisan. (p.59)

Es por todo ello que el desafío de desarrollar la Marca Empleadora se vuelve más complejo cuando se pone el foco en responder a las diferencias generacionales en cuanto a la percepción que tienen de lo que es el trabajo y a sus necesidades. Sin embargo es un aspecto muy importante, ya que es lo que va permitir que cada una de las generaciones y especialmente aquella que está conformada por las personas que en un futuro van a ser la mayoría dentro de la fuerza de trabajo de la organización (como la Generación Z) se sienta incluida, motivada y a la vez comprometida con los objetivos de la misma.

Hasta el momento se ha brindado un breve indicio sobre los efectos de la pandemia en el desarrollo de la Marca Empleadora, pero poco se ha hablado en términos teóricos, por lo tanto, en cuanto a lo que se refiere a la Marca Empleadora, Martha Alles (2019) en su libro “La marca RRHH” la define como *“la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros”* (p.405). Y agrega:

Construir la marca empleadora implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva de la organización como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en ella. Sin embargo, esta imagen positiva no debe basarse en pautas publicitarias sino, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos. (p.405)

Al mismo tiempo Martha Alles (2019) destaca la importancia del desarrollo tanto de la Marca Empleadora como de la reputación de la organización en tiempos de crisis y establece que:

En periodos de crisis, tanto por causas económicas, como políticas, en países o regiones con alto desempeño, los buscadores de empleo prefieren trabajar en organizaciones que, en su percepción, les ofrezcan una cierta estabilidad laboral y, por lo tanto, sean – desde su perspectiva- organizaciones seguras. (p.406)

Por otro lado, continuando con la definición de Marca Empleadora, Marilina Esquivel (2016) expone en su artículo:

Este concepto -en inglés, employer branding- Se refiere a la reputación que tiene una compañía como empleadora. Se basa en los atributos que se destacan de una marca para construir una imagen que ayude en la atracción de los candidatos que a la empresa le interesan y en el compromiso y retención de su gente”

Finalmente, Alfonso Jimenez, socio director de People Matters, en su artículo “Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión”, indica en relación a la marca empleadora que:

Es la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes-objetivo, en este caso, los profesionales de talento que cada empleador requiere, quieran venir a trabajar con nosotros. Un empleador tiene una única marca, pero esa marca puede tener asociados valores en distintas direcciones. Employer Branding parte de definir los valores de la organización como empleador, como lugar en el que las personas trabajan y se desarrollan.

Podría decirse que, en términos generales, la Marca Empleadora hace referencia al desarrollo de una reputación favorable para la organización, que sorteando las diferencias generacionales y de los distintos colaboradores le sirva para atraer y retener a los mejores talentos dentro de ella, y así, poder cumplir con los objetivos que se plantea.

Martha Alles (2011) en su “Diccionario de términos de Recursos Humanos” establece a la atracción como *“Etapa del proceso de selección de personas durante el cual se realiza una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir”* (p.99) y a retención como *“Conjunto de acciones organizacionales, estructuradas y sistemáticas que se realiza con el propósito de evitar que los buenos colaboradores dejen la organización buscando mejores opciones*

laborales” (p.674) y además indica que estas acciones deben ser demostradas en procedimientos concretos que les permitan retener a los colaboradores, y al mismo tiempo lo relaciona con el concepto de motivación que la define como “*Razón, causa o motivo para hacer algo: trabajar, cambiar de empleo, de carrera, etcétera.*” (p.516) incluso agrega que el estudio de la motivación es un tema complejo ya no se da únicamente por los aspectos económicos que implica la relación laboral, sino que puede abarcar otras razones o motivos.

El desarrollo de la misma se considera un aspecto de suma importancia hoy en día para las organizaciones. La compañía Randstad (2021) en su Employer Brand Research da a conocer algunos índices sobre las ventajas que posee una organización que da lugar a su Marca Empleadora. Y establecen que el desarrollo de una marca empleadora es conveniente para ser tenido en cuenta porque las empresas que no ponen el foco en ella pagan hasta un 10% más en salarios, el 50% de los candidatos comentan que no trabajarían en una empresa que tenga mala reputación, el 80% de los líderes de personal concuerdan en que una marca empleadora sólida tiene un impacto significativo en su capacidad para contratar un gran personal, las empresas que tienen una marca empleadora sólida tienen un tiempo de contratación de 1 a 2 veces más rápido y es más probable que la organización sea recomendada como un lugar para trabajar.

Por lo expuesto, se considera que posicionarse como tal, es uno de los principales desafíos de las organizaciones en la actualidad. Por lo tanto deben poner el foco en ella para lograr la satisfacción laboral de los colaboradores que integran la fuerza de trabajo, logrando una buena reputación interna, que además a partir de allí comenzara a difundirse hacia el exterior. Martha Alles (2011) en su “Diccionario de términos de Recursos Humanos” establece a la satisfacción laboral como:

Grado de satisfacción de los colaboradores en relación con el trabajo. Usualmente se mide sobre la base de ciertos ítems preestablecidos. La satisfacción o no con el trabajo deviene de muchas circunstancias, desde las personales hasta otras que pueden tener relación con la tarea, los jefes, los compañeros, el lugar donde se realizan las tareas, entre otros factores. Ver Clima laboral, Encuesta de satisfacción laboral” (p.175)

Por otro lado, uno de los pilares fundamentales de la Marca Empleadora, es la “propuesta de valor al empleado” (PVE) que según Susana Gómez Foronda (2021) en su libro “Organizaciones Inteligentes” es *“entendida como el conjunto de elementos tangibles e intangibles que nuestra organización ofrece a sus empleados a cambio del valor generado a través de las habilidades, capacidades y experiencias que aportan a la organización”* (p. 177).

