



Universidad Siglo 21

“La marca empleadora y su influencia sobre la generación Z”

“Employee branding and its influence on generation Z”

Autor: Estrada, Delfina

Legajo VRHU19286

Profesora Natalia Gambino

Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico

Licenciatura en gestión de recursos humanos

Ciudad de Buenos Aires, Argentina, Junio 2022

Resumen

El presente Trabajo final tuvo como objetivo describir el grado de influencia que posee la marca empleadora sobre los trabajadores de la generación Z, más específicamente, los docentes pertenecientes a esta generación. A través de la elaboración y distribución de una encuesta, este estudio mantuvo un carácter descriptivo, cuantitativo de tipo no experimental, transeccional, en el cual se logró recopilar información sobre como los centennials comprenden la fidelidad institucional, y qué factores de la propuesta de valor al empleado (PVE) se presentan como prioridades para ellos. Los resultados sugieren entonces que la generación Z tiene una definición menos conservadora de lealtad laboral, y que el ambiente laboral que ofrece una institución se presenta como el factor más influyente de la PVE para los docentes centennials, seguido del salario y los valores institucionales. Se concluyó la investigación señalando que la marca empleadora se presenta actualmente ante la generación Z como un importante elemento a considerar debido, principalmente, a la nueva influencia del co-branding en la trayectoria laboral del empleado, y la posibilidad de trabajar en organizaciones que posean políticas de flexibilidad laboral.

Palabras clave: marca empleadora, propuesta de valor al empleado (PVE), atracción y retención de talentos, empleo de jóvenes.

Abstract

The current research paper aimed to describe the degree of influence employee branding has over generation Z workers, specifically, teachers that belong to this generation. Through the elaboration and distribution of a survey, this study of descriptive, quantitative, non-experimental, transitional character, was possible to collect information on how centennials understand institutional loyalty, and which factors of the employee value proposition (EVP) are seen as priorities by them. The results then suggest that Generation Z has a less conservative definition of personnel loyalty, and that the work environment offered by an institution is regarded as the most influential factor of the EVP by centennial teachers, followed by salary and institutional values. The research was concluded by highlighting that employee branding is currently regarded by Generation Z as an important element to consider, mainly, due to the new influence of co-branding on the employee's career path, and the possibility of working in organizations that have workspace flexibility policies.

Keywords: employer brand, employee value proposition (EVP), attraction and retention of talents, youth employment.

Índice

Resumen y palabras clave.....	1
Abstract y keywords.....	2
Introducción.....	5
Métodos.....	21
○ 2.1 Diseño.....	21
○ 2.2 Participantes	22
○ 2.3 Instrumento.....	23
○ 2.4 Análisis.....	23
Resultados.....	25
○ 3.1 Concepto de fidelidad institucional.....	25
○ 3.2 Factores de mayor influencia de la PVE	27
Discusión.....	29
Referencias.....	39
Anexos.....	42
○ Anexo 1: Consentimiento informado.	
○ Anexo 2: Encuesta de investigación.	
○ Anexo 3: Lealtad institucional.	
○ Anexo 4: Lealtad personal.	
○ Anexo 5: Relevancia de factores de la PVE.	

- Anexo 6: Ambiente laboral.
- Anexo 7: Valores institucionales.
- Anexo 8: Salario.
- Anexo 9: Reputación institucional.
- Anexo 10: Beneficios.

Introducción

Poco a poco la nueva generación se ha ido adentrando en el mercado laboral, los primeros de la generación Z ya han llegado al cuarto de siglo; sin embargo, no se ha recopilado aún suficiente información local sobre cómo esta nueva generación de nativos digitales encara el mundo laboral, cómo atraer y retener su talento.

Si bien ninguna generación es completamente homogénea, según diversas investigaciones se puede afirmar que la mayoría de los centennials ha demostrado compartir ciertas características en lo que compete a su forma de trabajar, estas características fueron notadas por José Antonio Paris (2021) en su ensayo “La muerte de las marcas en manos de los nativos digitales”. Un ejemplo de ello es que les gusta el trabajo en paralelo y la multitarea, posiblemente debido a que desde corta edad estuvieron expuestos a numerosos estímulos tecnológicos en los cuales podían participar de varios juegos o actividades al mismo tiempo; otra característica que comparten es que se manejan fundamentalmente por medios digitales: WhatsApp, Snapchat, Telegram, son sus canales naturales, están acostumbrados a recibir la información de manera inmediata; y generalmente utilizan los motores de búsqueda para validar o verificar datos que ya conocen.

Para esta generación, la paciencia no es una de sus virtudes ya que, como se ha mencionado anteriormente, están acostumbrados a la inmediatez que les proporcionan las nuevas tecnologías, para esta generación, lo normal es recibir la información de forma ágil e inmediata. Siguiendo con el patrón de agilidad e inmediatez, sienten que prosperan con la satisfacción inmediata y bajo recompensas frecuentes, son una generación inclinada al

colectivismo, trabajan mejor en equipo o en red, les gusta relacionarse entre sí, aunque mayoritariamente lo hagan virtualmente a través de las redes o las comunidades *online*.

La generación Z ha demostrado que aborda su profesión con responsabilidad y sacrificio. Mas no son afines a que los controlen. Un trabajo en el cual sus superiores los monitorean con “*micro management*” les resulta tedioso e inaceptable, y si bien son leales a su profesión y metodología, no lo son tanto a su empleador o a la compañía que representa; por ello, descubrir la forma de fidelizar a la nueva generación es de gran interés para toda organización. Pero podría llegar a ser un reto, ya que esta generación concibe la libertad de manera diferente, y no se enamoran de ídolos o emblemas de ningún tipo.

Gran parte de los centennials no ha terminado de capacitarse, el sector de la generación Z que ha terminado sus estudios terciarios o universitarios es una minoría. El *e-learning* es su manera natural de aprender, se comprometen con su formación y no escatiman esfuerzo en este aspecto, saben que para competir en el futuro tienen que sumar más habilidades. La generación Z, al encontrarse inmersa en la inmensa cantidad de información y conocimiento que se encuentra disponible en la red, no espera para aprender las cosas que le interesa, por esta razón se ha vuelto una generación primordialmente autodidacta.

Una encuesta de la Northeastern University (2014) revela que, ...de los miembros de la "Generación Z", el 81% cree que es necesario obtener un título universitario para alcanzar las metas profesionales y trabaja duro para ello. Los nativos digitales son altamente autodirigidos y autocontrolados, lo que demuestra un fuerte deseo de trabajar para ellos mismos, estudiar emprendimientos y diseñar sus propios programas de estudio en la universidad. (José Antonio París, 2021, <http://ref.scielo.org/w93vk4>)

Según la nueva encuesta,

...el 63% de los encuestados, todos entre las edades de 16 y 19 años, dijeron que quieren aprender sobre el espíritu empresarial en la universidad, incluido cómo iniciar un negocio. Casi tres de cada cuatro (72%) dijeron que las universidades deberían permitir a los estudiantes diseñar su propio curso de estudio o especialización. Además, el 42% dijo que espera trabajar para sí mismo en algún momento, casi cuatro veces más que el porcentaje real de estadounidenses que trabajan por cuenta propia. (José Antonio París, 2021, <http://ref.scielo.org/w93vk4>).

Esta generación demostró que quiere enfrentarse a nuevos desafíos y marcar la diferencia, la propuesta de mantenerse en una misma organización con poca posibilidad de crecimiento no les resulta atractiva. Al elegir una organización es posible que se pregunten ¿por qué debería trabajar para esta organización en particular?, ¿tendré la posibilidad de crecer personalmente?, ¿qué diferencia puedo hacer desde el puesto que me ofrecen? Buscan mantenerse libres y con una gran variedad de oportunidades para perseguir sus propios objetivos, y no dudarían en renunciar si la situación no les complace. Una gerencia que sea flexible, comunicativa y comprensiva es de suma importancia cuando el objetivo es retener el talento de esta generación.

Los centennials han dejado claro que buscan un trabajo que les de satisfacción, en el cual encuentren un ambiente comunicativo que les brinde comodidad; han perdido el miedo a renunciar si sienten que su puesto no les ofrece nuevos retos, si sienten que no aportan valor a la sociedad, y si no quieren estar asociados a la imagen pública de la organización. Toman sus decisiones de manera aislada, sin considerar demasiado la orientación por parte del

sistema, se han destacado por ser una generación sin miedo a cambiarse de empresa o incluso a crear sus propios proyectos y emprendimientos.

Por todos estos motivos, uno de los mayores desafíos con los que se encuentran las organizaciones en la actualidad, es el de atraer y retener el talento joven. Si bien, tanto los millenials como los centennials encuentran dificultad a la hora de destacar en el mercado laboral y conseguir un empleo que cumpla con sus objetivos de estabilidad económica, buen ambiente laboral y posibilidad de desarrollo profesional, esto no evita que la generación Z tenga una de las tasas de rotación más elevadas en comparación a generaciones previas. La normalización de estas altas tasas de rotación está comenzando a presentar un preocupante problema para las organizaciones.

