

**Universidad Siglo 21**



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Marca Empleadora: Como lograr la satisfacción laboral de la  
“Generación Z”**

*Employer Brand: How to Achieve “Generation Z” Job Satisfaction*

Acevedo, Sofia

Legajo: RHU02399

Tutor: Natalia, Gambino

Córdoba. Julio 2021

## **Agradecimientos**

*A mi mamá, mi refugio y el mejor ejemplo a seguir. Su sencillez y su amor incondicional me dirigen por la vida y me dan alas para volar. Le debo todo lo que soy.*

*A mi papa, a quien admiro tanto por su sabiduría, fuerza y alegría. Sólo espero poder ser al menos la mitad de lo enorme que es.*

*A mi hermano, mi fiel compañero y la persona más linda que conozco. Quien me motiva a ser mejor día a día y nunca bajar los brazos.*

*A mis abuelos, por estar a mi lado en cada paso de la vida. Deseo que estén muy orgullosos de mí, gracias por tanto amor.*

*A mis amigas de siempre, quienes hacen que este camino sea lleno de risas y felicidad.*

*Incondicionales como nadie en este mundo. En especial, gracias a vos Mili.*

*A Agus, quien me saca las sonrisas más lindas y por hacerme creer que soy capaz de todo.*

*Gracias por compartir la vida conmigo, te amo.*

*A la profesora Natalia Gambino, por guiarme en este proceso tan importante.*

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado se realizó como manuscrito científico, el mismo tuvo como objetivo identificar cuáles son las expectativas en relación a satisfacción laboral de la generación Z y, analizar si las empresas de la Ciudad de Córdoba, se encuentra alineadas a las necesidades de dicha generación. Para llevar a cabo el relevamiento fue necesario una investigación con alcance descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transversal. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario con la técnica de encuesta, destinadas a jóvenes de 21 a 26 años que son parte de la generación Z y a los responsables de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas. Los resultados denotan, cuales son los factores de satisfacción laboral (oportunidades de crecimiento, clima laboral, flexibilidad, balance vida personal y vida profesional) que ofrecen las organizaciones con Marca Empleadora en su propuesta de valor al empleado y generan más interés en los jóvenes, y como consecuencia considerar si esas propuestas están alineadas a las necesidades de la generación. De esta manera, se llegó a la conclusión que las empresas pueden considerar lo planteado e innovar para cumplir con las exigencias; alcanzando mayores beneficios, niveles más altos de satisfacción, compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados, mas innovación y adaptabilidad al cambio.

***Palabras clave:*** Satisfacción en el Trabajo – Generación Z – Propuesta de Valor al Empleado – Marca empleadora

## **Abstract**

The present Final Degree Project was carried out as a scientific manuscript, the objective of which was to identify what are the expectations in relation to job satisfaction of generation Z and to analyze if the companies of the City of Córdoba are aligned to the needs of said generation. To carry out the survey, a descriptive research was necessary, with a quantitative approach and a non-experimental cross-sectional design. The instrument used for data collection was the questionnaire with the survey technique, intended for young people between 21 and 26 years old who are part of generation Z and those responsible for Human Resources of the selected companies. The results denote which are the job satisfaction factors offered by the Employer Brand organizations in their value proposition to the employee and generate more interest in young people (growth opportunities, work environment, flexibility, personal life and professional life balance), and as a consequence, consider whether these proposals are aligned to the needs of the generation. In this way, it was concluded that companies can consider what is proposed and innovate to meet the demands; achieving greater benefits, higher levels of satisfaction, commitment and sense of belonging on the part of employees, more innovation and adaptability to change.

**Keywords:** Job Satisfaction - Generation Z - Employee Value Proposition - Employer Brand

# Índice

|  |    |
|--|----|
| <i>Introducción</i> .....                    | 5  |
| <i>Método</i> .....                          | 20 |
| Diseño.....                                  | 20 |
| Participantes.....                           | 20 |
| Instrumentos .....                           | 21 |
| Análisis de datos.....                       | 22 |
| <i>Resultados</i> .....                      | 24 |
| Satisfacción laboral de la Generación Z..... | 24 |
| Propuesta de Valor al Empleado (PVE) .....   | 26 |
| <i>Discusión</i> .....                       | 29 |
| <i>Referencias</i> .....                     | 39 |
| <i>Anexos</i> .....                          | 43 |

Anexo I: Modelo de consentimiento informado

Anexos II: Modelo de encuestas

## Introducción

“Las generaciones de ayer, de hoy y de mañana tenemos algo que es común de todas: la juventud. Esa juventud de nuestros padres, de nuestros abuelos y la nuestra, que ha sido inconformista y luchadora e idealista, con la única diferencia de que cada una de ellas nació en un momento histórico, económico y social diferente y se enfrentó a una sociedad que demandaba su fuerza e ilusión para ser cada día mejor”. (Vilanova y Ortega, 2017)

Debido a que las expectativas laborales de los individuos se ven perjudicadas por cuestiones generacionales, es esencial, hacer hincapié en la definición de “Generación”.

En primera instancia, recurrimos a aquella provista por La Real Academia Española: “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. (s.f., definición 5)

A medida que el tiempo corre, las generaciones cambian respecto a su manera de entender el mundo, de vincularse con otros, de comportarse y más que nada su modo de comprender el mercado laboral e introducirse en él. La “Generación Millennials”, debido al cambio de pensamiento que causó en entornos laborales, es quizás el más renombrado. La “Generación Z”, es la posterior y también genera múltiples polémicas.

A raíz de las características únicas y diferenciales de las generaciones, se abordará a continuación lo que respecta a la Gen- Z o “Nativos digitales”.

De acuerdo con Rodríguez Durán (2019), en el artículo “Desafío digital y convivencia inter-generacional en Argentina”, que tuvo lugar en Palermo Business Review,

menciona que “los pertenecientes a esta generación son nativos digitales autodidactas ya que nacieron en medio del desarrollo digital y su aprendizaje se puede dar a partir de la utilización de dispositivos y tutoriales”. (Citado por Sánchez y Viltard (2020, p. 53)

“A su vez, Rius (2016) sugiere que una gran mayoría cuenta con el objetivo de tener su propia empresa y/o poder vivir de sus hobbies. Son creativos, buscan trabajos flexibles y -en lo posible- a distancia, de manera tal que les permita desarrollar varias actividades”. (Citado por Sánchez y Viltard, 2020, p. 53)

Cerezo, Paula (2019) en su trabajo final de grado, “¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la Generación Z ante su próxima inserción al mundo profesional?” realizado en la Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba Capital, analiza cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la Generación Z, comprendidos entre los 16 y 22 años, ante su próxima inserción al mundo profesional en la ciudad de Córdoba.

El enfoque de esta investigación es de carácter mixto porque posee instancia exploratoria y descriptiva, las cuales se utilizan cuando existen escasos o ningún antecedente específico del tema y variables que se pretenden observar y analizar. (Cerezo, 2019, p. 28)

Al finalizar su investigación, la autora pudo llegar a la conclusión que, la Generación Z demanda aspectos tradicionales en su inserción laboral como el salario, planes de carrera y crecimiento, pero valoran contar con mayor libertad, menos reglas y flexibilidad. Desean trabajar en entornos

donde la comodidad, el aprecio, el respeto y la simpatía sea lo primordial. No van a dedicar una vida full- life al trabajo, van a generar un equilibrio entre la vida personal y el mundo laboral/profesional. Los términos que asocian con el trabajo son: la responsabilidad, el sueldo, la independencia y el tiempo. (Cerezo, 2019,p. 59)

Por otra parte, Battista, Cabrera y Villanueva (2014), en su trabajo de investigación final “ Demandas laborales de la Generación Z”, que tuvo lugar en la Universidad Argentina de la Empresa; analizan desde la perspectiva del individuo las demandas laborales personales requeridas por la Generación Z en la Argentina.

