

PRÁCTICAS PARA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO JÓVEN:
REVISIÓN DOCUMENTAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA MARCA EMPLEADOR

JULIO CÉSAR ÁLVAREZ GALLO

ANA MARÍA RODRÍGUEZ TABARES

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN, COLOMBIA

2022

PRÁCTICAS PARA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO JÓVEN:
REVISIÓN DOCUMENTAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA MARCA EMPLEADOR

JULIO CÉSAR ÁLVAREZ GALLO

ANA MARÍA RODRÍGUEZ TABARES

Trabajo de grado para optar al título de Administradores de Empresas

Asesora

Claudia Vélez Zapata

Ph.D en Administración

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN, COLOMBIA

2022

Noviembre, 2022

JULIO CÉSAR ÁLVAREZ GALLO

ANA MARÍA RODRÍGUEZ TABARES

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada

The image shows two handwritten signatures in black ink. The first signature, on the left, is 'Julio' written in a cursive style. The second signature, on the right, is 'Ana María' also in a cursive style. The signatures are positioned over a light gray rectangular background.

Firma de los autores

CONTENIDO

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	3
1. Planteamiento del problema de investigación:	5
2. Formulación del problema:.....	12
2.1. Pregunta de investigación:	12
2.1.1. Pregunta principal:	12
2.1.2. Preguntas auxiliares:	12
3. Revisión de la literatura:	12
3.1. Exploración bibliométrica:.....	12
3.2. Marco teórico:	15
4. Metodología de investigación:.....	18
4.1. Objetivos de investigación	18
4.2. Alcance de la investigación y enfoque	18
4.3. Método y procedimiento	19
5. Resultados.....	39
5.1. Caracterización del segmento de jóvenes recién egresados y estudiantes de último semestre.....	39
5.2. Prácticas organizacionales orientadas a los jóvenes recién egresados y estudiantes de último semestre.....	43
6. Conclusiones	52
7. Implicaciones prácticas, limitaciones y futuras investigaciones	53
Anexos	58
Anexo 1: Rastreo bibliográfico	58
Anexo 2: Análisis de plantilla.....	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	7
Ilustración 2	8
Ilustración 3	13
Ilustración 4	14

Ilustración 5	15
---------------------	----

Ilustración 6	45
---------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	24
---------------	----

Tabla 2	35
---------------	----

Tabla 3	38
---------------	----

Tabla 4	42
---------------	----

RESUMEN

Las generaciones han ido cambiando a través de los años y los empleadores deben de encontrar la forma en la cual los jóvenes puedan relacionarse de una manera competitiva brindando calidad a los estándares empresariales, la Marca Empleador es una de las estrategias de las empresas donde esta se ha vuelto popular cuando se habla del bienestar laboral permitiendo que los empleados se sientan cómodos y les genere una tranquilidad en su espacio de trabajo, este concepto de Marca Empleador ha ido cambiando a través de los años, no obstante se encuentra que continúa con su mismo objetivo el cual es brindar una estabilidad laboral y emocional a los empleados. El objetivo de esta investigación es conocer cómo se caracterizan las generaciones y cómo estas mismas se vinculan a las empresas no buscando una estabilidad solo económica sino una estabilidad emocional, también se puede encontrar cómo la evolución de la tecnología ha impactado en las nuevas generaciones y cómo las empresas deben de migrar a estas también para estar dentro del mercado competitivo.

ABSTRACT

Generations have been changing over the years and employers must find a way in which young people can relate in a competitive way, providing quality to business standards, the Employer Brand is one of the strategies of the companies where it is It has become popular when it comes to workplace well-being, allowing employees to feel comfortable and generate peace of mind in their workspace, this concept of Employer Brand has been changing over the years, however it is found that it continues with its same objective which is to provide job and emotional stability to employees. The objective of this research is to know how the generations are characterized and how they are linked to companies, not looking for only economic stability but emotional stability, it can also be

found how the evolution of technology has impacted on the new generations and how companies must migrate to these also to be within the competitive market.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo busco estudiar la Marca Empleador como una estrategia competitiva dentro de las organizaciones para la captación y retención de talento humano joven comprendido entre las generaciones millennial y Z, así como la importancia que tiene la Marca Empleador para la proyección de la reputación esperada.

En un inicio el trabajo rastrea y caracteriza las generaciones de interés para identificar los valores distintivos y además desafiantes a los que las empresas deben de acoplarse para poder atraer el talento deseado dentro de estas generaciones, algunos factores como el uso intensivo de internet, la comunicación por redes sociales y las calificaciones mutuas empleado-empleador son factores que han despertado el radar de las empresas pues han cambiado la forma en que se configura la atracción, captación y retención de talento humano valioso.

El trabajo estudia el concepto de la Marca Empleador desde las tareas ejecutadas por los departamentos de mercadeo y talento humano, buscando que la construcción de la Marca Empleador sea una estrategia global en el nivel organizacional que involucra a clientes y empleados actuales y potenciales.

Se considera que el análisis detallado de las prácticas organizacionales desde la *Marca Empleador* es fundamental para identificar las características que permitan una adaptación más ágil de las empresas en el momento de considerar a un joven recién egresado o estudiante de últimos semestres de educación superior para un cargo, logrando mostrar la empresa como un lugar que cumpla con las expectativas del joven aspirante.

Este estudio brindará una propuesta desde la *Marca Empleador* que permita identificar los factores clave y las prácticas que desde la gestión del talento humano serán suministro para una estrategia efectiva de atracción y retención de los jóvenes talentos.

1. Planteamiento del problema de investigación:

El empleo es la herramienta principal para que se dé el crecimiento económico de una sociedad. Los ingresos que las personas y organizaciones perciben son el resultado del correcto funcionamiento de un sistema vivo compuesto por empleados y empleadores.

El empleo permite la reducción de la pobreza y mejoramiento continuo de la calidad de vida, sin embargo, el empleo por sí solo no lo logra si no es con un balance entre la oferta y demanda de la mano de obra, cargos de calidad, salarios justos y bienestar en múltiples aspectos para todas las partes involucradas.

Los jóvenes de hoy día han crecido y se han desarrollada en un entorno cambiante como lo es la crisis económica, violencia política y periodos de crecimiento que no los ha beneficiado (Chacaltana, 2006).

A nivel global la demografía cambiante ha mostrado un alto nivel de envejecimiento en la población y tasas de natalidad desaceleradas, en países como china se espera que las personas en edad laboral en el 2050 tendrán más de 65 años, se espera que en Alemania la fuerza de trabajo se reduzca en 6 millones para el 2030 (UN, 2019) razón por la que muchos países en Europa han abierto sus políticas para inmigrantes.

Cambios Demográficos:

Hoy día los niveles de natalidad son menores que las tasas de reemplazo es decir la relación que hay en decesos y nacimientos, (BBC, 2020) esta es la principal razón por la que la fuerza laboral se está comprimiendo y la guerra por el talento toma mayor

presencia “Globalmente el 38% de los empleadores dicen tener dificultades ocupando vacantes” (Prising,2016) Estas cifras son tendencia desde los primeros años de años 2000. Con la fuerza laboral que se ve disminuida las empresas se han visto obligadas a considerar grupos de personas con bajos niveles de contratación como lo son mujeres, adultos mayores e inmigrantes.

Las mujeres por su parte son la mitad de la fuerza laboral potencial y en países desarrollados representa la mayoría de las personas graduadas de educación superior, sin embargo, menos del 25% de mujeres a nivel global tiene puestos de liderazgo en sus trabajos (OIT, 2018). En medio de esta lucha por los talentos los empleadores buscan estrategias para ofrecer vacantes de valor y atractivas se han visto tendencias como los horarios flexibles, jubilaciones prematuras, programas de formación, multidisciplinarias y mejores sistemas de reclutamiento digitales; en Europa un continente donde hay más población envejeciendo la movilización de las personas entre los países ha sido una fuente para llenar vacantes es decir los migrantes son una parte fundamental de la fuerza laboral de estos países (Eurostat, 2020)

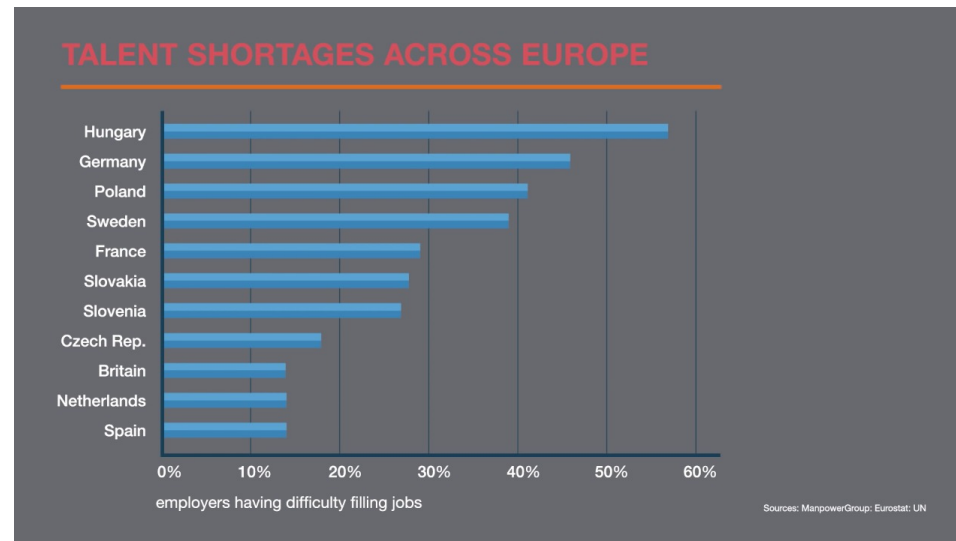


Ilustración 1

Fuente: ManpowerGroup, 2016; Eurostat UN

De igual forma se evidencia una mayor participación de las poblaciones jóvenes actualmente los jóvenes son una generación altamente diversa que están obligando a las empresas a cambiar su forma de trabajo tradicional con nuevas preocupaciones como la igualdad de género, el balance entre el trabajo y la vida personal. (Prising, 2016) Según datos del Manpower Group en 2020 35% de las compañías que cuentan con diversidad étnica y 15% de las compañías con diversidad de género tienen mayor y mejor rendimiento.

Revolución Digital:

Los cambios en la tecnología y la devolución de los medios digitales crean nuevas oportunidades y formas de trabajo, con la llegada de la revolución tecnológica es clara la tensión que hay entre el hombre y la maquina se estima que le 50% de las actividades operativas se puedan automatizar y al menos el 5% de los trabajos pueden ser reemplazados por maquinas (U.S BLS, 2022), esto quiere decir que la tecnología no reemplaza trabajos si no que los redefine, sin embargo estos cambios disruptivos no son nuevos, por ejemplo en la década de los 70's las personas creían que con la llegada de los cajeros electrónicos eliminaría la labor de los cajeros en los bancos, no obstante los bancos identificaron que la con la llegada de nuevas tecnologías la atención al cliente también podía mejorar y aumentaron la cuota de cajeros en las sucursales, para el 2009 la cantidad de cajeros en estados unidos superaba la cantidad de cajeros electrónicos (U.S BLS, 2022).