Pero no solo se trata de retener cualquier talento, sino que se destacó que las empresas y organizaciones buscan profesionales jóvenes altamente cualificados. De esa exigencia por parte de las organizaciones nació la *“hiper especialización”*, y es debido a esto que las organizaciones debieron comenzar a tener en cuenta los factores que las harían destacar frente a empresas competidoras.

Un factor que es de suma importancia para esta generación es la flexibilidad. Según Bauman (2015), la flexibilidad se ha extrapolado a todo tipo de relaciones, incluso a las profesionales. Los centennials buscan trabajar en empresas donde les ofrezcan flexibilidad laboral y les permitan compaginar su vida en todos los niveles: laboral, familiar y personal. El estudio llevado a cabo por IWG Group a nivel global, ha revelado que el 85% de las empresas participantes en el estudio que ofrecen flexibilidad laboral han aumentado su productividad.

Para poder medir estos factores competitivos la mayoría de las organizaciones se inclinó por apoyarse en la idea del *Brand Equity*, concepto nacido en la década del 1980 en el cual se concentra la idea de valor de marca en una serie de factores que al unirse generan una visión global de la marca. David. A Aaker (1991) publicó el libro “Managing Brand Equity” en 1991, en el cual define *Brand Equity* como una serie de activos y pasivos ligados a una marca, nombre y símbolo, que añaden o sustraen valor proveniente de su producto o servicio. En su libro también destacó las cuatro dimensiones que rodean la marca de una organización: las asociaciones (*brand associations*); la lealtad (*brand loyalty*); el conocimiento (*brand awareness*); y finalmente la calidad percibida (*perceived quality*). Al aplicar la perspectiva del *Brand Equity*, las organizaciones comenzaron entonces a fortalecer su marca empleadora y, de ese modo, su reputación.

La importancia que las organizaciones daban a la reputación como marca empleadora aumentó notablemente cuando notaron que las nuevas generaciones, en particular la generación Z, prestaba especial atención a la misma debido a que asociarse a una organización conocida como el concepto de *cobranding* fue ganando terreno en la reputación profesional del empleado y, por lo tanto, en sus posibilidades de desarrollo laboral. Esto implicó que los aplicantes comenzaran a tener en cuenta la marca empleadora debido a cómo esta influiría en futuras oportunidades laborales, ya que la organización de la cual formaría parte, es decir, la trayectoria labora, pasaría a ser un factor que futuros empleadores contemplaran dentro de su propio curriculum vitae.

Según Henri Tajfel y John Turner (1979) y su teoría de la identidad social, ésta se crea a partir de la interacción con otros individuos, y se desarrolla un sentimiento de pertenencia con el grupo con el que comparten sus mismos valores. Gracias a la globalización

y la digitalización, los centennials se convirtieron en la primera generación en compartir grandes características colectivas a nivel mundial, es así como nos encontramos frente a la situación donde la mayoría de los jóvenes comparten similares valores y expectativas. Han desarrollado un fuerte vínculo de pertenencia al grupo, y de esta forma su búsqueda de empleo se verá influida por su necesidad de encontrar compañeros de trabajo y empresas con las que compartan los mismos valores, siendo así crítica de su propia situación al compararse con otras empresas.

Esta nueva generación ha mostrado que posee una fuerte predisposición por sentir que forman parte de una comunidad, donde la empresa cuenta con ellos y reconoce su valor como individuo, al ser reconocidos por su trabajo y sus logros pueden sentirse útiles y ver cómo su trabajo ayuda al buen funcionamiento de la organización. Esto concuerda con la teoría de la identidad social, donde el individuo desarrolla un sentimiento de pertenencia con el grupo con el que comparte sus mismos valores. Esta generación tiene un fuerte sentido de lealtad a ellos mismos y sus valores, por lo tanto, serán leales a aquellas empresas que conecten con dichos valores.

Según Carolina Borracchia (2019), directora de Combo Marca Empleadora, en su estudio “Somos centennials” señala que para la generación Z el mayor atractivo a la hora de elegir un empleo no está relacionado con el empleador, sino con poder disfrutar de la experiencia. El 77% manifiesta que lo que más le molestaría de un empleo sería no sentirse cómodos y más del 50% no tener posibilidades de aprender o que les encargue algo poco ético.

Todos estos cambios que ha traído la generación Z al ambiente laboral se originaron en el cambio de paradigma del actual contexto socio cultural, donde las exigencias

profesionales e individuales van variando según la etapa en la que se encuentre el individuo y cuáles sean sus necesidades en ese momento particular.

La marca empleadora, entonces, ha sido de gran ayuda para que las organizaciones logren fidelizar a esta nueva generación, donde la competitividad entre empresas aumenta día a día gracias a cada vez más medios de alcance a empleados potenciales, así como gracias a las redes sociales, blogs, sitios web de opinión, etc. Los profesionales tienen la oportunidad de conocer la idiosincrasia y valores institucionales, experiencias de empleados de la organización, e investigar a sus potenciales superiores desde la comodidad de sus celulares, y así elegir una organización que se alinee con sus referencias personales. La marca empleadora ha alcanzado un punto de importancia en el cual no solo las grandes organizaciones se encargan de promoverla, sino que también la mayoría de las pymes han dado sus primeros pasos hacia la transformación digital de forma que la mayor cantidad de profesionales en búsqueda de empleo puedan descubrirlos y aprender sobre su marca empleadora y propuesta de valor. Así es que toda empresa que desee ser competitiva debe prestar suma atención a su imagen en las redes sociales y a la información que comparten dueños y empleados en las distintas plataformas virtuales.

Las organizaciones aprendieron que promocionar su marca empleadora con honestidad y transparencia, buen trato humano, siendo claros en los incentivos que ofrecen, y las posibilidades de crecimiento laboral y jerárquico dentro de la organización, es primordial para atraer y retener el talento de esta nueva generación.

Cuando se habla de **cultura organizacional** se hace referencia a aquel conjunto de normas, hábitos, símbolos, creencias y valores que configuran la identidad de una organización. Aspectos como la visión y la misión deben estar alineados con la cultura de

una empresa para que esta logre alcanzar sus objetivos. Schein (1992) define a la cultura organizacional como:

(...) el modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas, o desarrolladas- por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para considerarse válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Schein, E. H. (2010). (P. 16).

Una vez que un nuevo empleado entra a la organización no solo es importante informar sobre todo lo que pueda afectar directamente su puesto de trabajo, el nivel de responsabilidades y las prácticas de RRHH que se realizan en la empresa, como planes de formación, planes de carrera, evaluaciones de desempeño, beneficios sociales, etcétera. Sino también es indispensable que el nuevo empleado pase por un proceso de inducción donde se le un acercamiento a la cultura organizacional o valores compartidos.

Para poder fidelizar a un empleado no solo se debe tener en cuenta el proceso de hacerle sentir que su trabajo es un aporte de vital importancia a la organización, sino también aumentar el sentido de pertenencia por medio de la cultura organizacional.

Es en el proceso de fidelizar al empleado que cobra importancia exactamente como dicho empleado define la **fidelidad laboral**. Se podría definir fidelidad como lealtad, observancia de la fe que el trabajador debe a su empleador, y adicionalmente realizar su trabajo con puntualidad y exactitud. Mantener una disposición de colaboración y prosperidad desde el inicio de la relación laboral, manteniendo los secretos del negocio, permaneciendo unido a

la organización por convicción, rindiendo al máximo en las tareas encomendadas y también esperando ser reconocido en su dignidad y siendo consecuente con la empresa cuando ha recibido su ayuda, adquiriendo por voluntad propia destrezas y conocimientos para mejorar el desempeño y optimizar los recursos utilizados. Sin embargo, la fidelidad laboral va cambiando de acuerdo con el paradigma socio cultural de la época, ya que treinta años atrás, fidelidad laboral no solo implicaba la actitud del trabajador previamente mencionada, sino también se motivaba a los trabajadores a soportar el acoso laboral, remuneraciones no competitivas, e incluso remuneraciones inconsistentes en momentos de inestabilidad económica, en nombre de mantener lealtad hacia la organización.

La fidelidad laboral es, en definitiva, todo aquello que como trabajadores están dispuestos a hacer o a renunciar por el bien de la organización, es una experiencia de profunda autonomía, por cuanto es libre decisión y expresión de la persona.

Hoy en día la concepción del compromiso laboral se presenta como un valor alternativo frente al clásico valor de la fidelidad. Esta Generación ha perdido el miedo a cambiar de empresa, a diferencia de otras generaciones, como los Baby Boomers, que se mantenían en una misma empresa toda su trayectoria profesional, a pesar muchas veces de tener condiciones muy precarias. Antiguamente se consideraba que tener un trabajo estable implicaba pasar toda la vida laboral en una misma organización, demostrando lealtad hacia la misma, mientras que ahora la estabilidad puede pasar por permanecer tres años en una empresa, punto en el tiempo donde un trabajador ya ha demostrado su fidelidad hacia la organización.