Los autores Battista, Cabrera y Villanueva (2014), llegaron a la conclusión que “los jóvenes de la generación Z priorizan, en la elección de un trabajo, el buen clima laboral y la alta remuneración.” (p.79) “La edad considerada ideal para el ingreso en el mercado laboral, según esta generación, son los 19 años. Priorizan el trabajo part time (6 horas), seguido por el poseer sus propios emprendimientos.” (p.79)

“Prefieren trabajar en equipo, con compañeros de todas las edades, lo cual manifiesta un gran deseo de diversidad y trabajo conjunto. Buscan realizar tareas más complejas a medida que adquieren mayor experiencia, por encima incluso de la posibilidad de rotar por varias áreas de la empresa” (p. 79)

En la actualidad, coexisten dentro de las organizaciones una diversidad de personas que pertenecen a distintas generaciones y por ende tienen creencias, valores y comportamientos diferentes sobre y en el trabajo. Los autores Kotler y Keller (2012),

citados por Grupo Acir (2018), presentan una clasificación de los grupos generacionales como:

- *La Generación silenciosa:* Nacieron entre 1925- 1945. Actualmente tienen entre 76 y 96 años. “Esta generación se vio afectada por la Segunda Guerra Mundial y son personas tradicionales. Además, son personas de la tercera edad y viven solos o junto con las familias de sus hijos.” (Grupo Acir, 2018, p. 3)

- *Los Baby boomers:* Este grupo nació entre 1946- 1964. Tienen entre 57 y 75 años. “Como su bandera es la libertad individual, este grupo se asocia con la lucha por los derechos civiles. Sus padres han vivido más tiempo y sus hijos hacen más estudios y tienen hijos más tarde en la vida.” (Grupo Acir, 2018, p. 13)

- *La Generación X:* Nacieron entre 1965- 1978. Tienen 43 a 56 años.

A esta generación le tocó vivir el nacimiento de Internet y la burbuja del .com en la década de los 90, por eso actualmente parte de esta generación se resiste a utilizar estas tecnologías. La familia es todavía un valor como generación, y se muestran mucho más abiertos a la diversidad sexual, de raza y política. (Grupo Acir, 2018, p. 21)

- *La Generación Y o Millennials:* Personas nacidas entre 1979- 1994. Tienen 27 a 42 años.

Los Millennials son el reflejo de los cambios de los últimos 20 años, es la primera generación que creció con computadoras, cable, Internet, email,

mp3, celulares, etc. Se les ha exigido mucho y están acostumbrados a hacer mucho. Y por el momento son el mercado más atractivo presente y futuro.  
(Grupo Asir, 2018, p. 5)

“La Generación Y son hijos de los Baby Boomers. Crecieron con el concepto de gratificación instantánea y avances tecnológicos integrados en el hogar (computadoras, internet, tv cable).” (Grupo Asir, 2018, p. 27). “Por lo general duran poco tiempo en un empleo gracias a las grandes expectativas que generan hacia el trabajo. Son idealistas y sueñan con hacer grandes cosas en su vida, así como dejar un impacto en la sociedad.” (Grupo Asir, 2018, p. 28)

- *La Generación Z:* Nacieron a partir del año 1995. Tienen menos de 26 años. “Los miembros de esta generación han nacido con el internet y el uso de las tecnologías de la información. Son multitareas, poco pacientes, trabajan en grupo y han revalorizado la actividad empresarial.” (Grupo Asir, 2018, p. 6)

En la actualidad, el principal desafío de las organizaciones y del área de Recursos Humanos, es poner todos sus esfuerzos para atraer y retener tanto a los mejores talentos como a las nuevas generaciones, debido a que estos marcan un nuevo camino hacia el futuro. Es por esto, que posicionarse como “Employer Branding” es la herramienta más idónea para lograrlo.

El término Employer Branding o Marca Empleadora, según Ambler y Barrow (1996), citados en la Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC (2014), lo definen como:

El desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado. Así, lo definieron como el paquete de

beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa empleadora. (p. 39)

Por otra parte, Alonso Jiménez (2015), socio director de PeopleMatters, indica en su artículo que:

Las organizaciones necesitan contar con una marca de prestigio que atraiga el talento y lo fidelice. Es una técnica que aplica herramientas de marketing a la gestión de personas y que se apoya en palancas como los procesos, la comunicación, los valores la formación o las nuevas tecnologías. (p. 1)

Es por ello, que dicho concepto, hace referencia a cómo la organización forma su identidad desde un rol de empleador, así el desempeño y las acciones son reconocidas por distintos grupos de interés. El origen fundamental de esta tendencia se asocia a la necesidad de atraer, motivar y fidelizar talentos y a la ventaja competitiva que esto conlleva.

En igual forma, Alonso Jiménez (2015) hace alusión a los beneficios que aporta el Employer Branding:

Desde un punto de vista externo disponer de una buena imagen de marca como empleador nos ayudará a atraer mejor. También nos permitirá la obtención de reconocimientos públicos como empresa atractiva para trabajar, lo que redundará incluso en los clientes y en la reputación general del empleador. (p. 90)

Desde un punto de vista interno los empleados se sentirán más orgullosos de trabajar en la empresa y seguramente su nivel de compromiso tanto con sus actuaciones, como “de permanencia”, será mayor. En definitiva, el principal beneficio es disponer de talento comprometido que nos ayudará al

negocio y al mejor posicionamiento de la marca corporativa. (Jiménez, 2015, p. 90)

Por otro lado, adherimos a la afirmación de Carolina Borracchia en el artículo de Marilina Esquivel (2019) “Los Centennials y su relación con el trabajo: cuáles son sus expectativas” que las empresas esta empeñadas en mostrar su marca empleadora como lugar ideal para trabajar. A pesar de esto, a los Millennials les costaba creerlo, es así que actualmente a los Centennials también. Son realmente astutos, desconfiados y despojados de ingenuidad. A los Centennials no les importa que les hablen de una compañía sino sobre cómo va a ser su experiencia de trabajo allí.

Mientras tanto, la misma autora, Carolina Borracchia (2016), precursora de la marca empleadora en Argentina y Latinoamérica, menciona que “Marca Empleadora es lo que dice con su nombre: aplicar conceptos de marketing y publicidad y trabajar a nuestra compañía como una marca, cuyo consumidor son aquellos que potencialmente podrían querer trabajar en ella.” (p. 43)

Los colaboradores son embajadores o detractores de la compañía. Ellos contarán cómo viven su trabajo, según su experiencia. Sus interlocutores inician un boca a boca que no termina nunca. Sin embargo, hay muchas cosas que se pueden hacer para que lo que se percibe fuera de la compañía sea honestamente atractivo, empezando por tener la intención. A partir de lo que hacemos dentro de la compañía, podemos influir en los embajadores. (Borracchia, 2016, p. 44)

Dentro de este marco, Borracchia (2016) menciona para que es necesaria la marca empleadora:

- Para que los potenciales colaboradores me conozcan y les sea más fácil elegirme.
- Para que el selector sólo seleccione candidatos.
- Para bajar la rotación y crear compromiso.
- Para que no quede librada al azar.
- Para fomentar el orgullo de pertenecer. (p. 47)

Para diseñar y construir una buena Marca Empleadora, el primer paso es definir una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), acorde a cada organización. De este modo, Mosley (2007) citado en la Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC (2014), trae a colación que “las empresas que deseen atraer y retener a las personas más valiosas deberán ofrecerles una propuesta de valor que satisfaga sus expectativas y supere lo que ofrece la competencia” (p. 34)

La propuesta de valor para el empleado (EVP, siglas del inglés, employee value proposition) según Michaels y otros (2001), citado por Hatum (2009), es “una suma de todo lo que la gente experimenta y recibe cuando es parte de una compañía.” (p. 167)

“La EVP trata sobre cuán bien la empresa satisface las necesidades de las personas, sus expectativas y también sus sueños.” (Hatum, 2009, p. 167). “La EVP muestra el ADN de la organización, pues deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen (...)” (Rodríguez, 2014, p. 63).