Andrés Hatum y Eugenio Marchiori en su libro “Gestión de personas en organizaciones innovadoras” (2021) entienden a la propuesta de valor al empleado como *“la contrapartida de la propuesta de valor que las empresas hacen a sus clientes, pero con el foco puesto en los miembros de la compañía”* (p.318)

Además, Rosario Sheen en su libro “El Employer Brand en el Perú” (2018) indica que la PVE:

Se trata del paquete de ofertas o ventajas distintivas que promete la empresa a sus empleados y responde a las expectativas que ellos tienen sobre su trabajo. Ellos tienen que sentir y disfrutar tales beneficios de modo que su permanencia en la empresa se convierta en una experiencia continua, diferente y agradable, que les hará pensar dos veces antes de irse a otra compañía. (p. 39)

Por lo tanto, gran parte del desarrollo de la Marca Empleadora se encuentra en la estructura de la propuesta de valor al empleado, ya que es el conjunto de los factores que van a permitir a la organización atraer y retener al personal idóneo para ellas. Con esto se podría reafirmar que la percepción de lo que es el trabajo, el cual según la Real Academia Española (RAE) es “Cosa que es el resultado de la actividad humana” o “Ocupación retribuida”, ha ido cambiando con el paso del tiempo, y lo que motiva a los colaboradores ya no es únicamente un salario como lo establece Martha Alles (2011) *“Paga o remuneración regular que recibe el trabajador. Generalmente es una cifra fija por un período de un mes o quincena”* (p.175). Sino que la atracción y retención de los colaboradores, al igual que la propuesta de valor al empleado, debería ir de la mano con el concepto de remuneración como Idalberto Chiavenato (2007) en la octava edición de su libro “Administración de Recursos Humanos”, lo establece *“La recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización”* (p.283). Esto trae a colación que la remuneración no es únicamente el dinero, sino que es el paquete de lo que la propuesta de valor al empleado ofrece y es lo que va a permitir mantener motivados a los colaboradores. Por lo tanto, es importante remarcar que no se habla solamente de los aspectos económicos, sino que va más allá de ellos y sobretodo en la actualidad. Es oportuno mencionar en este momento el concepto de beneficios, que podría decirse es uno de los factores que perciben los colaboradores como disparador de motivación, los cuales forman parte de la propuesta de valor al empleado y de la remuneración que cada uno recibe. Martha Alles (2011) los define como *“Aquellas prestaciones que una organización ofrece a sus colaboradores más allá de aquello previsto por las leyes vigentes en el país o región y que, si bien pueden ser medidas en dinero no son consideradas de esa forma”* (p.112)

En beneficio a los antecedentes y los constructos teóricos expuestos se llega a la idea de que el presente trabajo se enfocara en exponer si dichos cambios siguen vigentes luego de que las consecuencias ocasionadas por la crisis desatada por la pandemia se hayan disminuido y hasta cierto punto, finalizado. Además irá orientado a las necesidades y los cambios que produjo la pandemia en la Generación Z o los “centennials”, que como se expuso anteriormente, es en la cual las organizaciones deben comenzar a enfocarse. Es decir, entonces, en términos generales la problemática a resolver se orientara a comprender como es el desarrollo de la Marca Empleadora en Córdoba “post pandemia” respondiendo a las preguntas: ¿Cómo afecto la pandemia a la Marca Empleadora y a las preferencias o prioridades de los colaboradores que forman parte de la “Generación Z” de la provincia de Córdoba? ¿Hacia dónde se orienta el desarrollo de la misma y la propuesta de valor al empleado post pandemia?

Se considera a este problema de investigación como de alta relevancia, ya que podría decirse que estamos en una etapa de finalización de la pandemia, y es un momento clave para comprender e interiorizarnos en los cambios que produjo la misma dentro de las empresas, especialmente en la mente de los colaboradores y en las modalidades de trabajo. Para así lograr estar preparados para las nuevas tendencias, y asegurar el éxito de las organizaciones. Así mismo es de suma importancia conocer que es lo que predomina en las preferencias de los trabajadores que forman el mercado laboral, para así poder desarrollar de manera adecuada la propuesta de valor al empleado que conforme la marca empleadora para potenciar la atracción y retención de los colaboradores idóneos para cumplir con los objetivos de la empresa.

Se establece como hipótesis que a causa de la crisis desatada por la pandemia se produjeron significativos cambios en las organizaciones, en sus colaboradores, en su

marca empleadora y en la propuesta de valor al empleado que, al día de hoy, luego de que la pandemia en cierto punto está llegando a su desenlace se mantienen vigentes. Las empresas debieron cambiar su enfoque, realizar grandes cambios para lograr adecuarse permitiendo que los colaboradores actuales y futuros se sientan motivados y atraídos por ella. Las personas que formaban parte de la fuerza de trabajo de las empresas, al igual que aquellas que se encontraban en el mercado laboral cambiaron su visión en cuanto a las preferencias y prioridades sobre los factores que tienen en cuenta a la hora de elegir un lugar para trabajar, tales como la seguridad laboral, el trabajo remoto, la flexibilidad.

Objetivo general:

Identificar si existieron cambios en el desarrollo de la Marca Empleadora, en su propuesta de valor al empleado y en las necesidades y factores que priorizan los colaboradores que pertenecen a la “Generación Z” a la hora de elegir un lugar para trabajar en la provincia de Córdoba, luego de que fueran atravesados por la crisis desatada a causa de la pandemia de COVID-19. Y al mismo tiempo, exponer brevemente cuales fueron y si siguen vigentes en la actualidad.

Objetivos específicos:

- Identificar los principales cambios que produjo la pandemia en el desarrollo de la Marca Empleadora y si las empresas que percibieron estos cambios seguirán apostando por ellos en la actualidad, luego de que la pandemia haya en cierto punto “finalizado”, o exponer si buscaran volver a la antigua normalidad.
- Comprobar si la pandemia contrajo cambios en la Propuesta de Valor al Empleado en las empresas de la provincia de Córdoba. Y en el caso de que así fuera, busca identificar si siguen vigentes en la actualidad.

- Determinar si hubo y cuáles fueron los cambios en las prioridades y preferencias de los trabajadores correspondientes a la “Generación Z” al momento de elegir un lugar para trabajar como consecuencia de la crisis desatada por la pandemia en la provincia de Córdoba. A sí mismo, identificar si estas preferencias siguen vigentes en la actualidad, en donde la incertidumbre por la pandemia es casi nula.

