

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Manuscrito Científico

**Atracción y retención de la Generación Y o millennials**

*Attraction and retention of the Generation Y or millennials*

Pedrotti Macarena Ayelén

Legajo: RHU02526

Tutora: Natalia Gambino

Córdoba, junio 2021

## **Agradecimientos**

*Le quiero dar las gracias a mis papás, que con amor y dedicación me brindaron las herramientas para ser quien soy, por confiar siempre en mí y por haberme dado la oportunidad de poder estudiar lo que me gusta. Son mi ejemplo de vida.*

*A mis hermanas y a mis nonos que con su apoyo me acompañaban, por alegrarse de cada logro conseguido, por el amor y compañía que me brindan.*

*A mi abuela Norma que me alienta a seguir, por darme fuerzas, confiar en mí y por cebarme mates cada día mientras estudiaba y hacia trabajos.*

*Le agradezco a mi novio, por no dejarme bajar los brazos, ser mi sostén, por consolarme cuando no me iba como esperaba, por su amor y por estar presente siempre para mí.*

*A mis amigas que hicieron más lindo este camino, por cada día compartido y por cada paso que dimos juntas a lo largo de estos años. Gracias por su cariño.*

*Gracias a la profesora Natalia Gambino y a las empresas que participaron, ya que fueron una pieza fundamental para llevar a cabo este Trabajo Final de Grado.*

*Gracias al Mgter. Pablo Rivarola, Vicerrector de Asuntos Académicos por acompañarme estos años dentro de la universidad, por su apoyo y por la escucha activa.*

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se basó en determinar las acciones y procedimientos de atracción y retención de la Generación Y o millennials, que desarrollan las organizaciones que poseen una marca empleadora en la Provincia de Córdoba, Argentina en el primer semestre del 2021. Se llevó a cabo una investigación con alcance de tipo descriptivo y otro exploratorio con un enfoque mixto, realizando un diseño no experimental, transversal. Se utilizó la técnica de la entrevista dirigida al/la Responsable del área de Recursos Humanos y se realizó la técnica del cuestionario, utilizando como instrumento la encuesta dirigida a los empleados millennials.

Los resultados indicaron que la mayoría de las empresas consideraron que sus objetivos se encuentran alineados con los objetivos de los millennials. Los empleados millennials prefieren jornadas de trabajo con horarios flexibles, en los que se les brinde un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Y un motivo por el cual abandonarían la organización sería para emprender un proyecto personal. Así también buscan oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. Para finalizar se pudo determinar que las empresas deben desarrollar un proceso de atracción y retención específico para cada generación, ya que sus necesidades varían. Deben escuchar las necesidades y preferencias de la Generación Y o millennials a la hora de diseñar sus procesos, conforme a que el objetivo principal es que el talento humano escoja a la organización, permanezca y se desarrolle en ella.

*Palabras claves:* Generación Y o millennials, atracción, retención, marca empleadora.

## **Abstract**

The current research project was based on determining the actions and procedures of attraction and retention of the Generation Y or Millennials. These actions and procedures were developed by organizations which possess an employer branding in the Province of Córdoba, Argentina on the first semester of 2021. A research with a descriptive approach was carried out, as well as an exploratory one with a mixed approach through a transversal non-experimental design. The technique of the interview was applied, which was directed to the person in charge of the Human Resources Area. In addition, the questionnaire technique was utilized, which makes use of the survey as an instrument directed to the millennials employees.

The results indicated that the most of the companies considered that their objectives were aligned with the ones of the Millennials. They prefer flexible working hours, in which employees are offered a balance between their jobs and their personal lives. One of the reasons why they would resign from the organization would be starting a personal project. They look for growth opportunities, as well as development opportunities within the company. To conclude, it could be determined that companies should develop a specific process of attraction and retention for each generation, since their needs vary. They should listen to the needs and preferences of the Generation Y or Millennials when they have to design their processes and realize that their main objective is the one in which the human talent chooses the organization, and remains and develops within it.

*Key terms:* Generation Y or Millennials, attraction, retention, employer branding.

## INDICE

<i>Agradecimientos</i> .....	2
<i>Resumen</i> .....	3
<i>Abstract</i> .....	4
<i>Introducción</i> .....	6
<i>Método</i> .....	20
Diseño.....	20
Participantes.....	20
Instrumento.....	20
Análisis de datos.....	21
<i>Resultados</i> .....	23
<i>Discusión</i> .....	28
<i>Referencia</i> .....	38
<i>Anexos</i> .....	42
Anexo 1: Acta de consentimiento informado	
Anexo 2: Entrevista con el/la Responsable del área de Recursos Humanos	
Anexo 3: Encuesta a empleados que pertenecen a la Generación Y	

## Introducción

El mundo organizacional está en constante transformación y evolución. Los procesos, la tecnología y las diferentes tendencias, que antes se implementaban y eran rentables, se han vuelto obsoletas, por estos motivos las organizaciones, como el área de Recursos Humanos, debe adaptarse y acompañar estos cambios. Así también, el mercado se ha vuelto más competitivo. Atraer y retener a los mejores líderes y equipos de trabajo es decisivo.

“En consecuencia, aquellas empresas que quieran ser competitivas y tener éxito, necesitan retener en la organización los recursos que conformen la clave de su éxito competitivo, entre los que ciertos recursos humanos resultan fundamentales.” (Celia Martin Sierra, 2011, p. 112).

Figueres María Victoria (2017) en su Trabajo de Graduación de la Universidad Torcuato Di Tella, en la Provincia de Buenos Aires, desarrolló el tema: Atraer, desarrollar y retener profesionales millennials. Estudio acerca de las políticas que actualmente están aplicando las empresas para administrar a los millennials y sus principales características y motivaciones.

La investigación tuvo un alcance exploratorio y descriptivo, con un enfoque mixto.

Como resultado de la investigación teórica y empírica realizada, se detectó que los jóvenes profesionales pertenecientes a la generación del milenio, se identifican de manera positiva con las políticas propuestas a la luz de la teoría. De igual modo, se observó que la falta de aplicación de

procesos acordes a esta generación, afecta negativamente a los jóvenes. Este impacto negativo se traduce como insatisfacción laboral. Dicha insatisfacción, se ve reflejada en el alto grado de rotación laboral de los jóvenes.

Asimismo, se obtuvo un panorama claro acerca de las estrategias que actualmente aplican las empresas para atraer, desarrollar y retener a la nueva fuerza laboral. En la misma línea, se describieron las principales características y motivaciones de los Gen Y que permitieron comprender mejor a esta generación. (Figueres María V., 2017, p. 55)

Carro Yamila Soledad (2019) en su Trabajo Final Integrador, realizado en la Fundación Barceló, Facultad de Medicina, que tuvo lugar en la sede de la Provincia de Buenos Aires. Abordó la temática: “La empleabilidad de los millennials. Características de la generación Y en el trabajo”. Estudió acerca de las habilidades blandas que presenta la Generación Y en el proceso de búsqueda laboral.

“La investigación tuvo un alcance exploratorio con un enfoque cualitativo, utilizando como instrumento de recolección de datos la observación no participante con observador manifiesto, entrevistas por competencia y un cuestionario digital de evaluación de competencias, y entrevistas semi-dirigidas.” (Carro Yamila, 2019)

Como conclusión Carro Yamila (2019) estableció:

El mundo cambia de manera más acelerada que antaño, lo que implica un cambio en la producción de subjetividades. Y desde el mercado laboral se debe contemplar a todos los tipos de adolescentes y poder ofrecer una igualdad en el acceso a las oportunidades. Por otro

lado, en los último tiempos mucho se habla de la preeminencia de las habilidades blandas en los “trabajos del futuro”, y sin embargo estos nuevos empleos van a requerir no solo de buenas habilidades blandas, sino también conocimientos en tecnología e informática y tampoco se están formando a los jóvenes en estos. (p.70).

