



**TESIS DE MAESTRIA**  
**ATRACCIÓN y RETENCIÓN DEL TALENTO.**  
**PROBLEMÁTICA EN EMPRESAS IT DE ARGENTINA**

por

**Pablo Miguel Mina**

Ingeniero en Telecomunicaciones 2001 Universidad Blas Pascal

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España  
en cumplimiento parcial

de los requerimientos para la obtención del título de

**Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)**

**Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)**

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Firma del Autor \_\_\_\_\_  
Instituto Tecnológico de Buenos Aires  
Noviembre 2015

Certificado por \_\_\_\_\_  
Dr. Alberto Terlato, Profesor de Metodología de Investigación  
Instituto Tecnológico de Buenos Aires  
Tutor de la Tesis

Aceptado por \_\_\_\_\_  
MSc. Diego Luzuriaga Director del Programa  
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

**Miembros del Jurado:**

---

---

---

## **Agradecimientos**

En primer lugar a mi tutor de tesis, Dr. Alberto Terlato por su incansable dedicación, orientación y aportes.

A Romina por la paciencia, comprensión y por acompañarme a lo largo de este camino.

A mis padres y hermanos por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis amigos que siempre tuvieron una palabra de apoyo durante mis estudios, y en particular a Mauro que fue quien me dio las palabras justas de motivación en un momento en que dude si terminar o no mi trabajo de tesis.

A mis compañeros de maestría con quienes compartí 2 años, en especial a Guille con quien además de formar parte del grupo con el que recorrimos los dos años de trabajos, forjamos una amistad que va a perdurar en el tiempo.

A todos los profesionales y compañeros de trabajo que ayudaron a respaldar mi trabajo de investigación.

# Índice General

Índice General.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tablas.....	vii
Abstract .....	viii
Introducción.....	ix
Relevancia .....	ix
Definición y Alcance del Problema .....	x
Hipótesis:.....	x
Diseño de la investigación:.....	x
Objetivos de la Investigación: .....	xi
Interrogantes de investigación: .....	xi
Capítulo 1. El Talento .....	1
¿Qué es el Talento? .....	1
¿Cómo se gestiona el talento? .....	5
Generaciones Etarias - Características .....	8
Baby Boomers.....	8
Generación X.....	10
Generación Y: .....	11
Objetivos de la Retención de Talentos.....	15
¿Por qué gestionar el talento? .....	15
Capítulo 2. La problemática de la rotación. Atraer y Retener Talento. ....	18
Rotación de personal.....	18
Costos de Rotación .....	19
Falta de Compromiso .....	21
Evitar los comportamientos oportunistas: .....	22
Daño a la cultura corporativa.....	23
Pérdida de Información .....	24
Motivación.....	25
Capítulo 3. Sector IT En Argentina .....	27
Contexto General .....	27
Estructura económica.....	31

Perfiles que requieren las empresas que integran el sector IT en Argentina.....	34
Algunas particularidades del mercado de IT en Argentina y Gestión de Talento .....	36
Capítulo 4. Corroboración Empírica y Discusión .....	41
Hipótesis:.....	41
Labor de campo: .....	41
Investigación con ejecutivos del área de IT .....	42
Composición de la muestra:.....	42
Resultados:.....	43
Investigación con técnicos y especialistas.....	50
Composición de la muestra:.....	50
Resultados:.....	51
Capítulo 5 – Conclusiones y Recomendaciones.....	60
Principales Conclusiones emergentes del Marco Teórico: .....	60
Corroboración de las hipótesis planteadas: .....	66
Recomendaciones .....	66
BIBLIOGRAFIA .....	69
ANEXO I. Encuesta de Gestión de Talento - Directivos IT .....	72
ANEXO II. Encuesta de Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT.....	75

## Índice de Figuras

Figura 1.1 Los Componentes del talento.....	3
Figura 1.2 La Pirámide del Talento .....	4
Figura 1.3 Características más atractivas de un empleador .....	12
Figura 1.4 Activos Intangibles .....	15
Figura 3.1 Empresas privadas Según rama de actividad y tramos de empleo de la empresa .....	31
Figura 3.2 Evolución de empleo en el sector de IT 2002-2014 .....	32
Figura 3.3 Evolución de los ventas del sector de IT en USD - período 2002-2014 .....	33
Figura 3.4 Evolución de las ventas del mercado de IT en argentina y el PBI.....	33
Figura 3.5 Evolución de los recursos y proyección 2020 .....	36
Figura 3.6 Evolución histórica de la preocupación por la disponibilidad del talento.....	38
Figura 4.1 Edad de los Directivos IT encuestados .....	42
Figura 4.2 Nivel de Educación .....	42
Figura 4.3 Antigüedad laboral.....	42
Figura 4.4 Identificación de Talentos .....	43
Figura 4.5 Que perciben los Jefes sobre la Importancia que le asignan los jóvenes de la llamada "Generación Y" al hecho que las empresas gestionen el talento.....	45
Figura 4.6 Temas afectados por falta de capacidad de gestión de talento .....	45
Figura 4.7 Impacto/Beneficio de las políticas de HHRR sobre el nivel de productividad ..	46
Figura 4.8 Nivel General de Satisfacción de los empleados .....	46
Figura 4.9 Principales Temas que surgen del tema Satisfacción.....	47
Figura 4.10 Nivel de Satisfacción de los empleados respecto de sus remuneraciones.....	47
Figura 4.11 Plan de sucesión y su vinculación a empleados de alto potencial .....	48
Figura 4.12 Ubicación de Gestión de Talento en la agenda estratégica .....	49
Figura 4.13 Edad de los técnicos y especialistas .....	50
Figura 4.14 Nivel de Educación .....	50
Figura 4.15 Antigüedad laboral.....	51
Figura 4.16 Identificación de talentos – técnicos IT.....	52
Figura 4.17 Importancia de Gestionar Talento.....	53
Figura 4.18 Temas afectados por falta de capacidad de gestión de talento .....	53
Figura 4.19 Porcentaje de Rotación.....	54
Figura 4.20 Impacto/Beneficio de la política de HHRR.....	54

Figura 4.21 Mejora de Productividad si la política de HHRR fuese diferente.....	55
Figura 4.22 Nivel de Satisfacción general según datos de las encuestas de satisfacción ....	55
Figura 4.23 Principales Temas surgidos de la encuesta de satisfacción.....	56
Figura 4.24 Gestión de Talento en la agenda estratégica.....	57
Figura 4.25 Nivel de satisfacción y Remuneraciones.....	57
Figura 4.26 Plan de sucesión y su vinculación a empleados de alto potencial .....	58

## Índice de Tablas

Tabla 1.1 Del Trabajador tradicional al Profesional con talento.....	5
Tabla 1.2 Matriz de diferencias generacionales .....	14
Tabla 4.1 Prácticas que mejoran el nivel de satisfacción de los empleados .....	49
Tabla 4.2 Prácticas que mejoran el nivel de satisfacción de los empleados .....	59

## **Abstract**

La gestión del talento humano y el know how acumulados por una empresa y la manera como se los utilice, constituyen la ventaja competitiva de mayor impacto en este mundo globalizado; es por ello que resulta fundamental poder establecer a partir de ello una diferencia competitiva sostenible que permita ganar el juego.

El presente trabajo de investigación busca poner en relieve la importancia de gestionar el talento en las empresas de IT de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, particularmente alcanzadas en el presente por la dificultad de conseguir profesionales talentosos como así también poder retenerlos.

La investigación buscó identificar y analizar cuáles son los factores más determinantes para atraer y retener talentos, así como poner en evidencia las herramientas de gestión disponibles para llevar a cabo esta tarea.

El trabajo estuvo apoyado en una revisión bibliográfica que ha servido como marco teórico, junto a un estudio de campo, de tipo cualitativo, organizado a partir de dos investigaciones, una con Directivos del Área de IT y otra con Técnicos y Especialistas correspondientes a empresas IT ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## **Introducción**

### **Relevancia**

Atracción y Retención de Talento son en la actualidad temas muy importantes en las organizaciones de todo el mundo y Argentina no escapa a ello. Ambos conceptos no pueden ni deben quedar afuera de la agenda de las empresas, máxime por las dificultades que estas enfrentan para conseguir recursos capacitados y retenerlos. Ya inmersos en un mundo globalizado es imprescindible optimizar la gestión y el liderazgo del talento a fin de poder competir con éxito y rentabilidad (Bernardo Hidalgo, 2011).

El éxito de las empresas ya no depende hoy de los productos, mercados, activos, tecnología ni de sus recursos financieros. Estos se transforman rápidamente en *commodities* o en ventajas fácilmente identificables y copiables por la competencia. El verdadero éxito se centra en el talento humano. Es éste el que brinda la posibilidad de crear diferenciación de una manera sostenible (Pfeffer, 1994).

Es por ello que hoy, el desafío de las organizaciones está centrado en poder generar estrategias que permitan captar, retener y motivar “talento”, comprendiendo en dicha acepción a aquellos individuos que sobresalen por sobre el resto y que son capaces de generar ventajas competitivas en la organización donde se desenvuelven.

Algunos autores como Huete (2003), encuentran que hay tres factores que explican el éxito de las empresas en nuestros días. La capacidad de atraer capital a tasas más bajas, conseguir más ventas aun a precios más altos y poder atraer talento sin tener que salir a buscarlo a partir de sueldos más elevados. ¿Cómo pueden hacer para volver a una empresa más atractiva para que los empleados las prefieran?

Si bien la atracción y retención del talento es un tema que está presente en todas las organizaciones, cobra especial relevancia en el presente mercado de IT – (*Information Technology*), ya que en la actualidad y como se verá, la demanda de profesionales capacitados excede al número de profesionales disponibles.

## **Definición y Alcance del Problema**

Las personas siempre han sido esenciales en el desarrollo de las organizaciones. Se está ingresando en una era –como se verá más adelante en este trabajo- en el cual el hombre y el conocimiento se han transformado en un factor estratégico y esto se acentúa particularmente en las empresas de tecnología.

Este trabajo pondrá foco en los aspectos vinculados a la atracción, como así también a la retención del talento en las empresas de IT. Es decir como estas empresas pueden hacer para gestionar este recurso estratégico.

Si bien existen diversas maneras de encarar este tema se hizo foco en analizar los mecanismos que tienen, o deberían tener las empresas para realizar de forma efectiva, la selección y atracción de talentos dentro de las alternativas disponibles en el mercado.

El estudio ha sido circunscripto a empresas del área metropolitana de Buenos Aires y a sus cuadros profesionales y técnicos.

## **Hipótesis:**

Este trabajo intentará demostrar que:

H1. La no utilización plena de capacidades de gestión para atraer y retener talento incrementa los costos laborales de la empresa, aumenta la rotación de personal, a la vez que disminuye la productividad y deteriora la calidad de su output y en definitiva el de su imagen de su producto, servicio y marca.

H2. Las empresas de IT del Área Metropolitana de Buenos Aires no están utilizando todo el potencial de gestión para atraer y retener talento.

## **Descripción de la Metodología de investigación:**

### **Diseño de la investigación:**

Se realizó una exploración cualitativa y fenomenológica para conocer los alcances del problema en el grupo de empresas estudiadas.

Se entrevistaron profesionales y técnicos de empresas de IT y directivos de empresas de dicha área. Se utilizaron, en este último colectivo, principalmente técnicas proyectivas

pidiéndoles a los entrevistados que opinaran sobre las empresas que representan. Se volverá sobre estos puntos más adelante cuando se presente la labor de campo.

### **Objetivos de la Investigación:**

- Describir y definir el concepto de atracción de talento.
- Describir y definir el concepto de retención del talento.
- Describir, y valorar desde los profesionales de IT, las técnicas que utilizan las empresas en términos de atracción y retención.
- Identificar la prioridad de los conceptos de atracción y retención en la agenda de las empresas de IT. Analizar las herramientas que utilizan las empresas para atraer y retener talentos.
- Poder determinar el grado de conocimiento de los conceptos de atracción y retención como herramientas de gestión de las empresas de IT.