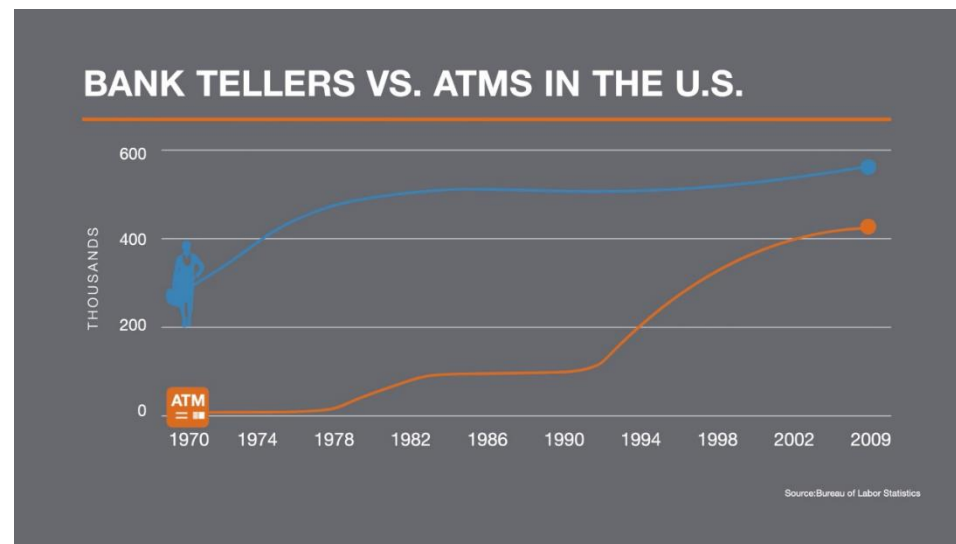


Ilustración 2

Fuente: ManpowerGroup,2016: Bureau of Labor Statistics

La revolución tecnológica como muestra la historia no solo cambiaría unos trabajos si no que redirigiría la atención a nuevos modelos de trabajo como la migración a trabajos remotos, bimodales, sistemas de reclutamiento 100% digitales y el aumento en habilidades del campo tecnológico.

Mayor Poder Decisivo En Los Individuos:

“*Learnability*” (Fodor et al., 2017) es “el deseo y habilidad de crecer y adaptar rápidamente las habilidades propias para permanecer relevante y tener éxito en un mercado laboral que se reconfigura” esta es una de las características principales de las generaciones millennials y Z, estas generaciones buscan prepararse profesionalmente de manera continua y rápida tienden a tener múltiples trabajos y esto los obliga a crecer rápidamente en el mundo profesional buscan crecimiento tanto vertical como horizontal, este rápido crecimiento profesional les permite encontrar carreras que los llevan al éxito en poco tiempo y donde pueden disfrutar del retiro unos años antes diferente a como lo hicieron generaciones anteriores.

Los jóvenes que han decidido tener una formación intensiva en habilidades blandas y estratégicas tienen unas carreras más estables y con menos posibilidades de ser remplazados por la automatización, es decir, para estas generaciones jóvenes las personas deben enfocarse en la construcción de habilidades que les den capacidad para diversificar su crecimiento profesional y ser empleables por más tiempo.

Con la llegada de las tecnologías tanto empleados como empleadores tienen la capacidad de calificarse, se califica, por ejemplo: cultura y valores, el balance entre vida personal y trabajo, estilos de dirección, compensación y beneficios y oportunidades de carrera. Con este tipo de calificaciones *“más del 88% de los jóvenes buscan empleadores que se relacionen con sus valores propios, especialmente la generación Z prioriza las relaciones sociales y le da gran importancia a los beneficios motivacionales”* (Prising,2016).

Con generaciones que se preocupan por formarse de una manera diferente las empresas tienen que pensar en nuevas estrategias para redireccionar la formación de empleados hacia los campos que interesan a estas personas que retiene a los empleados actuales y que atrae a los potenciales empleados, de muchos factores motivacionales, *“dos tercios de las motivaciones en las personas están dirigidas hacia las posibilidades de carrera”* (Prising,2016) es decir que los empleadores tienen una clara herramienta para atraer y retener a sus empleados y está orientado hacia el crecimiento profesional.

Mayores Exigencias De Clientes:

Con la llegada de las bases de datos y las nuevas herramientas para manejar grandes cantidades de los mismos los empleadores tienen mayor capacidad de conocer a sus empleados actuales y potenciales a fondo, las empresas pueden obtener información que va desde datos personales, antecedentes criminales e incluso comportamientos en redes sociales, quiere decir que la labor de los recursos humanos es cada vez más compleja, sin embargo también se ha facilitado los procesos de reclutamiento con la llegada de la automatización de exámenes de personalidad de conocimientos específicos y demás. Todos estos nuevos avances tecnológicos le

ayuda a los líderes a entender el nivel de involucramiento de los empleados, la productividad y el desempeño y además les permite anticiparse a los cambios en estos factores, sin embargo el rastreo constante pone una gran presión sobre los empleados, el rastreo intensivo genera tensión en los climas laborales, situación evidente en los servicios al cliente telefónicos (Call center) como las labores del talento humano se han hecho más complejas las organizaciones prefieren invertir sus esfuerzos en sus labores core antes que la atracción y retención del talento humano, labores que terceriza.

Es importante reconocer el valor que tiene la mano de obra joven en el crecimiento e innovación de la organización, algunas organizaciones que reconocen este importante sector de la fuerza laboral han optado por usar estrategias como la Marca Empleador para atraer, formar y retener a los jóvenes.

La Marca Empleador es una estrategia en la que se une el mercadeo con el área de recursos humanos de la organización para fortalecer la imagen de la empresa, pero a diferencia de enfocarse en el cliente final, reconocen que el empleado también es un defensor de marca y un cliente que debe de ser satisfecho y mantenerse motivado. (*Blasco et al., 2014*)

La evolución empresarial es un proceso el cual implica crecimiento y aprendizaje de esta manera la Marca Empleador ha ido obteniendo fuerza a través de los años, permitiendo que los jóvenes obtengan un direccionamiento que les brinda una calidad de vida y estabilidad laboral sana. Se puede reconocer un buen talento dentro de una organización por medio de los resultados que la empresa muestre en el mercado, al existir esta concordancia se conoce el valor agregado que las empresas están obteniendo y reconociendo de sí mismas.

2. Formulación del problema:

2.1. Pregunta de investigación:

2.1.1. Pregunta principal:

¿Cuáles son las prácticas organizacionales orientadas al segmento de jóvenes recién egresados o estudiantes de últimos semestres de educación superior desde la perspectiva del constructo teórico de la Marca Empleador?

2.1.2. Preguntas auxiliares:

- ¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes del segmento estudiando al articularse con el mundo laboral?
- ¿Qué utilidad ofrece el constructo teórico de la Marca Empleador en las prácticas sobre talento humano en las organizaciones?
- ¿Cuáles son las diferentes prácticas organizacionales encontradas y cómo se clasifican según el Marca Empleador?

3. Revisión de la literatura:

3.1. Exploración bibliométrica:

Para el proceso de exploración bibliométrica se usó de la plataforma SCOPUS que es una base de datos referencial, con la ayuda de los siguientes criterios se llegó a información de antecedentes de investigación y fuentes que serían parte del análisis de resultados:

- *Employer branding*

- *Human Resource practices*
- *HRM*
- *Young employment*
- *Young graduates*

Para la exploración de los antecedentes de investigación se usó una ecuación de búsqueda *Employer Branding + Young Employment* y se obtuvieron los siguientes resultados:

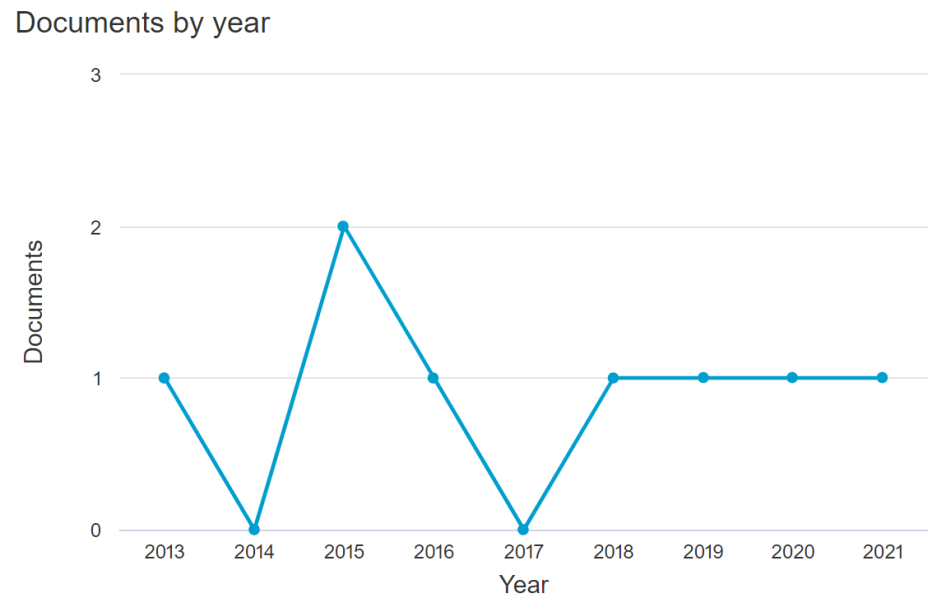


Ilustración 3

Fuente: Scopus

Se evidencia que durante los últimos 10 años el estudio de las prácticas organizacionales de la Marca Empleador en relación con el talento joven ha mostrado interés en el campo y se han publicado 8 documentos.

La ecuación de búsqueda *HRM+ Employer Branding* arrojó los siguientes resultados:

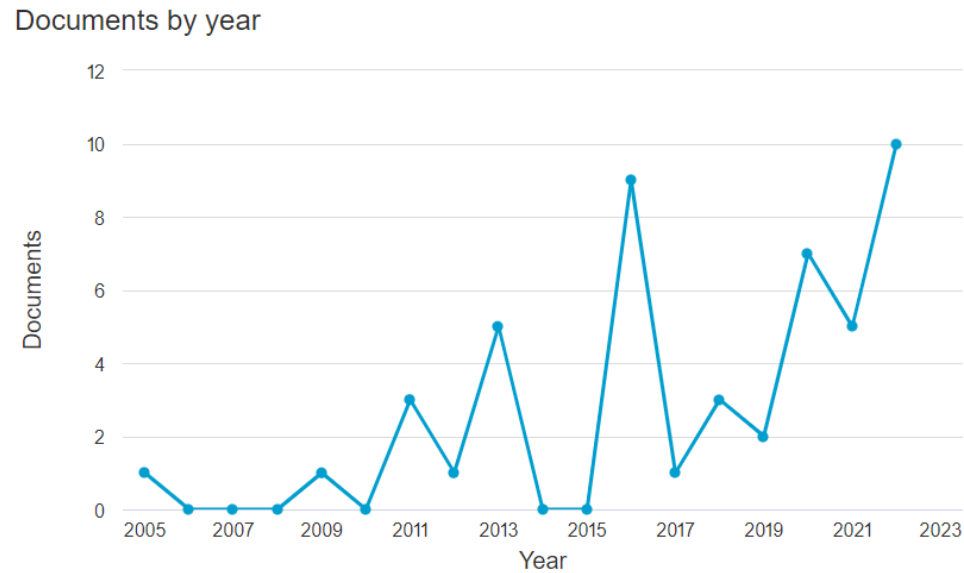


Ilustración 4

Fuente: Scopus

Se encontró que en los últimos siete años ha aumentado la interacción entre estas palabras claves en diferentes documentos.