Método

Diseño

El presente trabajo tuvo un alcance exploratorio y descriptivo, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y un diseño no experimental transversal.

Población

La investigación fue dirigida a dos poblaciones distintas. En primer lugar, la población estuvo conformada por todas las empresas de la provincia de Córdoba, que según los datos arrojados por la Municipalidad de Córdoba (2015) son alrededor de 49.281. Se extrajo una muestra de tres empresas del total de la población y correspondientes a distintos rubros.

Como segunda población se tuvo en cuenta a todos los trabajadores que forman parte de las empresas analizadas y que pertenecen a la “Generación Z”. Es decir todos aquellos que nacieron a partir del año 1994, sin distinción de género y que tengan entre 21 y 27 años. Se tomó una muestra de 25 colaboradores entre las tres empresas que pertenecen a la Generación Z

Ambas fueron analizadas, luego de que se les dio a conocer a cada una de ellas y cada uno de los participantes el consentimiento informado y el cual se encuentra en el Anexo I, a través de un muestreo no probabilístico intencional

Instrumentos

Los datos para la investigación fueron recolectados a través de dos instrumentos, ya que como planteamos en el diseño tiene un enfoque mixto.

En primer lugar se utilizó la entrevista semi-estructurada con una guía de referencia, la cual fue realizada a los encargados del área de Recursos Humanos de la empresa seleccionada. Se prefirió este método ya que nos permite indagar más profundamente en los temas de interés. En el Anexo II se encuentra el modelo y su estructura.

Como segunda instancia se aplicó a los colaboradores de las empresas que pertenezcan a la generación z, un cuestionario que nos permitió obtener datos numéricos y específicos sobre algunos de los temas en cuestión. Fue un cuestionario conformado por preguntas abiertas y cerradas. El modelo se encuentra en el Anexo III

Análisis de datos

Teniendo en cuenta la investigación y su problema se analizarán los datos relacionados con el desarrollo de la Marca Empleadora, los cambios que se produjeron en la propuesta de valor al empleado y las preferencias y prioridades que tienen los colaboradores pertenecientes a la “Generación Z” luego del paso de la pandemia. Todos estos datos fueron estandarizados a través de entrevistas semi-estructuradas con los responsables de RRHH y además a través de cuestionarios elaborados en la herramienta Google Forms y los cuales fueron dirigidos a los colaboradores de la Generación Z en las empresas analizadas. A continuación, se presentan las variables a analizadas:

- Marca Empleadora y su desarrollo post pandemia:

La Marca Empleadora según Martha Alles (2019) es *“la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros”* (p.405)

Para su análisis operacional se diseñó una entrevista semi-estructurada en la cual las preguntas B.1 y B.2 van dirigidas a la Marca Empleadora en general y las preguntas C.3, C.4, D.5, D.6 y D.7 la relacionan con la pandemia y “post pandemia”.

- Propuesta de Valor al Empleado post pandemia

La propuesta de valor al empleado según Susana Gomez Foronda (2021) es *“entendida como el conjunto de elementos tangibles e intangibles que nuestra organización ofrece a sus empleados a cambio del valor generado a través de las habilidades, capacidades y experiencias que aportan a la organización”* (p. 177).

Para su análisis operacional se elaboró una entrevista semi-estructurada en la cual le corresponden las preguntas E.8, E.9, E.10.

- Prioridades de la Generación Z post pandemia

Los colaboradores que pertenecen a la Generación Z son aquellos aquellos nacidos a partir de 1994 y hasta la actualidad y se los conoce por dominar perfectamente las herramientas digitales y tecnológicas. (Nuria Vilanova e Iñaki Ortega, 2017)

En cuanto a sus prioridades se hace referencia a que factores priorizan o prefieren a la hora de elegir un lugar para trabajar luego de la pandemia.

Para su análisis operacional se diseñó una entrevista semi-estructurada en la cual las preguntas F.11, F.12, F.13, F.14, F.15 son dirigidas a ella y una encuesta en donde le corresponden las preguntas n°1, n°2, n°3, n°4, n°5, n°6, n°7, n°8, n°9, n°10.

Resultados

Para la obtención de los resultados se utilizaron dos instrumentos. Una entrevista que fue dirigida a los referentes de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas y la cual corresponde a las tres variables anteriormente expuestas. Y una encuesta dirigida a los colaboradores que formen parte de la “Generación Z” y la cual solo responde a la última de las tres variables. A fines de preservar la identidad de las empresas serán denominadas como EMPRESA A, EMPRESA B y EMPRESA C.

Marca Empleadora y su desarrollo post pandemia

Esta variable tuvo como objetivo analizar el impacto de la pandemia en el desarrollo de la Marca Empleadora en las organizaciones de la provincia de Córdoba. A través de ella se propuso detectar los cambios que se produjeron y exponer si en la actualidad, las empresas, siguen apostando por ellos o buscaran volver a la antigua normalidad.

La EMPRESA A nunca puso el foco en el desarrollo de su Marca Empleadora en sí, sino que logro esto mediante el fortalecimiento y la difusión interna de sus valores. Nunca se plantearon como objetivo ser atractivos como empresa, sino que se propusieron actuar de la mejor forma posible frente a sus colaboradores y trasladar eso hacia afuera.

Indicaron que la pandemia puso en jaque a toda la organización. De un día para el orto debieron realizar diversas modificaciones y migrar muchos de los procesos y gestiones que ya tenían fuertemente asentados.

Activaron un comité de crisis que funcionaba casi todos los días, y que tenía como foco darle solución a dos pilares fundamentales. En primer lugar establecieron a sus colaboradores, debían brindarles la mayor seguridad posible, y además tuvieron que

buscar la forma de mantenerlos motivados y de otorgarles todas las herramientas necesarias para continuar con sus tareas sin problema. Por otro lado, debían enfocarse en su negocio, debía seguir funcionando y sus clientes debían seguir teniendo la atención necesaria.