El Trabajo Final de Grado de María Pía Roberi (2020): Cómo atraer y retener a la “Generación Y”, realizada en la Universidad Siglo 21, que tuvo lugar en la Provincia de Córdoba, analizó cuáles son los factores de atracción y retención de esta generación que hoy emplean las organizaciones con “marca empleadora” de la ciudad de Córdoba.

“Para llevar a cabo el relevamiento fue necesario una investigación de carácter descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transversal.” (Roberi María P., 2020, p. 3).

Como instrumento de recolección de datos, utilizó encuestas que apuntaban a diferentes empleados de las empresas escogidas por ella.

Se pudo concluir de esta manera, que la atracción y retención de talento humano se ha convertido en el principal reto de las empresas, ya que son estos los que generan riqueza dentro de la misma. Si bien existen investigaciones con respecto a la temática, es un tópico bastante innovador con respecto a factores de atracción y retención, como también así, la problemática de la “Generación Y”.

Los mismos se destacan por su necesidad de moverse de una organización a otra, preferentemente son atraídos por aquellas con Employer Branding. La flexibilidad y el equilibrio entre trabajo/vida



personal son prioridad en la mayoría del capital humano considerado “Generación Y” que actualmente se encuentra activo laboralmente. (Roberi María P., 2020, p. 3)

Para volverse más competitivas en el mercado, las organizaciones, deben considerar que el capital humano que poseen es uno de sus más valiosos activos. Son los que harán la diferencia en relación a las demás organizaciones. Para comprender aún mejor, se definirá capital humano.

Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. (Chiavenato, 2010, p. 37).

Atraer y retener al capital humano no solo hace referencia a volverse competitivo y disponer del talento que se posee, también reduce los costos que esto implica, como la rotación del personal, costos de producción, entre otros.

Citando a Líder Empresarial (2018) “Atracción de Talento es un conjunto de elementos estratégicos, que nos permiten identificar nuevas necesidades del negocio.” (<https://bit.ly/2Z5lLa5>).

Atraer a los mejores candidatos para nuestras posiciones vacantes, nada de salir a cazar o reclutar recurso, más bien, crear las condiciones, clima y sobre todo una reputación como empleadores en que los

candidatos insistan en ser parte de la organización, que estén entusiasmados de aplicar a un proceso de selección con nosotros, no por el sueldo o por la mera necesidad de un trabajo, sino porque somos la mejor opción en el sector y desean trabajar con nosotros. (Gordillo C., 2018, <https://bit.ly/3hAUbaZ>).

Por lo mencionado anteriormente, debemos desarrollar ciertas acciones para atraer y captar a los mejores talentos, cubriendo así los puestos vacantes de la organización. A fin de que el talento humano permanezca en nuestra organización es necesario poder retenerlo, confeccionando estrategias para mantenerlos motivados y satisfechos y así lograr que permanezcan en la organización.

Idalberto Chiavenato (2010) “La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.” (p. 228).

Retener a los talentos requiere desarrollar e implementar diferentes estrategias. Las estrategias van a depender de las necesidades de cada persona en ese momento y es importante que la organización tenga conocimiento de esas necesidades para lograr satisfacerlas y así obtener la permanencia de los colaboradores en la empresa.

La retención de talento es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud. Contar con personas así y que además aporten valor a la empresa resulta clave para cualquier estrategia de negocio. Como contrapartida las personas tienen una serie de necesidades que cubrir y cuanto mejor lo haga y las cubra

una organización, más duradera será la experiencia del empleado. (Laporta A., 2020, <https://bit.ly/3lw3LNm>).

Es un objetivo fundamental mantener motivados al personal, otorgándoles sus prestaciones básicas e indispensables y seguridad laboral. También se deben disponer de reconocimientos, promover su crecimiento profesional dentro de la organización, otorgar beneficios, etc. Es importante apuntar a aquello que motive a cada generación y persona en particular, ya que cada una posee necesidades diferentes.

A lo largo del tiempo se han ido desarrollando diferentes conceptos sobre las edades generacionales de las personas, los grupos a los que pertenecen y su relación con el trabajo, la sociedad y su vida en particular. Lo que va a depender de las motivaciones, el ámbito de trabajo de ese año, estilos de vida, etc.

(Dilthey, 1875) citado por Ángeles Rubio Gil (2010):

Una generación presupone un grupo de individuos nacidos en torno a una fecha, pertenecientes a una comunidad de educación, formas de relación similares, preocupaciones comunes que terminan con la fuerza generadora de la anterior, y aunque algo más específico de las generaciones literarias, cuentan con una figura destacada o 'caudillo'. (p. 202).

El Instituto de Economía Digital de ESIC (ICEMD) y Coolhunting Consulting Group (2017) definen seis generaciones de la era digital:

1. Generación Silenciosa: Comprende a las personas nacidas entre 1925 y 1944, sus edades van desde los 74 a los 93 años.

2. Baby Boomers: Comprende a las personas nacidas entre 1945 y 1964, sus edades van desde los 54 a los 73 años.
3. Generación X: Comprende a las personas nacidas entre 1965 y 1979, sus edades van desde los 39 a los 53 años.
4. Generación Y o Millennials: Comprende a las personas nacidas entre 1980 y 2000, sus edades van desde los 18 a los 38 años.
5. Generación Z o Centennials: Comprende a las personas nacidas entre 2001 y 2011, sus edades van desde 7 a los 17 años.
6. Generación Alpha: Comprende a las personas nacidas desde 2012 hasta la actualidad, sus edades van desde 0 a los 6 años.

A continuación se va a definir a cada generación con sus respectivas características:

❖ Generación Silenciosa: “Esta generación vivió una época muy difícil: la Gran Depresión en Estados Unidos, que afectó a las economías mundiales, el auge del nazismo y la Segunda Guerra Mundial.” (ICEMD y Coolhunting C. G., 2017, p. 12).

Características:

- La unión con sus familias y seres queridos es fundamental.
- Se informan a través de televisión y diarios.
- Se abstienen de usar teléfonos móviles y redes sociales.

❖ Baby Boomers: Son los nacidos pos Segunda Guerra Mundial. “Los Boomers a menudo se asocian con el movimiento por los derechos civiles, la causa feminista en la década de 1970, los derechos de los homosexuales, los discapacitados, así como el derecho a la intimidad.” (ICEMD y Coolhunting C. G., 2017, p. 20).

Características:

- Su salud es prioridad y por ello se mantienen activos.
- Al igual que la generación silenciosa consumen televisión.
- El trabajo es muy importante para esta generación, buscan la estabilidad y por lo que permanecen en el bastante tiempo.
- Valoran las jerarquías y los cargos en el ámbito laboral.

❖ Generación X: A esta generación le tocó vivir la llegada del CD, el ordenador portátil, el walkman y el fin de los casetes y videocasetes. También el nacimiento de Internet y la burbuja puntocom en la década de los 90, por eso actualmente, parte de esta generación se resiste a utilizar estas tecnologías. También se vieron afectados por el bombardeo del consumismo de principios de los 90s. (ICEMD y Coolhunting C. G., 2017, p. 28).

Características:

- Las mujeres comenzaban a trabajar fuera de su hogar.
- Han sufridos grandes cambios sociales.
- Se los reconoce por trabajar mucho, pero lograron un equilibrio entre el trabajo y su vida personal.
- Se los conoce por ser una generación conformista.