La ecuación de búsqueda *HRM+ Young Employment* arrojó los siguientes resultados:

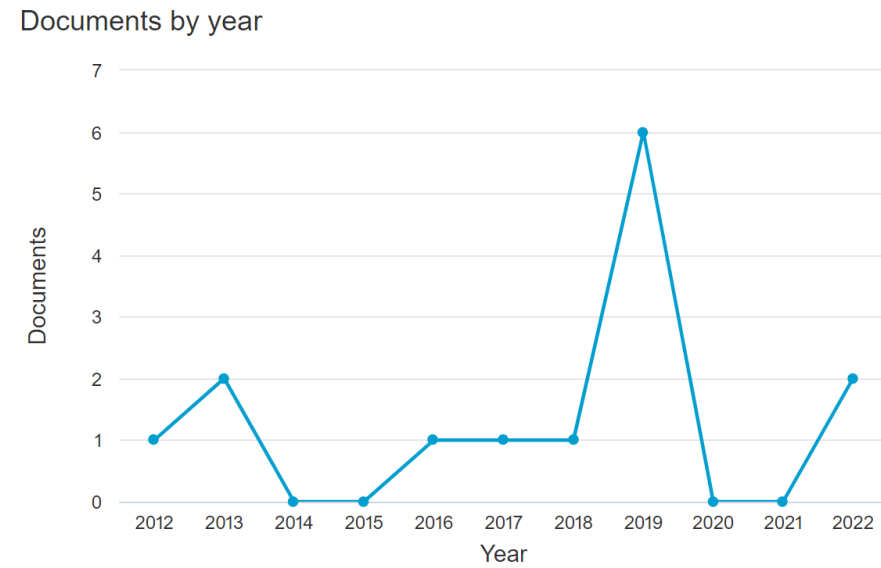


Ilustración 5

Fuente: Scopus

Donde los documentos relacionan las prácticas que desde la gestión del talento humano buscan adaptar a las organizaciones a las nuevas generaciones y sus demandas específicas.

3.2. Marco teórico:

En el inicio del siglo XXI las tasas de natalidad son evidentemente más bajas, lo que genera preocupación inmediata por la lucha en los talentos jóvenes que cada vez son una población más pequeña, población que también tiene mayor facilidad de movilizarse a nivel global y con mayor poder de decisión en las ofertas de trabajo (Prising, 2016) las empresas se encontraron en una

competencia reñida por conseguir el mejor talento humano en medio de la escasez que enfrenta, es aquí donde las organizaciones empiezan a utilizar propuestas más llamativas para atraer al talento humano adecuado y necesario, estas fueron las primeras prácticas de lo que se convertiría en el concepto hoy conocido como Marca Empleador.

El concepto de Marca Empleador se menciona desde los últimos años del siglo XX y se ha definido teóricamente como todo aquello que hace una empresa con *"la imagen de la organización como un 'gran lugar para trabajar' en la mente de los empleados actuales y actores decisivos del mercado externo (candidatos activos y pasivos, clientes y otros)."* (Michington, 2010) En ese orden de ideas, la Marca Empleador abarca las prácticas estratégicas de la atracción, la fidelización y la retención de las personas con determinada organización.

El concepto de Marca Empleador se definió formalmente en 1996 por Simon Barrow y Tim Ambler en el *Journal of Management* como la forma en que las empresas se venden a sus talentos potenciales, textualmente, la Marca Empleador es *"el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos provistos por el empleo, e identificados con la compañía empleadora"* (Ambler y Barrow, 1996, p. 3). De ahí en adelante el concepto ha sido ampliamente conocido por expertos en el área de los recursos humanos y profesionales de otras áreas.

El concepto se ha abordado desde la disciplina del mercadeo interno, este concepto nace en la década de 1980 con la idea de que las empresas necesitaban de un ciclo en el que para poder dar un servicio de excelente calidad, las empresas necesitaban climas y prácticas que hicieran que los empleados se sintieran en excelentes condiciones para la motivación (Grönroos, 1981), este ciclo da

paso a la evidencia clara que tiene el mercadeo de una organización con la gestión del talento de la misma, conceptos que construyen la base de la Marca Empleador, sin embargo no se puede asumir que el mercadeo interno es lo mismo que la Marca Empleador porque el mercadeo interno tiene ciertas limitaciones según lo plantea Rafiq y Ahmed en 1995:

- Si se concibe la relación empleado-empleador igual que la relación empresa-cliente no se puede hacer la analogía pues algunos de los productos que serían el equivalente a las labores propias de cierto cargo no siempre son deseadas por el empleado, diferente a los clientes, que compran lo que desean.
- No es común encontrarse con que los empleados de una organización decidan qué labores quieren o no cumplir, su cargo define las labores con las que debe de responder.
- La naturaleza del empleo está directamente relacionada con las necesidades de las personas, puede darse muchas veces el caso en que las personas toman un empleo sin quererlo realmente.

Para evitar estas limitaciones, la Marca Empleador busca que sus prácticas de mercadeo interno sean visibles para los empleados potenciales y de esta forma, el talento que participa en la organización cierra un poco la brecha entre las dificultades del mercadeo interno y las limitaciones que tiene en la relación empleado-empleador.

4. Metodología de investigación:

4.1. Objetivos de investigación

4.1.1. Objetivo general

Caracterizar las practicas organizacionales orientadas al segmento de jóvenes recién egresados o estudiantes de últimos semestres de educación superior desde la perspectiva del constructo teórico de la Marca empleador mediante revisión documental.

4.1.2. Objetivos específicos

- Describir las expectativas de la población de jóvenes que son estudiantes o recién egresado de educación superior frente al mercado laboral.
- Explorar las prácticas organizacionales orientadas al segmento de jóvenes recién egresados o estudiantes de últimos semestres.
- Contrastar las prácticas organizacionales orientadas al segmento de jóvenes recién egresados o estudiantes de últimos semestres con el constructo teórico de la Marca Empleador.

4.2. Alcance de la investigación y enfoque

Este proyecto investigativo busca identificar las herramientas y prácticas que se relacionan con el constructo teórico de la *Marca Empleador*, especialmente las que se orientan al talento joven, esto se logrará mediante rastreo bibliográfico y análisis temático de la información encontrada. La investigación tiene un enfoque cualitativo (María et al., 2014) donde la recolección de datos e información relacionados con la pregunta de investigación pueden desarrollar nuevas preguntas e hipótesis, antes, durante y después

de la recolección de datos, el proceso de investigación se hace de manera circular y va de los hecho a la interpretación en ambas vías la revisión de la literatura y las fuentes de datos se puede hacer en cualquier etapa del estudio y obliga a regresar a etapas previas para nutrir los resultados presentes, es necesario familiarizarse con el ambiente y entorno que se estudia pues esta etapa permite discernir en los informantes que serán útiles para la investigación; en este estudio cualitativa la muestra recolección y análisis se realizan de manera simultánea, esta investigación tiene una lógica que explora, describe y genera perspectivas teóricas.

4.3. Método y procedimiento

El trabajo investigativo se realizó con el apoyo del método de análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006), el cual consiste en identificar patrones o temas en datos cualitativos y permite dar un agregado de rigurosidad al proceso de investigación cualitativo sin ser una metodología estricta, sino que da las herramientas para emprender un estudio cualitativo con orden a través de un complejo de 6 pasos apoyados en la construcción de plantillas utilizando así el método de análisis de plantilla (King,1998):

1. Este primer acercamiento al Análisis Temático busca familiarizar a los investigadores con las temáticas que rodean al proceso investigativo. El planteamiento del problema de investigación, la formulación de preguntas y objetivos han sido los resultados de este proceso inicial, además ha permitido conocer de manera general los temas involucrados en el estudio. Este proceso busca apropiar los conceptos del marco teórico y definir los documentos que se analizarían.

Referencias

ID

McDonald, S., Erickson, L. D., Johnson, M. K., & Elder, G. H. (2007, A1

April 6). *Informal mentoring and young adult employment*. Social

Science Research. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0049089X070000>

[87](#)

Ahn, T. (2009, July 8). Attitudes toward risk and self-employment of A2

young workers. *Labour Economics*. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S09275371090007>

[12](#)

Chew, J. C. L. (1970, January 1). *The influence of human resource A3*

management practices on the retention of core employees of Australian

organisations : An empirical study. Murdoch University Research

Repository. Retrieved from

<https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/656/>

Peña, S. V. G. (2022, febrero 3). Empresas, a retener Talento: Prácticas a A4

aplicar para evitar renuncias. Portafolio.co. Recuperado de

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/practicas-para-retener-el-talento-humano-en-las-empresas-561299>

Motivación Laboral: Refuerza El Estímulo de Tus empleados. WTW A5

Update. (2022, Mayo 12). Recuperado de

<https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/motivacion-laboral-refuerza-el-estimulo-de-tus-empleados/>

Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021, January A6

29). *Employee development and retention of generation-Z employees in the post-covid-19 workplace: A conceptual framework.*

Generation Z and its study perception of work - seaopenresearch.eu. A7

(n.d.). Retrieved from

https://www.seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016_I1_6.pdf

Gómez, M. F. (2021, Enero 14). Crisis laboral de la juventud y covid-19: A8

Una Cicatriz Prolongada. Factor Trabajo. Recuperado de

<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/crisis-laboral-de-la-juventud-y-covid-19-una-cicatriz-prolongada/>

Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of generation y: Revisiting the long-standing problems from 20th to 21st century	A9
The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity	A10
Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. <i>Universia Business Review</i> , (44),34-53.[fecha de Consulta 22 de Noviembre de 2022]. ISSN: 1698-5117. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002	A11
Sullivan, J. (2004) “The 8 Elements of a Successful Employment Brand [ER Daily, 23 de Febrero]”. http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/	A12
Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). “Conceptualizing and researching employer branding”, <i>Career Development International</i> , vol. 9, N.º. 4/5, p. 501.	A13

-
- Jiménez, A. (2015) “Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión”, *Capital Humano*, n°302, p.84-91. octubre 2015. A14
-
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378. A15
-
- Empresas que dejan huella Employer Branding en una sociedad conectada.* A16
- https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/libros/2017/Empresas%20que%20dejan%20huella_160217.pdf . (n.d.).
- Recuperado de <https://www.pdfdrive.com/>
-
- Google. (n.d.). *Reputación corporativa*. Google Libros. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=egwFEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=reputaci%C3%B3n%2Bcorporativa&ots=skfak1hpx0&sig=XpMVMEZ37F2S1HtpOrlsrSK6VJk#v=onepage&q=reputaci%C3%B3n%2Bcorporativa&f=false>
-

<i>Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional.</i> (n.d.). Recuperado de	A18
--	-----

<https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=09760245&AN=144704714&h=RBn%2fxSjwJRSxmVZlnr4K6yIenZ0PS0fFFgdobmT89VMeLn17ReVBBYiQ2lehE%2bPElgzuXKOMUEdw1SwNVGewg%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3direct%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d09760245%26AN%3d144704714>

Tabla 1

- Una vez que se definen los documentos a analizar, se identificaron las palabras y conceptos claves que se denominan “códigos iniciales identificados”. El resultado de este proceso se muestra a continuación mediante la matriz denominada: "Codificación inicial”

Codificación inicial: elaboración propia

ID	Extractos iniciales para identificación de códigos	Códigos iniciales identificados
----	--	---------------------------------

A1	<p>Estudio que indica la importancia del acompañamiento o la mentoría sobre el mundo profesional desde la educación superior.</p> <p>Add Health revela que la tutoría está positivamente relacionada con la probabilidad de empleo a tiempo completo.</p> <p>Los asesores de empleo, las visitas empresariales, tutorías para enfrentarse a procesos de selección son aliados en el momento de articular a los jóvenes con su primer empleo.</p>	<p>Tutoría</p> <p>Articulación con primer empleo</p>
A2	<p>La tolerancia al riesgo medida a través de diferentes variables que influyen a la hora de trabajar por cuenta propia.</p>	<p>Tolerancia al riesgo</p> <p>Decisión de trabajar por cuenta propia</p>

El efecto estimado de la tolerancia al riesgo sobre la probabilidad de ingresar al trabajo por cuenta propia se subestima drásticamente si no se tiene en cuenta el error de medición. Se encuentran diferentes variables que hacen parte de la aversión al riesgo e influyen en la decisión de elegir trabajar por cuenta propia.