Con el paso del tiempo se dieron cuenta de que la situación iba a continuar mucho tiempo más, por lo que comenzaron a entender que la crisis desatada por la pandemia generó nuevos conceptos, nuevas formas de vincularse y al mismo tiempo empezaron a visualizar de otra forma toda la situación. Buscaron potenciar y agregar valor a cada uno de los cambios y modificaciones que la pandemia de alguna forma les impuso.

Por otro lado, la EMPRESA B, indicó que la llegada de la pandemia también generó un impacto en su Marca Empleadora. Al igual que la EMPRESA A debieron realizar diversas modificaciones para lograr mantener motivados a sus colaboradores.

Además, pusieron el foco en la satisfacción de sus colaboradores y se presentaron con el desafío de tener que lidiar con las diferencias entre las áreas más administrativas con aquellas que debían continuar trabajando en planta. Se produjo un ambiente tenso, ya que aquellos que trabajan en planta presentaban un sentimiento de injusticia frente a aquellos que podían trabajar de forma remota y mantenerse “seguros”. Es por ello que realizaron un análisis intenso en las necesidades de cada uno de sus colaboradores para lograr entenderlos y permitir que cada uno de ellos se sienta motivado y satisfecho.

En cuanto a la EMPRESA C, indicaron que comenzaron a enfocarse directamente en el desarrollo de su Marca Empleadora a partir del año 2016, y por ello consideran que cuando llegó la pandemia se encontraban en pleno desarrollo de la misma.

Sin embargo, percibieron el impacto de la pandemia en ella e indicaron que los forzó a cambiar y mutar muchos aspectos dentro de la organización y en cuanto a sus colaboradores.

Al igual que la EMPRESA B, percibieron la discrepancia y el sentimiento de injusticia entre los colaboradores del área corporativa con los del área operativa. Ya que a los últimos la naturaleza de su trabajo no les permitía trabajar de forma remota.

Finalmente en cuanto a esta variable, tanto la EMPRESA A, como la EMPRESA B y la EMPRESA C confirmaron que los cambios que contrajo la pandemia en su Marca Empleadora iban a seguir fortaleciéndose, y no buscarían volver a funcionar como lo venían haciendo hasta marzo del 2020. Las tres empresas hicieron referencia a que el impacto de la pandemia, de alguna forma, les abrió los ojos en cuanto a muchos aspectos relacionados con su fuerza de trabajo.

Propuesta de Valor al Empleador post pandemia

El objetivo de esta variable fue identificar si hubo cambios en las diferentes Propuestas de Valor a los empleados de las distintas organizaciones dentro de la provincia de Córdoba con el paso de la pandemia. Así mismo, en el caso de que haya habido cambios, tuvo como objetivo detectarlos y exponer si siguen vigentes en la actualidad.

La EMPRESA A, la EMPRESA B y la EMPRESA C indicaron que si percibieron cambios en su Propuesta de Valor al empleado con la llegada de la pandemia. Sin embargo las tres coincidieron en que no hubo una afección a los pilares fundamentales que cada una de ellas había planteado para su PVE. La EMPRESA A, tiene como pilares a la innovación, la autenticidad, la flexibilidad y la sustentabilidad. La EMPRESA B por otro lado tiene a los valores humanos, la innovación, el reconocimiento y la evolución. Y

la EMPRESA C, tiene como pilares a la equidad, la seguridad laboral y el compromiso con el medio ambiente.

La EMPRESA A y la EMPRESA B indicaron que uno de los principales cambios que percibieron, se relacionó con la modalidad de trabajo. Casi todos sus colaboradores, al igual que todos sus procesos migraron al trabajo remoto o “home office”. Mientras que la EMPRESA C indico que ya venía trabajando con un esquema de trabajo remoto, por lo que el impacto en ese sentido para ellos no fue tan grande.

Como ya mencionamos anteriormente, las EMPRESAS B y C tuvieron un contraste muy grande entre sus colaboradores que debían seguir trabajando en planta y aquellos que migraron al trabajo remoto. Es por esto que las dos empresas debieron modificar los beneficios que brindaban a ambos sectores para lograr la motivación y la satisfacción de cada uno de ellos.

Las tres empresas (A, B y C) coinciden en que todos estos cambios en su Propuesta de Valor seguirán vigentes en la actualidad. Las tres tienen una mayor inclinación a la flexibilidad laboral luego del paso de la pandemia. Muchos de sus colaboradores continúan trabajando de forma remota.

Sin embargo, la EMPRESA A, está buscando alternativas para volver a las oficinas de a poco (continuando con una modalidad flexible), con el objetivo de la Re vinculación, reconexión y potenciar lo que los equipos pueden hacer.

Prioridades de la Generación Z post pandemia

Mediante esta variable se buscó analizar si la pandemia impactó en las preferencias de los colaboradores que pertenecen a la Generación Z a la hora de buscar un lugar para trabajar. Es decir que factores priorizan en las empresas que los atraen.

Por medio de la entrevista, las tres empresas (A, B y C) coincidieron en que si bien tienen identificadas las diferentes generaciones que componen su fuerza laboral, no detectaron cambios específicamente en los que pertenecen a la Generación Z.

La EMPRESA A, considera que la generación más afectada fue la X, ya que son personas con hábitos más arraigados, por lo que se vieron obligados a soltarlos.

Por otro lado, la EMPRESA B y EMPRESA C creen en las características macro de las distintas generaciones, pero consideran que cada persona, independientemente de la generación a la que pertenezcan tienen necesidades distintas.

En relación con la encuesta realizada a los colaboradores de la Generación Z, el 92,6% considera que la organización de la que forman parte se preocupa por el desarrollo de la Marca Empleadora, mientras que el 7,4% indicaron lo contrario. Así mismo, el 85,2% de los encuestados asegura que la pandemia modificó sus prioridades a la hora de elegir un lugar para trabajar e indicaron que en la actualidad priorizan factores como el trabajo remoto, el home office y la flexibilidad laboral.