### **Interrogantes de investigación:**

- ¿Qué gestiones realiza su empresa para atraer y retener talento?
- ¿Con qué grado su empresa identifica a los empleados con talento?
- ¿Qué importancia le asignan los empleados al hecho que sus empresas gestionen el talento?
- ¿Cuáles son los temas que se ven afectados cuando no existe un programa de gestión de talento?
- ¿Cómo impacta a la productividad la política que desarrolla su empresa en materia de gestión de talento?
- ¿Cuáles son las mediciones de rotación y las acciones consecuentes?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados?

## Capítulo 1. El Talento

### ¿Qué es el Talento?

La palabra talento proviene del latín *talentum* y significa, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

Persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de su ocupación.

El talento es un concepto multidimensional y responde a numerosas definiciones. En el sentido más práctico, el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que le den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con aptitudes y destrezas sobresalientes respecto del colectivo estándar para realizar una tarea determinada de forma exitosa (C. Serna, 2009). No es necesariamente ni de forma aislada, la inteligencia, los títulos académicos, ni el tener una capacidad o característica concreta; es, en su conjunto, la capacidad de una persona de añadir valor.

Si bien las viejas definiciones que utilizan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un engranaje "sustituible" más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. El uso de dicho término etiqueta a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Es por ello que dicho término será obviado en este trabajo. Por el contrario el Talento plantea el sentido de una fuente inagotable, incontables a la hora de registrar su valor, inapropiable, pues la empresa u organización no es su dueña sino tan solo su gestora, su administradora y por tanto quien tiene a su cargo desarrollarla.

Según Jericó (2005), el talento debe entenderse en un contexto organizacional específico donde la persona comprometida pueda poner en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores interactuando con otros en un ambiente que les

proporciona metas claras, buena dirección y cultura acorde a sus deseos de desarrollo, progreso, capacitación, diversión, entre otras.

Dicha autora define que para tener talento, son necesarios tres ingredientes: capacidades, compromiso y acción. Es fundamental que estos tres estén desarrollados ya que sin uno de estos sería difícil poder lograrlo.

### **Talento = Capacidades + Compromiso + Acción**

Las capacidades se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes, genéricamente denominados competencias (duras o blandas),<sup>1</sup> que se desarrollan dentro de la empresa. El compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento de la persona hacia la empresa, y que involucra que el profesional aporte su mejor esfuerzo. La acción tiene en cuenta el campo de hacer, posee como dimensión la velocidad así como la innovación, la capacidad de sortear dificultades que impone la cultura de ciertas organizaciones y la capacidad de adaptación en un entorno social y tecnológico de grandes cambios, dinámico, disruptivo, en el cual estamos inmersos, frente al cual los talentos deben estar alertas y reaccionar (Terlato, 2014).<sup>2</sup>

De no poder sumar las tres capacidades no se desarrollará el talento. No sabrá qué hacer, no comprenderá, no importarán las cosas que ocurren a su lado, reaccionará tarde, interpretará el mundo desde su propia realidad con una visión de los problemas autorreferencial y aséptica, no pasará a la acción, se paraliza ante el desafío.

---

<sup>1</sup> Se denominan competencias duras todas aquellas que tienen que ver con los saberes y blandas aquellas que tienen que ver con los valores y los comportamientos, en definitiva, toda vez que los valores son predictivos del comportamiento

<sup>2</sup> Reaccionar involucra tres dimensiones, reaccionar muy rápido, entender el mensaje y estar preparado para transformarlo en acción

**Figura 1.1 Los Componentes del talento**



*Fuente Jerico, 2001, p. 68*

Otros autores, como Michaels (2001) incorporan a la hora de definir el talento la inteligencia y la capacidad de juzgar. Al respecto señalan: “El talento se define como la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso. También incluyen “su capacidad de aprender y de crecer.” (Michaels *et al*, 2001, p. xxi)

El talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados (Jericó, 2001). Es más que conocimiento, ya que implicaría unos resultados derivados del compromiso, la acción y las capacidades. En la figura 1.2 se recapitula su propuesta de la pirámide del conocimiento (o del talento)

**Figura 1.2 La Pirámide del Talento**



*Fuente: Jericó, 2001, p. xx*

En el año 2007, el sitio Expansión & Empleo, realizó un estudio con el objeto de comparar las diferencias que existen entre un trabajador tradicional con un trabajador con talento. Los resultados pueden observarse en la tabla 1.1. en esta puede verse como los trabajadores con talento desarrollan mejor los conceptos de lealtad, enfrentan mejor los cambios y desafíos, buscan prioritariamente el desarrollo personal y profesional, se adaptan mejor a la tecnología, prefieren ser juzgados por resultados que por horas trabajadas, disfrutan su tarea sin grandes requerimientos de motivadores exógenos.

**Tabla 1.1 Del Trabajador tradicional al Profesional con talento**

Trabajador tradicional	Profesional con Talento
Lealtad a la organización, necesita ser dirigido.	Lealtad a si mismos, sus equipos y proyectos.
Búsqueda de estabilidad.	Pasión por la acción y el cambio.
Nivel medio de confianza.	Alto nivel de confianza.
Plan de carrera a largo plazo.	Objetivos claros y de corto plazo de crecimiento
Orientación al salario y la posición profesional.	Orientación al crecimiento personal, las oportunidades y el dinero
Desea una vida equilibrada.	Exige y no está dispuesto a negociar una vida equilibrada
Miedo al cambio.	Cómodo con el cambio
Dificultad de adaptación a la nueva tecnología.	Uso de la tecnología como un hábito
Muchas horas de trabajo.	Prefiere ser juzgado por sus resultados.
Cree que la dirección es capaz de responder todo	Quiere que la dirección sea consistente.
Trabaja duro y tendrás éxito...	trabaja bien, disfruta con su tarea y como así también busca superarse

*Fuente:* Elaboración propia a partir de información del sitio <http://www.expansionyempleo.com/>

### ¿Cómo se gestiona el talento?

Si bien gerenciar el talento es un concepto que viene desde hace algún tiempo siendo parte de la agenda, hoy en día su dominio toma mayor fuerza, y se ha convertido en un tema capital, por su capacidad de generar valor y favorecer la competitividad de las empresas, dentro de la sociedad del conocimiento.

En los comienzos de la humanidad, cuando las sociedades dejaron de ser nómades, cazadoras y recolectoras y empezaron a organizarse a partir de la agricultura y la producción animal, las competencias pasaron a ser el manejo del trabajo pesado y el poder dominar la naturaleza, agua, sol, plagas. La producción de herramientas menores, los hilados, los medios de transporte y construcciones se producían de forma artesanal en pequeños talleres. No existían grandes conglomerados de personas que cooperasen entre sí para mejorar la eficiencia, tal cual lo conocemos hoy con las empresas. Esto no ocurrió sino hasta la revolución industrial. La máquina a vapor permitió potenciar la fuerza del hombre y multiplicar la eficiencia. La eficiencia permitió bajar los costos y esto ampliar la frontera comercial a otros segmentos de público que hasta entonces no podían acceder a estos bienes. Esto generó requerimientos de más materias primas y ello modificó el comercio internacional. Las colonias del nuevo mundo ingresaron como sus proveedoras de materias primas, grandes contingentes de inmigrantes irían a éstas para

trabajar. Europeos del norte a las industrias de los Estados Unidos desde Gran Bretaña. Europeos del sur a las colonias agrícola-ganaderas de países como Argentina o Brasil. Negros africanos a las plantaciones de algodón en el sur de los Estados Unidos o a Brasil. Este periodo significó una fuerte colisión entre la máquina y la persona. La máquina que ponía un estándar elevado y la persona que debía seguirla. La búsqueda de la eficiencia articularía entre las dos cosas. La reducción de costos, dominó buena parte de la mitad del siglo XX. Durante ese periodo se buscaron personas laboriosas, obedientes y productivas. Algunas de las competencias que hoy se buscan no eran consideradas. Ser creativo era motivo de desempleo. Henry Ford despedía a todo aquel que hacía propuestas. La segunda mitad del siglo XX se caracterizó por la búsqueda de la calidad. Como mejorar la producción, como reducir el desperdicio, como conseguir un cliente satisfecho, como hacer que esté dispuesto a pagar más precio por el mismo producto. Así se llega al final de siglo y a la revolución de la información o a la sociedad del conocimiento, en la cual se pueden encontrar cambios cada vez más frecuentes y más profundos en las preferencias de los consumidores (sociedad y tecnología, tecnología y sociedad como factores que se retroalimentan), quienes pueden competir son aquellos que están preparados para escuchar ese cambio, para entenderlo y pasar a la acción. (Terlato, 2014). Para ello desarrollar talento pasa a ser esencial.

La gestión del talento humano implica planeación, organización, dirección y control de las actividades de las personas (Hatun, 2011). Gestionar talento involucra un conjunto de procesos y sistemas que permita desarrollar el capital humano de una organización, parte del capital intelectual con el cual podrá generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Según Chiavenato (2002) las organizaciones están transitando nuevos escenarios estos son: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento.

Para dicho autor la gestión del talento humano está basada en tres pilares fundamentales:

1. Las personas están dotadas de personalidades diferentes, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. No son meros recursos de la organización.

2. Las personas son activadores inteligentes de los recursos de la organización, son impulsores de la misma, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensable en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Son fuente de impulso, dinamizan la organización, no son agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Son socios de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito (y también al fracaso). Como tales, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, reconocimiento y crecimiento profesional.

Por su parte Hatum relaciona la gestión del talento y la estrategia “... es una actividad alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización”. (Hatun, 2011, p. 35).

La gestión del talento, podrá servir para construir ventajas competitivas duraderas, resistentes al embate competitivo y en determinados sectores muy competidos o con dificultades para conseguir recursos que aseguren la supervivencia (Terlato, 2014).

La retención de los empleados debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo no solo desde el Departamento de Recursos Humanos sino desde toda la organización, es decir que debe estar vinculada directamente a la planeación estratégica de la empresa (Hatun, 2011).

El arte de atraer talento radicará en convencer a candidatos de que la empresa es un excelente lugar para trabajar y realizarse en su posición. Incluirá definir políticas y prácticas de gestión de personal, las cuales habrán de buscar el desarrollo personal y profesional de las personas. Involucrará jefes y gerentes capaces de motivar, comunicar, delegar, empoderar personas. De lo contrario la retención pasará por la destrucción de la empleabilidad. Crear empleados que no tienen posibilidades de irse de la empresa porque no consiguen trabajo. Pero estos no son empleados retenidos, son rehenes, los que se quedan porque tienen el peor talento.

De lo contrario la retención de los talentosos es transitoria, las personas se quedan hasta que encuentren otra alternativa en el mercado (Bichuetti, 2012). El estado de búsqueda de trabajo es constante y su aporte y compromiso es muy bajo.

Estudios realizados para el mercado argentino con profesionales de formación universitaria de grado y post grado que trabajan en empresas del área metropolitana de Buenos Aires, señalan que con los grupos de personas desmotivadas, el 78% se hallaba en búsqueda de trabajo con un factor de intensidad de un rango de 70 puntos, en una escala 0 a 100 (Terlato, 2014). Con colectivos de ese tamaño es dificultoso gerenciar talento, los niveles de compromiso y acción son bajos aunque los conocimientos y capacidades sean altos.

Según Capelli (2008), la gestión del talento no es un fin en sí mismo. No se trata de desarrollo de los empleados o la creación de planes de sucesión, ni se trata de mejorar las tasas de rotación o lograr cualquier otro resultado táctico. Existe para apoyar los objetivos generales de la organización, que en los negocios equivalen esencialmente a hacer dinero. Ganar dinero requiere una comprensión de los costos, así como los beneficios asociados con las opciones de gestión del talento.

### **Generaciones Etarias - Características**

El mercado laboral está conformado, en la actualidad, por tres generaciones, que cohabitan las empresas: la “Generación Y”, de hasta 30 años de edad; la “X”, de hasta poco más de 40 y los “Baby boomers”, de hasta 65 años.

#### **Baby Boomers**

Los *baby boomers*<sup>3</sup> nacen en la post guerra, en la década del 50, cuando se hace un marcado énfasis en el factor humano y en el funcionamiento de la organización como un todo.