Según un estudio de Harvard Business Review (2016), mencionado en un artículo de KPMG Tendencias (2018),

Las compañías que han desarrollado una Propuesta de Valor para el Empleado atractiva y efectiva tienen profesionales más comprometidos con la organización. Eso se traduce en menos rotación laboral, más innovación, mayor productividad, niveles más altos de satisfacción de clientes, crecimiento de la cuota de mercado de la compañía y mayores beneficios para la organización.

Con respecto a lo hablado hasta el momento, los avances en el entorno laboral, causan un giro en la forma en que las empresas ven a los recursos humanos, a partir de esto es una nueva preocupación la gestión de los trabajadores más valiosos. Tener la capacidad de comprometer al empleado es una característica estratégica de suma importancia, así como también es la manera más competente de atraer, retener y lograr satisfacción por parte de ellos.

Es por esta razón, que es importante tener en claro a que hacen referencia estos aspectos estratégicos de atracción, retención y, el que se haga mayor hincapié, satisfacción laboral.

En primer lugar, la atracción de talento es “una serie de actividades que tienen como objetivo encontrar candidatos viables para cubrir una vacante. Funciona sobre todo para las áreas más básicas de la pirámide laboral (empleados y supervisores).” (Hunters Americas, S/F)

Incluye una adaptación al paquete de prestaciones de la organización para hacer que trabajar en ella sea más tentador para los candidatos. Además del

salario, los servicios de salud, fondos de inversión y posibilidades de crecimiento interno son los factores importantes para que un candidato acepte la oferta de trabajo y el talento ya reclutado permanezca dentro de la organización. (Hunters Americas, S/F)

En segundo lugar, los procesos de retención de talentos, de acuerdo con Chiavenato (2010) “tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta” (p. 440)

En otro orden de ideas, para retener el talento humano de la organización, actualmente se deben enfocar en el fortalecimiento de otros aspectos que tienen como consecuencia la autorrealización personal y profesional, como un trabajo gratificante, reconocimiento y tareas interesantes. Además de una buena remuneración, desarrollo de carrera y un buen clima organizacional. Esto, con el fin de lograr un compromiso y un sentido de pertenencia por parte de los empleados, y retenerlos en las organizaciones.

“Retener talento exige un pensamiento de largo plazo y una planificación creativa”, (Bravo, 2015, p. 11). El modelo de retención a largo plazo presentado por Hatum (2011), citado por Bravo (2015) está formado tres elementos:

Las típicas compensaciones y recompensas que usan las empresas, así como dos conjuntos de factores adicionales que son considerados igualmente importantes en el mercado de hoy: la identidad organizacional, por un lado, y la carrera y la empleabilidad, por el otro.

(p. 11)

Ahora bien, de acuerdo con Chiavenato (2010) “hay dos formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).” (p. 32). Debido a esto, el área de Recursos Humanos, debe abandonar esa remota manera de tratar a las personas como un recurso y no valorarlas como tales.

En relación a lo anterior, una persona motivada se esfuerza más por cumplir sus metas y las de la organización, de este modo se sienten satisfechas con el trabajo que realizan además de desempeñar sus tareas de la mejor manera. De este modo, Chiavenato (2010) menciona que,

Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (p. 41)

Según Shaun (1998), citado en un artículo de Redalyc (2013), menciona que la satisfacción laboral “es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización” (p. 6).

De acuerdo con Robbins (1996), mencionado por Hannoun (2011) en su trabajo de investigación “Satisfacción Laboral”, hace referencia a la misma “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo.” (p. 19) Para lograr dichas actitudes, se tienen que

complacer muchas necesidades de las personas e incentivarlas, ya que evidentemente son el capital más importante de cualquier organización. Por otra parte, Locke (1976), trae a colación que “es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.” (Hannoun, 2011, p. 21)

Salessi (2014) en su artículo de la Revista de Psicología, citando a su vez un conjunto de autores indica una serie de factores contextuales que están relacionados íntimamente con el concepto de satisfacción laboral:

- Aspectos vinculados al diseño de puesto: Paris (2011) y Roger (2013) expresa que los trabajadores más satisfechos son “aquellos que se desenvuelven en puestos que les ofrecen libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y decidir los procedimientos; autonomía para la toma de decisiones; y oportunidades de emplear y desarrollar habilidades y competencias personales.”
- El clima laboral en el que están inmersas las personas, es otra característica fundamental: Omar (2011) hace saber que “cuando los empleados perciben a su supervisor como un líder transformador y carismático, que valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, se incrementan sus niveles de satisfacción laboral.”
- La evaluación de equidad en los aspectos económicos, la percepción de seguridad laboral y el reconocimiento social de la profesión es otro factor que se tiene en cuenta: Pfeifer & Schneck (2012) exponen que “la percepción de salarios competitivos e incentivos financieros equitativos, así como las percepciones de estabilidad y seguridad laboral, repercuten

significativamente en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, traduciéndose en incrementos de la satisfacción laboral.

- Finalmente, una cultura de apoyo trabajo-familia: En este caso, Butts, Casper & Yang (2013) plantean que la disponibilidad y aplicación de políticas que promueven la interfaz trabajo-familia, se asocia a actitudes laborales positivas, principalmente la satisfacción y las intenciones de permanecer en la empresa” (p.73)

Generalmente, y como se mencionó en el apartado anterior, muchas veces se alinean todos los factores contextuales que conllevan a una buena satisfacción laboral por parte de los empleados. Debido a esto, a su vez, se genera cierta tranquilidad del empleador, al saber que tiene la capacidad para retener al capital y que estos aumenten la productividad. Sin embargo, por cuestiones personales o laborales, muchas personas se sienten insatisfechas profesionalmente y tienen deseos de cambiar o abandonar su puesto. Las causas derivan de muchos aspectos, y las consecuencias recaen tanto en la organización como en el trabajador.

Por lo todo lo dicho, adhiero a la afirmación de Hannoun (2011) de que los causantes de la insatisfacción laboral son: bajos niveles de remuneración; mal clima laboral con jefes y compañeros, escasas posibilidades de promoción, inconvenientes en la adaptación al ambiente laboral, malas condiciones de trabajo, ciertas particularidades en lo laboral y personal, además de sentimientos de inseguridad.

Con respecto a la Generación Z, Sintec Consulting y el Tecnológico de Monterrey (2019), se realizó una encuesta en 6 países de Latinoamérica, para identificar las

necesidades y preferencias de las cuatro principales generaciones que conviven en el trabajo. Una de las dimensiones evaluadas es el individuo: sus motivadores personales vinculados a la satisfacción en el trabajo. Una de las preguntas es ¿Qué factores definen la satisfacción en el trabajo para cada individuo? por lo tanto, el orden de las repuestas es el siguiente:

1. Oportunidades de crecimiento
2. Balance de vida y carrera
3. Compensaciones y beneficios (p. 9)

Los nuevos jóvenes profesionales, tienen en cuenta el equipo de trabajo donde se desarrollan, pero no tanto como otras generaciones. Aprecian más las oportunidades de crecimiento y lograr un equilibrio en su vida personal y profesional. (Sintec Consulting, 2019)

Como instancia final, luego de los antecedentes y conceptos explicados anteriormente, se puede exponer que la problemática a resolver en el presente trabajo final de grado es ¿Cómo lograr la satisfacción laboral de la Generación Z, también llamados Centennials, a través de la PVE en organizaciones con marca empleadora de la ciudad de Córdoba Capital?

El problema de investigación mencionado se considera de suma importancia, ya que la Generación Z es la más reciente y la futura incorporación al mundo laboral, siendo así, que la misma le proporciona a las organizaciones ventajas como la innovación, la flexibilidad, creatividad y adaptación al cambio. Es por esto, que es de gran valor conocer sus expectativas, que los motiva y cuáles son sus aspiraciones, debido a que es una nueva

generación que tiene exigencias diferentes a las anteriores para lograr su satisfacción laboral.

*Objetivo general:*

Identificar cuáles son las expectativas en relación a satisfacción laboral de la Generación Z y, analizar si las de la Ciudad de Córdoba, se encuentra alineadas a las necesidades de dicha generación.