En 1979, estudiando las claves de la identificación del individuo con determinados grupos, el psicólogo Henri Tajfel propone la **Teoría de la identidad social**, principio que afirma que

los grupos a los que pertenecemos nos definen y forman parte de nuestra auto valoración configurando de forma importante bases para nuestra autoestima. A partir de nuestra identidad con el grupo, sentimos una seguridad y determinación que nos define, por lo que buscamos la mejor valoración para ese grupo.

Tajfel explica en su teoría que el proceso a través del cual llegamos a poseer la mentalidad de endogrupo o exogrupo, pasa por tres fases delimitadas:

- Fase de categorización. En esta fase los sujetos tienen a categorizar a las personas ajenas y a ellos mismos en grupos de pertenencia, para así tratar de identificarnos según estos.
- Fase de identificación social. Una vez se hayan identificado con un grupo concreto, modifican su manera de actuar acorde a las normas de este grupo.
- Fase de comparación social: Ya identificados con un grupo concreto, los sujetos comienzan a calificar negativamente a los miembros de grupos distintos, el exogrupo. Creando una conciencia de grupo más fuerte y hace que nuestra autoestima se incremente.

Se puede decir entonces que para Tajfel (1984), la identidad social es aquella parte del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo (o grupos) social junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia.

El concepto de **Marca Empleadora** o “Employer Branding” de una organización recibe su primera definición en 1996 por Simon Barrow y Tim Ambler en el Journal of Brand Management, el cual lo describe como la reputación de una organización como lugar de

trabajo. Es la percepción basada en la experiencia que recibe una empresa como lugar para trabajar.

Tim Ambler (1996) define la marca empleadora como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos brindados por la organización e identificables con la misma. La principal función de la marca empleadora es proveer un coherente marco de referencia para la gerencia, de modo que esta pueda simplificar y organizar prioridades, aumentar la productividad, y mejorar los procesos de reclutamiento, retención y compromiso.

La marca empleadora permite que el sector de recursos humanos de la empresa logre alcanzar la claridad y organización necesaria para cumplir con sus tareas y objetivos internos. Otro beneficio de una marca empleadora bien definida y alineada con la visión y misión empresarial es que permite cultivar un fuerte sentimiento de pertenencia. Se trata de un factor emocional que vincula la identidad del empleado con la identidad de la empresa, por lo cual el empleado toma su trabajo con más seriedad, ya que vincula el éxito de la compañía consigo mismo, ve los logros de la empresa como propios, esto influye directamente sobre su desempeño laboral, empujando al empleado a aumentar su productividad y sentido de responsabilidad dentro de la organización.

También es muy común, incluso popular, abordar el concepto de marca empleadora desde una perspectiva de marketing. Es decir, desarrollar la marca de la organización de cara a los empleados como uno de los públicos de esta. Se debe reconocer el potencial de la marca empleadora como medio de transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados. En su forma más simple, una marca es una identidad, una identidad organizacional implica una promesa de rendimiento, una garantía de la calidad del producto o servicio a prestar. Desde el momento en que la empresa define el perfil del puesto está

transmitiendo su cultura empleados potenciales, ya que procura atraer y contratar a personas compatibles con la organización.

La marca empleadora también tiene su cimiento en beneficios funcionales básicos por parte de la empresa a los empleados, tales como un pago justo por los servicios prestados, ambiente de trabajo seguro, equipo necesario para llevar a cabo las tareas encomendadas, entre otros. Al aplicar un conjunto de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador, es decir su reputación como lugar de trabajo, su objetivo es el mismo que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. La diferencia estriba en el “cliente”, que aquí es el “empleado, actual y/o potencial”. La marca empleadora desde el lente de marketing es una organización intentando atraer y retener a posibles empleados por medio no solo de su “*branding*”, sino también de su propuesta de valor al empleado.

Cuando una empresa aplica el Employer Branding debe definir claramente el papel que juegan los empleados en su organización. Implica que el departamento de RRHH pasa a tener un rol cada vez más estratégico, donde debe trabajar con los departamentos de comunicación y marketing con el objetivo de fidelizar a los empleados a partir de transmitir con su mensaje como empleador de referencia.

El Employer Branding ofrece varias ventajas para cualquier empresa sin importar su tamaño, ya que algunos de los beneficios más importantes se reconocieron en el estudio de Randstad Awards 2016:

- La imagen de una empresa es importante para el 84% de trabajadores

- Los costes laborales se reducen un 10% para las empresas con una buena estrategia de Branding del Empleador, y también tiene un impacto positivo (y directo) en el Clima Laboral.
- La rotación se reduce en un 28% en empresas con una sólida Imagen Empleadora
- El coste de contratación es un 46% menor en compañías con una atractiva Marca Empleadora.

La **propuesta de valor** para el empleado (**PVE**) compete a una ventaja competitiva o un elemento distintivo en publicidad de la organización, alinea e integra diversos componentes de la oferta para atender a un conjunto de necesidades y deseos de la demanda por parte de los empleados. Este concepto fue definido por numerosos autores, entre ellos Chapman y Minchington, como las ofertas proporcionadas por una organización a empleados actuales y potenciales a cambio del desempeño laboral que los empleados podrían brindar basados en las habilidades, capacidades y experiencias que estos poseen.

Sin embargo, no hay que olvidar que la propuesta de valor debe también estar alineada con la marca empleadora, y por defecto con la visión y misión empresarial, debe reconocer la cultura organizacional en concordancia con ciertos valores, y con la intención no solo de promover cierta ética en el trabajo, sino también de atraer y fidelizar el talento. Se relaciona así la PVE con una estrategia de imagen de la marca empleadora como un buen lugar de trabajo, teniendo en cuenta su ambiente laboral, cultura organizacional y los beneficios que provee la empresa.

Hoy en día se trata a la propuesta de valor al empleado como una herramienta para atraer y retener talento, al promover y recompensar el desempeño laboral como su principal medio de atracción, compromiso y retención de recursos humanos. El informe Trends in Global

Employee Engagement, de Aon Hewitt (2017), indica que la propuesta de valor al empleado es la segunda fuente de compromiso tras el reconocimiento y la compensación. Según Zingheim y Schuster (2000), esto se debe a los cuatro ámbitos que componen una PVE:

- I. el crecimiento individual.
- II. un futuro convincente
- III. la retribución total
- IV. un puesto de trabajo positivo.

También se puede plantear la PVE como el equivalente al producto interno (Sánchez-Hernández; Grayson 2012), ya que se podría destacar como la intención de aumentar el valor de sus recursos humanos por medio de diferentes tipos de beneficios sociales, ya sea con el objetivo de atracción de talento por medio de paquetes de bienvenida, seguros de vida y/o salud, distintos descuentos o servicios gratuitos, etc. O con el objetivo de retención de dicho talento, tales beneficios abarcan desde formación complementaria, vehículo de empresa, pensiones, acceso a becas, etc.

La incorporación de las nuevas generaciones al mercado laboral ha implicado un cambio en la percepción de la relación empresa – empleado, debido a la gran diferencia que hay entre cómo la generación Y y la generación Z comprenden la fidelidad laboral en comparación con la generación Baby boomer y generación X.

El concepto de **Brand Equity** es relativamente moderno, refiere al valor percibido de la organización, no es por tanto un valor económico sino perceptivo que se genera a partir de las opiniones, emociones y experiencias que los diferentes públicos de interés sienten como resultado de las interacciones que tienen con todas las formas de manifestación de una

empresa, así como de las relaciones que acaban construyendo. Se entiende entonces al brand equity como los atributos asociados a la marca organizacional, influyendo en su capacidad de atraer y fidelizar empleados.

El cuidado de del brand equity conlleva prestar especial atención a aquellos factores de competitividad derivados de la propia organización, su ecosistema, tipo de liderazgo, privilegios o ventajas particulares que se puedan aplicar o beneficiar a la marca.

La **generación Z** o centennials comprende el grupo demográfico nacido entre los años 1995 y 2000. Se caracterizan por ser la primera generación nativo digital y su actitud frente a la fidelidad laboral es que son leales a su profesión y metodología, sin embargo, consideran a su empleador y la compañía que representa como intercambiable con cualquier otra empresa que le permita lograr sus objetivos individuales, ven a la empresa como un medio para un fin, y no parte de su identidad. Esto mismo es lo que hace la fidelización de centennials a las organizaciones, es una generación con una nueva definición de libertad.

Es por esta razón que la marca empleadora se convierte en un factor especialmente importante a la hora de atraer talento de la nueva generación y la propuesta de valor al empleado cobra similar importancia para lograr retener dicho talento.