Esta es una generación marcada por hechos memorables tales como el asesinato de John F. Kennedy, Robert Kennedy y Martin Luther King, The Beatles, la llegada a la Luna, la guerra de Vietnam, la experimentación social, la libertad sexual, movimiento por los derechos civiles, movimiento ecologista, movimiento feminista, la experimentación con

---

<sup>3</sup> **Baby boomer** es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1942 y 1960.

drogas. Se caracterizan por ser experimentadores, individualistas, orientado a causas sociales.

Hatum, (Hatum, 2014), en su libro Yrrupción, destaca que actualmente conforman la mayor proporción en la política, como así también en los mandos directivos de las empresas. Sin embargo desde 2012, se encuentran cercanos a la edad de la jubilación.

Tal como afirma Castrataro (2013), los directivos y gerentes de esta generación son personas que trabajan muchas horas, consideran su carrera como una parte esencial de su vida integradora de su identidad, por ser idealistas y competitivos. Debido al vínculo que establecen con las empresas, no se precipitan para hacer un cambio laboral a menos que vean, luego de algunos años, que no tienen posibilidades de progreso. Desarrollan un sentimiento de orgullo por pertenecer a una empresa y lograr crecer dentro de ella, hasta lograr los mayores niveles jerárquicos

Es una generación que acepta el mandato de hay que trabajar y mucho, obedeciendo sin cuestionar mucho a lo que la empresa imponga. Es así que crean una especie de culto a la empresa omnipotente, como un ser misterioso que recompensa con bienestar a quienes les son leales y eficientes.

Son materialistas. Cuestiones como el tamaño de sus oficinas, el espacio que se les asigna para estacionar sus autos, justifican las largas horas que estos pasan en las empresas, aun si esto significa dejar a la familia en un segundo plano.

Esta generación no se lleva tan bien con la tecnología. Prefieren los contactos personales. Valoran la productividad. No toleran el ocio. Ha sido modelada por la teoría del mando y control algo que Douglas McGregor<sup>4</sup> describe muy bien con la teoría X. Dar órdenes, controlar a empleados perezosos, premiar con recompensas mayormente exógenas y monetarias, castigar (eventualmente despedir).

---

<sup>4</sup> **Douglas McGregor** Detroit, 1906 - 1964), obtiene su Licenciatura en Ingeniería en The Rangoon Institute of Technology, y a los 26 años se graduó en Psicología en la Wayne State University. En 1933 obtuvo su maestría en Harvard y posteriormente, en 1935, su PhD. en Psicología Experimental

## **Generación X**

En esta generación se encuentran las personas nacidas entre 1962 y 1980. Les tocó enfrentar una sociedad cada vez más diversificada, ecléctica, vertiginosa en sí misma pero decepcionada de todo. Algunos acontecimientos como el SIDA, la explosión tecnológica, la caída del muro de Berlín, el aumento en los índices de divorcio, los escándalos de corrupción y las consecuencias de la globalización marcaron y definieron a esta generación (Castrataro, 2013).

Los "X" crecieron en la resaca de los movimientos activistas de 1968, la alienación de sus padres al sistema, la renuncia de los idealistas, la última etapa de la guerra fría, y el desdibujamiento del mundo; así como el crecimiento tecnológico más vertiginoso en la historia de la humanidad y pudiendo agregar a los medios masivos de comunicación como los padres suplentes de éstos jóvenes.

La generación X es una suma de actitudes banales y reflexiones filosóficas extraídas de la televisión; son todos aquellos que viven en un estado contemplativo. Los "X" se identifican en la apatía subversiva del consumismo y la comodidad, capaz de disolver cualquier intento de transformación.

Es una generación de emprendedores creativos, que se destacan por ser autosuficientes, cuestionando así las instituciones. Hatum (2014) la define como una generación escéptica, por ser testigos directos de escándalos corporativos, corrupción y hasta incluso instituciones bien establecidas siendo cuestionadas como el Vaticano. Son independientes y por esto prefieren trabajar solos. No solo se llevan bien con la tecnología, sino que la utilizan como su aliada.

Están en constante búsqueda de un balance entre vida personal y laboral. En oposición a los baby Boomers, que "vivieron para trabajar", los X "trabajan para vivir". Es una generación que se niega a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos. Por lo tanto, frente a una propuesta laboral que pueda deteriorar este balance, buscan inmediatamente la compensación ¿cuánto hay?

Es una generación que se orienta a los logros por objetivos, sin relacionar estos con el tiempo de permanencia en el trabajo. Para ellos, trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos.

Castrataro (2013) señala que no soportan el monitoreo, ello hace que algunas veces miembros de esta generación se conviertan en emprendedores. Es una generación que no renuncia a su empresa, sino que renuncia a sus jefes, especialmente cuando perciben que éste es demandante en exceso y sin razón, incompetente, miserable, egoísta, inmaduro o controlador. En su rol de gerentes prosperan cuando sus organizaciones les dan independencia, premios por sus méritos, atmósfera de trabajo, informalidad, imperio del sentido común, mínimas reglas y poca burocracia.

### **Generación Y:**

Esta es la generación de aquellos nacidos entre 1980 y 1997 que ya se encuentran plenamente insertados en el mundo laboral. Son también conocidos como Millenials o nativos digitales debido a su capacidad natural para manejar la tecnología.

Hatum (2014) describe esta generación como ensimismada, desconfiada, desleal, despreocupada por las reglas y superficial entre otros.

A diferencia de las generaciones anteriores, la generación Y está más enfocada en optimizar al máximo el presente, en hacer, como una forma de vida, lo que les apasiona y buscando la felicidad en todo lo que hacen. Tienen confianza en sí mismos, están conectados con el mundo y abiertos al cambio, ya que entienden que evolucionar es la clave para sobrevivir. Son apasionados por naturaleza.

Hatum (2014) subraya cuatro valores principales que impulsan la conducta, la actitud y los intereses de esta generación. “la multiplicidad de tareas, el papel de la tecnología y estar conectados, la integración trabajo-vida y la conciencia social” (Hatum, 2014. P. 51)

Es una generación que aún no está en posiciones de liderazgo, pero que sin dudas espera un liderazgo más alineado con lo que McGregor describe como Teoría Y. Un marco de creencia donde se considere al empleado capaz de desarrollar una tarea con capacidad y responsabilidad y ello le otorgue independencia, El jefe en este contexto no es un controlador sino un *coacher*, un facilitador, alguien que estará para lograr desarrollar todas las competencias (Terlato, 2014). El pensamiento de la generación de los baby boomers o en cierta manera el de la Generación X que han convivido los estilos del

mando y control colisiona de cierta forma contra las exigencias de desarrollo y autonomía de la generación Y.

Los Millennials quieren tener ellos el control en su trabajo y su vida personal. Están en una constante búsqueda de desarrollar ideas y proyectos nuevos, ya sea por su cuenta (emprendedores) o dentro de una empresa (intra-emprendedores).

Son inmediatistas, en constante búsqueda de crecimiento profesional. Según la encuesta (Millenias At Work - Reshaping the workplace, 2011) realizada por PriceWaterHouseCoopers, revela que los integrantes de la Generación Y están más comprometidos con su aprendizaje y desarrollo personal que con su empleador y no dudan en rotar de trabajo si sus expectativas no se cumplen. Asimismo la mitad (52%) de los encuestados afirma que el progreso profesional es el principal atractivo en un empleador, incluso por encima de salarios competitivos, y el 95% considera que el balance entre la vida personal y el trabajo es importante, como puede observarse en la figura 1.3.

**Figura 1.3 Características más atractivas de un empleador**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de datos de Millenials at work – Reshaping the workplace. PwC. 2011

Hatum (2011), señala que antes de la década de 1980, los empleados valoraban la estabilidad. La crisis del petróleo, la búsqueda de reducción de costos y las grandes reducciones de personal, fueron parte de la transformación corporativa de los 80 y 90 que a los *baby boomers* les tocó enfrentar, y que sirvieron para destruir el paradigma de la estabilidad del empleo y la lealtad que se manejaba entre los empleados y las empresas en muchas partes del mundo. Esto influencio a las generaciones siguientes X e Y, que comienzan a forjar una mentalidad más desconfiada al ver el esfuerzo de sus padres en vano sin el reconcomiendo que merecen, y así arranca un modelo de crecimiento profesional cambiando de trabajo en diferentes empresas, desarrollando así su formación. Permanecer mucho tiempo en una compañía pasa a no ser tan bien visto. Destruye en su propio criterio la empleabilidad y la capacidad de cambiar. Se produce entonces una tensión entre personas –principalmente profesionales- que buscan su desarrollo surfeando en diferentes organizaciones complementando sus saberes y crecimiento laboral y empresas que comienzan a desarrollar prácticas para –primero- identificar y luego intentar retener a los mejores. Esto comienza a modelar un paradigma de gestión diferente del que estuvo presente durante los años 80 y 90 para las generaciones Baby Boomers y Generación X.

Sobre fines de los 90, (Hatum, 2011), se disparó el boom de las puntocom (1997-2001). Muchas reglas de la contratación conocidas hasta el momento eran cambiadas con cierta violencia. Entre ellas el plazo para cambiar de empleo. Cambiar de trabajo frecuentemente se convirtió en una práctica usual, casi considerada como factor de poder, todo lo contrario de los símbolos de fracaso, que proyectaba en otras épocas, las del empleo de por vida (Capelli, 2008).

La generación Y cuestiona la autoridad, son críticos. Son menos competitivos que sus antecesores, la generación X, pero su máxima preocupación en el ámbito laboral es la flexibilidad.

Según (Hatum, 2011), la generación Y aspira a la auto-gratificación y al disfrute inmediato, junto con el botín que viene con eso: no quieren sufrir como lo hicieron sus padres.

Esta generación ya forma parte del mercado laboral, especialmente en algunos sectores como el de IT, donde son mayoría, toman el trabajo como el medio que les permite

obtener lo que quieren, lo que los hace predispuestos a cambiar de empleo sin mayor análisis.

No son talentos fáciles de retener porque aun cuando estén conformes con su trabajo, siguen en la búsqueda permanente. Incluso es bastante habitual que abandonen un muy buen trabajo por tomarse un año sabático para recorrer el mundo y así adquirir experiencia de vida, combinando trabajos esporádicos que le permitan tener un ingreso y seguir viajando.

**Tabla 1.2 Matriz de diferencias generacionales**

<b>TEMAS</b>	<b>BABY BOOMERS</b> <small>Nacidos entre 1945 y 1964</small>	<b>GENERACIÓN X</b> <small>(Nacidos entre 1965 y 1976)</small>	<b>GENERACIÓN Y</b> <small>(Nacidos entre 1977 y 2000)</small>
Valores	Crecimiento Personal, juventud, igualdad, ambición y colaboración	Independencia, pragmatismo, orientación a resultados, flexibilidad	Confiado, optimista, de mente cívica, diversidad innovadora, alta comprensión de la tecnología
Expectativas	Recompensas por trabajo	Aprendizaje continuo, desafíos, equilibrio vida-trabajo	Cambio continuo, crecimiento de carrera rápido, experiencias personalizadas
Comportamientos	Desafío a la autoridad y lealtad al equipo	Lealtad a los jefes, centro en los resultados	Respeto de la competencia, lealtad a sus compañeros, centro en el cambio
Meta	Dejar huella, tener efecto	Mantener la independencia	Encontrar trabajo y crear una vida que tenga significado

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Adwoa Buahene, 2007, p. xx

Las diferencias entre las distintas generaciones siempre han existido, pero se acentúan en la actualidad debido a que por lo apuntado muchas veces plantean directrices opuestas.