*Objetivos específicos:*

- Identificar los factores de satisfacción laboral que ofrecen las organizaciones con Marca Empleadora en su PVE, y generan más interés en la Generación Z.
- Analizar si la “Propuesta de Valor al Empleado” de las organizaciones elegidas se alinean a las necesidades de la Generación Z.

## Método

### Diseño

Teniendo en cuenta la problemática a resolver y los objetivos mencionados anteriormente, se estableció que el presente trabajo de investigación tiene un alcance descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transversal. A continuación, se explican brevemente los conceptos para lograr mayor comprensión.

Cuando se hace alusión al alcance descriptivo, Sampieri et al. (2010) menciona que busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p. 92). El enfoque cuantitativo que con base en la medición y análisis numéricos, busca establecer patrones de comportamiento, relaciones entre variables, probar teorías. (Sampieri et al, 2010) En última instancia, cuando se menciona un diseño no experimental transversal significa que, es no experimental, si se realiza sin la manipulación deliberada de variables y cuando solo se observan los fenómenos tal cual son o en su ambiente natural, para después analizarlos (Sampieri et al, 2010) ; y es transversal, cuando en un momento dado describen y analizan variables.

### *Participantes*

La primera población representada, en dicho trabajo de investigación, está compuesta por todas las empresas de la Ciudad de Córdoba entre las 59.654 en total, según los datos indicados en la Municipalidad de Córdoba (2017). Estas, son consideradas de un

modo no probabilístico - intencional debido a que los investigadores, eligen la muestra seleccionando a los participantes intencionalmente y no aleatoriamente.

Se toma una muestra de tres empresas de la Ciudad de Córdoba (Muestra 1) : la EMPRESA A se dedica al rubro de la construcción, la EMPRESA B se dedica al rubro Instalación distribución de tubos de GNC y la EMPRESA C al rubro de la salud. Son seleccionadas por su buen posicionamiento en el mercado, teniendo una buena Marca Empleadora.

Por otra parte, la segunda población representada, está compuesta por jóvenes de la Ciudad de Córdoba que son parte de la Generación Z. Según el último Censo Nacional en el año 2010, la población total por edades es de 127.109 habitantes. Se tomó como muestra a 95 jóvenes, aquellos con un rango etario de 21 a 26 años, que hoy trabajan en la ciudad de Córdoba y comparten las siguientes características (Muestra 2): - Edad: 21 a 26 años. - Género: Indistinto. - Situación Laboral: con experiencia laboral. Estos son tenidos en cuenta de un modo no probabilístico- accidental, debido a que se los escoge en forma casual, sin juicio o análisis previo.

La participación en la investigación es de forma voluntaria y anónima, para resguardar la confidencialidad de la misma. Es por esto, que se adjuntó en el anexo I, el modelo del “Consentimiento Informado” que es enviado a cada organización.

### *Instrumentos*

Se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, debido a que la investigación tiene un enfoque cuantitativo; para analizar los objetivos planteados con

anterioridad. Ya que se necesitó la postura de ambas muestras para resolver la temática propuesta se utilizan dos cuestionarios como método de recolección de datos: Una para el responsable de Recursos Humanos de las empresas elegidas, y la otra, para los jóvenes que son parte de la Generación Z. Ambas fueron enviadas vía mail y se encuentra el modelo en el Anexo II.

### *Análisis de datos*

Teniendo en cuenta que la investigación tiene un enfoque cuantitativo, en los datos obtenidos se analiza los factores de satisfacción laboral de la “Generación Z”, como empresas con marca empleadora logran esa satisfacción, y en qué grado su PVE está alineada a las necesidades de la generación. Dichos datos se estandarizan a través de Google Forms, con una encuesta para los jóvenes de la generación y, otra para los responsables de Recursos Humanos. Las siguientes variables fueron las analizadas en las organizaciones elegidas y en la Generación Z:

- Satisfacción laboral de la Generación Z:

La satisfacción laboral, es la suma de sentimientos que manifiesta el personal de una organización en relación a la visión, misión objetivos y procesos de la misma; sumado al orgullo y el fuerte sentimiento de pertenencia. (Redalyc, 2013)

“Los miembros de esta generación han nacido con el internet y el uso de las tecnologías de la información. Son multitareas, poco pacientes, trabajan en grupo y han revalorizado la actividad empresarial.” (Grupo Asir, 2018, p. 6)

Para su análisis operacional, se diseñó una encuesta. Las siguientes preguntas están vinculadas a esta variable: n°3, n°8, n°9, n°10, n°11, n°12, n°13, n°14, n°15, D, E, F, G, H, I, J, L.

- Propuesta de Valor al Empleado:

La marca empleadora es la imagen que tiene una organización como empleador. Con esta imagen, busca atraer los talentos, fidelizar y fomentar el orgullo de pertenecer. Para eso el primer paso es diseñar una PVE que “trata sobre cuán bien la empresa satisface las necesidades de las personas, sus expectativas y también sus sueños.” (Hatsumi, 2009, p. 167). “deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas” (Rodríguez, 2014, p. 63).

Para su análisis operacional, se diseñó una encuesta. Las siguientes preguntas están vinculadas a esta variable: n°1, n°2, n°4, n°5, n°6, n°7, A, B, C, K.

## Resultados

Para la elaboración del apartado Resultados, se confeccionaron dos encuestas, una dirigida a los jóvenes de la Generación Z y otra para un responsable de Recursos Humanos de las empresas elegidas. Se vincularon los datos obtenidos de las encuestas con las variables nombradas en la sección Métodos. Con el fin de preservar la identidad de las empresas analizadas se las denominó EMPRESA A, EMPRESA B, EMPRESA C.

### *Satisfacción laboral de la Generación Z*

La primera variable a analizar, tiene como objetivo, identificar los factores de satisfacción laboral que ofrecen las organizaciones con Marca Empleadora en su PVE, y generan más interés en la Generación Z.

La EMPRESA A, EMPRESA B Y EMPRESA C cuentan con un porcentaje entre el 41% al 80% de capital humano dentro del grupo denominado “Generación Z”. A su vez, las tres empresas encuestadas, consideran que los jóvenes están causando cambios dentro de las mismas entre un 50% a un 80%. Pero, aun así las posibilidades de crecimiento en la EMPRESA B Y EMPRESA C son del 60% y en la EMPRESA A del 90%.

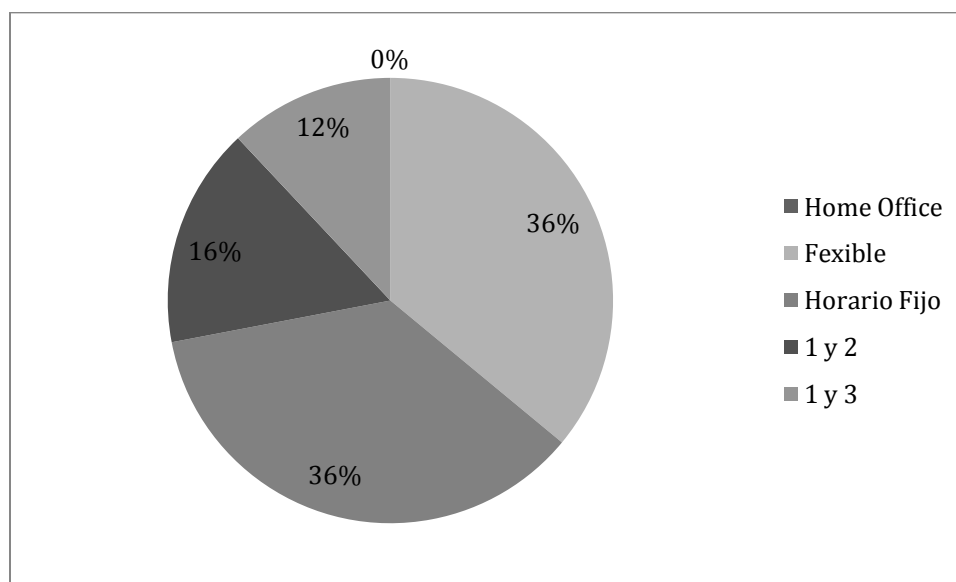
Las estrategias organizacionales para que haya un buen clima laboral, de la EMPRESA A Y EMPRESA C consisten en: revisar las variables de la encuesta de clima laboral, eventos, reuniones y entrevistas para buscar mejoras, beneficios para los empleados, entre muchas otras.