❖ Generación Y o Millennials: “Han sufrido de lleno la última crisis económica, lo que ha derivado en un boom de emprendimiento y creación de startups.” (ICEMD y Coolhunting C. G., 2017, p. 36). Son a los jóvenes actuales y abarcan la mayor parte a nivel global.

Características:

- Son nativos digitales, utilizan redes sociales y diferentes canales de comunicación.
- Vieron a sus padres trabajar demasiado, por este motivo el trabajo para ellos tiene un sentido diferente, no buscan la estabilidad laboral.
- Disfrutan el viajar, las experiencias y viven el momento.
- Participan y se comprometen con varias luchas y movimientos sociales.

❖ Generación Z o Centennials: “Preadolescentes y adolescentes, la generación que sigue a los Millennials, son los conocidos como nativos digitales, ya que desde muy pequeños han interactuado con los dispositivos móviles e internet.” (ICEMD y Coolhunting C. G., 2017, p. 44).

Características:

- Están comprometidos socialmente y con el medio ambiente.
- Buscan trabajos flexibles para poder desarrollar otras actividades, son creativos.
- Se comunican a través de imágenes, de lo visual y son creadores de contenido.
- Son emprendedores y consideran que el estudio no es el único medio para llevarlos al éxito.

❖ Generación Alpha: “Los hijos de los Millennials, una generación digital desde su nacimiento. Aunque aún son muy pequeños, tienen gran influencia en las

decisiones de compra y estilos de vida de sus padres.” (ICEMD y Coolhunting C. G., 2017, p. 52).

Características:

- Serán la generación 100 % digital, ya que nacerán rodeados de dispositivos, virtualidad, la tecnología como parte de su vida.
- Son hijos de millennials por eso los roles parentales tradicionales están más ausentes que las generaciones anteriores.
- Debido a que serán una generación digital, sus intereses y su capacidad de atención cambiarán.

El área de Recursos Humanos considera que cada generación posee distintas particularidades, y es su responsabilidad generar que los atributos beneficiosos de cada generación se favorezcan en su interacción dentro de la organización. De esta manera lograr una buena convivencia generacional y un alto rendimiento productivo del capital humano dentro de la organización.

En la correspondiente investigación se planteará cómo las organizaciones buscan atraer y retener a la “Generación Y o Millennials”, debido a que son el principal número de personas a nivel global y es una generación que recientemente ha ingresado al mundo laboral. El área de Recursos Humanos de cada organización debe lograr adaptarse a los cambios y a las necesidades de los millennials, para potenciar su integración en el ámbito laboral.

Esta generación valora la diversidad de edades, culturas, género y capacidades. Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, hábiles con la tecnología y los medios de comunicación.

Valoran la familia, los amigos y es por eso que cuidan de que el trabajo no invada su vida personal para poder dedicarles el tiempo que estos merecen. (Figueres María V., 2017, p. 12).

Citando a Almirón, Cogozzo y Cosano en su Trabajo final de grado, realizado en la Provincia de Buenos Aires (2019):

El millennial es una persona a la que le cuesta respetar la orden de mando, por lo tanto las organizaciones deben tener en cuenta el tipo de líder que tiene para influir en sus empleados, en donde el millennial se sienta más a gusto y en su zona de confort, donde él pueda dar su opinión y tenga apoyo en lo que realice. (p. 8)

Los millennials se unen a las empresas para desarrollar su crecimiento profesional, consideran que los procesos de trabajo mejorarían con la incorporación de la tecnología. Creen en la necesidad de brindar oportunidades igualitarias entre mujeres y hombres, participan de los movimientos y luchas sociales con los que se identifican y la sustentabilidad es un nuevo modo de vida para esta generación.

“En el constante desafío de un mundo globalizado, esta generación tiene el poder de introducir soluciones científicas como ninguna otra antes de su generación la tuvo. Están rediseñando el mundo en todos sus aspectos: social, cultural, económico y político.” (Meri Meza y Ríos Ramírez, 2018, p. 2).

La generación Y escoge el sitio donde trabajará, analizan la organización y si no cuenta con los atributos con los que esta generación se identifica, no formarán parte de ella ni la recomendarán. Por este motivo, las empresas se cuestionan cómo atraer y



retener a los nuevos talentos; y para hacerlo, se debe crear e invertir en una marca empleadora o employer branding.

“El employer branding puede ser definido como la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones.” (Mosley, 2007). Así mismo “el objetivo es potenciar a la organización para atraer los talentos necesarios para lograr los objetivos propuestos por el negocio.” (Barrow y Mosley, 2007).

La marca empleadora no es más que la imagen que se tiene de una organización -no sólo hacia sus clientes- sino también hacia sus empleados y posibles futuros talentos, para lograr atraerlos y que ellos lleguen a la organización. Desarrollar la marca empleadora de la organización trae múltiples beneficios, tanto financieros como productivos.

El employer branding es el proceso de generación de una imagen de ser "un gran lugar para trabajar" en la mente de un conjunto de candidatos específicos. Se trata de un proceso que no termina con la firma de un contrato puesto que los empleados pueden llegar a ser embajadores de la marca para la que trabajan. (Rodríguez Tarodo A., 2011, p. 90)

Los talentos que lleguen a nuestra empresa, lo harán porque comparten y se sienten identificados con los valores, las políticas, objetivos e imagen que se tiene de ella. Ese es el objetivo del área de Recursos Humanos, lograr que el capital humano competitivo se encuentre en la organización y se desarrolle en ella.

Disponer de una marca empleadora sólida genera diversos beneficios, tales como:

- ❖ Atracción y retención de los empleados, generando así mayor productividad.
- ❖ Incremento de la motivación, la satisfacción y del compromiso de los empleados.
- ❖ Incremento de los resultados financieros.
- ❖ Disminución de costos de rotación de personal.
- ❖ Demuestra transparencia y confianza.
- ❖ Posicionamiento de la organización en el mercado laboral.

Para desarrollar la marca empleadora es imprescindible contar con una estrategia de marca empleadora integral, por lo cual, debemos elaborar una propuesta de valor del empleado (PVE).

Una PVE es el valor percibido en trabajadores actuales y potenciales por trabajar en tu empresa, basado en las características de tu compañía, la identidad pública, la cultura y los beneficios de los empleados. Una PVE ejemplar diferencia a las organizaciones de sus competidores, lo que les permite atraer nuevos talentos y retener a los mejores trabajadores. (Gentile F., 2018, <https://bit.ly/2XsDuHS>).

Randstad (2020) plantea que la propuesta de valor:

Debe transmitir razones sólidas y relevantes para que un candidato quiera trabajar para la empresa. Debe expresar claramente las ventajas, pero también estar en línea con los valores de la empresa y su misión para que los potenciales empleados perciban realmente qué tipo de organización es, cuál es su misión, y cómo trata a sus empleados. (p. 11).

La Propuesta de Valor del Empleado es el valor agregado de las empresas, lo que hará la diferencia y la estrategia para atraer y retener al talento humano, produciendo ventajas competitivas y el posicionamiento de la organización en el mercado.

La problemática que se expondrá en el presente Trabajo Final de Grado es, ¿Cómo las organizaciones con marca empleadora atraen y retienen a la generación Y o millennials?

De acuerdo con lo manifestado, el objetivo general de éste proyecto de investigación es:

- ❖ Determinar qué acciones y procedimientos de atracción y retención de la Generación Y o millennials desarrollan las organizaciones con marca empleadora en la Provincia de Córdoba en el primer semestre del 2021.