La generación Z ya forma parte de la fuerza laboral, sin embargo, hay muy poco conocimiento respecto a sus patrones de conducta en el ámbito de trabajo. Si bien se han hecho estudios desde sobre cómo es su comportamiento respecto a la tecnología, sobre cuál es la forma de pensar de los centennials como un colectivo y su manera de relacionarse entre sí, hasta como sobre esta generación afectará al consumismo en el futuro, no se encuentran demasiado estudios relevantes sobre qué es lo que esta generación prioriza en el momento de

buscar empleo y que es lo que hace que las organizaciones tengan tanta dificultad para retener el talento joven.

Dada esta ausencia de conocimiento en el marco local, este manuscrito busca poder llenar un poco de ese vacío de información al definir y explicar la importancia de la marca empleadora, su relación con la propuesta de valor al empleado, y las características principales ya exploradas de la generación Z como colectivo y su forma de manejarse en el ámbito laboral. Pero el principal objetivo de este manuscrito científico, que se limitará a investigar la generación Z que ya está trabajando en el sector educativo, será recolectar y analizar los datos que permitirán describir cual es el grado de influencia que tiene la marca empleadora de las instituciones educativas en la nueva generación de docentes, mientras que también se buscará identificar cuales factores de la Propuesta de Valor al Empleado a los cuales las nuevas generaciones de docentes dan más importancia; y examinar si la nueva generación de docentes prioriza la Propuesta de Valor al Empleado por sobre la Marca Empleadora o viceversa.

Objetivo general: Describir cual es el grado de influencia que tiene la marca empleadora de las instituciones educativas en la nueva generación de docentes.

Objetivos específicos:

- Examinar como entiende el concepto de fidelidad laboral la nueva generación de docentes.
- Identificar cuáles son los factores de la PVE a los cuales las nuevas generaciones de docentes dan más importancia.

Métodos

2.1 Diseño

Este estudio de investigación se focaliza en la forma de pensar de la generación z con respecto a la marca empleadora, y por lo tanto su comportamiento ante ella. Para llevar a cabo esta investigación se utilizó un alcance de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo. La idea fue poder detallar las características de la población estudiada, en ese caso, docentes de la generación Z, el objetivo de la investigación no fue averiguar él porque del comportamiento de la generación Z, sino simplemente describir el comportamiento de esta. A través de la investigación descriptiva se intenta recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población en cuestión.

De esta forma se recolectaron datos ya existentes a lo largo de diferentes instituciones educativas, esto mantendría al diseño como no experimental, transversal. Se denomina transversal ya que se investiga diferentes secciones de un mismo grupo. Al utilizar preguntas cerradas se pueden encontrar patrones en las opiniones y comportamientos de los encuestados, lo cual permitió sacar conclusiones respecto del tema de investigación.

Este tipo de estudio demostró tener conclusiones más concretas y cuantificables cuando se establece un objetivo y se realizan preguntas cerradas con el propósito de recopilar solo información útil. Describe una población y se usa para determinar las características de los sujetos, en este estudio se utiliza específicamente para recopilar la forma de pensar y de comportarse de los centennials frente a la marca empleadora.

2.2 Participantes

Se definió a los participantes de un estudio de investigación como la muestra dentro de una población a investigar. Es decir, un subgrupo o subconjunto de la población delimitado por una serie de especificaciones, en el caso de este estudio, las especificaciones fueron pertenecer a la generación Z, ejercer como profesional docente, trabajar en una institución educativa privada dentro de capital federal, Buenos Aires, Argentina. Se utilizó muestreo aleatorio simple, debido a que todos los participantes de la población tuvieron la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra. Siendo la población un total de 429 establecimientos educativos de nivel primario y de gestión privada en la ciudad de Buenos Aires, donde se le envió la encuesta únicamente a 4 de ellos. Se enviaron 15 cuestionarios a cada institución elegida.

Debido a que este estudio nació de la ausencia de conocimientos sobre la generación Z y su comportamiento frente a la marca empleadora, se decidió abordar el rubro docente por su corta duración como carrera universitaria, prestándose así para que la muestra tenga mayor cantidad de años experiencia laboral, y, por lo tanto, una opinión más formada sobre la marca empleadora de la institución de la cual forma parte. La muestra entonces fue de docentes pertenecientes a la generación Z trabajando en colegios primarios dentro de la ciudad de Buenos Aires, la población corresponde a sesenta docentes centennials a quienes les fue enviado el cuestionario de investigación, siendo cada uno de los grupos de quince participantes docentes de los siguientes colegios: F.A.S.T.A. Catherina, colegio Palermo chico, colegio Monseñor Aneiros de San José, y colegio Inmaculado corazón de María

Adoratrices. A todos los participantes se les dio la opción de conceder su consentimiento informado al comienzo del cuestionario de investigación (ver anexo 1).

2.3 Instrumento

El instrumento que fue utilizado para la recopilación de datos fue un cuestionario de carácter anónimo constituido de tres partes donde se buscó recopilación de información personal de encuestado; información sobre la institución de pertenencia del encuestado; y finalmente un conjunto de preguntas de dedicadas a definir los factores de la propuesta de valor al empleado y marca empleadora de mayor importancia para los participantes, y cual es concepto de fidelidad institucional la nueva generación de docentes.

Se eligió utilizar la encuesta en este estudio de investigación dado que esta una herramienta de retroalimentación que permite reunir datos concluyentes y de forma remota al realizarse en línea y repartir a los participantes con solo un enlace (ver anexo 1).

2.4 Análisis

La recolección de datos tuvo su base en la medición numérica de datos culminando en análisis estadísticos de las respuestas brindadas por los participantes de la encuesta, es decir que el análisis de datos en esta investigación fue de carácter cuantitativo.

Una variable conceptual se define como aquella variable que describe qué es o qué se entiende por el fenómeno, término o variable que estudiar. En este estudio de investigación la variable conceptual 1, es decir, el primer objetivo específico a investigar fue cómo los participantes reconocen la idea de la fidelidad laboral, definida como todo aquello que como trabajadores están dispuestos a hacer o a renunciar por el bien de la organización. La variable operacional entonces será la forma en la cual se mide o identifica el fenómeno, término o

variable que estudiar; en este estudio de investigación la forma en la cual se trato de identificar la forma de pensamiento de la muestra con respecto a la fidelidad institucional fue por medio de las preguntas 3 y 4 de la tercera parte del cuestionario, donde se le solicito a los participantes que indiquen que ideas se alinean con su forma de ver la fidelidad laboral hacia la institución a la que pertenecen dentro de las opciones a elegir en el cuestionario.

La segunda variable conceptual hace referencia al segundo objetivo específico, es decir a cuáles son los factores de la PVE tienen mayor influencia sobre docentes pertenecientes a la generación Z. Siendo entonces el análisis estadístico de los datos recopilados la variable operacional, a través de la cual se buscó establecer patrones en la forma de pensar y en el comportamiento en la muestra, de la forma más objetiva posible, al solicitar a los participantes que nos indiquen que grado de importancia le dieron a cada factor de la PVE a la hora de elegir su lugar de trabajo.

Resultados

3.1 Concepto de fidelidad institucional

Al lograr recopilar información sobre la variable conceptual 1, siendo esta cómo los participantes reconocen la idea de la fidelidad laboral, se llegó a la conclusión que la generación Z tiene una definición de fidelidad laboral que difiere a la de sus predecesores, siendo dos años de trabajo en una empresa el punto a partir del cual la mayoría de los centennials consideran que un empleado ha sido fidelizado. Esto se muestra en las repuestas correspondientes a cuando el cuestionario le pidió a la muestra que seleccione la afirmación que consideren correcta (ver anexo 8) donde el 42.9% de los encuestados seleccionaron 2 años como el punto el que consideraron que el empleado ha demostrado fidelidad a la organización.

Se destaco también que la generación Z, en su mayoría, es leal a su profesión y métodos por sobre la institución a la que pertenecen, mientras que la organización de la cual forman parte es vista como un medio para un fin. Esto se logró comprobar en el sector del cuestionario donde se le solicito a los participantes que elijan la opción que mejor de alinee con su forma de pensar, donde el 75% afirmo que su lealtad yace en su profesión y objetivos profesionales, y solo el 25% indico que su lealtad es primero hacia la institución educativa a la pertenecen (ver anexo 9).

Tabla 1.

Fidelidad principal hacia su profesión y metodología					Fidelidad principal hacia la institución				
6 meses	1 año	2 años	5 años	10 años	6 meses	1 año	2 años	5 años	10 años
3	8	19	10	2	1	2	5	5	1
42 participantes					14 participantes				

En la tabla superior se contrapusieron los datos de ambas preguntas mencionadas en los párrafos anteriores, se dividió la muestra entre aquellos participantes que eligieron la opción “Soy leal a mi profesión y objetivos profesionales, la institución en la que trabajo podría ser fácilmente reemplazada por otra” y aquellos que seleccionaron la opción “Soy leal a la institución en la que trabajo por sobre mis objetivos profesionales”, y se señaló, dentro de estos dos grupos, cuáles fueron las respuestas individuales de cada participante cuando se les solicitó que indiquen a partir de qué momento consideran que un docente ha demostrado fidelidad laboral a la institución, de modo que quede plasmado cual fue el número exacto de participantes que eligió cada opción.