Por otra parte, las tres empresas concuerdan que la “Generación Z”, al ingresar a una organización busca Flexibilidad. No obstante, la EMPRESA B Y EMPRESA C

también concilian en que se busca un Equilibrio entre la vida personal y la vida profesional. Por otra parte, las tres empresas coinciden que los factores que definen la satisfacción laboral para los jóvenes son las oportunidades de crecimiento; teniendo en cuenta, que el 79,2% de la Generación Z valora que se den estos planes de promoción.

**Figura 1:**

*Tipo de jornada laboral de preferencia para la Generación Z*



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

Los factores que otorgan satisfacción laboral para los jóvenes, son:

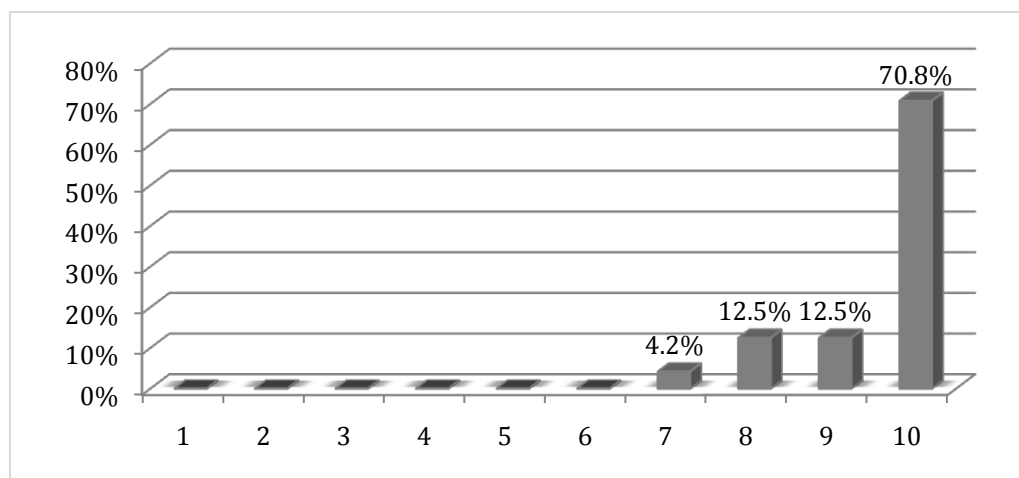
1. Balance vida personal y vida profesional
2. Oportunidad de promoción
3. Trabajo en equipo

Al mismo tiempo, el 83,3% considera importante que su líder valore sus contribuciones, incentive su comportamiento y atienda sus necesidades. Como

consecuencia, el 66,7% de los jóvenes estima que el mal clima con compañeros y sobretodo con los jefes, es un gran causante de insatisfacción laboral; en menor medida con un 58,3% la baja remuneración.

**Figura 2:**

*Que tan atractivo resultan estos aspectos en relación a un puesto de trabajo: libertad, independencia, autonomía para la toma de decisiones, oportunidades de desarrollar habilidades y competencias personales. Puntuar del 1al 10.*



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

*Propuesta de Valor al Empleado (PVE)*

La segunda variable, tiene como finalidad analizar si la “Propuesta de Valor al Empleado” de las organizaciones elegidas se alinean a las necesidades de la Generación Z.

Lo inicial que se pudo observar en los resultados obtenidos fue que el 100% de la empresas elegidas posee marca empleadora, una buena posición en el mercado y conocimientos claros acerca de la propuesta de valor al empleado.

Se investigó el grado en que la PVE se encontraba contemplada en la estrategia organizacional; se obtuvo que LA EMPRESA A Y EMPRESA C coincidieron un 80%, mientras que la EMPRESA B solamente un 50%. A su vez, se indago si esa Propuesta de Valor al Empleado estaba alineada a las necesidades de la Generación Z y, dio como resultado que LA EMPRESA A un 70% en comparación de LA EMPRESA B Y EMPRESA C entre un 20% a 50%. Teniendo como referencia estos tópicos, comentaron cuales eran las más innovadoras:

- LA EMPRESA A: regalos por cumpleaños, viernes feliz (sorpresa para compañeros), eventos por fechas importantes, opción para finalizar el secundario, torneo de futbol para los operarios de la planta, objetivos por mes y se regalan premios, comedor gratis, ayuda para tramites personales, oficina abierta/ entrevistas individuales, oportunidades de capacitación y promoción, entre otras.

- LA EMPRESA B Y C: concuerdan que es complicado desarrollar estrategias para cada una de las generaciones que trabajan en las empresas. Tiene un PVE pensado para el bienestar de la Generación Z pero aún no están establecidas a un 100%. Realizan acciones según los casos que se presentan o merecimiento según evaluaciones productivas y/o actitudinales.

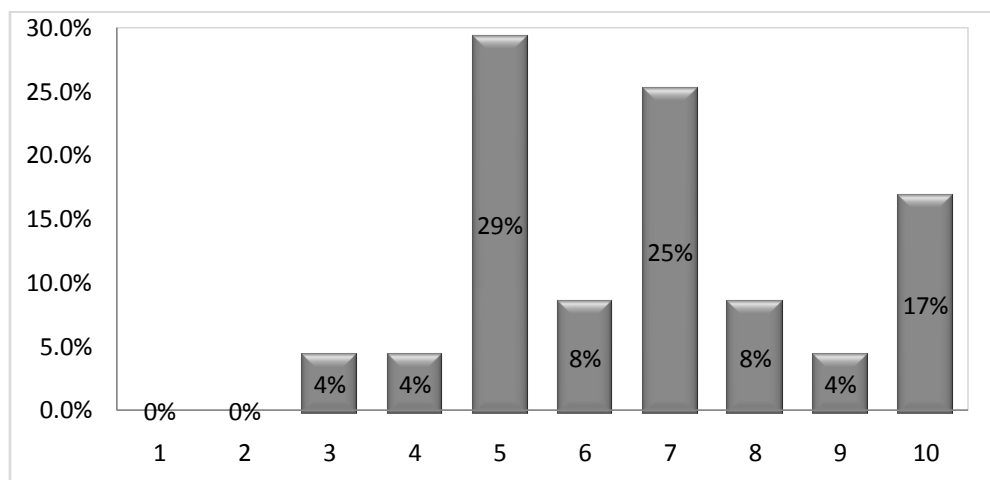
Sin embargo, cuando se encuestó a los jóvenes de la Generación Z (entre 21 a 26) sobre si prefieren una empresa con marca empleadora se arrojó que, el 79,2% afirmo su respuesta mientras que el 20,8% dijo que no. Los aspectos más valorados por los jóvenes a la hora de elegir una organización para trabajar son:

- Buen clima laboral

- Flexibilidad horaria
- Propuesta salarial alta
- Reconocimiento de sus jefes y compañeros
- Elevadas posibilidades de promoción
- Beneficios

**Figura 3:**

*Los beneficios o las propuestas de la empresa que difieren de acuerdo a la edad de los empleados. Puntuar del 1al 10.*



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

## Discusión

El presente Trabajo Final de Grado, como se indica en su Objetivo General, consiste en identificar las expectativas en relación a la satisfacción laboral de la Generación Z y, analizar si la Propuesta de Valor al Empleado se encuentra alineada a las necesidades de dicha generación.

Tal y como el tiempo corre, las generaciones van cambiando respecto a su manera de relacionarse con otros, de comportarse, de comprender el mundo y más que nada su modo de entender el mercado laboral e introducirse en él. Los avances en el entorno laboral, causan un giro en la forma en que las empresas ven a los recursos humanos, a partir de esto, el principal desafío es atraer, comprometer, satisfacer y retener tanto a los mejores talentos como a las nuevas generaciones, debido a que estos marcan un nuevo camino hacia el futuro.