A3	Este es un estudio sobre retención de empleados desde las prácticas de HRM en Australia, grosso modo los hallazgos dicen que <i>"se destacó que el compromiso actuó como mediador parcial de la remuneración, el reconocimiento y la recompensa, la formación y desarrollo de carrera y el clima laboral sobre la intención de permanencia. Compromiso totalmente mediado por la relación persona, adecuación</i>	Trabajo en equipo
	<i>organizacional, relación de trabajo en equipo, cultura y políticas e intención de permanencia."</i>	Políticas de permanencia
		Liderazgo
		Cultura

A4	5 prácticas clave para evitar la renuncia del personal: propuesta de valor, horarios flexibles, formato híbrido, estructura horizontal, imagen empresarial	Employer branding
A5	3 clases de motivación laboral: Motivación intrínseca, motivación extrínseca, motivadores emocionales. Busca desde diferentes opiniones contemplar la posibilidad de las diferentes variables que afectan la motivación del empleado los cuales juegan un papel dentro la organización para cada empleado.	Motivación
A6	<i>Con referencia a la literatura actual y utilizando el enfoque de intercambio social y necesidades humanas, a partir de este estudio, los autores ilustran un marco conceptual con democratización del aprendizaje, tutoría inversa e iniciativa empresarial como modificaciones clave para la perspectiva de desarrollo de los empleados para retener a los empleados de la</i>	

	<i>Generación Z y mejorar la organización. rendimiento para asegurar la competitividad.</i>	
A7	<p><i>la generación Z comparte una serie de características con la generación Y, principalmente relacionadas con su capacidad de adaptación al mundo global y al uso de las tecnologías más novedosas.</i></p> <p>La generación Z tiene una capacidad mayor para trabajar en diferentes áreas en comparación a la generación anterior gracias a su acercamiento a la tecnología desde una edad temprana.</p>	Tecnología
A8	<p>Barreras para el acceso a empleo juvenil:</p> <p>Regulación</p> <p>Disponibilidad de información</p>	<p>Desempleo juvenil</p> <p>Habilidades técnicas</p>

	Desarticulación en formación y demanda de empresas	Aspiraciones vs
	Desarticulación entre expectativas y realidad laboral	realidad
A9	<i>Whereas through this investigation it is found that besides motivational approaches there are necessities to formulate retention friendly strategies which include servant leadership, management initiative, soft HRM, work life balance, ethical climates. To fulfill target group practical requirements, these viable requirements are the vital instruments for Generation Y retention, which are required to be integrated as strategic solutions. This guidance for practical users and academic researchers became essential to fight against the global storms of Generation Y turnover to combat overt and covert losses due to frequent turnover.</i>	Estilos de liderazgo Clima ético Generación Y - Millenials Satisfacción en el trabajo Retención HRM suave

A10	<p><i>Findings reveal that person-organization fit relates to employer attractiveness above and beyond universally appealing features of the employer (e.g., career progression opportunities). Unexpectedly, a negative moderation effect of employer brand clarity was found, indicating that clarity might be useful in case of low person-organization fit, but is not when person-organization fit is optimal. Replication studies yielded similar results, which confirms our findings and highlights the relevance of both the employer brand content and the employer branding process as determinants of employer attractiveness.</i></p>	<p>Marca empleadora</p> <p>Empleador atractivo</p> <p>Fit entre persona y org.</p>
A11	<p>Estudio en una empresa multinacional para identificar la importancia del Employer Branding y las herramientas claves para la transmisión de los valores institucionales</p>	<p>Factores críticos del employer branding</p>

	y sentido de pertenencia en empleados potenciales y actuales.	Cultura y valores organizacionales
A12	Las 8 claves para una marca empleadora exitosa son cultura de colaboración y mejora continua, balance entre gestión y productividad, reconocimiento como buen lugar para trabajar, voz a voz positivo de los empleados, las personas afuera hablan bien de la empresa, ser ejemplo a seguir para otras organizaciones, los candidatos y empleados actuales son conscientes de las buenas prácticas, métricas para medición de éxito.	Cultura organizacional Mejora continua Claves para el employer branding
A13	<i>Employer branding represents a firm's efforts to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different and desirable as an employer.</i>	Cultura organizacional Mejora continua

Claves para el
employer branding

A14 *El talento es cada vez más importante y será cada día más escaso. Las organizaciones tendrán que velar con atraer y fidelizar a los mejores y eso sólo se puede conseguir contando con una sólida imagen de empleador. Con este objetivo se desarrolló el Employer Branding en Estados Unidos a finales de los años 80. Las primeras experiencias en España datan de hace 10 años, pero hoy se están generalizando. 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. Para el autor, tiene mucho de ciencia y algo de arte, pero sobre todo supone la actitud*

	<i>de poner en valor todo lo que una organización hace por sus personas.</i>	
A15	<i>This study compares the effect of printed recruitment advertisements and recruitment websites on applicant attraction and shows how these recruitment activities interact with one another. Our results indicate that websites have a significantly stronger impact on applicant attraction than printed advertisements</i>	Effects of different recruitment channels
A16	Las empresas quieren estar preparadas para el segmento e jóvenes los cuales están en búsqueda de su primer empleo y quieren abarcar temas culturales, políticos, de retención y captación los cuales permitan una adaptación a la hora de integrar personas en su organización. Cada año llegan al mercado laboral menos jóvenes. <i>Los millennials ya son una parte importante de nuestra población activa y ocupada y son</i>	Employer branding, Población activa

	<i>un vector adicional a la diversidad en nuestras empresas.</i>	
--	--	--

A17	<i>La reputación es el resultado primero de la relación armónica entre identidad e imagen corporativa y, en segundo término, la reputación constituye la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad. A través de la reputación las empresas se han hecho ver mucho más atractivas para los jóvenes, esto logra una tendencia positiva para la empresa que tome a favor los diferentes medios tecnológicos los cuales actúen a conveniencia de la empresa.</i>	Reputación corporativa
-----	--	------------------------

A18	<i>El estudio de propuestas de valor que generen compromiso en colaboradores de alto potencial constituye un recurso estratégico en la diferenciación</i>	Mercado laboral Competitividad
-----	---	-----------------------------------

<p><i>de la empresa en el competitivo mercado laboral. Las practicas sostenibles son un pilar hoy día para los jóvenes en busca de empleo, las empresas están en pro de obtener los mejores recursos y ayudar al medio ambiente, esto logra evidenciar un conjunto de capacidades empresariales que buscan tener un personal cualificado y con un valor agregado.</i></p>	<p>Captación y retención.</p>
---	-------------------------------

Tabla 2

La matriz muestra la bibliografía utilizada a la que se adjunta un código alfanumérico para poder clasificarlas en los pasos siguientes. De estos documentos se hace un proceso de lectura inicial sobre todo del Abstract y la introducción, así como de algunas conclusiones para identificar los matices principales del trabajo y es ahí donde se logran identificar algunos conceptos que abarcan de manera específica y que parecen estar relacionados con la investigación que se quiere hacer. Esto permite entender un poco el contexto sobre el cual se han desarrollado los antecedentes de la investigación.

3. Como algunos códigos tienden a relacionarse en el siguiente paso se busca unificar algunos códigos con el fin de construir “temas”, estos temas se expresan en oraciones simples como se ve a continuación la relación de los documentos y sus códigos iniciales y la relación establecida que se evidencia en la oración que de aquí en adelante se llamará “tema”:

ID	Temas iniciales identificados
A1	Mentoría para la incorporación en la vida laboral
A2	Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo
A3	utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención
A4	utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención
A5	Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo
A6	Mentoría para la incorporación en la vida laboral
A7	Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo
A8	Mentoría para la incorporación en la vida laboral

A9	Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo
A10	Mentoría para la incorporación en la vida laboral
A11	utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención
A12	utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención
A13	utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención
A14	utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención
A15	Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo
A16	Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo

A17	Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo
A18	Mentoría para la incorporación en la vida laboral

Tabla 3

4. Los temas se revisaron y se ajustaron teniendo en cuenta la pertinencia con la investigación (preguntas y objetivos) y que la relación entre los códigos si fuese relevante, después de revisar los temas formulados, los temas que guiaron el trabajo fueron:
 - Mentoría para la incorporación en la vida laboral
 - Expectativas vs realidad de jóvenes en el primer empleo
 - Utilidad del Marca empleador para la atracción de jóvenes talentos y su retención
5. Definición de temas, en este paso se desarrollaron brevemente cada uno de los temas mencionados en la cuarta etapa, se generaron espacios de discusión entre los autores para poder ajustar las temáticas y el orden que llevaría la investigación.
6. El último paso indica que se debe de iniciar con la escritura del cuerpo del proyecto teniendo como insumo los capítulos que se han establecido en el paso 5 y desarrollando los temas con ayuda de los documentos seleccionados en el rastreo bibliográfico y las lecturas nuevas que sean pertinentes en el proceso investigativo. A continuación, se presentan los resultados.

Las tablas presentadas en este capítulo se cohesionan y se presentan en la Matriz de Análisis de Plantilla del [Anexo 2](#).

5. Resultados

5.1. Caracterización del segmento de jóvenes recién egresados y estudiantes de último semestre

Las personas que nacidas entre los años 1995 y 2010 están comprendidas entre la generación Z, se considera que las personas que se encuentran en esta generación son personas más sociables y se identifica con la diversidad e interculturalidad, además muestran rasgos de individualistas ya que son personas que pasaron de lo análogo a lo tecnológico en edad medianas (Howe y Strauss 1991).

Esta generación prioriza su salud mental y bienestar personal e íntegro, no les genera valor una marca como tal, son atraídos por aquello que les genere una satisfacción y tranquilidad. Por lo general estas personas se interesan en productos o servicios que estén orientados en reducir efectos negativos en el medio ambiente, también esta población es orientada al manejo de finanzas personales de una forma adecuada, su conocimiento sobre tecnologías influye a la hora de emprender a través de plataformas virtuales. Son individuos que se vinculan de una forma muy natural con el mundo virtual y es considerado parte de su cultura (Simón y Allard, 2007), son creativos, multitareas y 100% nativos digitales, esta generación busca y espera tener una estabilidad laboral en algo que sea acorde a su personalidad, ofreciendo como prioridad el crecimiento de las organizaciones, ellos eligen su lugar de trabajo y como trabajar, les gustan los entornos flexibles permitiéndoles tener un balance.