Entonces, a través de la información demostrada en la tabla 1 queda claro que incluso entre los docentes centennials que mantienen una idea de fidelidad laboral más conforme con la definición de fidelidad laboral de generaciones previas, al sentir un deber de lealtad a la institución en lugar de verla como un medio reemplazable para lograr sus objetivos

profesionales, solo tres participantes eligieron 10 años como el punto a partir del cual consideran que un docente ha demostrado fidelidad laboral a la institución.

3.2 Factores de mayor influencia de la PVE

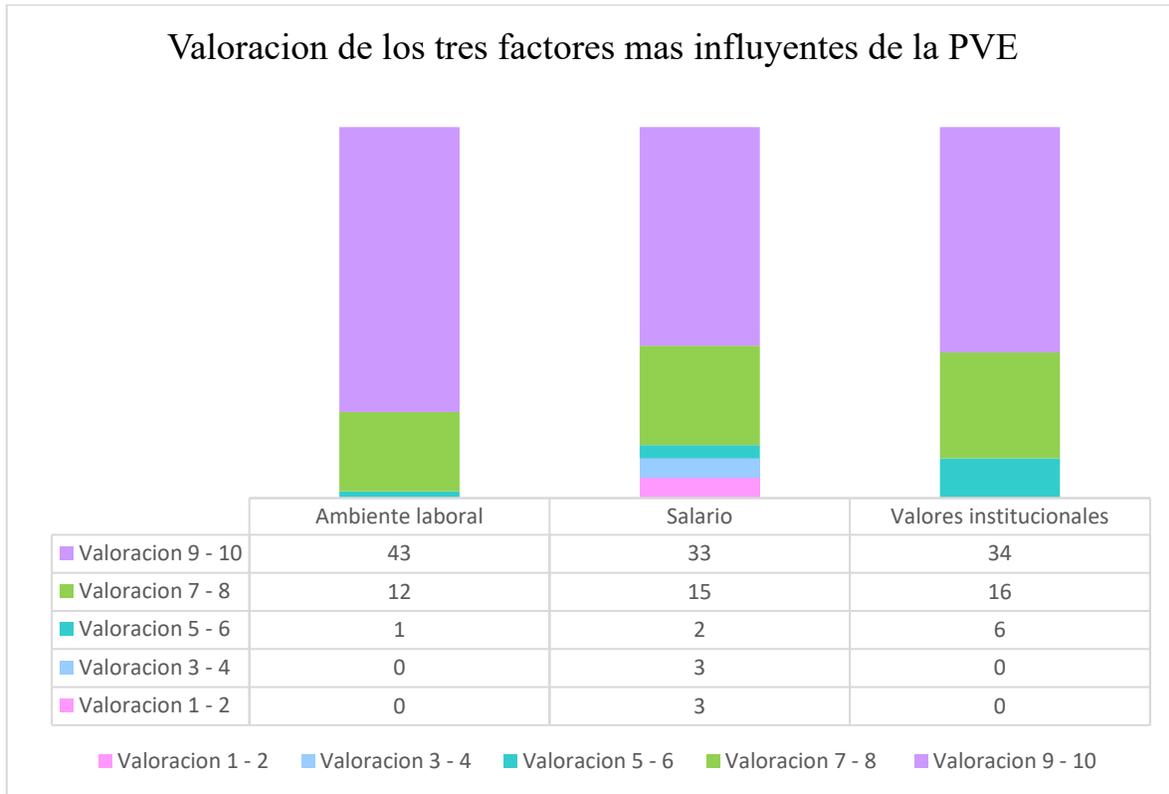
En la investigación de la primera variable conceptual, siendo esta identificar cuáles son los factores de la Propuesta de Valor al Empleado a los cuales las nuevas generaciones de docentes dan más importancia, se descubrió que al solicitarle a los 56 participantes que seleccionen los tres factores a los cuales ellos le dan mayor importancia a la hora de elegir un lugar de trabajo, el 100% de la muestra eligió “ambiente laboral” como uno de ellos; el 82.1% selecciono “salario”; el 60.7% marco “valores institucionales”; el 39.3% eligió “reputación institucional”; y solo el 19.6% de la muestra marco “beneficios” como uno de los tres factores de mayor influencia (ver anexo 2). Lo cual infiere que los tres factores de la PVE con mayor influencia son el ambiente laboral, la oferta salarial, y los valores institucionales.

Estos resultados coinciden con los datos recopilados cuando se le solicito a la muestra que marcara en una escala lineal el grado de importancia que todos y cada uno de los factores ya mencionados tiene para cada uno de los participantes (ver anexos 3, 4 y 5). Donde el 98.2% de la muestra calificó “ambiente laboral”, el 80.3% marco “valores institucionales”, y el 75.1% valoró “salario” como factores de suma importancia, es decir, que ese porcentaje de la muestra los posicionó dentro de los números 8 al 10 en la escala.

En el siguiente grafico se puede ver de manera clara cuál fue la valoración que participante le dio a cada uno de estos tres factores, donde se puede destacar no solo que ambiente laboral recibió las calificaciones mas altas de entre estos factores, sino también que “salario” fue el

único de los tres factores con mayor influencia sobre los participantes a la hora de elegir una institución donde trabajar que recibió valoraciones menores a 5 en la escala del 1 al 10.

Gráfico 1.



En cuanto a la calificación correspondiente a los otros dos factores, el 62.5% de la muestra lo calificó “reputación institucional” dentro de los números 8 a 10 en la escala lineal, mientras que solo el 50.1% de los participantes posicionó el factor de “beneficios” dentro de los números 8 al 10 en la escala (ver anexos 6 y 7).

Discusión

Esta investigación comenzó con la intención de conocer el grado de influencia que tiene la marca empleadora sobre la generación Z, ya que, si bien hay numerosa información sobre como los Baby Boomer, la generación X y la generación Y se relacionan con el ambiente laboral, hay una ausencia de información sobre como esta nueva generación de trabajadores comprenden la misma a pesar de que los centennials llevan ya cinco años siendo parte de la fuerza trabajadora. Cabe mencionar que si bien existen numerosos estudios sobre la generación Z a nivel global esta es la primera investigación en la provincia de Buenos Aires abarcando la temática mencionada, con la especificación que la población investigada esta exclusivamente conformada por docentes de la generación Z.

Poder entender la manera de pensar de esta nueva generación de trabajadores es de suma importancia para las empresas y organizaciones, ya que la adquisición de nuevos talentos es lo que les permitirá a las organizaciones que mantenerse en el tiempo. Por ello es que las empresas han comprendido lo importante que es invertir en la marca empleadora, con el fin de generar una impresión positiva en los centennials, lo que les permitirá no solo atraer sino también retener nuevos talentos profesionales.

Una de las mayores quejas de las generaciones mayores y de empleadores es que los jóvenes no tienen sentido de lealtad hacia la organización, que ante el menor inconveniente la generación Z esta lista para “abandonar el barco”, y que por ello se dice que los centennials no tienen fidelidad laboral. Sin embargo, al analizar los datos recopilados se logró corroborar dos afirmaciones específicas que hace José Antonio Paris (2021) en su ensayo “La muerte de las marcas en manos de los nativos digitales”. Una de estas siendo la noción que la problemática no es que la generación Z no tenga fidelidad institucional, sino que su definición

de fidelidad es diferente a la de previas generaciones, siendo dos años de trabajo en una empresa el punto a partir del cual la mayoría de los centennials consideran que un empleado ha sido fidelizado.

Así también viene a tomar importancia la segunda afirmación de José Antonio Paris (2021) que demostró ser correcta en el análisis de esta investigación fue la siguiente,

...los nativos digitales abordan sus profesiones con responsabilidad y sacrificio. Se autocontrolan, y no les gusta mucho que los controlen. Desarrollan sus habilidades a partir de un sacrificado uso de horas y horas. Son leales a su profesión y metodología, no tanto a su empleador y la compañía que representa. Con los nativos digitales, no funciona el mensaje: hay que ponerse la camiseta de la empresa, primero porque no son fanáticos de nada, y segundo porque no se enamoran de ídolos o emblemas de ningún tipo. (José Antonio París, 2021, <http://ref.scielo.org/w93vk4>)

Dado que, en su mayoría, los participantes de la encuesta describieron su forma de pensar sobre la fidelidad institucional como aquella que es leal a su profesión y métodos, mientras que la organización de la cual forman parte es vista como un medio para un fin.

Previamente se destacó la importancia de invertir en una buena marca empleadora que atraiga nuevos talentos, al hablar de marca empleadora no se puede dejar de hablar de la propuesta de valor al empleado ya que esta es elemento distintivo en publicidad de la organización. La propuesta de valor es el conjunto de factores que buscan satisfacer necesidades y deseos de la demanda por parte de los empleados, y esta alineada con la misión y visión de la organización, su objetivo no es solo de atraer y fidelizar al talento, sino también de promover una cierta ética de trabajo. Dicho esto, esta investigación busco también

averiguar cuales son los factores de la propuesta de valor al empleado a los cuales los empleados de la generación Z dan mayor importancia a la hora de considerar una organización como lugar de trabajo. Se relaciona así la PVE con una estrategia de imagen de la marca empleadora como un buen lugar de trabajo, teniendo en cuenta su ambiente laboral, cultura organizacional y los beneficios que provee la empresa.