Para lograr lo planteado anteriormente, se deberá llevar a cabo los siguientes objetivos específicos:

- ❖ Analizar si la propuesta de valor del empleado (PVE) de dichas organizaciones se alinean con las necesidades de la Generación Y o millennials.

- ❖ Identificar los factores de atracción de la Generación Y o millennials que utilizan las organizaciones de la Provincia de Córdoba.

- ❖ Identificar los factores de retención de la Generación Y o millennials que utilizan las organizaciones de la Provincia de Córdoba.

## **Método**

### *Diseño*

Se estableció que el presente trabajo de investigación tiene un alcance de tipo descriptivo y otro exploratorio con un enfoque mixto. Realizando un diseño no experimental, transversal, en donde se recolectaran datos una única vez.

### *Participantes*

La población seleccionada fue escogida entre las 59.654 empresas situadas en la Provincia de Córdoba, las cuales fueron consideradas de un modo no probabilístico accidental. Se tomó como muestra tres empresas de la Provincia de Córdoba, en donde la empresa 1 es una Universidad privada; la empresa 2 es una estación de servicio; y la empresa 3 centra su servicio en la compraventa y entrega de materiales para la construcción, las mismas fueron elegidas por poseer una marca empleadora. Junto a los involucrados se firmó un consentimiento informado, el cual se encuentra en el Anexo 1.

Para los cuestionarios la población escogida son las tres empresas y se tomó como muestra veinte empleados de la empresa 2 y 3, mientras de la empresa 1 por cuestiones de política, se tomó como muestra el cuestionario que ellos aplican anualmente, las respuestas fueron estandarizadas por rango etario, es decir millennials.

### *Instrumento*

Se determinó realizar la técnica de la entrevista al/la Responsable del área de Recursos Humanos y realizar la técnica del cuestionario, utilizando como instrumento la encuesta dirigido a los empleados que formen parte de la Generación Y o millennials.

La entrevista se realizara a través de Google Meet, será de forma semi-estructurada con preguntas abiertas y su duración será de una hora. En el Anexo 2 se puede encontrar el formato de entrevista utilizada.

El cuestionario se realizara a través de los formularios de Google, obteniendo un enlace que los direccionará hacia el mismo. El enlace se enviará al/la Responsable del área de Recursos Humanos, el cual deberá hacerles llegar a los empleados el link del cuestionario. En el Anexo 3 se puede encontrar el formato del cuestionario.

### *Análisis de datos*

La presente investigación contempla un enfoque mixto, en donde a partir de los datos recolectados, se analizó cómo las organizaciones con marca empleadora atraen y retienen a la Generación Y o millennials, y de que forma la propuesta de valor del empleado se ajusta a las necesidades de esta generación.

Los datos de los cuestionarios se estandarizaran a través de la misma plataforma de formularios Google, ya que las respuestas se recopilan de forma automática y ordenada, con gráficos y datos de las respuestas en tiempo real.

Las variables que se analizaron fueron las siguientes:

- Propuesta de Valor del Empleado (PVE):

Una PVE es el valor percibido en trabajadores actuales y potenciales por trabajar en tu empresa, basado en las características de tu compañía, la identidad pública, la cultura y los beneficios de los empleados. Una PVE ejemplar diferencia a las organizaciones de sus

competidores, lo que les permite atraer nuevos talentos y retener a los mejores trabajadores. (Gentile F., 2018).

En su análisis operacional se puede observar: en la entrevista realizada las preguntas C) y D) están vinculadas a esta variable y en el cuestionario realizado la pregunta 3 está vinculada a esta variable.

- Atracción:

“Atracción de Talento es un conjunto de elementos estratégicos, que nos permiten identificar nuevas necesidades del negocio.” (Líder Empresarial, 2018, párr. 8).

En su análisis operacional se puede observar: en la entrevista realizada las preguntas E), F), G), H) e I) están vinculadas a esta variable y en el cuestionario realizado las preguntas 4, 5, 6, 7, 8, 17 y 19 están vinculadas a esta variable.

- Retención:

Idalberto Chiavenato (2010) “La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.” (p. 228).

En su análisis operacional se puede observar: en la entrevista realizada las preguntas J), K), L), M), N), O), P) y Q) están vinculadas a esta variable y en el cuestionario realizado las preguntas 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20 y 21 están vinculadas a esta variable.

## Resultados

### *Propuesta de Valor del Empleado (PVE)*

En las entrevistas realizadas, se observó en la empresa 1 que la PVE para los millennials fue la flexibilidad laboral y hacer foco en la diversidad, género, inclusión, sustentabilidad y responsabilidad social, ya que son temáticas de su interés. La PVE de la empresa 2 se centró en el compromiso, en garantizar excelencia y en los beneficios que les otorga a los empleados. La empresa 3 expuso que no tiene una PVE para los millennials, pero se está comenzando a tenerlos en cuenta y a escucharlos.

La empresa 1 y 2 establecieron que sus objetivos se encuentran alineados con los objetivos de esta generación, en cuanto a la empresa 3 considero que no se alinean sus objetivos con los de los millennials.

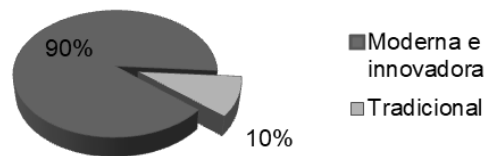
El 90% de los empleados de la empresa 2 y 3, junto a los empleados de la empresa 1 manifestaron que a la hora de buscar empleo, tiene en cuenta si la organización está posicionada en el mercado con una marca empleadora desarrollada.

Los empleados encuestados como los empleados de la empresa 1, expresaron en el siguiente grafico que prefieren a la hora de buscar empleo.

Figura 1

*Jornada laboral de preferencia para la Generación Y o millennials.*

## A la hora de buscar empleo, ¿que prefiere?



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas

Los empleados de la empresa 1 y el 65% de los empleados encuestados consideraron que los objetivos de la organización se encuentran alineados con los suyos.

### *Atracción*

La empresa 1 estableció que su proceso de atracción es innovador, en donde la mayor parte de sus avisos son publicados en LinkedIn, los mismos son atractivos. Buscan transmitir que la organización es el lugar donde deben trabajar y desarrollarse.

La empresa 2 declaró que el proceso de atracción se realiza con los curriculum vitae que llegan a la organización, estableciendo que los futuros candidatos llegan por su cuenta y pocas veces publicaron avisos; cuando lo hicieron fue a través Instagram.

La empresa 3 estableció que su proceso de atracción se caracteriza por escuchar nuevas alternativas, sugerencias y modalidades de trabajo, para así poder comenzar a implementarlas. Sus avisos son publicados en Computrabajo, LinkedIn y redes sociales.

Las jornadas laborales que se implementaron en la empresa 1 son home, office y flex. La empresa 2 y 3 implementaron un horario fijo.

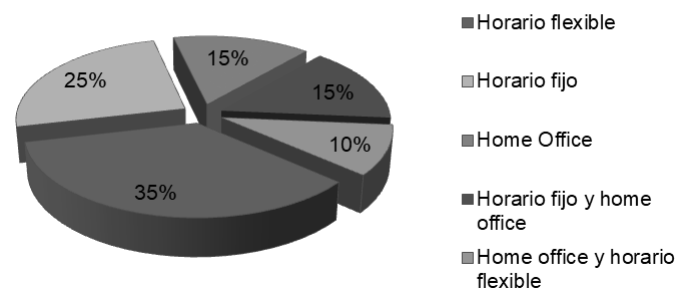


Los empleados de la empresa 1 establecieron que prefieren una jornada laboral flexible y empleados de la empresa 2 y 3 manifestaron en el siguiente grafico que jornada laboral es de su preferencia.