Los miembros de la Generación Z, han nacido con el internet y el uso de las tecnologías de la información. Son multitareas, poco pacientes, trabajan en grupo y han revalorizado la actividad empresarial (Grupo Asir, 2018). Estos son jóvenes que no vienen a trabajar, sino a vivir una experiencia profesional que les llene y coincida con su manera de comprender el mundo del que son parte. Esta generación son los únicos que no aspiran a tener el mismo trabajo toda la vida. La flexibilidad laboral y los continuos cambios en el mercado de trabajo forman parte de su imaginario colectivo.

La problemática de esta investigación, se pudo abordar correctamente, aunque también se puede analizar y profundizar desde otra perspectiva. En ella, se opta por conocer las expectativas de los Centennials, que los motiva y cuáles son sus aspiraciones, debido a

que es una nueva generación que tiene exigencias diferentes a las anteriores para lograr su satisfacción laboral.

Es a partir de la problemática mencionada anteriormente, que el primer objetivo específico de este trabajo final de grado consiste en, identificar los factores de satisfacción laboral que ofrecen las organizaciones en su PVE, y generan más interés en la Generación Z.

A pesar de que las tres empresas elegidas pertenecen a rubros distintos (Construcción, Instalación- distribución de tubos de GNC y Salud) todas coinciden por tener más de la mitad de su capital humano clasificado como “Generación Z” y ser organizaciones deseables y valoradas como potenciales lugares de trabajo.

A partir de las encuestas realizadas, se llegó a la conclusión que los jóvenes de esta generación causan cambios en las organizaciones seleccionadas, pero aun así, las posibilidades de crecimiento son escasas en la EMPRESA A Y EMPRESA B. En este contexto, si bien son conscientes de que deben apostar al desarrollo de sus capacidades, poseen un punto de vista cegado de las variables en las que deben concentrarse. Por lo que, la predisposición puede ser positiva, pero no la planeación y las condiciones necesarias para poder concluir en buenos resultados. En relación a lo anterior, siguiendo la investigación de Sintec Consulting y el Tecnológico de Monterrey (2019) el factor que más valoran los Centennials y que define su satisfacción laboral son las oportunidades de crecimiento que se ofrecen en las organizaciones. Las tres empresas seleccionadas y el grupo que forma parte de la generación Z coinciden con el estudio mencionado previamente; por tal motivo, los jóvenes esperan que los tengan en cuenta, buscan tener opciones de desarrollo y

crecimiento profesional que ayuden a aumentar sus habilidades y capacidades, buscan superarse y cierto reconocimiento para sentirse parte de un equipo.

Al mismo tiempo, el equilibrio trabajo/vida personal es otro determinante de satisfacción en esta generación, podemos citar a Cerezo (2019) sosteniendo que ellos eligen dónde y cómo trabajar, son independientes y prefieren entornos flexibles que les permitan tener un balance entre la vida personal y la vida profesional. Sobre todo, se niegan a organizar su rutina alrededor del trabajo y que les quite tiempo para hacer otras actividades; según Battista, Cabrera y Villanueva (2014) sus motivaciones van más allá del entorno de trabajo, ya que realizar sus hobbies personales es tan importante como realizar los laborales. Actualmente, las empresas deben enfocarse en satisfacer al trabajador, tanto interna como externamente, es decir sentirse complacido con su labor y aporte en la misma, como así también contar con el tiempo para cumplir otro tipo de necesidades como compartir con amigos y familia. Se podría dar, impulsando un clima laboral participativo, logrando cierta flexibilidad en la ejecución de sus tareas y el horario laboral. Esto se relaciona con la expectativa que tienen las personas de trabajar en un lugar con buena posición en el mercado.

Por otra parte, es notoria la importancia del clima de trabajo en el que se desenvuelve esta generación. Priorizan el buen ambiente laboral, la conciliación y la posibilidad de desarrollar su carrera profesional frente a otro tipo de factores como la estabilidad y un buen salario. Es un aspecto a tener en cuenta, porque el 66,7% de los jóvenes estima que el mal clima con compañeros y sobretodo con los jefes, es un gran causante de insatisfacción laboral; como menciona Salessi (2014) en su estudio, si el capital humano nota a sus superiores como líderes transformadores y carismáticos, que incentivan

su comportamiento, valoran sus contribuciones y atiende sus necesidades, logra un aumento en el nivel de satisfacción laboral. En esta línea, las estrategias organizacionales que llevan a cabo la EMPRESA A Y EMPRESA C para lograr un buen ambiente: revisar las variables de la encuesta de clima laboral, eventos, reuniones y entrevistas para buscar mejoras, beneficios para los empleados, entre muchas otras.

Lo expuesto acerca de la preferencia de los horarios de trabajo, resulto que el 36% de los Z encuestados respondió horarios fijos, contra otro 36% que eligió horarios flexibles. Por tal motivo, se contradice a lo mencionado en los antecedentes de la investigación ya que no coincide la mayoría con lo siguiente; Battista, Cabrera y Villanueva (2014) mencionan que eligen los horarios flexibles, priorizando el trabajo part time (6 horas). Sin duda alguna, la generación Z a pesar de su creatividad y adaptabilidad a los entornos laborales emergentes; la desconfianza que da paso a nuevos modos de aprendizaje más centrados en lo vocacional y en las experiencias; y el respeto hacia otras opiniones y estilos de vida, prevalecen las huellas que han dejado tanto de sus padres (Generación X) y como sus abuelos (Baby boomers).

La Generación Z promueve cambios en la gestión de personas, como la implantación de nuevas formas de organizar el trabajo. Debido a esto, las empresas tienen dos grandes retos. Primero, la necesidad de alinear a los jóvenes con los valores organizacionales, ya que garantiza un mayor vínculo y la retención del talento. Segundo, fomentar y sostener el compromiso de esta nueva generación de colaboradores y motivarles para asegurar su máximo rendimiento.

Continuando con el segundo objetivo, que tiene como finalidad analizar si la PVE de las organizaciones elegidas se alinean a las necesidades de la Generación Z, se pudo

destacar a través de las encuestas realizadas, el 100% de las empresas posee marca empleadora, una buena posición en el mercado y conocimientos claros acerca de la propuesta de valor al empleado. Por lo tanto, esto es de suma importancia para los jóvenes, debido a que cuando se plantean elegir una empresa para trabajar, la notoriedad de la compañía por sí misma es el aspecto más valorado; sumado a que le dan importancia a la ética de la misma y a su capacidad de innovar.

En otra instancia, lo que las encuestas arribaron fue que, las tres empresas contemplan la propuesta de valor al empleado en su estrategia organizacional, entre un 50% a un 70%. En contraposición a estos resultados, adherimos con Rodríguez (2014) “si la PVE está claramente articulada y definida, sirve para comunicar el “dar y recibir” existente en la relación entre empleado y empleador, junto con el valor extrínseco e intrínseco de formar parte de la organización”(p. 63). En este caso, las empresas deben fomentar lo dicho anteriormente, logrando una menor rotación laboral, más innovación, mayor productividad y beneficios para la organización sumado a niveles más altos de satisfacción.

Al mismo tiempo, se indagó si esa Propuesta de Valor al Empleado estaba alineada a las necesidades de la generación Z y, dio como resultado que LA EMPRESA A un 80% en comparación de LA EMPRESA B Y EMPRESA C entre un 20% a 50%. Debido a que parte de nuestro objetivo general recae en atender las expectativas de satisfacción, es importante destacar en este punto que, las empresas deberían alinear el 100% de las necesidades de los jóvenes a su PVE asegurándose que estos, formen un sentido de pertenencia y valoren a la organización donde trabajan.