Yanina Scarabelli, directora de Selección Regional de Adecco plantea que esta situación nos lleva a tener en cuenta la necesidad de orientar las iniciativas organizacionales según las necesidades de las diversas generaciones, a fin de favorecer la retención del

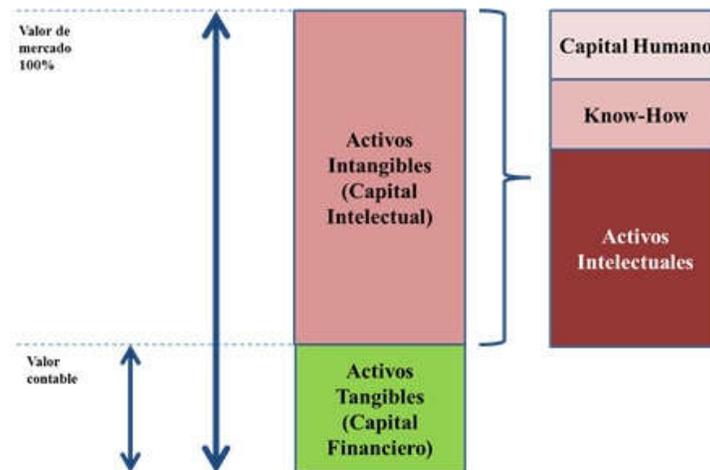
talento, la baja en la rotación y la convivencia armónica dentro del público interno de la compañía.<sup>5</sup>

## Objetivos de la Retención de Talentos

### ¿Por qué gestionar el talento?

De acuerdo a los estudios realizados por (Asset Equity Company, 2002), en 1985 el valor de los libros de las empresa representaba en promedio un 50% de su valor de mercado. Quince años después el valor en libros representa menos del 20% del valor del mercado de las empresas, mientras que el 80% corresponde a los activos intangibles.

Figura 1.4 Activos Intangibles



Fuente: Elaboración Propia a partir del estudio realizados por Asset Equity Company, 2002

Cada vez es más habitual que el éxito económico dependa de saber emplear eficazmente los activos intangibles, es decir, conocimientos, competencias, actitudes y potencial

<sup>5</sup> <http://www.lavoz.com.ar/cordoba/gestionar-con-nuevas-generaciones>

innovador como recurso clave para disfrutar de una ventaja competitiva. Esto no puede lograrse sin el desarrollo y gestión del talento.

Según Castillo Serna (2009), la gestión del talento determina la supervivencia de las organizaciones en una economía global y deficitaria en oferta laboral técnica.

La retención de los empleados debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo no sólo desde el Departamento de Recursos Humanos sino desde la toda la Organización en General.

Alfonso González Hermoso de Mendoza<sup>6</sup>, opina que ante la escasez de ciertos perfiles tecnológicos, la retención del talento se convierte, actualmente, en objetivo primordial para las empresas que mayor capital técnico utilizan, pero hoy en día cualquier sector será susceptible de sufrir alta rotación sino se han implementado políticas visibles de retención, individualizadas y enfocadas al bienestar y desarrollo del empleado, para quien la formación, el trato cercano y de reconocimiento, el sentimiento de utilidad, la conciliación con la vida familiar y la retribución, se configuran como los valores añadidos por los que ese empleado optará por permanecer, o no, en la empresa.

Por su parte, según Becker,

Una compañía que pierde todas sus maquinarias (activos tangibles) pero retiene las habilidades y el “know how” de su fuerza de trabajo (activos intangibles) puede recuperar su negocio más rápidamente que aquella que pierde a su fuerza de trabajo y conserva sus equipos. (Becker *et al*, 2001).

Según una encuesta realizada por el “CIPD”<sup>7</sup> el 70% de los CEO`s opinó que la gente es el principal activo de sus compañías. Sin embargo, sólo el 10% de ellos manifestó dedicar a los temas de Recursos Humanos la misma atención que a cuestiones como por ejemplo las financieras.

Además de retener a los mejores empleados, la gestión del talento debe comenzar por una adecuada selección de nuevos/potenciales candidatos. Preguntas como si el área de

---

<sup>6</sup> Director General de la EOI – Escuela de Organización Industrial

<sup>7</sup> Chartered Institute of Personnel Development” Una de las Organizaciones de Administración de RR.HH más grandes del mundo

recursos humanos tiene claramente definidas las necesidades y los perfiles alineados a la estrategia de la compañía, se vuelven fundamentales.

Si bien, generalmente se comienza por la gestión individual, es crucial que esto forme parte de la gestión organizacional donde todos los niveles de la organización deben ser parte.

## **Capítulo 2. La problemática de la rotación. Atraer y Retener Talento.**

Luego de entender el papel clave que las personas con talento juegan en las organizaciones, es fundamental conocer cuáles son las estrategias para atraer a los mejores del mercado, y también retener a los mejores recursos.

Frente a ello uno de los temas que primero emergen en la agenda es el de la rotación.

### **Rotación de personal**

Según la CESSI<sup>8</sup>, Cámara de Empresas de Software & Servicios Informáticos de la República Argentina, por año, de cada 100 empleados, 25 cambian de lugar de trabajo y se reclutan 31.

La rotación de personal comprende la salida voluntaria de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renuncias y los despidos. Esos puestos de trabajo pueden ser ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado.<sup>9</sup>

Mobley (1982) se refiere a la rotación como el cese voluntario de pertenecer a una organización por un individuo que recibe compensación económica por su participación en dicha organización.

Sin embargo, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto multidimensional donde coexisten diversos factores internos y externos de la organización. Dentro de los factores externos, el más influyente es la oferta - demanda del mercado. Dentro de los factores internos, podemos mencionar el descontento con la organización, la desmotivación la cual a su vez puede encontrar diferentes raíces explicativas como la vinculación con el jefe y los compañeros, la política salarial y los beneficios, la falta de crecimiento laboral, el desarrollo y los planes de carrera, las presiones del trabajo y los desbalances entre la vida y el trabajo tan importantes para las nuevas generaciones.

---

<sup>8</sup> CESSI Cámara de Empresas de Software & Servicios Informáticos de la República Argentina

<sup>9</sup> <http://wikirrh.wikispaces.com/Rotación>. Consultado el 27/01/2015

Otro aspecto interesante a considerar cuando se habla de rotación es la cultura. Hay organizaciones con altas tasas de rotación de empleados donde ello es visto de forma positiva, por ejemplo las empresas de consultoría donde sólo un pequeño número de profesionales llega a ser socios y un alto número de profesionales son liberados en el camino, se insertan en el mercado luego de pasar por la “escuela” de esa consultora y crear ciertos vínculos de fidelidad que pudieran transformarse en futuras contrataciones. Esta obsolescencia planificada del personal y rotación consecuente es buscada. No es algo negativo para estas empresas. Para otras empresas la rotación es muy negativa. Terlato (2014) refiriéndose a la problemática de la rotación en aquellas personas que por desmotivación dejan sus empleos sostiene:

Algunas personas desmotivadas rotan de empleo, se llevan consigo una parte del conocimiento y del esfuerzo de las compañías, generan costos adicionales de formación e inducción, transmiten frustración y mensajes negativos a clientes y compañeros que permanecen en la organización. Otras permanecen en la empresa, porque no consiguen irse, reducen su aporte, disminuyen su desempeño, se enferman, enrarecen el clima laboral y deterioran la rentabilidad. Su comportamiento se manifiesta en ausentismo real o presencial, enfermedad, elusión del trabajo, deterioro de la cooperación, iniciativa y compromiso, orientación al cliente, pérdida de productividad y resultados (Terlato, 2014, p.ix).

### **Costos de Rotación**

Este es un tema delicado el cual posee el mayor nivel de visibilidad en las organizaciones. Todas las empresas reaccionan cuando algo pasa a la cuenta de resultados y –lamentablemente- a veces no reaccionan cuando se dañan intangibles que no se registran en el balance.

Todas las organizaciones deben saber hasta qué nivel de rotación pueden soportar sin verse afectadas o en riesgo. La rotación implica costos primarios y secundarios. Si esta involucra el talento –aquella gente que hace la diferencia- los costos son mucho más elevados.

Los costos primarios (Chiavenato, 1999), son los más fáciles e inmediatos de percibir. Se relacionan a la salida de un empleado y su reemplazo por otros, son cuantitativos. La bibliografía consultada, concuerdan que entre los costos primarios se encuentran:

1. Costos de Reclutamiento y Selección. Esto son los gastos de mantenimiento del área de reclutamiento y selección; gastos de anuncios en periódicos y webs especializadas, formularios de reclutamiento, honorarios de consultoras especializadas en reclutamiento o head hunters, costos médicos asociados al examen de pre-ingreso, entre otros.
2. Costos de Registros y de Documentación. Estos son los gastos en documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.
3. Costos de Integración o Entrenamiento. Estos son los costos que se asocian al entrenamiento de inducción a todos los empleados que ingresan a una organización. También se debe incluir el costo del tiempo del supervisor o persona que prepara y dicta dicho entrenamiento. Por último el costo del material utilizado para llevar a cabo dicha actividad.
4. Costos de la Desvinculación. Involucra los gastos del área de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, el costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo, el costo de las indemnizaciones cuando correspondiere, honorarios de profesionales, el gasto de la entrevista de desvinculación o salida, entre los principales.

Los costos secundarios (Chiavenato, 1999), no menos importantes abarcan aspectos más intangibles y difíciles de evaluar de forma numérica, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Entre los principales podemos mencionar:

1. Efectos en la Producción. Pérdida de la producción causada por la salida del empleado desvinculado, y mientras se reemplaza por uno nuevo. También se tendrá un periodo en el cual la producción del empleado recientemente ingresado será inferior, esto al menos durante el periodo de ambientación e inducción. Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.
2. Efectos en la Actitud del Personal. Imagen, actitudes y predisposiciones (generalmente negativas) que el empleado que está saliendo de la organización transmite a sus compañeros. Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando genera en sus compañeros. Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe. Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y terceros.
3. Costos Extra-Laborales. Estos son los gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado. También el tiempo adicional de la pérdida de producción

causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado. Finalmente el tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4. Costos Extra-Inversión. Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.
5. Impactos en la calidad del producto que genera la empresa y deterioro en el servicio al cliente.
6. Deterioro del intangible imagen de la compañía.

### **Falta de Compromiso**

Algunos Autores definen el compromiso en relación a las metas. Robbins (2009) por su parte sostiene que:

Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (Robbins *et al*, 2009. p. 79)

Si bien existen diversas definiciones, como así también un sinfín de conductas que explican o llevan a la falta de compromiso, según la opinión de este maestrando, la falta de compromiso de los empleados es muchas veces una reacción ante la falta de confianza y empoderamiento. Esto genera que los empleados no logren comprometerse con los objetivos de las empresas.

Según Meyer y Allen (1991) el compromiso se divide en tres componentes diferenciados:

1. Compromiso afectivo, es decir la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.

2. Compromiso de continuación, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.
3. Compromiso normativo, o deber moral, o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.)

Si la gente no posee iniciativa, fuera poco confiable, tuviera poca o nula autonomía, y según explica McGregor en su teoría X, no disfrutara su trabajo, fueran carentes de ambición y prefiera adoptar un rol pasivo, evitando así las responsabilidades. En este contexto, solo aquellos que sean muy responsables van a cumplir con su trabajo. El monitoreo sería ineficiente para conseguir el desempeño igual que ineficiente lo ha sido el premio y el castigo. Bajo un paradigma de Teoría Y, según explica McGregor, hay una perspectiva de gente comprometida, empoderada, que posee autonomía y autocontrol y que puede comprometerse con su tarea sin necesidad de la existencia de factores externos provenientes del liderazgo. El jefe es un coach, un facilitador. Un desarrollador del talento y la energía humana (Terlato, 2014).

### **Evitar los comportamientos oportunistas:**

Si bien es fundamental hacer una adecuada atracción y retención de talentos, algunas veces ciertos departamentos de algunas organizaciones terminan produciendo comportamientos oportunistas. Esto es responder a sus propias necesidades, priorizar el interés propio y obviar principios éticos relevantes para lograr sus metas o para resolver preocupaciones sin cuidar el interés de su grupo o el de la organización.

Se debe evitar desde los distintos departamentos de la organización que aquellos empleados, los cuales son considerados talentos, comiencen a ejercer un abuso de dicha categorización.

Algunas acciones oportunistas, para las cuales la organización debe estar atenta son:

- Trabajar solo con o por el objetivo de maximizar su propia función de utilidad.
- Trabajar a un nivel de esfuerzo menor por medio de la justificación de que el aporte que este hace a la organización es superior.

- La no transmisión de conocimiento. Esto apunta a que el talento se sienta que es fundamental para la organización, pero no fomenta un ambiente colaborativo.

Desde otro punto de vista, también existen organizaciones que por el afán de conseguir beneficios inmediatos, ignoran o dejan de lado su misión, su visión y sus valores. Esto también se considera como un comportamiento oportunista, ya que solo buscan beneficios, generalmente económicos, sin importar el cómo ni los medios para conseguirlo.