La información recopilada en el proceso de investigación dejó claro que los docentes centennials dan prioridad a factores tales como el ambiente laboral y el salario en primer y segundo lugar, al factor de valores institucionales en tercer lugar, mientras que la reputación institucional y los beneficios que ofrece la institución fueron calificados como los factores con menos influencia para los participantes.

Por lo tanto, si una organización busca atraer talento por medio de la propuesta de valor al empleado deberán enfocarse primeramente en ofrecer un ambiente laboral flexible, un ambiente tal les da la posibilidad a los empleados de compaginar su vida en todos los niveles: laboral, familiar y personal; donde no estén bajo constante control y escrutinio de un superior que ejerza el estilo de *micro-managing* sobre los trabajadores que tenga a su cargo. Un ambiente laboral elegido por los centennials les permite trabajar en equipo ya sea de manera virtual o presencial, siguiendo un estilo de trabajo por proyectos, donde puedan ver concretamente los resultados de su trabajo y como este aporta al crecimiento de la organización.

La importancia que la generación Z le da a la flexibilidad en el ambiente laboral se puede apreciar en el estudio a nivel global realizado por IWG Group, donde se evidencia que para que una empresa se mantenga competitiva deberá incorporar una cultura de trabajo flexible. Dado que no solo se dio a conocer que aquellas organizaciones que han modificado su cultura

de trabajo de esta manera reportaron un aumento en productividad del 85%, sino que 4 de cada 5 talentos encuestados expresaron que, dadas dos ofertas de empleo similares rechazarían aquella que presente menos flexibilidad laboral.

Cuando se hace referencia al salario que ofrece una organización, es lógico comprender que se lo califique como un factor tanta importancia ya que vivir en un mundo cada vez más globalizado y económicamente inestable, donde incluso aquellos países que mantuvieron su inflación al mínimo en las últimas décadas han comenzado a sufrir aumentos inflacionarios, generaría la búsqueda de un sueldo competitivo para poder tener una sensación de estabilidad en una economía mundial plagada de incertidumbre.

Según el Fondo Monetario Internacional,

... los precios de los combustibles y los alimentos han subido con rapidez, asestando un golpe particularmente duro a las poblaciones vulnerables de los países de bajo ingreso. Se proyecta que el crecimiento mundial se desacelere del 6,1% estimado para 2021 a 3,6% en 2022 y 2023; es decir, 0,8 y 0,2 puntos porcentuales en 2022 y 2023 que lo previsto en enero. Más allá de 2023, el crecimiento mundial disminuiría a alrededor de 3,3% a mediano plazo. El encarecimiento de las materias primas provocado por la guerra y la ampliación de las presiones de precios se han traducido en una inflación proyectada para 2022 de 5,7% en las economías avanzadas y de 8,7% en las economías de mercados emergentes y en desarrollo; o sea, 1,8 y 2,8 puntos porcentuales más que lo proyectado en enero. (Fondo monetario internacional, 2022).

El acceso a esta clase de información por medio de internet les permite entender a los centennials cual es la realidad a la que se enfrentan al entrar al mercado laboral, también es

la internet una herramienta por la cual pueden informarse cuales son salarios correspondientes a los puestos que buscan ocupar y aquellos que se les son ofrecidos por organizaciones en diferentes empresas, por lo cual tienen la posibilidad de comparar y elegir la posición y empresa que ofrezca la remuneración mas competitiva.

Como explican Yosune Rodríguez Arenas y Paula Leiva Galiano (2021):

Según recopila la autora Elizabeth Roble en su libro *New Forms of Consumption: Consumers, Culture, and Commodification*, vivimos en una sociedad donde se ha mercantilizado todas nuestras modalidades de consumo. Esto se ha visto también reflejado en las actitudes en el ámbito empresarial donde vemos como la Generación Z tiene actitudes propias de la sociedad de consumo²¹ del s. XXI, como la falta de paciencia por conseguir bienes de consumo al momento, que también se ven reflejadas en el ámbito laboral exigiendo aumentos salariales u oportunidades de crecimiento laboral en un menor periodo de tiempo. (Rodríguez, Y., & Leiva, P., 2021).

Por ello es también que al ver la fidelidad manera distinta a previas generaciones, no ven problema en cambiar de empresa si se les ofrece una mejor remuneración por el mismo trabajo, como se ha dicho antes, son leales a su profesión, no son necesariamente leales a una empresa en la cual no sienten que su aporte y esfuerzo es valorado como corresponde.

En cuanto a la influencia de los factores de la propuesta de valor al empleado que afectan directamente la futura trayectoria laboral de un trabajador por medio del *co-branding*, son los de valores institucionales y reputación de la institución, ya que si bien son factores diferentes ambos se ven entrelazados, por esto también es que los participantes de la encuesta les dieron calificaciones similares, estando en tercer y cuarto lugar en cuanto a la influencia

que ejercen sobre los participantes a la hora de considerar una institución como posible lugar de trabajo.

Se dice que están entrelazados porque se influyen entre sí. Los valores que tiene una organización no solo influyen en su cultura organizacional, también forman parte de su imagen pública, es decir de su marca empleadora, y esta a su vez, influye sobre la reputación institucional. Cuando una persona decide trabajar para una organización, esta atando su nombre y su credibilidad laboral al de la empresa. Formar parte de una empresa que es conocida por métodos de enriquecimiento poco éticos o un clima laboral tóxico o problemático implica un detrimento para un trabajador es sus futuras búsquedas de empleo, esta mentalidad implica futuros empleadores verán que el candidato formó parte de una organización de valores y reputación cuestionables y asumirán que estas cualidades son también aplicables al candidato. Por el lado contrario, si un trabajador se asocia a una organización reconocida por su responsabilidad social, cuidado de los empleados, y ética laboral, estas cualidades también serán asociadas al candidato.

Citando nuevamente a Yosune Rodríguez Arenas y Paula Leiva Galiano (2021),

La reputación de una empresa es algo a lo que los jóvenes también dan mucha importancia debido a que estas marcas (empresas) se sumarán en el currículum de una persona, junto con su marca personal-profesional, lo que se conoce como cobranding. Un/a candidato/a tiene en cuenta la empresa que va a solicitar, considerando que formará parte de su cobranding, es decir, que al final formará parte (sumará) de lo que dice de ella/él misma/o y su marca personal profesional. (Rodríguez, Y., & Leiva, P., 2021).

Es por este motivo que los centennials buscan formar parte de organizaciones que se alineen con sus valores personales y tengan una reputación positiva en el ámbito laboral, el *co-branding* les da a estos factores de la propuesta de valor al empleado una influencia que quizás no tenían sobre trabajadores de generaciones previas, tiempo en el que no solo era difícil conseguir información sobre el verdadero comportamiento de una organización, sino que tampoco tenía demasiada importancia si una organización se manejaba de manera poco ética, ya que la explotación de los empleados, el acoso laboral, la contaminación producida por la explotación de recursos ambientales, entre otros, era socialmente aceptada como la norma.

Por último, los beneficios ofrecidos por la institución no presentaron una influencia considerable sobre los participantes. Esto indica, nuevamente, que la lealtad de la generación Z no yace en la organización, sino en su profesión y la posibilidad de ejercer su metodología de preferencia con libertad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los centennials, en su mayoría, aun no han comenzado a tener hijos, todavía pueden permitirse ser más flexibles en cuanto a los beneficios ofrecidos por las instituciones, por lo que quizás no le dan tanta importancia a los beneficios que puede llegar a ofrecer una institución para acomodar los trabajadores que tienen una familia a su responsabilidad.

Se debe tener en cuenta que esta investigación y los resultados de la misma no son infalibles ni aplicables a la totalidad de la generación Z, ya que la población a investigar fue exclusivamente docentes empleados en colegios privados de la Ciudad de Buenos Aires. Esto implica que los resultados podrían variar drásticamente si el mismo cuestionario fuera completado por empleados administrativos de distintos sectores, los resultados incluso podrían variar si la población hubiera sido profesores de universitarios en lugar de maestros

de nivel primario. La mayor limitación en la realización de este estudio es haber trabajado con una muestra pequeña de entre los 429 colegios pertenecientes a la población, de modo que se limita la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos a todos los colegios primarios de gestión privada de la zona.

Es importante mencionar que las cuatro instituciones seleccionadas comparten gran similitud en sus respectivas culturas organizacionales, tales como el hecho de los cuatro colegios de la muestra son religiosos y por lo tanto todas las instituciones de la muestra incorporan valores católicos apostólicos romanos dentro de su misión organizacional. Estas similitudes culturales sumado al tamaño de la muestra con respecto a la población implican que los resultados del presente trabajo no se pueden generalizar a toda la población, y menos aún a la generación Z como colectivo.