Según Borracchia (2016) en relación a la propuesta de valor hace alusión a que, lo más sensato sería segmentarlas, o sea que cada trabajador pueda armar su propio PVE y

obtengan distintos beneficios. Además encontró que, pensar en ella como una para todo el equipo es el principal error. Debemos comprender cuales son las necesidades y expectativas de nuestro capital humano, en vez de pensar en lo que nos importa a nosotros. Con respecto a lo mencionado por la autora, concluimos que la EMPRESA A, EMPRESA Y y EMPRESA C deben atender que coexisten dentro de las organizaciones una diversidad de personas que pertenecen a distintas generaciones y, por ende tienen creencias, valores y comportamientos diferentes sobre y en el trabajo. También, es por esta razón, que su propuesta de valor al empleado no solo se debe ajustar a la generación Z, sino también a las demás generaciones.

Se pueden señalar en este trabajo final de grado, cuestiones referidas a como comunican las propuestas de valor más innovadoras a los jóvenes: la EMPRESA A es la que lo realiza en mayor medida (regalos por cumpleaños, viernes feliz, opción para finalizar el secundario, torneo de futbol para los operarios de la planta, objetivos por mes y se regalan premios, entre otras), mientras que en la EMPRESA B Y EMPRESA C son más escasas estas (PVE pensado para el bienestar de la Generación Z pero aún no están establecidas a un 100%. Realizan acciones según los casos que se presentan o merecimiento). Sin embargo, se puede ver que las empresas presentan la propuesta de valor al empleado únicamente de manera interna a los trabajadores, y no cuentan con estrategias para que tanto la cultura como la propuesta lleguen de manera externa

Como nos indica nuevamente Rodriguez (2014) la PVE,

Muestra el ADN de la organización, pues deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen, como los procesos

organizativos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos (p. 62).

De esta forma, al tener en cuenta todos estos factores para definir claramente la propuesta de las empresas, converge en la motivación del capital humano logrando la satisfacción laboral y posicionarse en el mercado.

En consecuencia a lo mencionado en el segundo objetivo específico, es de suma importancia recalcar la trascendencia de contar con una propuesta de valor al empleado bien definida, valorada y segmentada. A su vez, debemos preocuparnos por comprender los intereses y necesidades de la generación Z, y de tal forma alinear nuestra PVE a esas exigencias, para cumplir el objetivo de ser atractivos como empleador y lograr la satisfacción laboral de los nuevos talentos.

En cuanto a las fortalezas de este trabajo final de grado, la principal fue tener la oportunidad de trabajar con tres empresas de buen posicionamiento en el mercado laboral, permitiendo investigar satisfactoriamente los objetivos e interrogantes. Además, se presentó la posibilidad de responder exitosamente a todos los objetivos planteados en el apartado “Introducción”, si bien resulto complejo, se pudo identificar los factores de satisfacción laboral que ofrecen las organizaciones en su PVE, también conocer cuáles son más atractivos para la generación Z, además de, analizar si la PVE de las empresas se alinean a las necesidades de la generación.

Otra fortaleza de la investigación fue, aprovechar la coyuntura de entrevistar a un elevado porcentaje de jóvenes y de esta forma, conocer las necesidades actuales de los mismos. Por lo que ampliar los conocimientos en los ejes planteados, es de importancia

para que Directivos de las compañías, representantes de recursos humanos y asesores externos puedan definir la propuesta de valor y tomar decisiones conforme a ella.

No obstante, por otro lado, este trabajo ha tenido limitaciones que no se pueden dejar de mencionar. La situación actual que estamos viviendo es una de ellas, donde a causa de la pandemia se ha instaurado, más aun, un déficit en la economía mundial. También, esto recae en las empresas de la Ciudad de Córdoba, debido a que no disponen del presupuesto ideal para invertir en estrategias de Marca Empleadora y de satisfacción laboral. Es por esto, que algunos directivos no quisieron responder las preguntas planteadas, muchos de los establecimientos estaban cerrados o tenían como prioridad otros asuntos.

Otra limitación fue que la investigación se basó únicamente en un enfoque cuantitativo, interpretando solamente las respuestas de los representantes de RRHH y de los jóvenes de la generación Z, pero no generalizando los resultados a toda una población. El tamaño de la muestra denota otra limitación, al ser reducida y poco representativa en relación al número de empresas y la cantidad de jóvenes (de 21 a 26 años) en la Ciudad de Córdoba; pues se cree conveniente realizar investigaciones con muestras de mayor envergadura.

A modo de conclusión, debido al advenimiento de los jóvenes en el mercado laboral, resulto ser de gran interés estudiar en este trabajo final de grado, sobre cuáles son las expectativas en relación a satisfacción laboral de la Generación Z, además de, analizar si la Propuesta de valor al empleado estaba alineada a las necesidades de dicha generación. De este modo, las organizaciones pueden considerar lo planteado e innovar en su PVE para cumplir con las exigencias del nuevo capital humano; alcanzando mayores beneficios para

la empresa, niveles más altos de satisfacción, compromiso y sentido de pertenecía por parte de los empleados, mas innovación y productividad, entre otras.

De la misma forma, se considera que el problema de investigación es de suma importancia, ya que esta generación es la más reciente y futura incorporación al mundo laboral, siendo así, que la misma le brinda a las organizaciones ciertas ventajas como la flexibilidad, creatividad, innovación y adaptabilidad al cambio. Estos jóvenes profesionales cuentan con mayores diferencias en cuanto a las demás generaciones. Frente a lo mencionado anteriormente, se distinguen por estar continuamente explorando su desarrollo profesional, además de buscar un equilibrio entre su vida personal y laboral, se desenvuelven mejor en lugares donde hay buen clima entre compañeros, les atraen las tareas desafiantes y el trabajo en equipo. Por lo tanto, hay cuestiones como el significado del trabajo que, a pesar de los cambios generacionales, permanecen y se transmutan: la responsabilidad y el compromiso; algo que las empresas deben fomentar para mantenerlo en el tiempo, realizando las estrategias de satisfacción laboral.

Cabe destacar, que dicha satisfacción mencionada, es un factor sumamente importante para la generación Z que trabaja en las empresas; es esencial para su permanencia y supervivencia es por esto que es necesario tener al capital humano orgulloso con su puesto y alineado tanto a la Propuesta de Valor al Empleado como a la cultura corporativa.

En última instancia, se puede observar que a este trabajo final todavía le queda mucho que recorrer, generando nuevas preguntas e ideas que desembocan en futuras líneas de investigación.

A partir de esto, sería conveniente ahondar más acerca de la Propuesta de Valor al Empleado, manifestando las diversas formas de comunicación tanto interna como externa. Si bien se abordó en el trabajo final, es idóneo realizar una investigación con una muestra más grande teniendo en cuenta otros aspectos que no mencionados; por ejemplo, la combinación de la cultura corporativa con la PVE, diseño de un paquete generoso de gratificaciones y centrarse en el compromiso de los empleados. Además, se recomienda hacer una constante búsqueda de las actualizaciones sobre estrategias de satisfacción laboral, y de esta forma beneficiar la relación laboral.

## Referencias

- Batista, A., Cabrera, L. y Villanueva, L. (2014). “Demandas laborales de la Generación Z”. Trabajo de investigación final para la Licenciatura en Recursos Humanos, Universidad Argentina de la Empresa. Recuperado en <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2423/Battista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Borracchia, C. (2016) “Los jóvenes no sueñan con compañías. Por qué debes gestionar tu marca empleadora”. Libro Digital.
- Bravo, M.E. (2015) “La gestión del talento, un talento necesario para la gestión”. Investigación Joven, Revista Electrónica. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado en <https://bit.ly/3tIJuY3>
- Cerezo, P. (2019). “¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la Generación Z ante su próxima inserción al mundo profesional?”. Trabajo final de grado para la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. Recuperado en <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17509/CEREZO%20PAULA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Charaja, I., Yesenia, M. y Mamani, J. (2014). “Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo”. Revista de investigación en comunicación y desarrollo (Redalyc). Recuperada de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844867001>