Este comportamiento, que va en contra de lo que la organización propone como el camino a seguir para sus empleados, genera que estos se estén desorientados y que tarde o temprano abandonen la organización.

### **Daño a la cultura corporativa**

La rotación trae aparejado un daño consecuente en la moral de aquellos empleados que quedan, en algunos casos resentidos por no poder salir, en otros por haber perdido colegas, en todos los casos son testigos directos de la salida, sin control, de sus compañeros de trabajo.

Huete (2004) correlaciona la retención laboral (inversa de la rotación) y el nivel de satisfacción en el empleo. Describe 4 categorías, la primera a quienes llama misioneros, y que describe como satisfechos y retenidos, quienes hablan todo el tiempo bien de la compañía tanto adentro con colegas como con proveedores y clientes. Los mercenarios, satisfechos pero no retenidos, cambiarán la compañía de presentarse una mejor oferta salarial, un mejor puesto o paquete de beneficios. Los que denomina terroristas, que no están retenidos, y tampoco satisfechos, van a cambiar de empleo y hablan todo el tiempo muy mal de la compañía tanto adentro como afuera, los denominados por el autor rehenes quienes no están satisfechos y como los anteriores transferirán una muy fuerte carga crítica de la compañía tanto interna como externa y como están retenidos porque se ha dañado su empleabilidad (no se van) su daño será más prolongado.

La rotación y sus efectos se agrava cuando involucra a los mandos medios y altos, dado que ello posee efectos de multiplicación sobre los equipos que el saliente conduce y a su

vez implica golpes de timón, nuevas reglas, nuevos objetivos, otra forma de trabajar, de medir, que desestabiliza a las personas crea temores, incertidumbres y miedos. Si esto se torna en una práctica frecuente, hace que los empleados se sientan frustrados o confundidos llegando en algunos casos a que se den por vencido, migren o se paralicen.

### **Pérdida de Información**

Las organizaciones deben tener una estrategia bien definida orientada a la preservación de la información. Los empleados que abandonan la empresa, además de su experiencia, se llevan consigo contactos, relaciones, información estratégica/confidencial. Ningún contrato puede preservar integralmente que el daño ocurra. Este punto en particular tiene dos puntos que son críticos en las organizaciones. Por un lado la seguridad de la información desde el marco legal que ocasiona la pérdida de la misma. Esto además de traer aparejados posibles demandas legales de aquellos clientes que confiaron en la organización para que maneje información confidencial. También está la pérdida de reputación y prestigio, que en muchos casos tiene efectos devastadores para las organizaciones. Citando un ejemplo concreto, recientemente Herve Falciani, un ex empleado de IT de la filial suiza de HSBC publicó una lista confidencial con datos de más de mil clientes del banco que realizaban operaciones *off shore* transgrediendo el secreto bancario de la entidad lo que daña seriamente la imagen del banco, más allá de las responsabilidades impositivas de cada cliente ante sus respectivos fiscos.<sup>10</sup>

En la era de las comunicaciones, las empresas pueden perder su reputación corporativa a la velocidad de un clic (red seguridad.com, 2015)

Por otro lado, la pérdida de información puede traducirse en una pérdida de competitividad, si por ejemplo dicha información que salió de la organización cae en manos de la competencia. Generalmente se da con empleados que salen de la organización y que roban información de la empresa, a través de copias de los datos en CD, USB o correo electrónico personal.

---

<sup>10</sup> <http://www.iprofesional.com/notas/205818-Escandalo-de-las-cuentas-del-HSBC-deportistas-msicos-actores-y-un-rey-en-la-nueva-lista-->

## **Motivación**

La motivación es la fuerza que inicia, sostiene y dirige una conducta (Terlato, 2014). Esta es clave, ya que de ella dependerá de que los empleados den todo de sí. Motivar es una estrategia que todas las empresas que entienden que fomentar la lealtad y el entusiasmo, que se traducen en retención de sus talentos, deben tener en sus agendas estratégicas.

Según Terlato, (2014) la motivación es parte de la naturaleza humana. El hombre está naturalmente motivado y la gerencia debe hacer que esa motivación se desarrolle y se exprese. Los factores que contribuyen a desarrollarla son básicamente de naturaleza intrínseca. Vienen desde el interior de la persona y sus ganas. Los factores extrínsecos como el dinero y los mejores esfuerzos de los jefes o el medio son limitados para su desarrollo. Duran mientras están presentes y cuando no están el efecto desaparece. Autores como Terlato citando a Edward Deci (Terlato, 2014) consideran que el dinero en trabajos creativos, como lo es el desarrollo de software, puede ser un factor que no logre desarrollar las mejores y buscadas conductas sino todo lo contrario, lleve a producir vicios no deseados.<sup>11</sup>

Todos los empleados son diferentes, tienen rasgos corporales, mentales y espirituales diferentes, lo que hace que no exista una única manera de motivar. Para las empresa la motivación de los trabajadores debería ser un tema muy importante, sin embargo estudios realizados para el mercado argentino han demostrado una débil presencia en la agenda corporativa (Terlato, 2014). Pink (2010) describe que los pilares de la motivación intrínseca son tres: la autonomía (el deseo de dirigirse a uno mismo, de hacer una contribución decisiva), la maestría (llegar a dominar la disciplina por la que tenemos vocación) y el propósito (la misión, la visión y los valores de una empresa). Para explicar estos comportamientos, se desarrollaron los comportamientos Tipo X y Tipo I.

---

<sup>11</sup> Estudios citados por Edward Deci demostraban que programadores a los cuales se le pagaba por línea de software tendían a incrementar innecesariamente las líneas para aumentar artificialmente su paga

El comportamiento Tipo X tiende a fomentar una conducta movida por los deseos extrínsecos, preocupándose así en menor medida por la satisfacción inherente de una actividad, dando mayor importancia a las gratificaciones extrínsecas.

Por el contrario, el comportamiento Tipo I se alimenta de los deseos intrínsecos, de la satisfacción que ofrece la realización de una tarea y menos por las gratificaciones extrínsecas.

Cabe resaltar que para dicho autor el comportamiento Tipo I, no es innata, se debe desarrollar, fomentando esta conducta con un entorno y condiciones apropiadas, convirtiéndose en una fuente de energía y motivación que supera con creces a los beneficios económicos.

La búsqueda de una finalidad forma parte de nuestra naturaleza, y se está expresando ahora mismo a una escala demográfica sin precedentes. Las consecuencias podrían rejuvenecer nuestros negocios y replantear nuestro mundo. (Pink, 2010, p. 163)

Algunas empresas de IT, las más reconocidas, están comenzando a entender que este fenómeno es vital a la hora de mantener sus empleados motivados, y así retener sus talentos. Un ejemplo es Google, que permite que sus empleados elijan en qué proyectos deseen trabajar teniendo en cuenta sus aptitudes y cualidades. Esto también incluye la posibilidad de proponer uno propio. Permite a sus empleados administrar sus tiempos. Con esto Google considera que los trabajadores se sienten más comprometidos, logrando así un mayor nivel de motivación. Por supuesto, los plazos de entrega y desarrollo hay que cumplirlos ¡una cosa es libertad y otra libertinaje!<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/42146/como-motiva-google-a-sus-empleados/> - acceso el día 14/03/2015

## Capítulo 3. Sector IT En Argentina

### Contexto General

Hoy no se discute el hecho de que, desde hace ya varios años, la industria IT en Argentina está creciendo, y se espera lo siga haciendo como tendencia, al menos, en el mediano plazo. Sin embargo existe un conflicto que pareciera ser un denominador común en muchas de las empresas y que tiene que ver con las dificultades para la atracción y retención del talento.

En una nota publicada por el diario La Nación, sección Consultoras (Nación, 2015)<sup>13</sup> se señala que en la Argentina hay treinta universidades públicas y otras tantas privadas, más institutos terciarios y proveedores de tecnología que forman recursos en torno al tema IT. Amalia Vanoli, presidenta de Tiempo Real Consultores aporta que sólo el cinco por ciento de los estudiantes argentinos elige carreras técnicas. Unos 25.000 estudian Sistemas, de estos sólo egresa poco más del 10 por ciento, cuando la necesidad real es del triple de profesionales para cubrir las necesidades actuales del país.

Actualmente se transita un contexto donde hay opciones, hay actividad, hay demanda y hay oportunidades laborales. Si se tiene en consideración la necesidad de talentos altamente capacitados, y la cantidad escasa de profesionales disponibles en el mercado, esto vuelve al tema a un lugar importante de la agenda empresaria. Según un informe del libro blanco de la Perspectiva TIC 2020 (2009), en el último quinquenio la evolución de la industria TIC en la Argentina ha experimentado un desajuste entre la oferta y la demanda de recursos humanos. En tanto porque la demanda continua creciendo persistentemente, como porque la oferta no logra reaccionar y adecuar su crecimiento. Esta brecha ocasiona serios cuellos de botella en el mercado de trabajo aparejando serios problemas para las empresas: ausencia de recursos, ausencia de recursos de calidad, errores, atrasos de delivery, falta de seniority e innovación en su

---

<sup>13</sup> <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/08/guideconsultoras/nota7.asp> - acceso el día 14/03/2015

producción, reducción de imagen y competitividad, pérdida de mercado y potencialmente afectación de su supervivencia.

El fenómeno comienza a ser un verdadero problema para las organizaciones, y especialmente para las áreas responsables.

Las principales características del sector IT en Argentina según el libro blanco de la prospectiva TIC (2009) podría resumirse en la necesidad de:

- Contar con recursos humanos bien calificados
- Poder desarrollar innovación y capacidad creativa (disruptiva y no necesariamente incremental)
- Contar con infraestructura de telecomunicaciones e informática adecuada
- Acceder a costos y precios competitivos (dependiendo ello mucho de la macroeconomía doméstica, especialmente del tipo de cambio).
- Posibilidad de expansión a nuevos mercados externos y, por ende, aumento en las exportaciones de servicios, que dicho sea de paso son el tercer rubro de exportaciones del país luego de agro, y del sector automotriz.
- Necesidad de articulación entre el gobierno, el sector académico y el sector empresario.
- Fuerte recuperación del mercado interno
- Marco legal que incentive el desarrollo del sector

El 2001 marcó un antes y un después en el sector. Tras las crisis que puso fin a la convertibilidad, el sector experimentó un proceso de desarrollo impulsado por el abaratamiento de una mano de obra calificada con un peso devaluado.

Las razones para promover el software fueron varias: la devaluación hacía que los costos de mano de obra fuesen bajos, era una industria que todavía no estaba madura y que podía desarrollarse en nuestro país, la inversión para crear un puesto de trabajo, comparada con otras industrias, era relativamente baja y, finalmente, a pesar de la crisis, la Argentina siempre conservó un alto nivel de educación y capacitación (CESSI. p. 186).

Para lograr esta promoción, era necesario contar con un marco regulatorio. En agosto de 2011, El Gobierno Nacional promueve la Ley de Software N° 26.692/11, habiendo sido aprobada previamente el proyecto por unanimidad tanto por la Cámara de Diputados como por la Cámara de Senadores de la Nación. Esta permite continuar el desarrollo del sector y contar con un régimen de promoción a partir de un fondo administrado por el Ministerio de Ciencia y Técnica y el FONSOFT y que tendría vigencia hasta diciembre de 2019.<sup>14</sup>

Mediante la Ley N° 26.692/11 se prorrogó el Régimen de Promoción de la Industria del Software. Este régimen tiene como objetivo continuar fortaleciendo a un sector de la economía considerado estratégico para el desarrollo nacional, mediante el incremento del empleo calificado, las exportaciones, las actividades de investigación y desarrollo y los estándares de calidad.