El Internet se ha convertido en una de las fuentes de información más populares para los solicitantes de empleo (Backhaus, 2004; Soulez & Soulez, 2011; Eger et al, 2015), y las empresas se han especializado en estar en diferentes partes de internet mostrando a los posibles candidatos que tipo de empresa son y que brindan al mercado laboral. Estas generaciones nuevas quieren vincularse a las empresas estando seguros de que si está en el camino que ellos quieren y suelen evaluar estas empresas detalladamente antes de decir un si para pertenecer a ellas (Jobvite, 2016; Deloitte)

5.1.1. Expectativas versus realidad del segmento de jóvenes respecto al mercado laboral

A través de los años las sociedades han ido cambiando ya sea por cultura, por la modernización, o políticas de cada país; Hoy día se evidencia una fuerte y marcada caracterización por los jóvenes generación Z los cuales han adoptado comportamientos que dentro de las organizaciones se han vuelto tendencia, por esta razón las empresas buscan ofrecer a los empleados a través de diferentes formas una estabilidad tanto para los empleados como ellos mismos como empresas.

Las nuevas generaciones buscan tener en su empleo niveles y calidad de vida altos, ya que la motivación no depende de un rango salarial, ya la predominancia no está en un sueldo si no en la capacidad que la empresa brinde una tranquilidad y paz a sus empleados, fomentando una expectativa de sentido de pertenencia con la empresa, esto genera un valor para los empleados que quieren hacer parte de estos procesos; también se encuentra que el desarrollo personal es inculcado en la generación Z puesto que les permite tener un avance tanto en lo profesional como en la escala de necesidades, la cual sería la necesidad de satisfacción.

Las empresas hoy día buscan satisfacer la necesidad de sus clientes al igual que la de sus empleados ya que consideran que la parte funcional dentro de la organización es la que promueve el alto desempeño y la calidad en sus productos. El sector empresarial debe de estar preparado antes de integrar a este tipo de generaciones ya que debe de presentar cierto tipo de características aprovechando la tecnología ya que para la generación Z la formación y el conocimiento es la base de todo, las empresas fomentan a través de capacitaciones oportunidades para el desarrollo profesional, esto consolidará un acercamiento con estos jóvenes. Las empresas tienen en cuenta que ya que presentan diferentes grupos etarios también se encontrarán diferentes generaciones, esto en la convivencia puede verse afectado porque cada generación tiene diferentes tipos de vivencias, la actitud frente a la vida, la ética en el trabajo, la relación con la autoridad y la motivación de las acciones propias, esto genera conflictos ya que se presentan diferentes perspectivas.

Factores antiguos	Factores modernos	Valores empresariales
Ambiente laboral sano	Calidad de vida para los empleados	Innovación, modernización, buena escucha.
Retribuciones no solo salariales	Reputación de las empresas a través de proyectos públicos	Tolerancia, respeto, sentido de la cordialidad.

Desarrollo profesional	Interculturalidad	Respeto por el medio ambiente, fauna y flora.
Balance entre vida personal y laboral	Conocimiento compartido	Confianza y credibilidad
Reconocimiento y motivación	Orgullo de pertenencia empresarial	
Promover la colaboración		

Tabla 4

Tabla realizada basada en el libro Empresas que dejan huella (Marca empleador en una sociedad conectada)

Los jóvenes generación Z se basan en la búsqueda de posibles empleos que los beneficie desde lo personal y lo monetario, esto los lleva a indagar que tipo de empresas son las que son del gusto personal, estas búsquedas las hacen a través de redes sociales, voz a voz de personas que han trabajado en estas empresas, comentarios en diferentes plataformas entre otras. Las empresas también quieren obtener el mayor beneficio en cuanto a reconocimiento y empleabilidad así que se han sumergido en el mundo de las redes sociales y hoy día sus reconocimientos se pueden ver públicamente, esto logra que las personas puedan visualizar que tipo de empresa es y que está haciendo por el desarrollo tanto económico como ambiental.

Los valores de las empresas es algo que mueve a los jóvenes recién egresados ya que buscan pertenecer a empresas las cuales motiven el buen comportamiento y calidad no solo de producto que brindan al mercado si no también como se manejan en la cultura,

medio ambiente, política entre otras. Las orientaciones que dan valor de las empresas son lo que los jóvenes generación Z están buscando, es un efecto motivador y les permite sentirse orgullosos de lo que están haciendo, esto no solo influye en cómo se siente el empleado si no como la empresa es vista a los ojos del público.

Las preocupaciones que se presentan sobre cultura, lo social y medioambiental también forman parte de las prácticas de empleo, los derechos humanos y el comportamiento ético en el mercado, son aspectos importantes de la RSE (Comisión Europea, 2011).

5.2. Prácticas organizacionales orientadas a los jóvenes recién egresados y estudiantes de último semestre

5.2.1. La Marca Empleador dentro de la organización

La Marca Empleador en su definición más teórica es “*estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales acerca de una empresa en particular*” (Sullivan, 2004).

Desde la perspectiva del mercadeo más moderno las empresas buscan establecer una imagen deseada de sus marcas a través de los productos y su relación con el cliente para desarrollar nuevas y mejores opciones que se ajusten a los sentimientos, necesidades, gustos y muchos otros factores determinantes que han logrado dar un nivel de personalización de productos bastante alto, sin embargo, las empresas también se han preocupado por no solo establecer una imagen para sus clientes, sino que también han establecido políticas destinadas a establecer su marca en los empleados que tienen y aquellos que son potenciales, esta sería entonces una nueva perspectiva del mercadeo que nace en los departamentos que gestionan el talento humano.

Esta expresión del mercadeo interno busca alinear estratégicamente las prácticas de la organización con las emociones, personalidades, expectativas y necesidades de los colaboradores, además, ha sido una herramienta clave para la construcción de climas de trabajo que ayuden a conseguir los objetivos de la compañía más allá de lo operacional. (Blasco et al.,2014)

Teniendo esto en cuenta es importante destacar que el Branding no es Mercadeo por sí solo, la Marca Empleador se sirve de los principios del mercadeo para posicionar la empresa en el mercado de la fuerza laboral, su pretensión es atraer colaboradores nuevos y proteger a los actuales tal y como sucede con los clientes de sus productos.

La Marca Empleador puede verse reflejada en diferentes prácticas que abarcan las escalas salariales, beneficios motivacionales, flexibilidad horaria, espacios de trabajo y demás factores determinantes del qué hacer de los trabajadores, además involucra también el uso de la marca para la búsqueda de empleados nuevos, el tipo de comunicación que entabla con ellos y la metodología utilizada en los procesos de selección, entre otras prácticas.

Tal y como se menciona, la Marca Empleador se puede ver en los resultados de varias áreas de la organización como se evidencia en el siguiente gráfico:

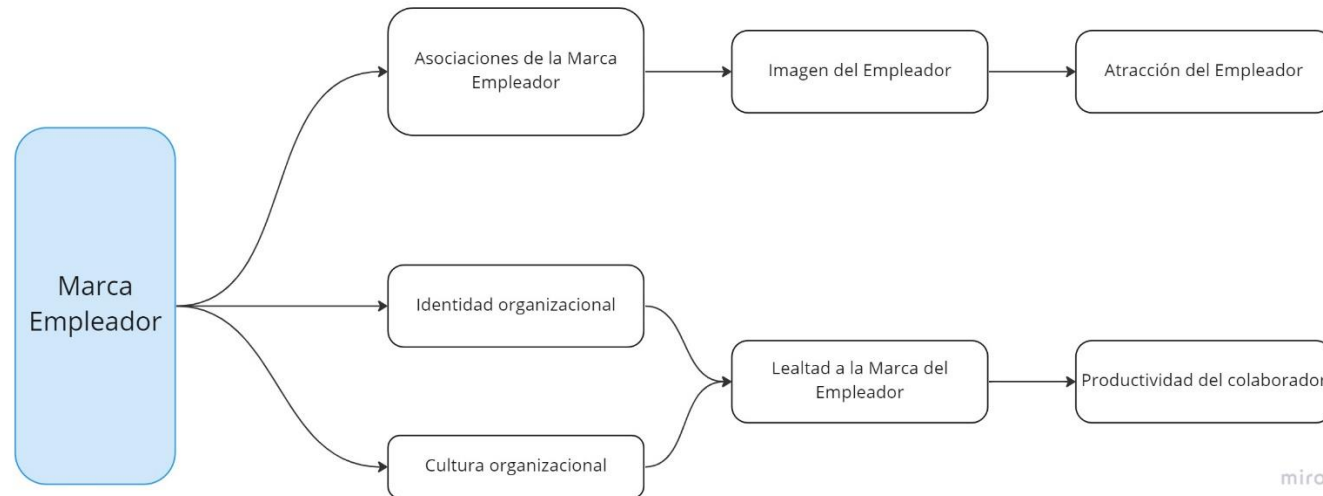


Ilustración 6

Fuente: Bakchaus y Tikoo (2004) con traducción propia

La implementación del Marca empleador desde las prácticas organizacionales implica la participación de toda la comunidad, pero en especial de dos departamentos: Gestión del talento humano y Comunicaciones o Mercadeo.

Desde el área del Talento Humano tradicionalmente se trabaja desde un comportamiento muy endogámico y poco conectado con la labor central del negocio, las personas que trabajan desde esta área están en constante búsqueda de reglamentación, políticas y demás prácticas para el bienestar de los empleados alineándolos con la estrategia corporativa pero no son cercanos al core del negocio.

La Marca empleador obliga a que este departamento construya una estrecha relación con las ventas. El gestor del talento humano debe de conectarse con las prácticas que permitan construir la imagen corporativa como si fuese un producto más en el portafolio organizacional, y que además se nutra de las necesidades del cliente, el trabajador actual y el potencial, a quien le va a vender dicho producto para diseñarlo lo más acertado posible y convertirlo en su propuesta de valor como empleador.

Desde el área de mercadeo la labor de comunicación con el cliente y el usuario es una práctica que demanda un uso exhaustivo de recursos en materia de tiempo, dinero y conocimiento para las actividades investigativas y analíticas que cuyo resultado termina siendo disfrutado por el mercado más no por lo empleados que lo construyen. Con la llegada de la Marca empleador, la labor del mercadeo se torna a una visión y campo de acción holística, este departamento debe de velar por un acercamiento a clientes acertado, pero además un acercamiento al talento humano actual y potencial que permita construir comunicaciones y una imagen igual de valiosa que la que el cliente/usuario ha recibido hasta el momento.

Es decir, debe de involucrar un nuevo segmento de clientes a sus estudios que en este caso serán los compañeros de trabajo y todos los colaboradores que hacen parte de su organización. Es así como otro de los beneficios de la Marca Empleador es que sus colaboradores empiezan a vivir los beneficios del acercamiento con la empresa que antes solo sus clientes y usuarios percibían.

(Jiménez, 2015, p.86)

5.2.2. Utilidad de la Marca Empleador

Las prácticas más tradicionales en las empresas se preocupan por la imagen que tienen en sus trabajadores potenciales únicamente en los momentos en que buscan vincular personas a la organización, se hace mediante el proceso de captación y selección de trabajadores donde la propuesta de valor como empleador es esencialmente un factor económico, es una práctica que se limita a la necesidad de un empleado y termina cuando el empleado ha sido contratado.