Figura 2

*Jornada laboral de preferencia para la Generación Y o millennials.*

### Preferencia de jornada laboral



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas

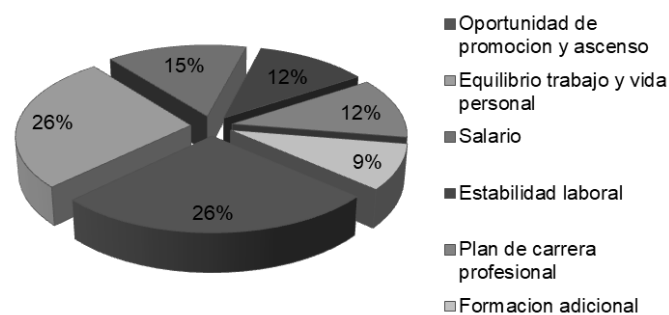
En relación a la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas con su labor, el 100% de los empleados de la empresa 2 y 3, como así los empleados de la empresa 1 expresaron que buscan lo mencionado anteriormente en una organización.

Los empleados de la empresa 1 buscan oportunidad de promoción y ascenso en la organización y en el siguiente grafico se puede observar que buscan los millennials de la empresa 2 y 3 en una organización.

Figura 3

*¿Qué busca en una organización?*

### ¿Qué busca en una organización?



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas

### *Retención*

La empresa 1 determino que el proceso de retención para los millennials dependerá de las posiciones y las necesidades de cada colaborador. La empresa 2 considero que su proceso de retención se enfoca en los incentivos que se otorgan, en las mejoras de puesto, capacitación constante y reconocimiento. La empresa 3 estableció que no tiene un plan de retención para esta generación en este momento, ya que por la situación económica del país produjo que haya menos rotación de personal millennials.

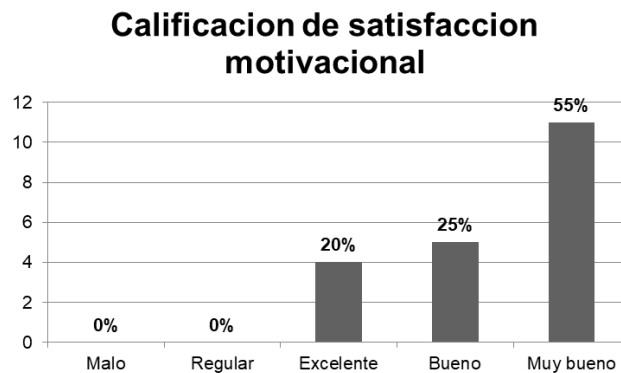
Con respecto al paquete de beneficios que se otorga, la empresa 1 considero que tuvo que renovarlo frente a esta generación. Consiste en otorgar descuentos para formación en su organización, desayuno el día de su cumpleaños, participar en torneos de futbol, entre otros. La empresa considero que este sistema de beneficios también forma parte de la motivación y satisfacción que se les otorga. La empresa 2 y 3 consideraron que no tuvieron que cambiar su paquete de beneficio para esta generación.

La empresa 2 considero que motiva y satisface a los empleados a través del salario, reconocimiento, capacitación y ordenes de compras que se les otorgo. La empresa 3 considero que motiva y satisface a sus empleados desde el acompañamiento que se les brinda, otorgando un salario emocional y consideraciones que puedan surgir

En los cuestionarios efectuados a los empleados, se puede vislumbrar en el siguiente grafico como manifestaron que es su satisfacción dentro de la empresa.

Figura 4

*Motivación de la Generación Y dentro de la organización.*



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas

Los empleados de la empresa 1 en una escala del 1 al 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto) establecieron que su motivación y satisfacción es buena.

Los empleados de la empresa 1 establecieron que sus expectativas para los próximos años es ascender de puesto y los empleados de la empresa 2 y 3 manifestaron en el siguiente grafico cuáles son sus expectativas para los próximos años.

Figura 5

*Expectativas de los millennials para los próximos años.*



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas

Los millennials de la empresa 1 consideraron que un motivo de abandono sería la falta de capacitación y motivación, y los empleados encuestados manifestaron que abandonarían la empresa para emprender un proyecto personal.

## Discusión

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar cómo es el proceso de atracción y retención para la Generación Y o millennials que tienen las organizaciones, que se encuentran posicionadas en el mercado, dentro de la Provincia de Córdoba, como así indagar que factores atraen a los millennials para elegir y permanecer en una organización.

La Generación Y o millennials son las personas nacidas entre 1980 y el 2000, han crecido con la tecnología, el uso del internet y han transitado diversos cambios sociales. “Estos jóvenes están en permanente movimiento, persiguen propuestas desafiantes, buscan ámbitos donde perfeccionarse y donde puedan sentirse realizados, y cuando sientan que se ha agotado lo que pueden dar dentro de una organización van en busca de nuevos caminos.” (Almirón R., Cogozzo M. y Cosano S., 2019, p.8)

Tienen una forma distinta de percibir el trabajo y de cómo llevar adelante su vida, ambicionan a un trabajo en donde se sientan valorados y donde se priorice el equilibrio entre la vida laboral y personal.

“Los Millennials, son diferente a otras generaciones de épocas anteriores. Por lo mismo, es imperante entender sus expectativas, necesidades y motivaciones, ya que son ellos los que están llamados a cambiar y dirigir nuestras empresas.” (Instituto Mexicano de la Juventud, 2017, <https://bit.ly/2XsJ2Cc>).

El problema de investigación planteado en apartados anteriores se puede desarrollar correctamente a través de la información recolectada, en donde se consiguió investigar cómo las organizaciones con marca empleadora atraen y retienen a los

millennials. Además, se dan a conocer las consideraciones que tiene en cuenta la Generación Y o millennials a la hora de buscar empleo.

Las empresas escogidas pertenecen a diferentes rubros, así mismo todas cuentan con una marca empleadora desarrollada, se encuentran posicionadas en el mercado y parte de su capital humano pertenecen a la Generación Y o millennials.

El primer objetivo específico consiste en analizar si las empresas cuentan con una Propuesta de Valor del Empleado (PVE) específica para la Generación Y o millennials. Además de indagar si la PVE se alinea con las necesidades y objetivos de esta generación. Cabe aclarar que esta variable no se profundizó demasiado, no obstante, considero que la información relevada es suficiente para poder lograr el objetivo establecido.

“La PVE debe ser realista, concreta y convincente de manera que las personas puedan entender que hace la empresa y como es trabajar en ésta sin generar confusiones.” (Figueres María V., 2017, p. 18)

Se puede afirmar que la mayoría de las empresas investigadas cuentan con una PVE y que sus objetivos organizacionales se alinean con los de los millennials. La empresa que no cuenta con una PVE específica para esta generación, se encuentra transitando por un cambio cultural. Considero que debe comenzar a desarrollar una PVE si quiere lograr el desarrollo y mantener a esta generación satisfecha, motivada y cómoda en la empresa.

Compartiendo lo que establece Figueres María V., en su trabajo final:

En este punto se debe lograr la combinación de dos conceptos: Propuesta de Valor para el empleado y el uso de la tecnología. Esto implica que para atraer y reclutar talentos no basta con una de las dos cosas, sino que se debe lograr la mejor combinación de ambas. (2017, p.58)

En las organizaciones conviven diferentes generaciones y es por ello que la Propuesta de Valor del Empleado y los objetivos, deben estar alineados con los de todas las generaciones pertenecientes para atraer a los potenciales candidatos y lograr un buen desempeño dentro de la organización.