Sin embargo, al haber incluido en el cuestionario la clasificación numérica de cada uno de los factores de la propuesta de valor al empleado, se pudo comprender exactamente cuáles son las prioridades de la muestra y como se formó una norma en la misma. Esta muestra resulta interesante ya que permitió información que no tenía previos antecedentes de estudio en la Ciudad de Buenos Aires. La información local sobre como la marca empleadora influye a la generación Z es escasa, por lo que en esta investigación se buscó apuntar a responder preguntas específicas de una población limitada, incluso podría denominarse a esta población como nicho, y eso fue lo que se logró.

El aporte de este trabajo de investigación demuestra su utilidad en cuanto a lo novedoso de la propuesta, dando camino a que se realicen más estudios sobre la temática, y con muestras de mayor tamaño con el objetivo de seguir recopilando y analizando información que dará una mejor comprensión del comportamiento de la generación Z.

De momento los resultados de esta investigación dejan claro que la generación Z busca poder ejercer su profesión de una manera libre y productiva, de forma que no solo disfruten su trabajo actual, sino que también puedan ganarse un mejor futuro con variedad de oportunidades laborales. Pudiendo trabajar en una institución que demuestre que valora sus aportes y les da la posibilidad de tener un estilo de trabajo flexible y auto dirigido.

Este estudio logro convalidar las afirmaciones de autores contemporáneos tales como José Antonio París (2021), Carolina Borracchia (2019), Yosune Rodríguez Arenas y Paula Leiva Galiano (2021) quienes ya habían realizado investigaciones con el comportamiento de la generación Z como objeto de estudio. Estableciendo las prioridades de los centennials en la propuesta de valor al empleado, su forma de definir la lealtad institucional, y ratificando que hoy mas que nunca la marca empleadora es un factor de gran influencia para la atracción y retención de talento joven.

Se sugiere entonces a las organizaciones incorporar un área específica con personal idóneo en Recursos Humanos cuyo proyecto sea mejora y mantenimiento de una buena marca empleadora, haciendo énfasis en un agradable ambiente laboral con políticas de flexibilidad laboral ya que aquellas organizaciones que no adoptan esta nueva normalidad corren el riesgo de quedarse atrás y perder todos los beneficios que la misma puede aportar tanto en términos de productividad como en mantener un bajo nivel de rotación. Para ser específicos en cuanto a los colegios primarios de la ciudad de Buenos Aires, se les propone cultivar un ambiente laboral donde sus docentes puedan experimentar con su forma de enseñanza, donde su trabajo sea remunerado de forma justa, y transmitir valores que eleven la reputación de la institución.

De este modo, se espera que las organizaciones logren atraer y retener exitosamente el talento, y mejorar su notoriedad como institución. Estas recomendaciones permitirán

mantener un alto nivel de lealtad hacia la organización entre a sus trabajadores, y así alcanzar eficazmente los objetivos institucionales.

Queda mucho que investigar sobre la generación Z en relación con la marca empleadora, por lo que se propone a futuros investigadores ahondar sobre la temática y expandir la población de estudio. Entre las líneas de investigación que se pueden abrir hacia el futuro se recomienda:

- Realizar un estudio de investigación similar tomando una muestra mayor dentro de la misma población, para así poder generalizar los resultados obtenidos a todos los colegios primarios de gestión privada de la zona.
- Investigar instituciones fuera de la ciudad de Buenos Aires, de modo que sea posible comparar los resultados y como varían dependiendo de la zona.
- Modificar la población a profesores universitarios, o incluso realizar numerosas investigaciones donde la población sean diferentes profesiones, al unto en el que se recopile suficiente información para establecer normas generales dentro de la totalidad de la generación Z.
- Investigar acerca de la forma en que los empleados perciben a la gestión de la marca empleadoras dentro de las organizaciones.
- Realizar una investigación con énfasis en cual es la experiencia de las organizaciones al intentar atraer y retener talento de la generación Z y que métodos les han resultados mas efectivos.

Referencias

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York, Free Press.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4, 185–206.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53.
- Crespo, J. L., Fondevila-Gascón, J. F., & Marqués-Pascual, J. (2022). EMPLOYER BRANDING AND VALUE PROPOSITION TO THE EMPLOYEE REGARDING ETHICAL CODES: A CASE STUDY. *Innovar*, 32(83), 51-62.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 5(1), 163-174.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía
- Sanchez-Hernandez, I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible capital*, 8(2), 275-307.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.). *The social psychology of intergroup relations*, 33–47.

- Valeeva, A. M. (2015). EL CONCEPTO DE FIDELIDAD: UN ENFOQUE SOCIOLÓGICO-FILOSÓFICO. In Актуальные проблемы романских языков и современные методики их преподавания 178-183.
- Van Maanen, J., y Schein, E. (1979). Toward of theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, (1), 209-264.
- Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. simon and schuster.
- Blanch, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Desafíos*. Barcelona, Editorial UOC.
- Casco Pirri, A., y Guillen Gestoso, C. (2010). *Psicología del trabajo: gestión de los recursos humanos*. Skill Management. España: Ariel.
- Cuadrado, M. (2018). *Cómo cambiará la empresa la llamada generación Z*.
- Das, M (2019). *Employer Branding: el arma secreta para ganar la Guerra por el Talento*.
- Farchi T. (2019). *Generación Z: la mayoría de los centennials se inclina por carreras ortodoxas*.
- International Monetary Fund. (2022). *Perspectivas de la economía mundial: la guerra retrasa la recuperación*.
- IWG. (2019, marzo). *THE IWG GLOBAL WORKSPACE SURVEY*
- News@Northeastern. (18 de noviembre de 2014). 'Generation Z' is entrepreneurial, wants to chart its own future. <https://news.northeastern.edu/2014/11/18/generation-z-survey/>
- París, J. A. (2021). *La Muerte de las Marcas en Manos de los Nativos Digitales*. *Ciencias administrativas*, (18), 53-62.
- Rodríguez, Y., & Leiva, P. (2021). *¿Cómo fidelizo a la Generación Z en mi empresa?*

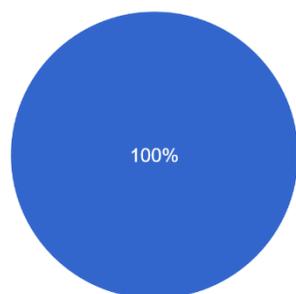
- Romero, J. (2018). Lealtad laboral en la empresa.

Anexos

Anexo 1

Presto mi consentimiento para la realización de la encuesta propuesta y utilización de mis respuestas como datos de análisis

56 responses



● Si, presto mi consentimiento

Anexo 2

Información personal

Esta encuesta es de carácter anónimo.

1. Presto mi consentimiento para la realización de la encuesta propuesta y utilización de mis respuestas como datos de análisis.

Si, presto mi consentimiento

2. Por favor, indique su año de nacimiento.

1995 / 1996 / 1997 / 1998 / 1999

3. Seleccione el género con el que se identifica.

Femenino / Masculino / Otro

4. Indique a que institución pertenece

F.A.S.T.A. Catherina / Palermo chico / Inmaculado corazón de María Adoratrices /
Monseñor Aneiros de San José

5. Indique la duración de su jornada laboral diaria.

4 horas / 6 horas / 8 horas

6. Indique su antigüedad laboral en la institución.

0 a 6 meses / 6 meses a 1 año / 1 año a 2 años / 2 años o mas

7. Indique el grado de conformidad que siente trabajando en dicha institución.

8. Medio por el cual conoció la institución.

Recomendado por colegas o profesores / Redes sociales / Recomendado por familiares o conocidos / Estudie en dicha institución / Otra

Información institucional

1. Indique si la institución donde trabaja ofrece las siguientes propuestas de valor al personal docente.

Capacitaciones relacionadas con el puesto / Becas con instituciones afiliadas / Talleres recreativos para docentes / Estacionamiento / Comedor / Guardería / Obra social para el afiliado y su grupo familiar / Compensaciones salariales competitivas / Descuentos para alumnos que sean hijos de docentes / Otros

2. Califique del 1 al 10 si la institución donde trabaja es conocida en el ámbito educativo.
3. Indique del 1 al 10 que tan probable es que usted recomiende a sus colegas trabajar en esta institución

Indique del 1 al 10 el grado de influencia tuvieron los siguientes factores a la hora de elegir esta institución como lugar de trabajo

- 1) Salario
 - 2) Ambiente laboral
 - 3) Valores institucionales
 - 4) Beneficios
 - 5) Reputación de la institución
2. De las siguientes opciones seleccione las 3 que correspondan con los factores a los que usted le da más importancia a la hora de elegir un lugar de trabajo

Salario / Ambiente laboral / Valores institucionales / Reputación de la institución / Beneficios.