En septiembre de 2013, por el Decreto Reglamentario 1315/2013, y en febrero de 2014 por resolución del Secretario de Industria se firma la Resolución 5/2014, ambos instrumentos correspondientes a la Ley N° 26.692/11. A partir del 28 de febrero de 2014, comienza a operar la Ley N° 26.692/11, coordinadamente con la Ley N° 25.922/04 que finalizó en su aplicación el 17 de septiembre de 2014, así se termina de definir el régimen regulatorio de promoción de software de la República Argentina. Este régimen pretende beneficiar a personas físicas y jurídicas cuya actividad principal sea la industria del software. Establece también beneficios en las Contribuciones Sociales Patronales (70% acreditado en una Cta. Cte. Fiscal), y en el Impuesto a las Ganancias (60 % de desgravación)

Según datos extraídos de la Memoria 2013-2014 de la CESSI (Cámara de Empresas de Software & Servicios Informáticos de la República Argentina ), actualmente, el Régimen de Promoción de Software cuenta con el siguiente marco normativo para operar.<sup>15</sup>

- Ley N° N° 25.922/2004

---

<sup>14</sup> El Fondo Fiduciario para la Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) fue creado en el 2004 mediante la Ley de Promoción de la Industria del Software (Ley 25.922) y promueve el fortalecimiento de las actividades de producción de software nacional mediante créditos y subsidios. <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/fondo/fonsoft>

<sup>15</sup> <http://www.cessi.org.ar/sobre-memoria2013-2014-1762/index.html> - acceso el día 23/03/2015

- Decretos N° 1594/2004
- Resolución SICPYME N° 61/2005
- Ley N° 26.692/2011
- Decreto N° 1315/2013
- Resolución SI N° 5/2014
- Resolución General AFIP 3597 - Registro Especial de Exportadores de Servicios
- Resolución General AFIP 3598 – Regímenes de Retención y Percepción en el Impuesto al Valor Agregado

Este marco regulatorio ha dado lugar a que el sector de IT genere ventajas competitivas, ventajas impositivas, y que además sea identificado como una de las áreas económicas más dinámicas y con mayor proyección de Argentina.

Según estadísticas e indicadores del OEDE (Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, dependiente del Ministerio Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina), hay en Argentina 4.726 empresas de software y servicios informáticos. Este sector ha mostrado constante crecimiento después del 2001. En el siguiente cuadro 3.1 se puede observar la evolución del número de empresas clasificadas por grandes, medianas, pequeñas y micro empresas. Para realizar esta clasificación se tomó la cantidad de empresas por número de empleados y se clasificaron estas agrupando las mismas según la categorización de la Unión Europea.<sup>16</sup> No se utilizó la clasificación de la SEPYME pues utiliza cifras en pesos, su actualización no es totalmente fluida y ello altera las categorías.

---

<sup>16</sup> Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas - *Diario Oficial n° L 124 de 20/05/2003 p. 0036 - 0041*

**Figura 3.1 Empresas privadas Según rama de actividad y tramos de empleo de la empresa**

Rama de actividad	Tamaño	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Actividades de informática	Total	2,026	1,885	2,120	2,625	3,070	3,467	3,847	4,087	4,174	4,356	4,538	4,662	4,726
	Grandes	87	78	79	100	131	165	199	233	214	238	246	252	258
	Medianas	330	291	323	399	486	572	672	731	759	787	816	862	868
	Pequeñas	639	588	669	773	885	1,021	1,121	1,253	1,292	1,319	1,414	1,394	1,402
	Micro	970	928	1,049	1,353	1,568	1,709	1,855	1,870	1,909	2,012	2,062	2,154	2,198

*Fuente:* OEDE. Caracterización y evolución de la cantidad de empresas. Serie anual

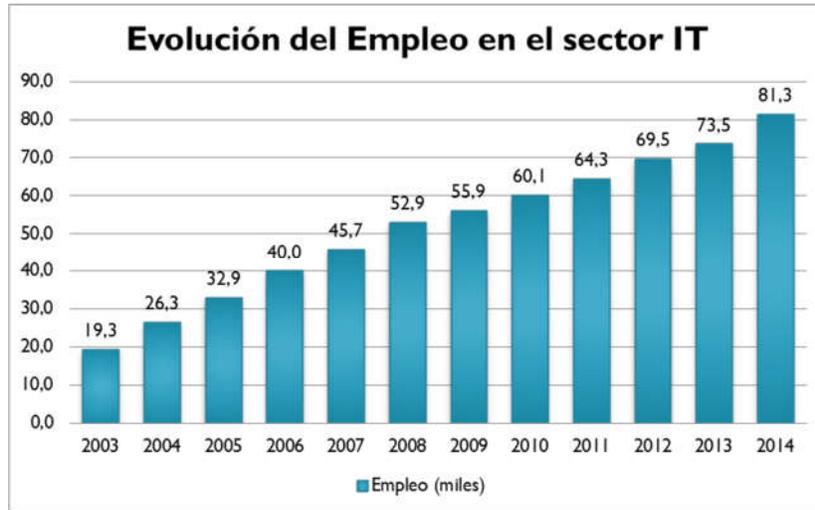
### Estructura económica

Este universo de empresas se encuentra fuertemente concentrado en la Ciudad de Buenos Aires, pero existen también importantes conglomerados de empresas en el conurbano bonaerense, Rosario, Córdoba, Mendoza, Tandil, Mar del Plata y Bahía Blanca, entre otros. Estos polos poseen en común la disponibilidad de recursos humanos calificados y una fuerte vocación de cooperación empresarial.

Según datos publicados por la sección IT Business del diario El Cronista, el 60% de las empresas de software y servicios informáticos, están radicadas en la ciudad de Buenos Aires y el resto en el interior del país, en particular: en Córdoba, San Luis y Santa Fe.

Este sector genera empleo para más de 80.000 personas a la fecha del presente estudio, con un crecimiento sostenido, que desde 2003 representa un crecimiento a una tasa anual promedio del 13,8%, esto significa haberse quintuplicado desde la crisis financiera y económica en 2001 en sus métricas significativas de ingresos y empleo (Figura 3.1). Muy por encima del crecimiento del empleo en el sector privado, el cual, en el mismo periodo según OEDE creció un 80%.

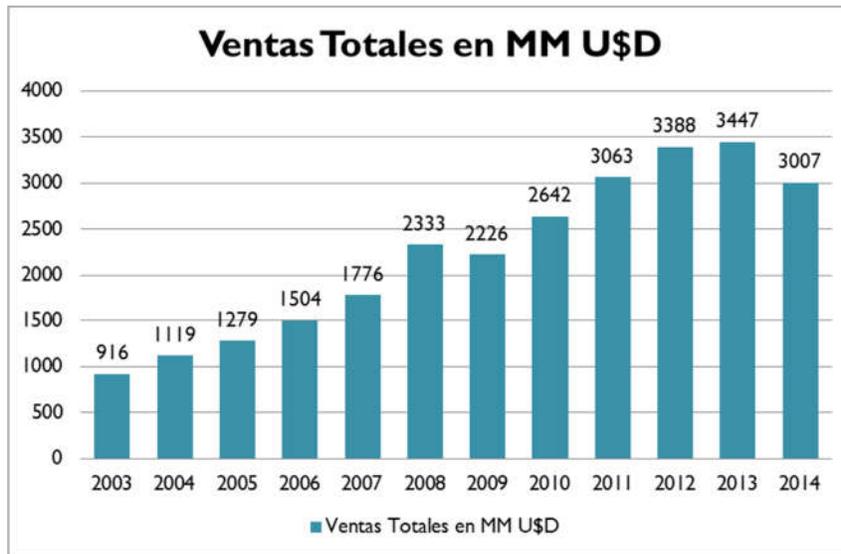
**Figura 3.2 Evolución de empleo en el sector de IT 2002-2014**



*Fuente:* Elaboración Propia a partir de datos de OPSSI, Reporte Semestral del Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, 2014

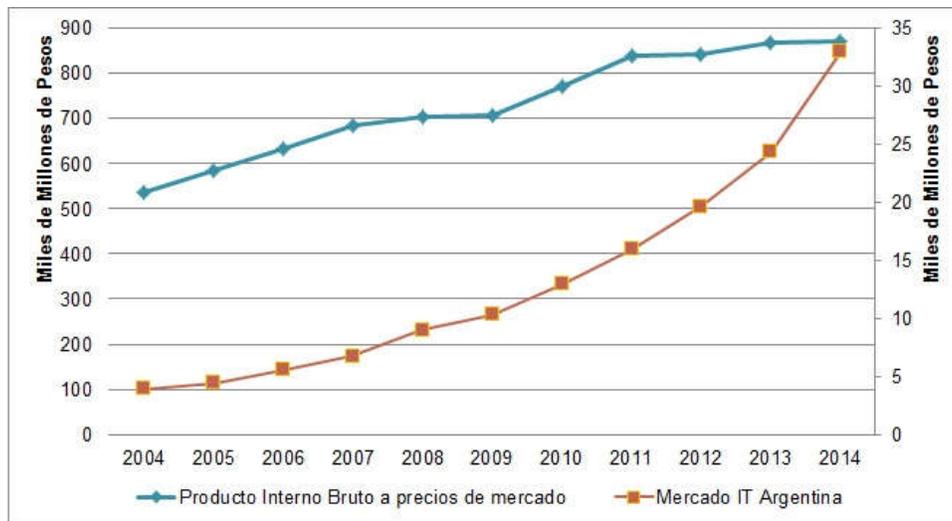
En lo que hace a ventas del sector, medidos en dólares estadounidenses, se puede observar en el período 2003-2014 que las ventas totales en dólares estadounidenses crecieron un 235%, a una tasa anual promedio del 12,3%. Las retracciones puntuales experimentadas por el sector en 2009 (-4,6%) fueron debido al impacto de la crisis mundial, y más recientemente en 2014 debido a la depreciación del Peso. Las ventas totales en dólares estadounidenses disminuyeron en 2014 debido a la conversión a dicha moneda (a pesar de haber aumentado más de un 33% en Pesos corrientes). Algo similar ya había ocurrido en 2013, cuando las ventas en Pesos corrientes habían aumentado un 22,6% pero sólo un 1,7% en dólares debido a la depreciación del 20% del Peso en dicho año.

**Figura 3.3 Evolución de los ventas del sector de IT en USD - período 2002-2014**



*Fuente:* Elaboración Propia a partir de datos de OPSSI, Reporte Semestral del Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, 2014

**Figura 3.4 Evolución de las ventas del mercado de IT en argentina y el PBI**



*Fuente:* Elaboración Propia a partir de datos del INDEC y OPSSI, Reporte Semestral del Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, 2013

## Perfiles que requieren las empresas que integran el sector IT en Argentina

Según la Guía de Perfiles publicada por CESSI los perfiles buscados integran el nivel universitario o terciario:

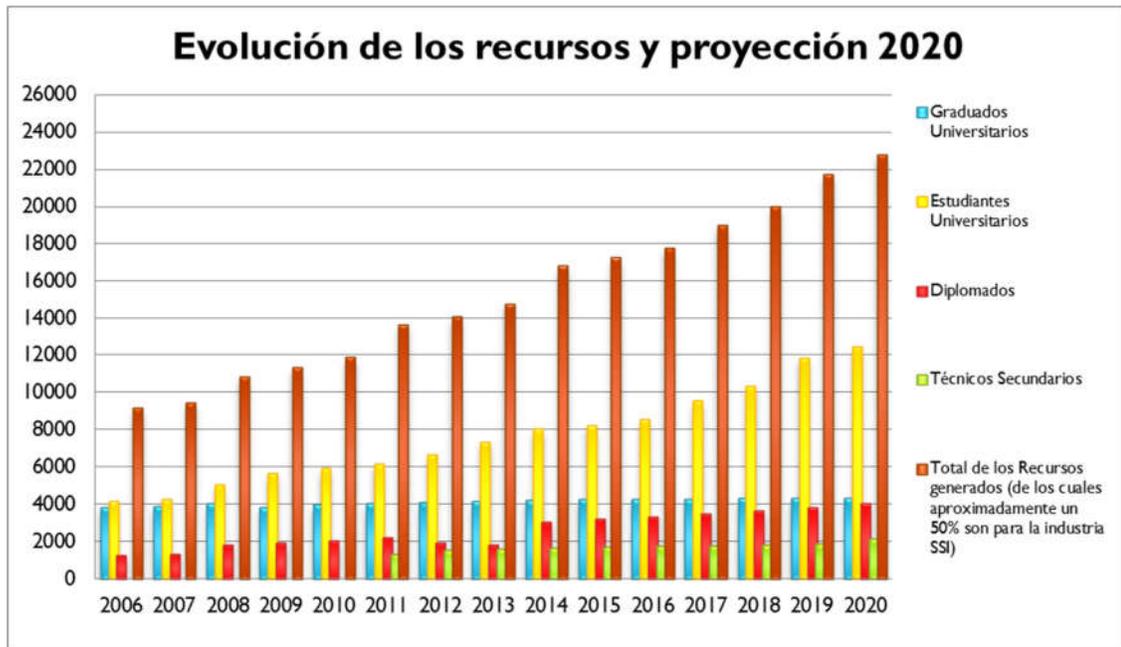
- Desarrollo de Software
  - Líder de Desarrollo / Project Manager (PM)
  - Desarrollador de Software
  - Arquitecto de Software
- Desarrollo Mobile / Web
  - Desarrollador Mobile
  - Desarrollador Web
- Video Juegos
  - Diseñador de Juegos – *Game Designer*
  - Diseñador de Niveles de Juegos - *Level Designer*
  - Desarrollador de Juegos – *Game Developer*
- Analistas / Consultores
  - Analista Funcional
  - Analista UX (Usabilidad)
  - Analista de Negocios
  - Consultor BI – *Business Intelligence*
- Calidad de Software y Seguridad de la Información
  - Analista Tester / Tester
  - Analista de Calidad
  - Especialista en Seguridad de la Información
- Implementadores / Soporte a Usuario
  - Implementador ERP
  - Implementador
  - Soporte al Usuario
- Perfiles IT (Infraestructura Tecnológica)
  - Administrador de Redes, Comunicaciones y Sistemas Operativos
  - Administrador de Bases de Datos (DBA)
- Gerenciales / Emprendedores Informáticos
  - Gerente de Sistemas
  - Emprendedor Informático / Entrepreneur

Debido a la escasez de perfiles formados, las empresas suelen apelar a aceptar perfiles de menor formación utilizando candidatos de educación técnica media o educación media en general con conocimientos prácticos.

A lo largo de los años de experiencia, este maestrando pudo observar que también es una realidad bien conocida en el sector, que debido a la escasez de perfiles técnicos especializados, las empresas ofrecen a los estudiantes pasantías muy bien remuneradas, por encima de la media de cualquier otra pasantía en otro sector y luego de 6 meses, periodo suficiente para tener a los pasantes entrenados en las diversas tecnologías, las empresas ofrecen a estos ser contratados como efectivos con un sueldo el cual para un estudiante de 20 años es todo un sueño. A partir del momento que el estudiante es empleado, el número de horas de trabajo pasa a ser 8 horas o más, haciendo que cada vez sea más difícil continuar con sus estudios.

En la figura 3.5 se puede observar la evolución de los recursos que trabajan en el sector al cierre de cada año formados en carreras de tecnologías de la información, y su proyección a 2020 dado el crecimiento experimentado por los mismos del 2006 y 2014. De acuerdo al aumento del empleo observado en el sector SSI en estos mismos años, puede inferirse que aproximadamente la mitad de los recursos generados fueron absorbidos por empresas del sector

**Figura 3.5 Evolución de los recursos y proyección 2020**



*Fuente:* Elaboración Propia a partir de datos de OPSSI, Reporte Semestral del Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, 2014

### **Algunas particularidades del mercado de IT en Argentina y Gestión de Talento**

Se trata de una industria que utiliza los recursos humanos disponibles y que esto se halla limitando muy fuertemente su crecimiento. Asimismo donde escasean perfiles tecnológicos muy específicos para cubrir la totalidad de los requerimientos como ser Profesionales del sector de ERP (SAP en especial), Personal para las áreas de Project Management y Analistas Funcionales.

Un informe realizado por CESSI (2009) indica que de los 3.275 graduados en carreras de tecnologías de la información, en universidades públicas y privadas de todo el país, el promedio de graduados bajarán a 2.783 para 2014.

Sin embargo desde la oferta la búsqueda de profesionales en el área de IT se incrementó entre un 40% y 50% en la actualidad en comparación a 2009 y 2010. En una nota publicada realizada en el suplemento CIENCIA del diario perfil,<sup>17</sup> Santiago Ceria,

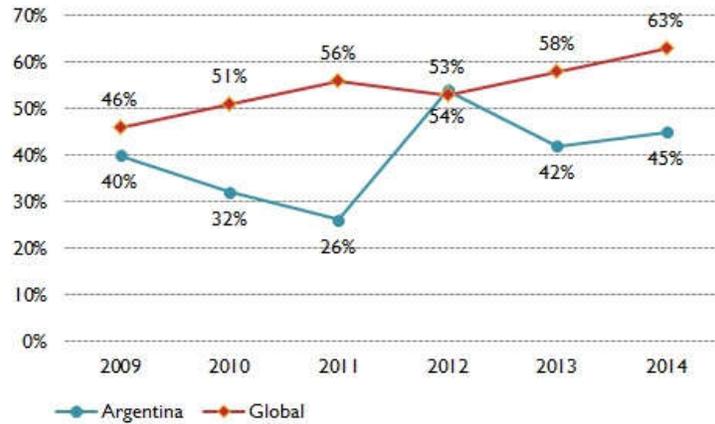
<sup>17</sup> <http://www.perfil.com/ciencia/Cada-ano-la-Argentina-tiene-un-deficit-de-15-mil-profesionales-de-la-informatica-20150314-0037.html> - acceso el 24/03/2015

director ejecutivo de la Fundación Sadosky afirma que el sector IT demanda mucho personal. Cada año, las empresas que desarrollan software demandan unos 5000 profesionales

El sector IT enfrenta una situación compleja y muchos de los intentos de lograr la fidelización de los empleados ya no se consiguen con el recurso de salarios altos, recompensas monetarias o premios. El dinero parecería no ser suficiente elemento de la motivación y algunos autores lo consideran incapaz de lograrla de forma sustentable (Serna, 2009, Terlato, 2014).

En la Decimoséptima Edición de la encuesta Anual de CEO's, llevada a cabo por PriceWaterHouseCoopers, el 88% de los ejecutivos Argentinos ha reportado que tiene en agenda algún cambio en las estrategias orientadas a la búsqueda de personal calificado, en consonancia con el 90% de los ejecutivos latinoamericanos (entre quienes se destaca el 97% de los mexicanos) y el 93% a nivel global. Aun así, cabe señalar que son muy pocos los empresarios del país que cuentan con algún cambio en curso o ya concluido. En relación con las estrategias de talentos: solo el 5% ha entrado en acción, encontrándose el 83% enfocado en alguna etapa del diseño o planificación de un programa. En este sentido, el 45% de los ejecutivos argentinos entrevistados ha declarado estar preocupado por la disponibilidad de personal calificado en el mercado laboral. No obstante, esta preocupación fue enfatizada tanto por los CEOs de la región como del mundo, con el 63% de sus respuestas en ambos casos.

**Figura 3.6 Evolución histórica de la preocupación por la disponibilidad del talento**



*Fuente:* Elaboración Propia a partir de datos de PWC, Decimoséptima Edición de la Encuesta Global Anual de CEOs, 2014

La gestión del talento produce un resultado en la producción de profesionales que se necesitan para un sector y para una empresa. Naturalmente una mala gestión impacta negativamente reduciendo los recursos necesarios. Los que se deberían desarrollar desde estas y desde las empresas e institutos de desarrollo e investigación.

Según estudios realizados por la CESSI, El sector informático es uno de los que más sufren este déficit. Las proyecciones estimaban que para el 2011, debía alcanzar un crecimiento del empleo del 15,1%, pero solo llegó al 12%. Siguió también este mismo proceso en 2010, cuando creció un 7,5% sin satisfacer las perspectivas que proyectaban un 10,6%, según datos del Observatorio Permanente (OPSSI) de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI).

A las empresas de tecnología les cuesta cada vez más conseguir perfiles como programadores, desarrolladores, líderes de proyectos, analistas funcionales, expertos en seguridad informática, consultores SAP, administradores de redes y *webmasters*.

Aquí se plantea un desafío doblemente exigente para las empresas, que radica en no solo atraer a los profesionales de tecnología, sino que luego deberán emplear una gestión que permita retenerlos.

En una nota publicada por el diario perfil<sup>18</sup> se listan algunos cambios que las empresas han recurrido a implementar para cuidar a sus empleados. Las más relevantes se listan a continuación.

- Utilización de las redes sociales para las búsquedas de candidatos, ya que se considera que ello es una opción para reclutar a las personas del mundo de la tecnología.
- Utilización de tecnología, más precisamente Skype, para hacer la primera entrevista para evitar la pérdida de tiempo que genera el trasladarse al lugar de la entrevista, usualmente en horario laboral, principalmente para aquellos postulantes que no se encuentran en una búsqueda activa.
- Pagar salarios superiores a la media del sector.
- Espacios de trabajo más amigables y descontracturados, que incluyan áreas de recreación, gimnasio, área de refrigerios y snacks para los “breaks”.
- Mayor Flexibilidad, *home-work* (teletrabajo) y un mejor balance vida-trabajo muy demandado por los jóvenes de las llamadas generaciones Y y Z, quienes privilegian cuestiones como trabajar desde sus casas, manejar sus propios horarios, utilizar un dress-code no formal y descontracturados.
- Ser vanguardista en el uso de las tecnologías y utilizar metodologías ágiles de desarrollo, apartadas de las pesadas metodologías de formalización de requerimientos.
- Planes de capacitación y desarrollo profesional de los recursos humanos.

Algunos puntos de esta enumeración son muy relevantes. Según Terlato (2014) la capacitación y desarrollo responde a satisfacer las necesidades motivacionales intrínsecas. Las personas querrán trabajar, innovar, proponer, comprometerse, impulsadas por ellas y uno de los factores importantes que determinan la búsqueda de satisfacción intrínseca en los profesionales es la formación, desarrollo y el plan de carrera.

Terlato (2014) también afirma que otros factores como los aumentos de sueldo y los bonos pueden crear conflictos internos en la empresa por incompatibilidades en las escalas de remuneraciones de diferentes áreas y asimismo carecen de efecto motivador

---

<sup>18</sup> <http://www.cessi.org.ar/ver-noticias-infobae-cuales-son-los-diez-cambios-que-debieron-hacer-las-empresas-para-retener-a-los-techies-244> - acceso el 21/05/2015

de largo plazo y algunos trabajos realizados por autores como Edward Deci demuestran que pueden actuar en sentido contrario destruyendo el compromiso, y la creatividad.

Otro punto lo son algunas comodidades como los sillones, las máquinas de juegos. Estas son importantes para mostrar un ambiente descontracturado pero poco a poco pasan a formar parte del ambiente. No es el *flipper* el que modifica una cultura sino es su consecuencia.

De todas maneras, no siempre es así. A entender de la vocera de ADRHA,<sup>19</sup> la "comodidad" del puesto de trabajo es incluso más importante que los espacios con juegos dentro de las empresas

---

<sup>19</sup> ADHRA: Asociación De Recursos Humanos de la Argentina - <http://www.adrha.org.ar/>

## **Capítulo 4. Corroboración Empírica y Discusión**

### **Hipótesis:**

El Objetivo de este estudio ha sido poder confrontar las hipótesis construidas:

H1. La no utilización plena de capacidades de gestión para atraer y retener talento incrementa los costos laborales de las empresas, aumenta la rotación de personal, a la vez que disminuye la productividad y deteriora la calidad de su output y en definitiva el de su imagen de su producto, servicio y marca.

H2. Las empresas de IT del Área Metropolitana de Buenos Aires no están utilizando todo el potencial de gestión para atraer y retener talento.

### **Labor de campo:**

A tales fines se ha diseñado una labor de campo que ha incluido el desarrollo de dos estudios de tipo cualitativos y exploratorios.

El primero realizado con Directivos de Empresas de IT. El segundo con técnicos y especialistas que trabajan en dicho tipo de empresas.

La labor de campo fue realizada entre los meses de mayo a julio de 2015.

Para la tarea se utilizaron cuestionarios digitales (a partir de la herramienta *Google Forms*, los cuales respectivamente se adjuntan en Anexo 1 (Encuesta de Gestión de Talento - Directivos IT) y en Anexo 2 (Encuesta de Gestión de Talento).