La mayoría de los empleados buscan trabajar en una empresa que se encuentre posicionada en el mercado, que cuente con una marca empleadora, que sea reconocida y que se ajuste a sus necesidades. Por lo que el 65% de los empleados perciben que sus objetivos se encuentran alineados con los de la empresa y esto se debe a la PVE y a los objetivos que estableció cada empresa. Pero hay un 35% de empleados que no perciben lo mencionado anteriormente y es allí donde hay que hacer hincapié y seguir trabajando, indagando cuáles son sus consideraciones, sus objetivos y en cuales difieren con los de la organización.

Nuestro objetivo es atraer y sobre todo retener al capital humano, por lo cual se debe alinear nuestra Propuesta de Valor del Empleado a sus necesidades, sobre todos los de la Generación Y. (Roberi María P., 2020)

El segundo objetivo específico se basa en identificar los factores de atracción de la Generación Y que utilizan las organizaciones. Es relevante afirmar que debido a los constantes cambios que padece el mundo organizacional, es necesario que las empresas

se adapten y acompañen este cambio, para así volverse o mantenerse competitivas en el mercado y que los potenciales candidatos escojan nuestra empresa entre las demás, para desarrollar su camino profesional dentro de la organización.

A partir de las entrevistas se establece que una de las empresas tiene un proceso de atracción que es innovador, enfocándose en las necesidades de los candidatos pertenecientes a esa generación. También, sus avisos son atractivos y están publicados en LinkedIn, ya que es la red social empresarial mejor posicionada en el mercado. Las demás empresas, no tienen un proceso de atracción específico para la Generación Y, esto se debe a motivos como la baja rotación de personal millennials, producido por la situación actual del país. Y porque los candidatos llegan a la empresa por su cuenta, dejando sus curriculum en la organización.

La falta de procesos acorde a los millennials, los afecta negativamente y produce un impacto negativo, lo que trae como consecuencia la insatisfacción laboral. (Figueres María V., 2017)

Dos de las tres empresas han recurrido a las redes sociales para publicar avisos de trabajo, lo que es una ventaja y una buena estrategia, ya que los millennials nacieron con internet y por eso les gusta comunicarse a través de redes sociales y pasar mucho tiempo en ellas.

Siguiendo con lo establecido por María Pía Roberi (2020) en su trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21, realizado en la Provincia de Córdoba.

Otro punto a considerar, son los medios de reclutamiento que utilizan hoy en día las organizaciones, donde, luego de las encuestas realizadas a las empresas, se vislumbró que las redes sociales son en la

actualidad, el canal más manipulado y por donde las mismas atraen a su personal con sus tentativas propuestas de trabajo. (p. 34)

A cerca de los horarios laborales establecidos por las empresas, dos de ellas tienen un horario fijo y la restante en cambio ha implementado diversos horarios flexibles. Esto coincide con lo escogido por los millennials, ya que en la encuesta realizada preponderó la elección de un horario flexible y un horario fijo. Así mismo en la encuesta que realizo María Pía Roberi (2020) los millennials se sienten atraídos por horarios flexibles o home office.

Era esperable que predomine la elección de un horario laboral flexible, debido a que para los millennials el desarrollo de su trabajo en la organización difiere de las demás generaciones. Eligen trabajar en lugares no estructurados, con horarios que les permita lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ya que este factor es fundamental para ellos.

“Finalmente, la flexibilidad debe aplicarse a todas aquellas prácticas para colaborar con las personas a encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.” (Figueres María V., 2017, p. 61)

Para atraer a los potenciales candidatos las empresas ofrecen diversos beneficios, entre lo más reiterativo se destacó la oportunidad de promoción y ascenso y un salario atractivo, lo que coincide con lo que los millennials han respondido en la encuesta. En menos envergadura, el salario ya que no es un factor primordial para esta generación.

Los millennials buscan que las empresas les den la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas con su labor, quieren formar parte de un gran equipo en donde se fomente el reconocimiento y la retroalimentación. Es por ello que la totalidad de los



empleados encuestados de esta generación busca lo anteriormente mencionado en las organizaciones.

A la hora de buscar empleo los millennials son exigentes, desean sentirse identificados con ella y es por eso que el proceso de atracción varía de acuerdo al mercado. (Carro Yamila, 2019)

Por último y como se esperaba, la estabilidad laboral no ha sido seleccionada en un número significativo, y esto se puede afirmar y comparar con el trabajo integrador final de Carro Yamila (2019) en la Fundación Barceló de la Provincia de Buenos Aires en donde solo el 14% de los millennials escogieron este factor.

El último objetivo específico se basa en identificar qué factores de retención para la Generación Y utilizan las organizaciones de la Provincia de Córdoba. “Cuando una organización invierte tiempo y dinero en desarrollar a los talentos la retención de estos es necesaria a fin de recuperar la inversión realizada.” (Figueres María V., 2017, p. 17).

La estrategia de retención de la empresa 1 es muy acertada, ya que va a depender de las posiciones y las necesidades de cada colaborador en un momento determinado. En la empresa 2 su proceso de retención se enfoca en lo que les ofrece a los empleados, y la empresa 3 no tiene un proceso de retención específico para esta generación en este momento, debido a la poca rotación del personal millennials.

Las empresas para retener al personal optan por ofrecer un paquete de beneficio atractivo, incentivos tanto económicos como emocionales, reconocimiento y planes de crecimiento. Se establece una relación con las expectativas más altas a largo plazo de los empleados encuestados -desarrollo profesional y ascenso de puesto- así mismo, esto

es coincidente con lo que estableció María Pía Roberi (2020) en su trabajo final de grado, en donde la mayoría de las empresas le dan prioridad a estrategias de retención que estén relacionadas con planes de carrera, desarrollo profesional y buen clima laboral. (p. 35)

Siguiendo con lo establecido por Figueres María V. (2017), “la capacitación continua, que incluya el desarrollo tanto habilidades blandas como cuestiones más técnicas, le permitirán a los Millennials estar mejor preparados para ocupar puestos de liderazgo.” (p. 62)

Afirmo que una de las empresas cuenta con un paquete de beneficios muy atractivo, novedoso y competitivo para los millennials, en donde ofrece desde desayuno para el día del cumpleaños hasta participar de torneos de futbol. Es una buena estrategia para que el resto de las empresas tengan en cuenta a la hora de diseñar su proceso de atracción y retención.

Dentro de las expectativas de la Generación Y se encuentra emigrar, este factor es de esperarse por el hecho de que disfrutan viajar, las experiencias y no permanecer demasiado tiempo en un mismo lugar. La satisfacción de la mayoría de los empleados es muy buena y esto se debe a diversos factores, desde los incentivos que perciben hasta el clima laboral de la organización.

Las fortalezas del presente trabajo de investigación es, poder trabajar con tres empresas con una marca empleadora, ya que cumplen satisfactoriamente todos los puntos que se han ido mencionando, desde la problemática hasta los objetivos. Cabe mencionar que existen investigaciones anteriores, pero es relevante seguir indagando sobre la Generación Y o millennials en el mundo laboral, porque sus necesidades van

cambiando, abarcan la mayor parte a nivel global, y aún hay millennials que recién están entrando al mundo organizacional -como los que nacieron en el 2000- y es por ello que hay que seguir investigando y profundizando esta temática.