- Chiavenato, I. (2010) “Administración de Recursos Humanos: Capital Humano de las Organizaciones” Editorial McGraw Hill.
- Esquivel, M (2015) Los centennials y su relación con el trabajo: cuáles son sus expectativas. La Nación. <https://bit.ly/2RSh27P>
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). “18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa”. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. Recuperado en [https://www.esic.edu/sites/default/files/pages\\_import/06-vol-10\\_0.pdf](https://www.esic.edu/sites/default/files/pages_import/06-vol-10_0.pdf)
- Grupo Acir (2018) “Marketing Generacional”. Recuperado de <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBookMarketing-generacional.pdf>
- Hannoun, G. (2011) “Satisfacción Laboral”. Trabajo de Investigación para la Licenciatura en Administración, Universidad Nacional del Cuyo. Recuperada en <https://bit.ly/3sGyadt>
- Hatum, A. (2009) “Alineando la organización: Estrategia y prácticas de recursos humanos para managers”. Editorial Granica
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la investigación (5.a ed.). México D. F., MX: McGraw-Hill.
- Hunters Americas (S/F) “Diferencias entre Headhunting y Atracción de Talento”. Recuperado en <http://www.hlghunters.com/blog/125-diferencias-entre-headhunting-y-atraccion-de-talento>
- Jiménez, A. (2015) “Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión”. Recuperado en

[https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510\\_Capital%20Humano%20AJ.pdf](https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf)

- KPMG Tendencias (2018) “¿Cómo hacer atractiva una empresa al talento?”.

Recuperado de <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/07/atraer-retener-talento/>

- Municipalidad de Córdoba (2010). Indicadores estadísticos de población 2010. <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/datos-demograficos/informacion-censal/271>

- Real Academia Española (RAE). (2014). Generación. En Autor, Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado en <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>

- Rodríguez, C (2014). “Desarrollo de la Employee Value Proposition”. Recuperado en [https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407\\_Co municacion.pdf](https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407_Co municacion.pdf)

- Salessi, S. (2017) “Capital psicológico y regulación emocional en el trabajo: El rol mediador de la satisfacción laboral”. Estudio de Psicología, Universidad Nacional de Rafaela. Recuperado en <https://bit.ly/3sHdylr>

- Sánchez, R. y Viltard, L (2020). Desafío digital y convivencia intergeneracional en Argentina. Recuperado en [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr21/PBR\\_21\\_03.pdf](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr21/PBR_21_03.pdf)

- Sintec Consulting (2019) “Generations at work” <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/sintec-uploads/wp-content/uploads/2019/07/30104027/Reporte-Generations-At-Work.pdf>

- Vilanova, N. y Ortega, I. (2017) Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. Prologo. Editorial Planeta.

## Anexos

*Anexo I*



### UNIVERSIDAD SIGLO 21 ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo ..... acepto participar voluntaria y anónimamente en el Trabajo de Investigación “**Marca Empleadora: cómo lograr la satisfacción laboral de la Generación Z**” dirigido por la Srta. Acevedo, Sofía Investigadora Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por el Prof. Guía Gambino Natalia.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una entrevista en profundidad sobre mi conocimiento de las herramientas, los criterios y factores que inciden en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de la empresa. Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma individual y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada uno de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Siglo 21 y será utilizada sólo para este estudio.

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

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Srta. Acevedo, Sofía Celular: 351-155922220, Correo electrónico: sofaacevedo@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

X

Firma de la Investigadora Responsable  
Apellido y Nombre: Acevedo, Sofia

X

Firma Participante  
Apellido y Nombre:



*Anexo II*

## ➤ Encuesta para los responsables de Recursos Humanos:

1. Pregunta abierta: ¿Qué entiende por Propuesta de Valor al Empleado?

---

---

2. ¿La organización de la que forma parte, posee una Marca Empleadora (empresa con buena posición en el mercado)?

- a) Si
- b) No

3. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de los recursos humanos de su organización, forman parte de la Generación Z (Nacidos entre 1995 y 2000)?

- a) Del 0% al 40%
- b) Del 41% al 80%
- c) Del 81% al 100%

4. En qué grado la Propuesta de valor al empleado se encuentran contempladas en su estrategia organizacional. Puntuar del 1al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

5. En qué nivel la Propuesta de valor al empleado está alineada a las necesidades de la Generación Z. Puntuar del 1al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

6. Pregunta abierta: con respecto a la n°4 ¿Cuáles son las más innovadoras?

---

---

7. Pregunta abierta: ¿A través de qué procesos se da a conocer la cultura de la empresa?

---

---

8. En qué nivel consideras que la Generación Z está generando cambios en la empresa. Puntuar del 1al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

9. Pregunta abierta: ¿Cuáles consideras son los beneficios laborales de tu organización que prioriza esta generación?

---

---

10. En qué nivel tu empresa promueve las posibilidades de crecimiento para esta generación. Puntuar del 1al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

11. En su consideración, ¿Qué buscan los jóvenes de la Generación Z al ingresar en una organización? Selecciona 2 opciones.

- a) Equilibrio vida personal- vida profesional
- b) Buena remuneración
- c) Flexibilidad
- d) Seguridad- Estabilidad

12. ¿Qué factores definen la satisfacción en el trabajo para cada individuo? Selecciona 2 opciones.

- a) Trabajo en Equipo
- b) Cultura Organizacional
- c) Oportunidades de crecimiento
- d) Compensaciones y Beneficios

13. En qué nivel el diseño de puestos de tu organización está vinculada a la satisfacción laboral. Teniendo en cuenta factores como: autonomía, toma de decisiones, desarrollo de habilidades y competencias, etc. Puntuar del 1al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

14. ¿Cuáles son los principales causantes de insatisfacción laboral en su organización?

- a) Bajo nivel de remuneración
- b) Mal clima laboral
- c) Malas condiciones de trabajo
- d) Escasas posibilidades de promoción

15. En qué grado el clima laboral en el que están inmersas la personas, es importante para tu organización. Puntuar del 1al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

16. Pregunta abierta: con respecto a la n°13 ¿Cuáles son las estrategias organizacionales para que haya un buen clima laboral?

---

---

---

- Encuesta a la Generación Z (nacidos desde 1995 al 2000) que hoy emplean en la Ciudad de Córdoba:

A. Pregunta abierta: ¿Qué entiende por Propuesta de Valor al Empleado?

---

---

B. Al momento de buscar trabajo, ¿prefiere una empresa con una buena posición en el mercado (Marca Empleadora)?

- 1) Si
- 2) No

C. Pregunta abierta: ¿Cuáles son los aspectos que los jóvenes valoran a la hora de elegir la empresa para trabajar?

---

---

D. Valora que la empresa le ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Puntuar del 1 al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

E. ¿Qué tipo de jornada es de preferencia para la Generación Z?

- 1) Home Office
- 2) Horario fijo
- 3) Flexible
- 4) 1 y 2
- 5) 1 y 3

F. Pregunta abierta: ¿Qué término asocia al trabajo?

---

---

G. ¿Qué factores definen la satisfacción en el trabajo para usted?  
Selecciona 2 opciones.

- 1) Trabajo en Equipo
- 2) Cultura Organizacional
- 3) Oportunidades de crecimiento
- 4) Compensaciones y Beneficios
- 5) Balance vida personal y profesional

H. Que tan atractivo le resultan estos aspectos en relación a un puesto de trabajo: libertad, independencia, autonomía para la toma de decisiones, oportunidades de desarrollar habilidades y competencias personales. Puntuar del 1al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

I. Que tan importante es que su líder valore sus contribuciones, incentive su comportamiento y atienda sus necesidades. Puntuar del 1al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

J. ¿Cuánto valora el equilibrio entre trabajo/vida personal? Puntuar del 1al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

K. En qué nivel consideras que los beneficios o las propuestas de la empresa a valorar difieren de acuerdo a la edad de los empleados. Puntuar del 1al 10 (1 menor puntuación- 10 mayor puntuación)

1- 2- 3- 4 - 5- 6- 7- 8- 9- 10

- L. ¿Qué factores causan tu insatisfacción laboral en tu lugar de trabajo?
- e) Bajo nivel de remuneración
  - f) Mal clima laboral con jefes y compañeros
  - g) Malas condiciones de trabajo
  - h) Escasas posibilidades de promoción