Por su parte, la Marca Empleador al ser una estrategia que consiste en construir la cultura organizacional que los trabajadores potenciales demandan, es una práctica que en el largo plazo disminuye el riesgo de caer en la insuficiencia de ofertas de talento humano porque es transversal al posicionamiento en la mente de la fuerza laboral, la búsqueda del empleado y la satisfacción del mismo cuando ya ha sido vinculado, básicamente cambia la necesidad de la empresa de buscar empleados y la convierte en el deseo que tiene una persona de vincularse a dicha empresa. La propuesta de valor del empleo desde la perspectiva del Marca empleador incluye el factor económico y otras virtudes que hacen de la empresa un lugar deseable de trabajo.

Parece ser entonces que la Marca empleador no es solo una forma de venderse hacia los empleados actuales, sino que es clave para las prácticas de atracción, captación y retención de talento humano, es una práctica que potencializa las relaciones humanas que son indispensables para el correcto funcionamiento de una organización que como se establece en la Teoría de las Relaciones Humanas, las personas son parte esencial de la organización.

La imagen de una organización está estrechamente relacionada con su reputación y según (Highhouse et al., 2003, p. 986-1001) la reputación de una organización es el factor más importante y con mayor influencia en las elecciones de los empleados potenciales.

Pero, así como se menciona antes, la Marca empleador nace con las virtudes que la fuerza laboral demanda a la organización, y el valor real que ofrece como empleador una empresa lo ajusta es quien se interese o no en vincularse a ella no la empresa con sus prácticas, es por esto que antes de querer establecer una imagen de empleador se debe caracterizar el conjunto de expectativas de aquellas personas que la empresa quiere atraer.

Hoy en día con las generaciones que están ingresando al mundo laboral y las que aún están formándose las empresas se encuentran con unas características nunca vistas en generaciones previas. En el mercado laboral (Ollivier & Tanguy, 2008) si bien el factor económico según algunos autores indican que es de menos importancia para estas generaciones (Eisner, 2005), otros indican que el factor económico sigue primando pero comparte nivel de importancia con otros factores, en donde sí coinciden muchos autores es en que estas nuevas generaciones se inclinan hacia factores de bienestar como el equilibrio entre su vida personal y el trabajo o los climas laborales más positivos donde puedan encontrar modelos gerenciales colaborativos. (Eisner, 2005).

Ahora, no es solo necesario conocer qué buscan las personas sino también es cuestión de entender cómo lo buscan, es decir, identificar los medios y canales por los cuales se hace la búsqueda de empleo y en los que las personas llegan a conocer a las organizaciones.

En generaciones previas, los medios de comunicación tradicionales como el periódico o la radio eran efectivos en atraer a las personas correctas pero estos medios han perdido bastante participación en la vida de las nuevas generaciones, de hecho las personas de la generación Y gastan aproximadamente 25% de su tiempo consumiendo contenido en línea (MediaGuru, 2017), es así como la decisión estratégica para las organizaciones hoy en día es trasladar sus esfuerzos en la búsqueda de empleados a los medios digitales.

Además, las empresas deben de cuidar también su reputación en línea pues generaciones como los millenials con frecuencia investigan evaluaciones y reseñas de las compañías antes de participar en sus procesos de selección. (Jobvite, 2016; Deloitte, 2016).

5.2.3. Captación, retención y reputación:

Tal y como se ha presentado en los numerales anteriores, la Marca Empleador está altamente ligada a la obtención del talento ideal para la organización, este talento debe de ser atraído, captado y retenido dentro del sistema para poder sacar el mejor provecho de él y además se deben de crear estrategias que permitan que este talento se sienta alineado y altamente fidelizado a las políticas y cultura de la empresa.

Es por esto por lo que se identifican tres momentos fundamentales para construcción de la Marca Empleador:

1. La captación del talento entendida como la imagen y el sentimiento de querer pertenecer generado en el talento potencial, además de la capacidad de transmitir un conjunto de valores que sean atractivos para las personas del macroentorno organizacional, este proceso tiene como fin principal llamar la atención del talento potencial que cuenta con ciertas habilidades que la organización necesita para el desarrollo de las tareas organizacionales. Desde la captación del talento humano la Marca

Empleador debe de poder identificar las destrezas necesarias para configurar los perfiles, habilidades, características y competencias de las personas que desea atraer.

2. Considerando que el talento humano es un recurso escaso y en las nuevas generaciones es una población cada vez más pequeña, las empresas tienen el reto de retener el talento que brinda valor creando estrategias que hagan el trabajo un centro de motivación y altamente desafiante que para el talento de la organización resulte en un trabajo deseado y que pretende mantener por un largo periodo. La Marca Empleador considera que las estrategias de retención de talento humano no es un factor exclusivamente económico, debe de incluir diversidad de variables que en conjunto se vuelven motivacionales como el buen clima laboral, sistema democrático para toma de decisiones, compensación vacacional, horarios flexibles, tipo de liderazgo participativo e incluso planes de carrera y formación.
3. La reputación por su parte es la suma de las buenas prácticas de los procesos de captación y retención del talento humano, va más allá del talento potencial e involucra a la sociedad, es cómo las personas ven a la empresa, qué perciben de las prácticas dentro de ella y el impacto que tienen en todos los grupos de interés. De esta forma logran atraer talento de manera rápida y más económica pues una buena reputación permite que las personas busquen a las empresas antes que las empresas las busquen a ellas, requiere menor inversión en plataformas de búsqueda y selección del talento.

Cada día la competitividad entre las organizaciones va dirigida desde el área de recursos humanos, orientada hacia estrategias las cuales permitan un desarrollo y compromiso por parte de los colaboradores dentro de la organización, esta competitividad está ligada a la creación de valor por parte de los empleadores, la influencia de estos factores internos como la captación y retención

formalizan un estilo de compañía la cual los jóvenes hoy día buscan. Al crear un estilo de cultura organizacional se evidencia que se forma una reputación empresarial, la cual a medida que pasa el tiempo toma más fuerza, permitiendo que no solo sea deseable para los futuros empleados si no que toma ventaja en comparación con otras empresas.

La Marca Empleador es una perspectiva que busca comunicar o quiere decir qué expectativas quiere generar, tanto para los grupos internos como los externos (Alloza, 2010). Las empresas buscan una reputación positiva la cual se consolida por medio de procesos tanto internos como externos.

Algunos argumentos por los cuales las empresas han ido aumentando su deseo de una buena reputación son (Enrique Carreras, Ángel Alloza, Ana Carreras, 2013):

- Supervivencia de las empresas
- Competencia en el mercado tanto nacional como internacional
- Búsqueda de diferenciación sostenible
- Confianza respecto al país de origen
- Marco de actuación a largo plazo

5.2.4. Marca Empleador y las nuevas generaciones: Internet, la herramienta para construir la Marca Empleador

El internet y las redes sociales se han convertido en las herramientas que tienen una habilidad para construir una Marca Empleador realmente fuerte (Baum & Kabst, 2014) lo que les permite a las personas enterarse desde diferentes perspectivas sobre lo

que pasa en el mundo laboral, por un lado, las empresas definen como quiere mostrarse y por el otro lado, la experiencia de trabajadores que reafirman o contradicen las características previas.

Una Marca Empleador atrae a muchos talentos, pero además el uso de los medios digitales permite ampliar la información para las personas que se puedan ver interesadas en las vacantes, recordando que los nuevos empleados buscan más allá que una vacante abierta la información sobre los valores organizacionales, el clima laboral, los beneficios y las oportunidades que la empresa ofrece ayuda a filtrar a los aplicantes, así las empresas tienen los talentos que necesitan y las personas tienen las empresas con las que realmente se sienten conectados.

Las empresas que han participado en el creciente mundo de los medios digitales para impulsar su marca empleadora lo han hecho a través de redes sociales y páginas web dedicadas a la búsqueda de empleo como LinkedIn Minchington (2014). Por su lado, las personas buscan empleo a través de redes sociales y aplican en su mayoría a través de plataformas dispuestas para conectar con los procesos de selección de las empresas. (Kietzmann et al, 2011)

6. Conclusiones

- A través de los documentos leídos y desde la perspectiva de los escritores del documento se encuentra que las empresas a través de los años han ido adoptando culturas para la calidad de trabajo permitiendo que los empleados encuentren en las empresas lo que están buscando, beneficios personales como una satisfacción que no solo es monetaria si no que genere un valor agregado incluyendo beneficio al medio ambiente y a la cultura.

- Las características de las generaciones crean barreras entre los empleadores ya que desde las organizaciones se debe de prestar un crecimiento el cual permita que se integren todo tipo de personal con diferentes rangos de edades manteniendo de esta manera una estabilidad y un ambiente laboral sano.
- La *Marca Empleador* ha ido cambiando de concepto a través de los años, no obstante, continua con el mismo mensaje el cual es el bienestar laboral de los empleados, logrando así una articulación entre el bienestar personal como el laboral.

7. Implicaciones prácticas, limitaciones y futuras investigaciones

- El estudio se puede ampliar haciendo estudio de tipo cuantitativo y usando otras herramientas del medio cualitativo como entrevistas con sujetos estratégicos o encuestas.
- El concepto y los estudios de la Marca Empleadora son muy nuevos por lo que los hallazgos nutren mucho al crecimiento teórico del concepto.
- Se propone una investigación con límites regionales para identificar el comportamiento y los valores de las generaciones en estudio dentro de ciertos espacios geográficos y hondar más en las especificidades de la generación.

Referencias

- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017, February). Empresas que dejan huella: Employer Branding en una sociedad conectada. *PeopleMatters*. Recuperado de https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/libros/2017/Empresas%20que%20dejan%20huella_160217.pdf.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice*, 1(4), 32.
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. LID Editorial Empresarial.
- Ambler, T., Barrow, S. The employer brand. *J Brand Manag* 4, 185–206 (1996). <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ames Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, vol. 9, N.º. 4/5, p. 501.
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014).
- Chacaltana, J. (2006). *Empleos para los jóvenes*. Naciones Unidas CEPAL.

- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2019, June 17). *La Población Mundial Sigue en Aumento, Aunque sea cada vez más vieja | onu daes | naciones unidas departamento de asuntos económicos y sociales*. United Nations. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2019.html>
- Dutra, F. (2017, Agosto). *Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional* (tesis). Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/10918/1/Dutra%2c%20Ma.%20Floren%20cia.pdf>.
- Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Eurostat. (2020, December). *Archive: Estructura Demográfica y envejecimiento de la población*. Archive:Estructura demográfica y envejecimiento de la población - Statistics Explained. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive%3AEstructura_demogr%C3%A1fica_y_envejecimiento_de_la_poblaci%C3%B3n&oldid=510186#:~:text=Highlights&text=En%202019%2C%20m%C3%A1s%20de%20una,a%C3%B1os%20de%20edad%20o%20m%C3%A1s.&text=Las%20proyecciones%20indican%20que%20el,%25%20al%2014%2C6%20%25.
- Fodor, J., Sakas, W., & Roberts, I. (2017). 'Learnability'. In *The Oxford Handbook of Universal Grammar*. essay, Oxford Academic.
- Garavito Quiroga, J. A., Cuervo Ospina, L. Y., & Benavides Franco, J. A. (1970, January 1). Análisis de estrategias de Retención Laboral implementada en las Empresas Para Suplir Las Expectativas de los Milenials y Generación Z. AREAANDINA. Recuperado de <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4545>

- Gronroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Jiménez, A. (2015) “Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión”, *Capital Humano*, n°302, p.84-91. octubre 2015.
- Jobvite. (2016). The 2016 Jobvite Recruiter Nation Survey. Retrieved from <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251
- Marca empleador: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44),34-53.. ISSN: 1698-5117. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>
- María Quintana Tejera Luis, Osbaldo Alva Cortés Abel, & Guzmán Pérez Irma. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- MediaGuru (2017). Los millennials pasan el 25% de su tiempo navegando por la web. Recuperado de <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/02/milenialove-venuji-25-casu-prohlizeniwebu/>
- Minchington, B (2010) *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2014). 2014 Employer Branding Global Trends Study. Recuperado de [//www.brettminchington.com/single-post/2014/08/05/2014- Employer-Branding-Global-Trends-Study](http://www.brettminchington.com/single-post/2014/08/05/2014-Employer-Branding-Global-Trends-Study)

- OIT. (2018, March 8). *Oit: La Participación Laboral de las Mujeres Aumenta Pero El Camino a la igualdad aún es largo en américa latina y El Caribe*. OIT: La participación laboral de las mujeres aumenta pero el camino a la igualdad aún es largo en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_619953/lang-es/index.htm
- Ollivier D., & Tanguy, C. (2008). *Génération Y, mode d'emploi*. Bruxelles, De Boeck.
- Prising, J. (2016). Four changes shaping the labour market. World Economic Forum. Recuperado de <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/four-changes-shaping-the-labour-market/> Randstad Sourceright (2015). *Talent Trends Report 2015*.
- Sullivan, J. (2004) “The 8 Elements of a Successful Employment Brand [ER Daily, 23 de Febrero]”. <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tabari, Salomeh, King, Nigel and Egan, David (2020), ‘Potential application of template analysis in qualitative hospitality management research’, *Hospitality & Society*, 10:2, pp. 197–216, doi: https://doi.org/10.1386/hosp_00020_1
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2022, November). *Trends in job openings*. U.S. Bureau of Labor Statistics. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/btn/volume-11/texas-job-openings-and-labor-turnover-state-spotlight.htm>

Anexos

Anexo 1: Rastreo bibliográfico

Número ISSN	Referencia	Objetivo	Fecha y lugar	Conclusión o recomendación
10999264	Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of generation y: Revisiting the long-standing problems from 20th to 21st century	Recolección de información sobre la rotación de empleados en empresas, enfoque en cambios generacionales con hincapié en Generación Y. Revisión en organizaciones de Occidente.	jun-19	*El sector privado tiene índices de rotación más altos *La retención es clave en la alta productividad y calidad de la empresa.
20711050	Employer branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of generation Z	Reunir información de importancia respecto a lo que las generaciones ven desde su perspectiva con los diferentes cambios en las empresas, mostrando así la empresa cargos aspiraciones que sean llamativos para los nuevos reclutas.	ene-21	Las empresas crean una marca empleador donde se menciona algo importante hoy día que es la propuesta de valor teniendo en cuenta la generación y genero de los aspirantes.
1437720	Social networking information and pre-employment background check: mediating effects of perceived benefit and organizational branding	El trabajo estudia las características del Employer Branding a través de las redes sociales desde las perspectivas de disponibilidad de información percibida, precisión percibida de la información y confiabilidad percibida.	sep-06	La perceived availability of information es la que muestra tener un mayor impacto en la comunicación con el mercado antes de la contratación
14777282	Towards effective talent management and employer branding: The importance of employee perception of work-life balance	El desbalance que se le da a la vida personal/familia y vida laboral desde la HRM genera dificultades en la captación de empleados nuevos y en la retención de los actuales.	2021	El buen manejo de estas prácticas puede revertir el efecto.

1359432X	The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity	La correcta forma de hacer el Employer Branding una herramienta estratégica es usando el contenido y el proceso realmente dinámico. El documento estudia la relación empleado-empendedor y el efecto que esta relación tiene en el Employer Branding.	2021	Cuando la relación empleador-empleado es óptima, el Employer Branding hace que se superen expectativas de HRM y son atractivos más allá de beneficios en necesidades como las de formación educativa.
17410401	Role of employee relations and HRM in driving commitment to sustainability in MSME firms.	Se estudian las relaciones que tienen los empleados con las prácticas de gestión de recursos humanos en micro, pequeñas y medianas empresas de India. Este estudio se hace para analizar si están cumpliendo sus objetivos de sostenibilidad y otros ámbitos de la empresa.	27-oct-20	Este análisis ayudó a la necesidad de explorar el papel de las relaciones con los empleados y las prácticas de gestión de recursos humanos para desarrollar un compromiso con la sostenibilidad en el contexto de las empresas.
9574093	A previous trainee experience: does it matter for retention of young graduates?	Por medio de un análisis se comprende cómo los empleados desde sus actividades contribuyen a una creación de ventaja competitiva a través de su conocimiento, mencionado como la satisfacción laboral y la inversión empresarial en capacitaciones ayuda al crecimiento a nivel de resultados.	feb-22	Al hacer uso de una buena inversión en capacitaciones y de un buen espacio de satisfacción de los empleados se está logrando un personal capacitado, lo que a su vez genera un mejor rendimiento y una competitividad.
978-113878713-1	Human resource management in emerging economies	Se buscó mejorar la economía europea y asiática que venían de un comunismo de los años 1989 en adelante. Se buscó la implementación del pensamiento moderno de HRM como una solución para esta problemática.	ene-14	Gracias a la implementación de esta herramienta trajo aspectos positivos como: mejoró el trato hacia los empleados, la privatización, el sindicalismo, la responsabilidad social de las empresas, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el empleo para personas mayores.

9696474	Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations	A través de diferentes estudios se busca demostrar que la mentalidad cultural es en gran parte lo que hace que una organización tenga éxito, explorando también la gestión de recursos humanos por medio de los desafíos que se presentan en la gestión del conocimiento.	1-feb-14	Se pueden identificar algunas estrategias claves desde la gestión de recursos humanos centrada y direccionada desde el ámbito de la gestión del conocimiento, mencionado como principales objetivos la contratación y la retención.
9545395	Unpacking the black box: Understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance	Por medio de diferentes prácticas de la gestión de recursos humanos se le ha dado gran importancia a determinar estos temas como una ventaja competitiva sostenida, aunque no ha sido comprendida en su totalidad; por medio de un paquete que incluye diferentes temáticas se busca analizar diferentes situaciones.	1-abr-16	Se puede hacer una conjunción de elementos los cuales ayudan a mejorar el relacionamiento de las estrategias corporativas y las prácticas de HRM, demostrando así una mejora continua dentro de diferentes procesos organizacionales
219010	Does human capital matter? a meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance	Por medio de inversiones en el capital humano se adquiere un personal más capacitado que generan un desempeño y un nivel empresarial más elevado	may-11	A través de inversiones en capital humano se puede evidenciar que hay beneficios empresariales, también se sugiere que los gerentes inviertan en programas que ayuden al aumento y retención del capital humano.
9585192	Multinational firms from emerging economies in Africa: implications for research and practice in human resource management	En este estudio se investigó cómo está de presente la gestión de recursos humanos en empresas multinacionales de mercados emergentes y que cambios a traído para para África	nov-15	Se pudo observar que a través de debates y tendencias del tema, se han generado contribuciones al área de gestión de recursos humanos, como lo son nuevas, categorías de trabajo incluyentes y también cambios en la economía.

13598546	The mediating effects of HRM practices on the relationship between SCM and SMEs firm performance in Thailand	Investigar la relación que se generó entre la implementación de HRM, gestión de cadena de suministro (SCM) y el desempeño evidenciado de empresas pequeñas y medianas en Tailandia.	ene-21	Se pudo evidenciar que al implementar SCM, el desempeño de estas empresas aumentó, ya que tuvieron en cuenta las prácticas de HRM, y se denoto que el SCM no se puede llevar a cabo sin HRM.
7168756	Necessary actions to improve the cause-effect relationship between investment in human resources management practices and motivation in the company	Se realizó un estudio en una gran empresa líder en ingeniería mecánica, proponiendo un modelo de motivación de los recursos humanos, desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos.	abr-20	Con los resultados del caso se pueden adoptar medidas las cuales mejoran la motivación del personal, potenciando el rendimiento en el puesto de trabajo y también sirve para hacerlos sentir valorados y así generar retención en el empleo.
20711050	Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision	Se busca mostrar la relación entre concepto de marca empleador y la gestión del talento humano, por medio de resultados que se han generado por medio de estudios literarios.	01 octubre de 2021	Se busca también a través de estos estudios articular la fuerza laboral más calificada logrando así obtener mejor rendimiento organizacional.
1205609	Procedure for the continuous improvement of human resource management	En este análisis se estudió la implementación de un modelo que mejora los recursos humanos, este se hizo en el sector hotelero de Cuba.	abr-19	El modelo es SERVQUAL, este sirvió para identificar en que procesos se presentan déficits frente a la gestión de recursos humanos, como lo son las competencias laborales y la organización del trabajo. Todo esto ayudó a proponer objetivos e indicadores como un plan de acción.

19099711	Causal conditions between human resource management and organizational culture. an empirical study in the colombian industrial context	Este estudio se realizó en 199 empresas manufactureras de Colombia, a través de esto buscó identificar el impacto mutuo entre la cultura organizacional y las prácticas de gestión de recursos humanos	jul-05	Se construyeron dos modelos: uno para el análisis de la gestión de recursos humanos y otro para el análisis de la cultura organizacional. Gracias a esto se encontró que la cultura de mercado tiene un impacto positivo y significativo en las prácticas de gestión de recursos humanos.
13678868	Employability: A substitute for loyalty?	Se hizo una revisión analítica de como las empresas están adoptando la idea y las perspectivas de la empleabilidad y así ver si se adapta bien a estas.	2001	Gracias a este estudio se pudo determinar que el concepto de empleabilidad es beneficioso para las personas, pero para las empresas no lo es, ya que los empleados opinan que no es aceptable implementarlo porque puede afectar a largo plazo la confianza y lealtad.
13678868	Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience)	Por medio de prácticas de creación de marca empleador y desde la generación de valor a través de los diferentes grupos generacionales se busca una eficiencia desde las prácticas de recursos humanos.	2016	Se logra centrar desde el objetivo generacional el valor agregado para este segmento dándole herramientas eficientes a las empresas para consolidar una marca empleador llamativo a los nuevos prospectos.