La mayoría de los encuestados (66,7%) considera que la seguridad laboral también creció en orden de sus prioridades con la llegada de la pandemia, el resto asegura que para ellos ya era un factor importante o valorado.

Finalmente, el 85,2% de los encuestados asegura que las modificaciones que contrajo la pandemia en sus preferencias y prioridades a la hora de elegir un lugar para trabajar, en la vuelta a la normalidad, no volverán a ser las de antes.

Discusión

El presente Trabajo Final de Grado está orientado a comprender el impacto de la crisis que se desató a causa de la pandemia de COVID-19 en las organizaciones de la provincia de Córdoba. Más específicamente en el desarrollo que cada una llevaba en cuanto a su Marca Empleadora y por ende en su Propuesta de Valor al Empleado, así como en la mente de los colaboradores y trabajadores que pertenecen a la Generación Z, en cuanto a las preferencias y prioridades que manejan a la hora de buscar un lugar para trabajar o que los llevaría a permanecer en la empresa de la que ya forman parte.

Es importante destacar que la investigación no cuenta con suficientes antecedentes relacionados con la temática a tratar. Esto se debe en primer lugar a que es una problemática relativamente nueva ya que la crisis desatada por la pandemia y el impacto de la misma que se analiza son procesos muy recientes que todavía no están finalizados. En segundo lugar, la falta de antecedentes se debe a que en este caso la investigación se reduce al territorio específico de la provincia de Córdoba.

En cuanto a la problemática planteada se logró encontrar respuesta a las preguntas de investigación y a los objetivos establecidos, lo que nos permite entender que en la actualidad es muy importante para las empresas que trabajan activamente en el desarrollo de su Marca Empleadora, conocer y estar al tanto del impacto que produjo la pandemia en ella a nivel general, para así poder accionar de forma beneficiosa para ellas y para sus colaboradores, manteniéndolos motivados y al mismo tiempo logrando una fuerte y positiva imagen frente al mercado laboral y frente a los trabajadores que se encuentran en búsqueda laboral activa.

Se estableció como primer objetivo específico identificar las modificaciones que hubo en el desarrollo de la Marca Empleadora, que según Marilina Esquivel (2016) :

Este concepto -en inglés, employer branding- Se refiere a la reputación que tiene una compañía como empleadora. Se basa en los atributos que se destacan de una marca para construir una imagen que ayude en la atracción de los candidatos que a la empresa le interesan y en el compromiso y retención de su gente”

Y se puede deducir de los resultados obtenidos en base a las encuestas y entrevistas realizadas que la crisis desatada por la pandemia definitivamente generó fuertes cambios en ella.

Debido a la forma de propagación del COVID – 19, el gobierno impuso medidas preventivas y obligatorias que involucraban a todo el país. Es por esto que todas las empresas se encontraron en una situación compleja, ya que tuvieron que modificar su organización y sus procesos en diversos aspectos.

Para las tres empresas que formaron parte de la investigación, mantener motivados a los colaboradores fue uno de los principales desafíos, debido a que muchas de ellas no contaban con las herramientas necesarias para hacerle frente a la situación en la que se encontraban. Además, todos se hallaban en un estado de incertidumbre y alarma por lo que el ámbito laboral quedó en segundo plano, ya que la gente priorizaba su salud.

Se logró identificar una diferencia entre las empresas pertenecientes a distintos rubros (financiero, de construcción, y de producción de prótesis y equipamientos médicos). Aquellas que contaban con una planta de producción percibieron una dificultad mayor contra las que se dedicaban meramente a lo administrativo o financiero y no debían tener colaboradores en planta.

Las empresas que tenían una planta de producción observaron tensión entre las diferentes áreas, ya que los colaboradores que debían seguir asistiendo a trabajar de forma presencial se sentían más expuestos que aquellos que pudieron migrar todo su trabajo a la virtualidad. Indicaron que debieron buscar estrategias y formas de canalizar dicha tensión para evitar que aquellos que sentían injusticia frente a la situación pudieran estar más tranquilos en sus espacios de trabajo.

Se deja en evidencia que al impactar la crisis en el desarrollo de la Marca Empleadora, la Propuesta de Valor al Empleado de cada una de las organizaciones también se vería afectada, ya que citando nuevamente a Susana Gómez Foronda (2021) en su libro “Organizaciones Inteligentes” la Propuesta de Valor al Empleado es *“entendida como el conjunto de elementos tangibles e intangibles que nuestra organización ofrece a sus empleados a cambio del valor generado a través de las habilidades, capacidades y experiencias que aportan a la organización”* (p. 177). Y podría considerarse una de las bases fundamentales de la misma. Por lo tanto, se destaca que se logró identificar la respuesta al segundo objetivo específico, el cual estaba orientado a identificar los cambios en las Propuestas de Valor al Empleado de cada una de las organizaciones.

Las tres empresas analizadas coincidieron en que debieron realizar diversas modificaciones en sus Propuestas de Valor al Empleado para poder seguir siendo atractivos para sus colaboradores, lograr su motivación y permitir que se sientan satisfechos con su trabajo.

Sin embargo, destacan que sus pilares continuaron siendo los mismos, solo debieron modificar algunos aspectos relacionados con los beneficios que brindaban a sus colaboradores.

Uno de los principales aspectos que remarcaron las tres empresas fue el cambio en la modalidad de trabajo. Todos o por lo menos la mayoría de sus colaboradores comenzaron a trabajar de forma remota, desde sus hogares. A pesar de ello, de las tres empresas, dos destacaron que ya tenían generada una modalidad de “Home office” o al menos un mix entre ella y la presencialidad, lo que les permitió afrontar esta situación con mayor confianza y lograr mejores resultados durante estas etapas de incertidumbre.

A su vez, como mencionamos anteriormente, aquellas que contaban con una planta de producción en la cual algunos de sus colaboradores debían seguir asistiendo, debieron solventar dicha desigualdad aportando distintos beneficios para ellos, como bonos, horarios flexibles y mejoras en la jornada laboral.