Algunas de las limitaciones que se perciben son la situación sanitaria debido al Covid-19 o Coronavirus en la que se encuentra el país y el mundo, esto dificultó la tarea de escoger diversas empresas debido a que la mayoría está transitando una reestructuración cultural y organizacional. A su vez, como consecuencia de la pandemia del Covid-19 tampoco se puede ampliar la muestra y generalizarla, lo que implica otra limitación

Como medidas para sobrellevar la situación actual del país, la Nación Argentina estableció Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) que a lo largo del semestre han ido cambiando y estableciendo diferentes medidas, como no permitir la asistencia de personas en las organizaciones, disminuir su personal. Estas medidas imposibilitan que las empresas se comprometan con la elaboración del trabajo final de grado.

En el trabajo final de grado se investiga como atraen y retienen a la Generación Y o millennials las organizaciones con marca empleadora de la Provincia de Córdoba en el último semestre. Además, se busca identificar qué factores son atractivos para los millennials, proporcionándoles a las empresas estrategias y procedimientos de atracción y retención, evitando que esta generación abandone su puesto y a la organización.

La Generación Y o millennials abarca la mayor parte a nivel global y aunque ya forman parte del mundo organizacional, aún quedan jóvenes que están comenzando a insertarse laboralmente, además de que sus necesidades están en constante cambio. Las

organizaciones deben mantenerse actualizadas e ir adaptándose a los diferentes cambios que presente esta generación y el ámbito laboral.

Los millennials elijen trabajar en empresas que estén posicionadas en el mercado y en ella buscan oportunidad de promoción y ascenso, como por ejemplo, adquirir desarrollo profesional dentro de la organización. El equilibrio entre su vida personal y el trabajo es fundamental, optan por horarios flexibles el cual les permita realizar otras actividades. No obstante, hay un grupo que siguen eligiendo un horario fijo. Un posible motivo de abandono de la organización, seria para emprender un proyecto personal, que se relacione con la necesidad de independencia que tiene esta generación.

El capital humano es lo más valiosos que tiene la organización, es la fuerza de trabajo, y es la que genera diferencias en relación con las demás empresas. Para lograr su óptimo desempeño, se debe formar continuamente al personal, mantenerlo motivado y brindarles las herramientas adecuadas para lograr su bienestar y rendimiento laboral.

El mercado laboral es muy amplio y hay un sinfín de capital humano, el objetivo de las organizaciones es poseer a los talentos más competitivos y calificados, y que como consecuencia les genere un beneficio para ellos. Lo que deben desarrollar las empresas son estrategias para atraerlos y retenerlos, adaptándolas a las distintas generaciones que se apunten.

Para los millennials la satisfacción laboral, la oportunidad de participar en la toma de decisiones, la retroalimentación y el reconocimiento de su desempeño y labor, son esenciales para su continuidad y buen rendimiento en la organización. A fin de lograr el éxito de la compañía se debe contar con personas satisfechas y que sus objetivos estén alineados con los de la organización, generando una convivencia saludable para todos.

El trabajo de investigación es una temática novedosa, por lo cual es relevante seguir indagando diversos factores que involucran a la Generación Y o millennials en el mundo laboral y la convivencia y existencia de futuras generaciones.

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

- La investigación aborda la problemática de como las organizaciones con marca empleadora atraen y retienen a la Generación Y o millennials, lo que se recomienda es lograr ampliar la muestra, para así poder generalizar y profundizar sobre esta temática, desarrollando nuevas estrategias y métodos, para brindarles a las empresas herramientas novedosas y efectivas para atraer y retener a los millennials, evitando la rotación de personal, la insatisfacción laboral y lograr compromiso entre esta generación y la empresa.
- Se sugiere comenzar a investigar sobre la Generación Z o Centennials, debido a que están comenzando a insertarse en el mundo laboral. Averiguar si los procesos de atracción y retención son los mismos o difieren de la Generación Y o millennials, y si las empresas están comenzando a trabajar en la implementación de nuevas estrategias para esta generación.
- Investigar como es la convivencia de las distintas generaciones en la empresa, como formulan los objetivos y la Propuesta de Valor del Empleado para cada una de ellas, como es la implementación de procesos, comunicación, liderazgo, el uso de tecnología y como es la estrategia para satisfacerlos, y así mantener una convivencia sana y productiva entre las generaciones.

## Referencias

Barrow, S. y Mosley, R. (2007) El Cliente más exigente: tu equipo. Barcelona: Gestión 2000

Chiavenato, I. (2010). Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. Journal of Brand Management, Estados Unidos: Wiley

Almirón R., Cogozzo M. y Cosano S. (2019). Las organizaciones y el desafío de retener el talento de las nuevas generaciones. (Tesis de Almirón Romina, Cogozzo Matías y Cosano Sebastián), Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1147>

Carro Yamila S. (2019). La empleabilidad de los millennials. Características de la generación y en el trabajo. (Tesis de Carro Yamila Soledad). Fundación Barceló. Facultad de Medicina, Buenos Aires. Recuperado de [http://repositorio.barcelo.edu.ar/greenstone/collect/tesis/index/assoc/HASH01a5/bcdebff3.dir/BRC\\_TFI\\_Carro\\_Yamila\\_Soledad.pdf](http://repositorio.barcelo.edu.ar/greenstone/collect/tesis/index/assoc/HASH01a5/bcdebff3.dir/BRC_TFI_Carro_Yamila_Soledad.pdf)

Figueres María V. (2017). Atraer, Desarrollar y Retener Profesionales Millennials. (Tesis de Figueres María Victoria). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires. Recuperado de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11149>

Gentile F. (2018). ¿Cómo crear una sólida y destacada propuesta de valor al empleado? Barcelona: Techedge. Recuperado de

<https://www.techedgegroup.com/es/blog/crear-solida-destacada-propuesta-valor-empleado>

Gordillo C. (2018). ¿Sabías que ahora hablamos de atracción de talento y ya no de reclutamiento de personal? LinkedIn. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/sab%C3%ADas-que-ahora-hablamos-de-atracci%C3%B3n-talento-y-ya-carol-gordillo>

ICEMD y Coolhunting C. G. (2017). Las 6 generaciones de la era digital. España: Instituto de la Economía Digital de ESIC y Coolhunting Consulting Group. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/generaciones-era-digital>

Instituto Mexicano de la Juventud (2017) Los Millennials y el trabajo. México. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/imjuve/articulos/los-millennials>

Laporta A. (2020). Retención del talento en las empresas, el gran reto. Madrid: APD. Recuperado de <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>

Líder Empresarial. (2018) ¿Reclutamiento o Atracción de talento? México. Líder Empresarial. Recuperado de <https://www.liderempresarial.com/reclutamiento-o-atraccion-de-talento/>

Meri Meza, C. y Ríos Ramírez, A. (2018). Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral Millennials. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado de

[https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/BDUNCU\\_6d76b06e62fc859139c268c59d721626](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/BDUNCU_6d76b06e62fc859139c268c59d721626)

Nielsen. (2015). Estilos de vidas generacionales. Estados Unidos: Nielsen. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

Randstad (2020). La importancia de la marca empleadora. Argentina: Randstad. Recuperado de [https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook\\_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf](https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf)

Rodríguez Tarodo A. (2011). EMPLOYER BRANDING: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador. (Tesis doctoral de Almudena Rodríguez Tarodo). Universidad Complutense De Madrid, España. Recuperada de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/17531/>