3. Seleccione la opción que mejor se alinee con su manera de pensar

Soy leal a mi profesión y objetivos profesionales, la institución en la que trabajo podría ser fácilmente reemplazada por otra. / Soy leal a la institución en la que trabajo por sobre mis objetivos profesionales

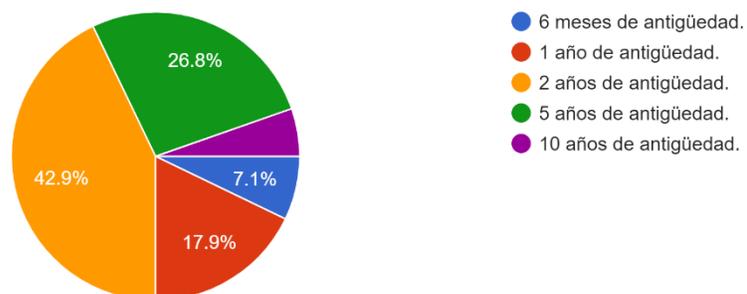
4. Indique a partir de qué momento considera usted que un docente ha demostrado fidelidad laboral a la institución

6 meses de antigüedad / 1 año de antigüedad / 2 años de antigüedad / 5 años de antigüedad / 10 años de antigüedad

Anexo 3

Indique a partir de que momento considera usted que un docente ha demostrado fidelidad laboral a la institución

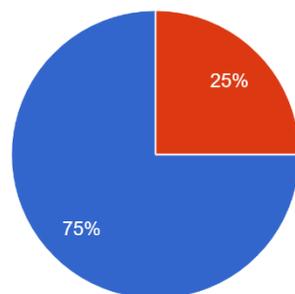
56 responses



Anexo 4

Seleccione la opción que mejor se alinee con su manera de pensar

56 responses

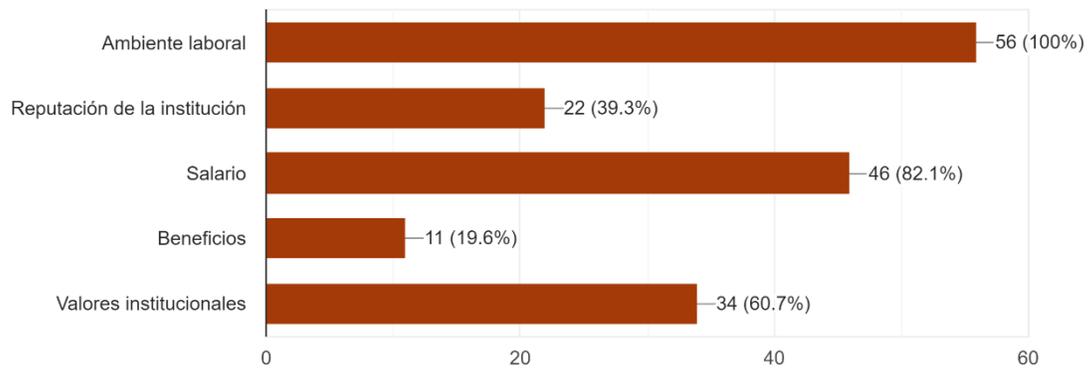


- Soy leal a mi profesión y objetivos profesionales, la institución en la que trabajo podría ser fácilmente reemplazada por otra.
- Soy leal a la institución en la que trabajo por sobre mis objetivos profesionales.

Anexo 5

De las siguientes opciones seleccione las 3 que correspondan con los factores a los que usted le da más importancia a la hora de elegir un lugar de trabajo

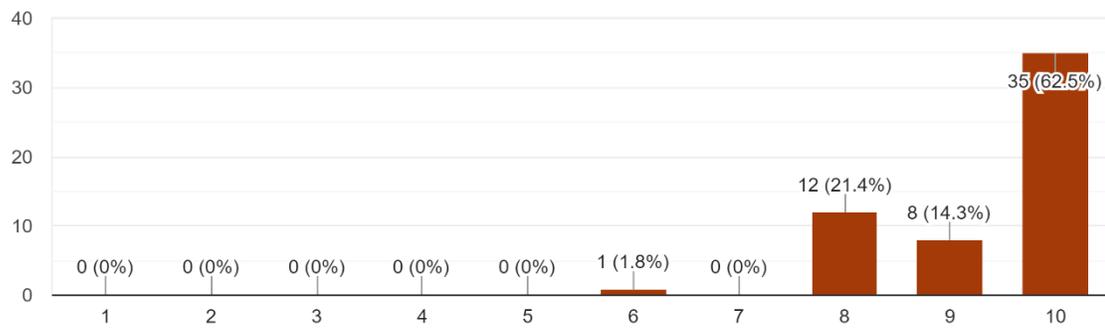
56 respuestas



Anexo 6

Ambiente laboral

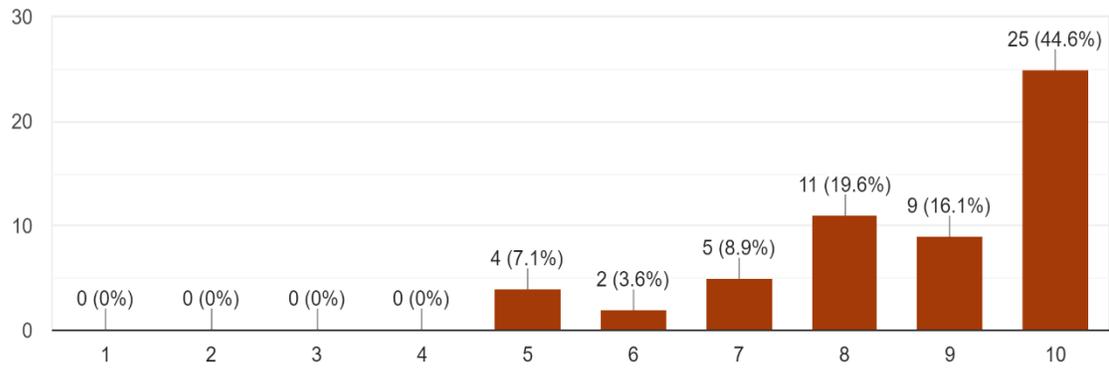
56 responses



Anexo 7

Valores institucionales

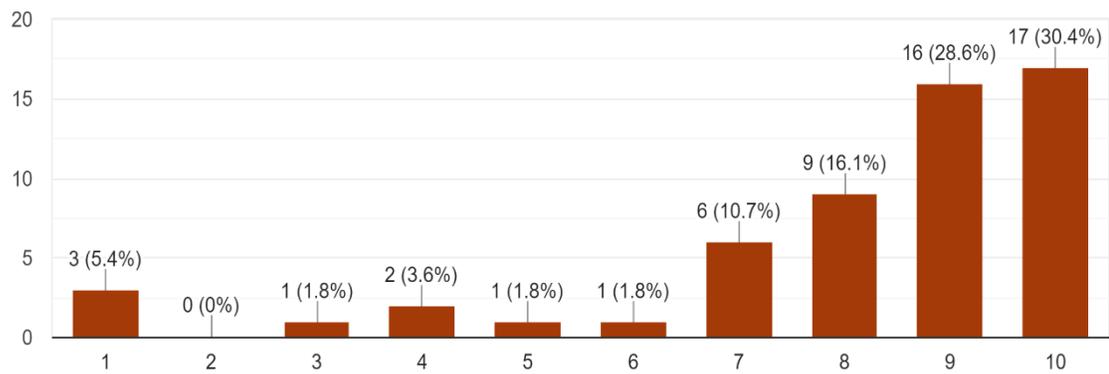
56 responses



Anexo 8

Salario

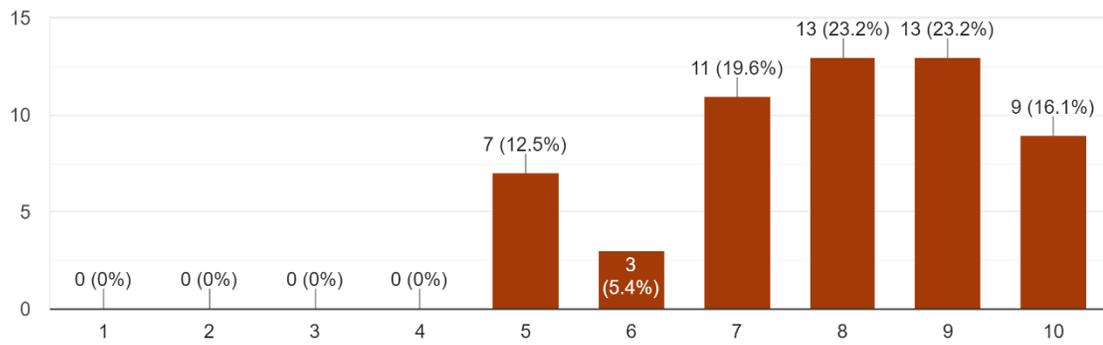
56 responses



Anexo 9

Reputación de la institución

56 respuestas



Anexo 10

Beneficios

56 responses