Para abordar el tercer objetivo específico se implementaron dos instrumentos, una entrevista, y una encuesta, que como mencionamos anteriormente fue aplicada únicamente a los colaboradores que pertenecían a la Generación Z de las organizaciones seleccionadas.

Por medio de la entrevista, se logró detectar que todas las empresas tenían diferenciadas las distintas generaciones que conformaban su fuerza laboral y a grandes rasgos delimitadas las necesidades de cada una de ellas, con algunas características específicas. Sin embargo, todas las empresas a las cuales se aplicaron los instrumentos de investigación coincidieron en que no percibieron cambios en las preferencias de los colaboradores pertenecientes a la Generación Z.

Por un lado, solo una de las tres empresas seleccionadas considera que hubo otras generaciones más afectadas, como la Generación X, ya que son personas que tienen hábitos más arraigados y una mayor dificultad para adaptarse a los cambios.

Dos de las empresas consideran que existen algunas características específicas de cada una de las generaciones, pero creen que independientemente de la generación a la que pertenezcan, las necesidades de cada individuo van a ser diferentes por las distintas circunstancias en la que cada uno se encuentra.

Por medio de la encuesta realizada, se detectó que el 54,2% de los encuestados ingresaron a la organización durante la pandemia y respondieron que la empresa de la que forman parte si se preocupa por su Marca Empleadora. Esto deja en evidencia que las empresas que tienen un buen desarrollo en cuanto a la Marca Empleadora y una buena reputación en el mercado laboral continuaron siendo atractivas a pesar de la situación que se estaba viviendo.

Al mismo tiempo, la mayoría de los encuestados indicaron que la pandemia sí modificó sus preferencias a la hora de buscar un lugar para trabajar, o de permanecer en la empresa de la que forman parte. Y justificaron que antes de la pandemia, sus preferencias iban orientadas a la autonomía, un buen ambiente laboral y oportunidades de crecimiento, entre otras. Mientras que luego de la pandemia, la mayoría respondió que valoraban mucho la posibilidad de trabajo remoto y flexibilidad laboral.

En este sentido se logra identificar una diferencia entre lo que percibieron los colaboradores y lo que identificaron los responsables de Recursos Humanos, ya que como mencionamos anteriormente no habían visualizado cambios en las preferencias de sus colaboradores que pertenecían a la Generación Z. Sin embargo, a pesar de no haber identificado dichos cambios, el desarrollo de su Marca Empleadora y las modificaciones en la Propuesta de Valor al Empleado fueron suficientes para poder responder a dichas preferencias de forma indirecta.

En cuanto a la seguridad laboral, el 66,7% de los colaboradores indicaron que creció en orden de prioridades, y en la actualidad también consideran importante que la empresa de la que forman parte valore dicho aspecto.

Por lo expuesto anteriormente se pueden percibir diversas coincidencias y a la vez diferencias con algunos trabajos de investigación realizados en el pasado y basados en la Generación Z. Así como aquel expuesto y desarrollado por Paula Cerezo (2019) quien estableció que en relación a la Generación Z son colaboradores que demandan cuestiones tradicionales del trabajo, pero que al mismo tiempo buscan mayor libertad y flexibilidad en el mismo, con entornos basados en el respeto y la comodidad. Indica que no van a dedicar toda su vida al trabajo como lo hacen generaciones anteriores, sino que más bien buscarán un equilibrio entre su vida personal y laboral. Además indica que son personas guiadas por la inmediatez, debido a los avances de la tecnología con la que ellos nacieron y buscaran satisfacer sus necesidades en el momento en el que lo precisan. (p.59).

Dentro de los objetivos establecidos, se encuentra la posibilidad de identificar si todos los cambios que se habían producido, tanto en la Marca Empleadora, como en la Propuesta de Valor al Empleado, y en las preferencias de los colaboradores pertenecientes a la Generación Z iban a seguir vigentes en la actualidad, en un periodo de finalización de la pandemia.

En base a este objetivo, las tres empresas seleccionadas indicaron que continuaran apostando a los cambios y modificaciones que contrajo la pandemia en todas las variables analizadas, ya que visualizaron dicha situación como una posibilidad de crecimiento en muchos aspectos. Refieren que la pandemia les “abrió los ojos” en cuanto a muchas cuestiones que podrían haberse llevado a cabo con anterioridad para efectivizar su

productividad, para lograr mayor motivación en sus colaboradores y potenciar su Marca Empleadora. Es oportuno citar en esta instancia a Patricia Dabeljuh y Magdalena de la Serna (2021) en su guía “Hacia un nuevo mundo laboral y familiar” quienes establecen que:

En un contexto de asilamiento y/o de distanciamiento social, esta crisis mundial puso especialmente en evidencia la fragilidad humana, así como la enorme oportunidad de tomar esta experiencia transformadora como un punto de inflexión para capitalizar nuevos aprendizajes, a fin de rediseñar entornos laborales más flexibles que promuevan la empatía, la inclusión y el pleno desarrollo de cada persona y de su familia. (p.30)

En conformidad con lo que indicaron las empresas respecto a la vigencia de las modificaciones llevadas a cabo, la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron que los cambios en sus preferencias seguirán siendo los mismos a pesar de que la incertidumbre desatada por la crisis se haya reducido.

Es importante remarcar algunas limitaciones que se han ido presentando a lo largo del proceso de investigación y desarrollo del presente trabajo. En primer lugar, se podría reconocer como limitación a aquella relacionada con la falta de desarrollo de Marca Empleadora en las empresas de la provincia de Córdoba, muy pocas se enfocan en dicho aspecto, por lo que lograr el contacto con aquellas que si lo hacen es una tarea compleja.

Cabe mencionar como otra limitación que es un trabajo de investigación que no es generalizable, debido a que las muestras tomadas del total de las poblaciones seleccionadas no se consideran representativas.

Además, la aplicación de la encuesta a los colaboradores fue una tarea compleja de llevar a cabo, ya que era por medio de los encargados de Recursos Humanos de las empresas o a través de personas conocidas que trabajaban en las mismas, por lo que el compromiso por parte de la muestra fue relativamente bajo.