Anexo 2: Análisis de plantilla

Referencias	ID	Extractos iniciales para identificación de códigos	Códigos iniciales identificados	Temas iniciales identificados
McDonald, S., Erickson, L. D., Johnson, M. K., & Elder, G. H. (2007, April 6). <i>Informal mentoring and young adult employment</i> . Social Science Research. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0049089X07000087	A1	<p>Estudio que indica la importancia del acompañamiento o la mentoría sobre el mundo profesional desde la educación superior.</p> <p><i>Add Health revela que la tutoría está positivamente relacionada con la probabilidad de empleo a tiempo completo.</i></p> <p>Los asesores de empleo, las visitas empresariales, tutorías para enfrentarse a procesos de selección son aliados en el momento de articular a los jóvenes con su primer empleo.</p>	<p>Tutoría</p> <p>Articulación con primer empleo</p>	<p>Mentoría para la incorporación en la vida laboral</p>

<p>Ahn, T. (2009, July 8). Attitudes toward risk and self-employment of young workers. <i>Labour Economics</i>. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537109000712</p>	A2	<p>La tolerancia al riesgo medida a través de diferentes variables que influyen a la hora de trabajar por cuenta propia.</p> <p><i>El efecto estimado de la tolerancia al riesgo sobre la probabilidad de ingresar al trabajo por cuenta propia se subestima drásticamente si no se tiene en cuenta el error de medición.</i></p> <p>Se encuentran diferentes variables que hacen parte de la aversión al riesgo e influyen en la decisión de elegir trabajar por cuenta propia.</p>	<p>Tolerancia al riesgo</p> <p>decisión de trabajar por cuenta propia</p>	<p>Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo</p>
<p>Chew, J. C. L. (1970, January 1). <i>The influence of human resource management practices on the retention</i></p>	A3	<p>Este es un estudio sobre retención de empleados desde las prácticas de HRM en Australia, grosso modo los hallazgos dicen que "se destacó que el compromiso actuó</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Políticas de permanencia</p> <p>Liderazgo</p> <p>Cultura</p>	<p>utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención</p>

<p><i>of core employees of Australian organisations : An empirical study.</i> Murdoch University Research Repository. Retrieved from https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/656/</p>		<p><i>como mediador parcial de la remuneración, el reconocimiento y la recompensa, la formación y desarrollo de carrera y el clima laboral sobre la intención de permanencia. Compromiso totalmente mediado por la relación persona, adecuación organizacional, relación de trabajo en equipo, cultura y políticas e intención de permanencia."</i></p>	
<p>Peña, S. V. G. (2022, February 3). <i>Empresas, a retener Talento: Prácticas a aplicar para evitar renuncias.</i> Portafolio.co. Retrieved from https://www.portafolio.co</p>	<p>A4</p>	<p>5 prácticas clave para evitar la renuncia del personal: propuesta de valor, horarios flexibles, formato híbrido, estructura horizontal, imagen empresarial</p>	<p>Employer branding</p> <p>utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención</p>

/negocios/empresas/practicas-para-retener-el-talento-humano-en-las-empresas-561299				
Motivación Laboral: Refuerza El Estímulo de Tus empleados. WTW Update. (2022, May 12). Retrieved from https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/motivacion-laboral-refuerza-el-estimulo-de-tus-empleados/	A5	3 clases de motivación laboral: Motivación intrínseca, motivación extrínseca, motivadores emocionales. Busca desde diferentes opiniones contemplar la posibilidad de las diferentes variables que afectan la motivación del empleado los cuales juegan un papel dentro la organización para cada empleado.	Motivación	Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo

<p>Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021, January 29). <i>Employee development and retention of generation-Z employees in the post-covid-19 workplace: A conceptual framework.</i></p>	A6	<p>Con referencia a la <i>literatura actual y utilizando el enfoque de intercambio social y necesidades humanas</i> , a partir de este estudio, los autores ilustran un marco conceptual con democratización del aprendizaje , tutoría inversa e iniciativa empresarial como modificaciones clave para la perspectiva de desarrollo de los empleados para retener a los empleados de la Generación Z y mejorar la organización. Rendimiento para asegurar la competitividad.</p>		<p>Mentoría para la incorporación en la vida laboral</p>
<p>Generation Z and its study perception of work - seaopenrese arch.eu. (n.d.). Retrieved from https://www.seaopenrese arch.eu/Jour</p>	A7	<p>La generación Z comparte una serie de características con la generación Y, principalmente relacionadas con su capacidad de adaptación al mundo global y al uso de las tecnologías más novedosas.</p>	Tecnología	<p>Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo</p>

nals/articles/CMJ2016_I1_6.pdf		La generación Z tiene una capacidad mayor para trabajar en diferentes áreas en comparación a la generación anterior gracias a su acercamiento a la tecnología desde una edad temprana.		
Gómez, M. F. (2021, January 14). Crisis laboral de la juventud y covid-19: Una Cicatriz Prolongada. Factor Trabajo. Retrieved from https://blogs.iadb.org/trabajo/es/crisis-laboral-de-la-juventud-y-covid-19-una-cicatriz-prolongada/	A8	Barreras para el acceso a empleo juvenil: Regulación Disponibilidad de información Desarticulación en formación y demanda de empresas Desarticulación entre expectativas y realidad laboral	Desempleo juvenil Habilidades técnicas Aspiraciones vs realidad	Mentoría para la incorporación en la vida laboral

<p>Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of generation y: Revisiting the long-standing problems from 20th to 21st century</p>	<p>A9</p>	<p>Whereas trough this investigation it is found that besides motivational approaches there are necessities to formulate retention friendly strategies which include servant leadership, management initiative, soft HRM, work life balance, ethical climates. To fulfill target group practical requirements, these viable requirements are the vital instruments for Generation Y retention, which required to be integrated as strategic solutions. This guidance for practical users and academic researchers became essential to fight against the global storms of Generation Y turnover to combat overt and covert</p>	<p>Estilos de liderazgo Clima ético Generación Y - Millenials Satisfacción en el trabajo Retención HRM suave</p>	<p>Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo</p>
---	-----------	---	--	--

		losses due to frequent turnover.		
The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity	A10	Findings reveal that person-organization fit relates to employer attractiveness above and beyond universally appealing features of the employer (e.g., career progression opportunities). Unexpectedly, a negative moderation effect of employer brand clarity was found, indicating that clarity might be useful in case of low person-organization fit, but is not when person-organization fit is optimal. Replication studies yielded similar	<p>Marca empleador</p> <p>Empleador atractivo</p> <p>Fit entre persona y org.</p>	Mentoría para la incorporación en la vida laboral

		results, which confirms our findings and highlights the relevance of both the employer brand content and the employer branding process as determinants of employer attractiveness.		
<u>Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Marca empleador: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. Universia Business Review, (44), 34-53.[fecha de Consulta 30 de</u>	A1 1	Estudio en una empresa multinacional para identificar la importancia del Employer Branding y las herramientas claves para la transmisión de los valores institucionales y sentido de pertenencia en empleados potenciales y actuales.	Factores críticos del employer branding Cultura y valores organizacionales	utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención

<p>Octubre de 2022]. ISSN: 1698-5117. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002</p>				
<p>Sullivan, J. (2004) "The 8 Elements of a Successful Employment Brand [ER Daily, 23 de Febrero]". http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/</p>	<p>A1 2</p>	<p>Las 8 claves para una marca empleadora exitosa son cultura de colaboración y mejora continua, balance entre gestión y productividad, reconocimiento como buen lugar para trabajar, voz a voz positivo de los empleados, las personas afuera hablan bien de la empresa, ser ejemplo a seguir para otras organizaciones, los candidatos y empleados actuales son conscientes de las buenas prácticas, métricas para medición de éxito.</p>	<p>Cultura organizacional Mejora continua Claves para el employer branding</p>	<p>utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención</p>

<p>Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, vol. 9, N.º. 4/5, p. 501.</p>	<p>A1 3</p>	<p>Employer branding represents a firm's efforts to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different and desirable as an employer.</p>	<p>Cultura organizacional</p> <p>Mejora continua</p> <p>Claves para el employer branding</p>	<p>utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención</p>
<p>Jiménez, A. (2015) "Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión", Capital Humano, n°302, p.84-91. octubre 2015.</p>	<p>A1 4</p>	<p>El talento es cada vez más importante y será cada día más escaso. Las organizaciones tendrán que velar con atraer y fidelizar a los mejores y eso sólo se puede conseguir contando con una sólida majen de empleador. Con este objetivo se desarrolló el Employer Branding en Estados Unidos a finales de los años 80. Las primeras experiencias en España datan de hace 10 años, pero hoy se</p>		<p>utilidad del Employer Branding para la atracción de jóvenes talentos y su retención</p>

		<p>están generalizando. 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. Para el autor, tiene mucho de ciencia y algo de arte, pero sobre todo supone la actitud de poner en valor todo lo que una organización hace por sus personas.</p>		
<p>Baum, M., & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant</p>	<p>A1 5</p>	<p>This study compares the effect of printed recruitment advertisements and recruitment websites on applicant attraction and shows how these recruitment activities interact with one another. Our results indicate that websites have a significantly stronger</p>	<p>Effects of different recruitment channels</p>	<p>Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo</p>

Attraction. Human Resource Management , 53(3), 353-378.		impact on applicant attraction than printed advertisements		
<p><i>Empresas que dejan huella Employer Branding en una sociedad conectada.</i> https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/libros/2017/Empresas%20que%20dejan%20huella_160217.pdf . (n.d.). Retrieved November 9, 2017, from https://www.pdfdrive.com/</p>	A16	<p>Las empresas quieren estar preparadas para el segmento e jóvenes los cuales están en búsqueda de su primer empleo y quieren abarcar temas culturales, políticos, de retención y captación los cuales permitan una adaptación a la hora de integrar personas en su organización. Cada año llegan al mercado laboral menos jóvenes. <i>Los millennials ya son una parte importante de nuestra población activa y ocupada y son un vector adicional a la diversidad en nuestras empresas.</i></p>	Employer branding Población activa	Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo

<p>Google. (n.d.). <i>Reputaci.</i> Google Libros. Retrieved November 5, 2013, from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=egwFEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=reputaci%C3%B3n%20corporativa&ots=skfak1hpx0&sig=XpMVMEZ37F2S1HtpOrlsrSK6VJk#v=onepage&q=reputaci%C3%B3n%20corporativa&f=false</p>	<p>A1 7</p>	<p>La reputación es el resultado primero de la relación armónica <i>entre identidad e imagen corporativa y, en segundo término, la reputación constituye la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad.</i> A través de la reputación las empresas se han hecho ver mucho más atractivas para los jóvenes, esto logra una tendencia positiva para la empresa que tome a favor los diferentes medios tecnológicos los cuales actúen a conveniencia de la empresa.</p>	<p>Reputación corporativa</p>	<p>Expectativas VS realidad de jóvenes en el primer empleo</p>
---	-----------------	---	-------------------------------	--

<p><i>Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. (n.d.). Retrieved January 10, 2022, from https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=09760245&AN=144704714&h=RBn%2fxSjwJRSxmVZlnlr4K6ylenZOPS0fFFgdobmT89VMeln17ReVBByIQ2lehE%2bPElgzuXKOMUEdw1SwNVGeWg%3d%3d&crl=c&result</i></p>	A1 8	<p>El estudio de propuestas de valor que generen compromiso en colaboradores de alto potencial constituye un recurso estratégico en la diferenciación de la empresa en el competitivo mercado laboral.</p> <p>Las prácticas sostenibles son un pilar hoy día para los jóvenes en busca de empleo, las empresas están en pro de obtener los mejores recursos y ayudar al medio ambiente, esto logra evidenciar un conjunto de capacidades empresariales que buscan tener un personal cualificado y con un valor agregado.</p>	<p>Mercado laboral Competitividad Captación y retención.</p>	<p>Mentoría para la incorporación en la vida laboral</p>
--	---------	--	--	--

Ns=AdminW ebAuth&resu ltLocal=ErrCrl NotAuth&crl hashurl=logi n.aspx%3dire ct%3dtrue%2 6profile%3de host%26scop e%3dsite%26 authtype%3d crawler%26jr nl%3d09760 245%26AN% 3d14470471 4				
---	--	--	--	--