RRHHDigital. (2019). Los cinco aspectos más valorados por los millennials a la hora de elegir trabajo. España: RRHHDigital. Recuperado de [http://www.rrhhdigital.com/secciones/empleo-joven/139038/Los-cinco-aspectos-mas-valorados-por-los-millennials-a-la-hora-de-elegir-trabajo?target=\\_self#](http://www.rrhhdigital.com/secciones/empleo-joven/139038/Los-cinco-aspectos-mas-valorados-por-los-millennials-a-la-hora-de-elegir-trabajo?target=_self#)

Rubio Gil A. (2010). Generación digital: patrones de consumo de Internet, cultura juvenil y cambio social. Revista de Estudios de juventud, volumen (88), 201-221. Recuperado de <http://www.injuve.es/sites/default/files/RJ88-14.pdf>

Sierra, C. M. (2011). Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas



Innovadoras Españolas. (Tesis Doctoral de Celia Martín Sierra). Universidad de Valladolid, España. Recuperada de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/879>

## Anexos

### *Anexo 1: Acta de consentimiento informado*



### UNIVERSIDAD SIGLO 21

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN EL TRABAJO

### FINAL DE GRADO

Estimado participante, mi nombre es Pedrotti Macarena Ayelén y soy estudiante de la Lic. En Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21. Actualmente me encuentro realizando mi Trabajo Final de Grado, en el que el objetivo de mi investigación es investigar como las organizaciones con marca empleadora de la Provincia de Córdoba atraen y retienen a la Generación Y o millennials.

Usted ha sido invitado a participar de esta investigación. A continuación, se entregara la información necesaria para tomar la decisión de participar voluntariamente en dicho trabajo:

- ❖ Si usted accede a estar en este estudio, su participación consistirá en responder una entrevista, de alrededor de una hora o menos. Además algunos empleados de su organización responderán un cuestionario, de manera anónima.
- ❖ Usted no se beneficiará directamente por participar en este estudio. El investigador, sin embargo, podrá realizar su Trabajo Final de Grado además de conocer como atraen y retienen a la Generación Y o millennials. La

participación en este estudio no conlleva costo para usted, y tampoco será compensado económicamente.

❖ La participación en este estudio es completamente anónima y el investigador mantendrá su confidencialidad en todos los documentos. Una vez recabada la información y procesada se archivará en la sede de la Universidad Siglo 21, para no comprometer a los participantes.

❖ Se le entregará al participante los resultados/hallazgos del estudio al finalizar los mismos, para que puedan utilizarlos a su favor.

❖ Los resultados del estudio se utilizarán con fines académicos para la graduación de la investigadora.



## UNIVERSIDAD SIGLO 21

### ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo ..... acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “Marca Empleadora: Cómo atraer y retener a la Generación Y o Millennials” dirigido por la Srta. Pedrotti, Macarena Ayelén, Investigadora Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por la Prof. 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, un cuestionario sobre mi conocimiento de las herramientas, los criterios y factores que inciden en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para la 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.



*Anexo 2: Entrevista con el/la Responsable del área de Recursos Humanos.*

- A) ¿Considera que esta organización posee una marca empleadora?  
¿Cómo la desarrollan?
- B) ¿Considera que sus empleados son embajadores de su empresa?
- C) ¿Considera que los objetivos de la organización están alineados con los objetivos de los millennials?
- D) ¿Cómo es su propuesta de valor para esta generación?
- E) ¿La organización cuenta con empleados de la Generación Y o millennials? ¿Cuál es el porcentaje aproximadamente?
- F) ¿Cómo es el proceso de atracción para la Generación Y o millennials?
- G) ¿Por qué medio o plataformas los atraen?
- H) ¿Qué tipo de jornada laboral poseen?
- I) ¿Considera que el salario que brindan es atractivo y se ajusta a las necesidades de esta generación?
- J) ¿Cómo los retienen?
- K) ¿De qué manera los motivan y satisfacen?
- L) ¿Sus paquetes de beneficios cambiaron frente a la incorporación de esta generación? ¿Qué contempla este sistema de beneficios?

M) ¿En esta generación observa abandono o rotación de personal?  
¿Cuál es el porcentaje aproximadamente?

N) ¿Se han implementados nuevas políticas frente a la incorporación de esta generación?

O) ¿Disponen de programas que permiten el desarrollo profesional y la formación continua?

P) ¿En la organización se fomenta el liderazgo, el compromiso, el grado de pertenencia, la comunicación y el emprendedurismo?

Q) ¿Implementan nuevas tecnologías y el uso de redes sociales en la organización? ¿Cómo?

*Anexo 3: Encuesta a empleados que pertenecen a la Generación Y o millennials.*

1. Edad

2. ¿A la hora de buscar empleo, tiene en cuenta si la organización está posicionada en el mercado, es decir que cuenta con una marca empleadora desarrollada?

- Si
- No

3. ¿Crees que los objetivos de la organización están alineados con tus objetivos?

- Si
- No

4. ¿Qué prefiere a la hora de desempeñar su labor?

- Horario fijo
- Home Office
- Horario flexible
- 1 y 2
- 2 y 3

5. ¿El salario es un factor determinante a la hora de buscar empleo?

- Si
- No

6. ¿En una organización busca que le den la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas con su trabajo, con la empresa y que valoren su opinión para tomar algunas decisiones?

- Si



- No

7. ¿En una organización busca que reconozcan sus competencias, habilidades, méritos y logros?

- Si

- No

8. A la hora de buscar empleo, ¿prefiere una empresa tradicional o moderna e innovadora?

- Tradicional

- Moderna e innovadora

9. ¿Ve la construcción de su carrera a largo plazo en esta organización?

- Si

- No

10. ¿Cómo calificaría su satisfacción en la empresa? Del 1 al 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto)

11. ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría que la organización implementara?

- Becas para formación, idioma, etc.

- Descuentos o voucher para gastronomía, turismo, etc.

- Convenios con gimnasios y clubes

- Innovación y tecnología

- Mejora salarial

- Ninguna

- Todas

12. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización? Del 1 al 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto)

13. ¿Reconoce el liderazgo en la organización?

- Si

- No

14. ¿Qué tipo de líder le gustaría tener o tiene?

- Líder que da libertad a sus empleados, genera confianza y respeto, estimula la comunicación interna y da retroalimentación de su labor.

- Líder que establezca métodos y procedimientos para trabajar, en donde los empleados no pueden opinar sobre sus decisiones y que el objetivo sea la obtención de resultados.

- Otro

15. ¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente? Del 1 al 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto)

16. ¿Recomendarías esta organización a otras personas?

- Si

- No

17. De las siguientes opciones, ¿Qué busca en una organización?

- Oportunidad de promoción y ascenso

- Plan de carrera profesional

- Salario

- Formación adicional

- Estabilidad laboral
- Equilibrio trabajo y vida personal
- Otro

18. ¿La organización lo mantiene al día con las últimas tendencias para crear un ambiente de trabajo positivo?

- Si
- No

19. ¿Qué tan importante es para usted la incorporación de tecnologías, redes sociales e innovación en su trabajo? Del 1 al 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto)

20. ¿Cuáles son sus expectativas para los próximos años?

- Ascender de puesto
- Obtener un mayor salario
- Cambiar de empleo
- Dejar de trabajar
- Cambiar de puesto
- Desarrollo profesional
- Ser Jefe/ Líder
- Emigrar

21. ¿Cuál podría ser el motivo por el que dejaría de trabajar en la organización?

- Agotamiento físico-mental, no logro un equilibrio entre el trabajo y su vida personal

- Mejor remuneración y mayores beneficios en otra organización

- Falta de capacitación o motivación

- Falta de liderazgo

- Mal clima laboral

- Para viajar

- Empezar un proyecto personal

- No cambiaría, veo mi futuro a largo plazo en esta organización