Por otro lado, los encargados del área de Recursos Humanos o aquellos que se enfocaban en el desarrollo de la Marca Empleadora en las empresas seleccionadas no dispusieron de mucho tiempo para aplicar los instrumentos desarrollados para la investigación, por lo que se podría considerar a este aspecto como otra limitación. Sin embargo, dicha falta de tiempo no fue un obstáculo para aplicar los instrumentos de la forma correcta y obtener los resultados que se precisaban para poder dar respuesta al problema de investigación, y esto podría considerarse como una fortaleza de la misma.

Continuando entonces con las fortalezas, se podría mencionar que los resultados obtenidos provienen de empresas que tienen muy buen posicionamiento en el mercado laboral y una muy buena estrategia de desarrollo de Marca Empleadora.

A modo de conclusión y corroborando la hipótesis planteada anteriormente se establece que la crisis desatada por la pandemia de COVID-19 ha generado grandes cambios y modificaciones en la Marca Empleadora y en la Propuesta de Valor al Empleado de las empresas de la provincia de Córdoba, así como en las preferencias y prioridades de los colaboradores que pertenecen a la Generación Z.

En base a la conclusión expuesta y trayendo a colación uno de los antecedentes presentados al inicio de la investigación, Ursula Ivana Rivadero (2019) en su trabajo final de grado “La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba” quien indica lo siguiente:

Se concluye, de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los encargados de las áreas de Recursos Humanos, que no existe una implicancia entre las variables: crisis económica y Marca Empleadora, ya que, manifestaron que no disminuyen los costos en retención del capital humano, ni advierten que la incorporación de personal competente sea más fácil, tal como se plantea en los supuestos del presente trabajo. (p.22)

Se puede concluir también que la crisis de la cual se habla en esta investigación, podría ser la primera que impacto en la Marca Empleadora de las empresas de la provincia de Córdoba.

En base a lo expuesto anteriormente, se recomienda la interpretación del trabajo y de los resultados para poder comprender el impacto de la crisis en las distintas empresas y el desarrollo de la Marca Empleadora en cada una de ellas, para así tener un primer indicio de como accionar ante estas circunstancias, y entender cómo enfrentarnos a los cambios que fueron impuestos de un día para el otro. Al mismo tiempo se sugiere continuar esta línea de investigación.

A partir de los resultados obtenidos y la conclusión establecida, se pueden instaurar distintas sugerencias para futuras investigaciones. Entre ellas se encuentra la posibilidad de profundizar en los cambios que se identificaron con la llegada de la pandemia, ahondar en los beneficios y perjuicios que conlleva la migración de todos los procesos al trabajo remoto.

Por otro lado, sería interesante comprender como las organizaciones que cambiaron su modalidad presencial al trabajo home office logran solventar algunos aspectos que

brinda la presencialidad y que el trabajo remoto no, tales como la vinculación y conexión entre pares, y otros aspectos que a través de la pantalla sería difícil desarrollar.

Finalmente, sería conveniente profundizar e investigar en la temática relacionada con la Propuesta de Valor al Empleado de las empresas que cuentan con plantas de producción y trabajadores de áreas administrativas, para lograr identificar y comprender de la forma más certera como se lograría la satisfacción de todos sus colaboradores y así reducir el sentimiento de injusticia que se mencionó en el presente trabajo y del cual dos de las empresas percibieron como un aspecto negativo con la llegada de la pandemia.

Referencias

- **Real Academia Española (RAE)**. Recuperado de <https://dle.rae.es/pandemi>
- **Ecolatina** (2021). Recuperado en <https://bit.ly/3s87pB9>
- **Ursula Ivana Rivadero** (2019) La atracción y retención de talento en tiempos de crisis en la provincia de Cordoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18534>
- **Randstad** (2020) Employer Brand Research. Recuperado de <https://bit.ly/3kadxV3>
- **Randstad** (2020) Employer Brand Research. Recuperado de <https://bit.ly/3kadxV3>
- **Randstad** (2021) Employer Brand Research. Recuperado de <https://bit.ly/38kJ6cs>
- **Randstad** (2021) Employer Brand Research. Recuperado de <https://bit.ly/38kJ6cs>
- **Randstad** (2021) Workmonitor. Recuperado de <https://bit.ly/3K6KzAb>
- **Andrea Avila** (2021) Workmonitor. Recuperado de <https://bit.ly/3K6KzAb>
- **Nuria Vilanova e Iñaki Ortega** (2017) Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. Libro digital recuperado de <https://bit.ly/3EGRA9z>
- **Randstad** (2020) Employer Brand Research. Recuperado de <https://bit.ly/3kadxV3>
- **Paula Cerezo** (2019) ¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la generación z ante su próxima inserción al mundo profesional? Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17509>

- **Martha Alles** (2019) La marca RRHH. Recuperado de <https://bit.ly/3F6mjgN>
- **Marilina Esquivel** (2016) Construir la marca empleadora es el gran desafío para las empresas. Recuperado de <https://bit.ly/37w66VT>
- **Alfonso Jimenez** (2015) Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. Recuperado de <https://bit.ly/3y3bLO3>
- **Martha Alles** (2011) Diccionario de términos de Recursos Humanos. Libro digital.
- **Randstad** (2021) Employer Brand Research. Recuperado de <https://bit.ly/38kJ6cs>
- **Martha Alles** (2011) Diccionario de términos de Recursos Humanos. Libro digital.
- **Susana Gómez Foronda** (2021) Organizaciones inteligentes. Libro digital.
- **Andrés Hatum y Eugenio Marchiori** (2021) Gestión de personas en organizaciones innovadoras. Libro digital.
- **Rosario Sheen** (2018) El Employer Brand en el Perú. Libro digital
- **Real Academia Española (RAE)**. Recuperado de <https://dle.rae.es/trabajo>
- **Martha Alles** (2011) Diccionario de términos de Recursos Humanos. Libro digital.
- **Idalberto Chiavenato** (2007) Administración de Recursos Humanos. Libro digital.
- **Martha Alles** (2011) Diccionario de términos de Recursos Humanos. Libro digital.
- **Patricia Dabeljuh y Magdalena de la Serna** (2021) Hacia un nuevo mundo laboral y familiar. Libro digital

- **Marilina Esquivel** (2016) Construir la marca empleadora es el gran desafío para las empresas. Recuperado de <https://bit.ly/37w66VT>
- **Susana Gómez Foronda** (2021) Organizaciones inteligentes. Libro digital.

Anexos

Anexo I

Acta de consentimiento informado



Universidad Siglo 21

Yo acepto participar voluntaria y anónimamente en el Trabajo de Investigación **“Marca Empleadora post pandemia: cómo afecto la pandemia al desarrollo de la Marca Empleadora y frente a los colaboradores que forman parte de la Generación Z de la provincia de Córdoba”** dirigido por el Sr. Lima Juan Cruz Investigador Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por el Prof. Guía Gambino Natalia.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación con ello, acepto responder, una entrevista sobre mi conocimiento en base a la Marca Empleadora de la empresa de la que formo parte y en mi experiencia sobre su desarrollo en relación con la crisis vivida por la pandemia de COVID-19. 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 el investigador responsable en dependencias de la Universidad Siglo 21 y será utilizada solo para este estudio.

Ante cualquier duda o consulta a cerca del proceso de investigación, contactarse con el Sr. Juan Cruz Lima, celular: 3513108339, correo electrónico: juancruzlima07@gmail.com

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

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

Firma Investigador Responsable

Apellido y nombre: Lima Juan Cruz

Firma Participante

Apellido y nombre:

Anexo II

Guía de entrevista semi-estructurada dirigida a los responsables de RRHH

➤ Aspectos generales de la organización

- Breve historia de la organización
- Rubro
- Cantidad de empleados
- Como se consideran posicionados en el mercado laboral
- Cultura interna

➤ Sobre Marca Empleadora

Considerando que la marca empleadora hace referencia, a nivel general, a la reputación que tiene una empresa, dentro del mercado laboral, como un buen lugar para trabajar:

- ¿Se preocupan por el desarrollo de la Marca Empleadora en la organización? ¿Hace cuánto hacen foco en ello?
- ¿Buscan transmitirla y que sea de conocimiento de los colaboradores el desarrollo de la misma?

➤ Marca Empleadora y pandemia

- ¿Continuaron con el desarrollo de la Marca Empleadora durante la pandemia?
- ¿Consideran que la pandemia trajo aparejados muchos cambios en cuanto al desarrollo de la Marca Empleadora? ¿Cuáles fueron principalmente?

➤ Marca Empleadora “Post Pandemia”

Considerando que la crisis desatada por la pandemia se ha reducido en gran medida al igual que la incertidumbre con la que se manejaban las organizaciones hace un tiempo.

- ¿Creen que los cambios que impuso la pandemia en el desarrollo de la marca empleadora siguen vigentes en la actualidad?
- ¿Consideran que son cambios positivos o negativos para el desarrollo de la marca empleadora y el buen funcionamiento de la organización?
- ¿Dentro del desarrollo de la Marca Empleadora, ponen el foco en estos cambios?

➤ Propuesta de Valor al empleado

La PVE hace referencia al “paquete de ofertas o ventajas distintivas que ofrece la organización a los colaboradores” y es uno de los pilares fundamentales de la marca empleadora, ya que es lo que atrae a los empleados a la organización.

- ¿Consideran que tienen una buena propuesta de valor al empleado? ¿Qué factores consideran principalmente que son los atraen a los colaboradores a su organización?
- ¿Creen que la pandemia trajo cambios aparejados en su PVE? De ser afirmativo ¿Cuáles fueron principalmente?
- ¿Los cambios que trajo la pandemia en la PVE, siguen vigentes en la actualidad?

- Generación Z (Colaboradores que nacieron entre 1994 y la actualidad)
 - ¿Poseen muchos colaboradores pertenecientes a esta generación? ¿Creen que es importante enfocarse en atraer y retener colaboradores de esta generación?
 - ¿Consideran importante el desarrollo de la marca empleadora enfocándose en las diferentes necesidades de cada generación?
 - ¿Creen que los colaboradores pertenecientes a la Generación Z tienen necesidades o visiones distintas al resto?
 - ¿Consideran que sus necesidades y prioridades cambiaron con la llegada de la pandemia? ¿En qué aspectos o factores?
 - ¿Creen que estos cambios y factores siguen vigentes en la actualidad?

*Anexo III**Encuesta dirigida a los colaboradores pertenecientes a la “Generación Z”*

1- Edad

2- Incorporación a la organización

- Antes de la pandemia
- Durante la pandemia
- Después de la pandemia

Considerando que la marca empleadora hace referencia, a nivel general, a la reputación que tiene una empresa, dentro del mercado laboral, como un buen lugar para trabajar:

3- ¿La organización de la que formas parte se preocupa por el desarrollo de la marca empleadora?

- Si
- No

4- Si la respuesta anterior fue “Si” ¿Qué aspectos o factores consideras que brinda tu organización a fines de lograr tu motivación y retención en ella?

5- ¿Consideras que la pandemia modifico tus prioridades y preferencias a la hora de buscar un lugar para trabajar?

- Si
- No

6- Si la respuesta anterior fue “Si” ¿Qué factores consideras prioritarios a la hora de elegir un lugar para trabajar?

7- Antes de la pandemia ¿Qué factores considerabas importante a la hora de elegir un lugar para trabajar? ¿La seguridad laboral estaba dentro de ellos?

8- ¿Consideras que la “Seguridad Laboral” creció en orden de prioridades con la llegada de la pandemia?

- Si
- No

9- ¿En qué lugar posicionarías a la flexibilidad laboral y el trabajo remoto o “Home Office” dentro de tus prioridades a la hora de elegir un lugar para trabajar?

10- Ya que en la actualidad la incertidumbre y la crisis por la pandemia se han reducido notablemente ¿Consideras que siguen vigentes todos los cambios que trajo la pandemia en cuanto a tus prioridades y preferencias?

- Si
- No