El foco de la investigación estuvo centrado en la Gestión de Talento, todos los estudios fueron realizados en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

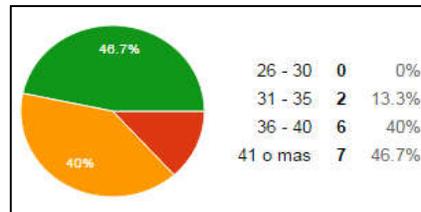
En el primero de los grupos se cursaron 20 encuestas de las cuales se obtuvieron 15 resultados. En el segundo grupo se cursaron 30 encuestas de las cuales se obtuvieron 24 respuestas.

## Investigación con ejecutivos del área de IT

### Composición de la muestra:

Rango de edad promedio fue de 45 años, en su mayoría integrado por personas que pertenecen a la Generación X.

**Figura 4.1 Edad de los Directivos IT encuestados**



*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

El nivel de estudio observado en el grupo estudiado era mayormente de post grado. La carrera dominante eran las Ingenierías

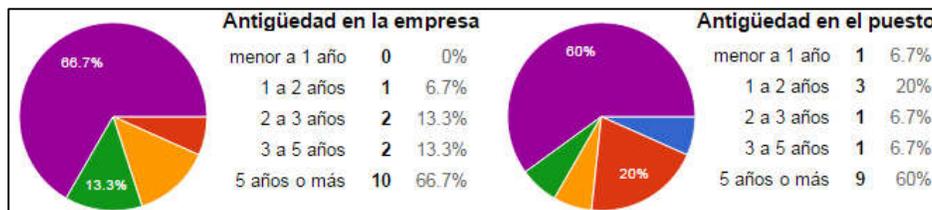
**Figura 4.2 Nivel de Educación**



*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

Antigüedad encontrada tanto en su actual empresa y puesto fue bastante alta (5 años y más) en la mayoría de los casos.

**Figura 4.3 Antigüedad laboral**



*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

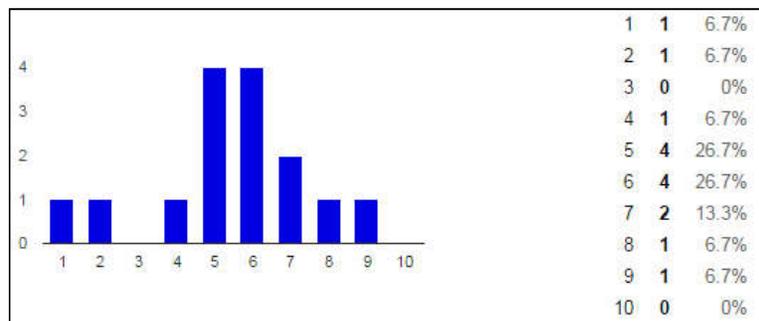
En cuanto al tipo de empresas, su buscó un grupo bastante diverso, las respuestas estuvieron integradas por ejecutivos provenientes de empresas grandes (6 casos), medianas (5 casos) y pequeñas (4 casos).

**Resultados:**

- Los encuestados mayormente coincidieron, en que si bien se realizan algunas acciones en lo que hace a la gestión del talento, las mismas al parecer no parecieran resultar suficientes.
- Tampoco se identificaron las acciones que se desarrollan como encuadradas en un proceso formal.
- Dentro de las más regularmente mencionadas por los consultados para el seguimiento del desempeño, surgió el *Feedback* del gerente directo.
- Otro recurso utilizado y con igual propósito que surgió, en orden de mención, fue las valuaciones de desempeño.
- Sólo en dos casos, los entrevistados respondieron que sus empresas cuentan con un departamento de *Talent Management* y un programa de Desarrollo para puestos gerenciales. Ambos directivos pertenecientes a empresas grandes.

En la figura 4.4 se observa la distribución de las respuestas obtenidas respecto a la valoración que los encuestados manifiestan en cuanto a lo que sus empresas hacen respecto de la identificación de talentos. Como puede observarse la calificación promedio está ubicada entre 5 y 6 puntos lo que se corresponde a una percepción regular.

**Figura 4.4 Identificación de Talentos**



*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

En lo que hace a la Atracción de talentos las respuestas estuvieron divididas en dos grandes categorías:

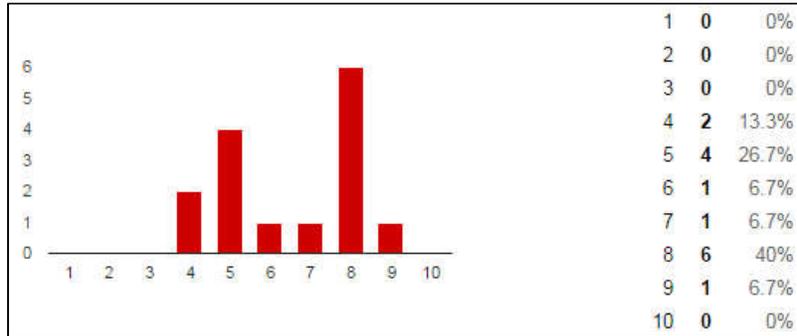
- Ninguna acción obtuvo la mayoría de las respuestas
- Un programa de referidos con pago de un bonus para quienes refieren talentos a contratar, se ubicó en el segundo lugar en cantidad de menciones.
- Sólo en un caso un directivo respondió que en su empresa existe un proceso particular de gestión e identificación de talento que incluye mapeo y tipificación de los casos y planes de sucesión, ya que cuentan con un área dedicada a esos efectos.

Respecto al tema Retención de talentos, las respuestas también estuvieron encuadradas en dos categorías:

- Ninguna acción obtuvo la mayoría de las respuestas
- Acciones de mejora consistentes con un aumento salarial, solo cuando un empleado con talento comenta su intención de desvincularse de la empresa se ubicó en el segundo lugar en cantidad de respuestas

Respecto de la Percepción que los Jefes tienen en cuanto a la valoración que sus conducidos, los jóvenes de la llamada Generación “Y”, hacen sobre la Gestión del Talento, en la figura 4.5 se detallan las conclusiones de los entrevistados. La mitad de los jefes percibe que los jóvenes le asignan gran importancia. Pero la otra mitad no y esto contrasta y representa una fuerte asimetría –como se verá- respecto de la investigación cualitativa siguiente- con lo que opina y valora el colectivo de jóvenes de la generación Y que trabajan como técnicos y especialistas en las áreas de IT.

**Figura 4.5 Que perciben los Jefes sobre la Importancia que le asignan los jóvenes de la llamada "Generación Y" al hecho que las empresas gestionen el talento**



Fuente: Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

En relación a los temas que los ejecutivos de IT perciben como afectados cuando en las empresas no existe utilización plena de la gestión para atraer y retener talento, predominan en las menciones el aumento de la rotación, menor compromiso, menos motivación, reducción de la innovación y creatividad, que en la industria IT es fundamental, según la opinión de este maestrando.

La mayoría de los consultados en esta investigación, consideraron que la rotación en sus empresas, y en el mercado IT en general es alta. Al consultarles sobre el porcentaje de empleados que dejan sus empresas por año, el promedio fue situado alrededor del 15%.

**Figura 4.6 Temas afectados por falta de capacidad de gestión de talento**

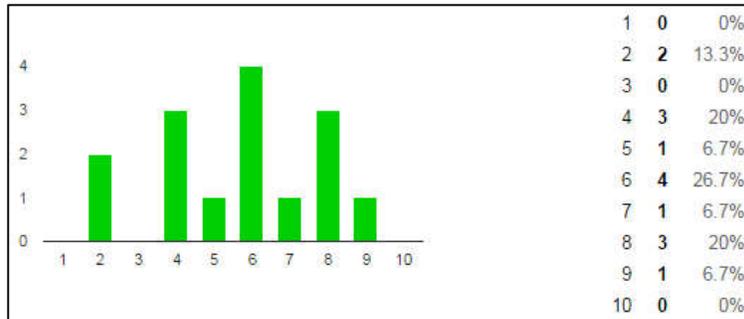


Fuente: Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

En cuanto a la percepción del impacto/beneficio que los ejecutivos de IT perciben de la política actual de gestión de talento de HHRR en sus empresas respecto del nivel de productividad, las respuestas ha sido positivas y se encuentran distribuidas a lo largo de

casi toda la escala, su resultado puede verse en la figura 4.7. Al consultarles acerca del porcentaje en que esta relación podría mejorarse en caso de que la actual política de HHRR para la identificación, atracción y retención de talentos fuese diferente, la valoración también ha sido significativo y el promedio estimado de aumento de la productividad en sus áreas fue del 25%.

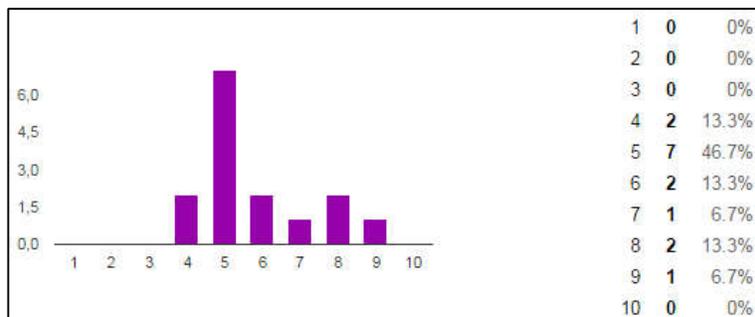
**Figura 4.7 Impacto/Beneficio de las políticas de HHRR sobre el nivel de productividad**



*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

Respecto del tema de satisfacción general de sus empleados en la percepción de los ejecutivos de las áreas de IT, en la figura 4.8 se puede observar que el nivel de satisfacción promedio se ubica en una nivel regular.

**Figura 4.8 Nivel General de Satisfacción de los empleados**

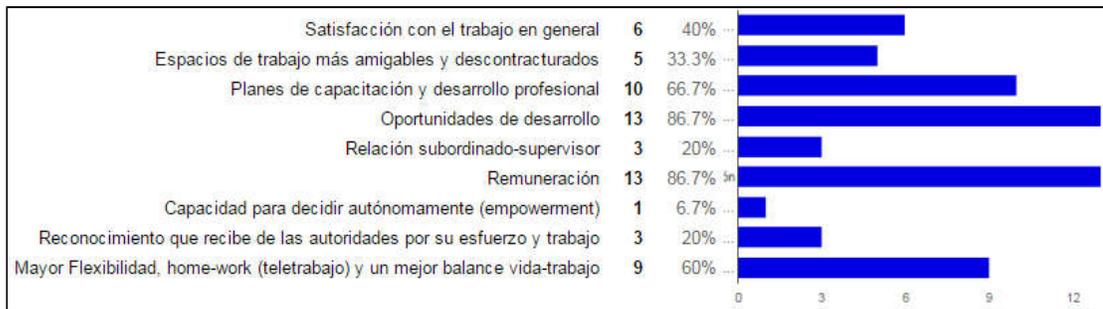


*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

Al consultarles cuales fueron los cuatro aspectos principales que hacen a esa percepción los temas surgidos han sido:

- Remuneración
- Oportunidad de Desarrollo
- Planes de capacitación
- Mayor Flexibilidad / balance vida-trabajo

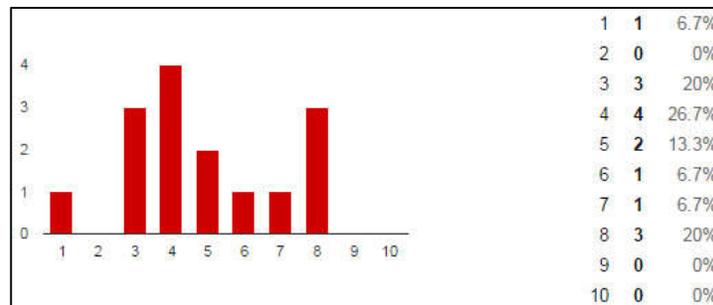
**Figura 4.9 Principales Temas que surgen del tema Satisfacción**



*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

En particular para el tema remuneraciones, la mayoría de la respuestas obtenidas muestran un nivel bajo de satisfacción en general. En la figura 4.10 se puede observar que las respuestas se concentran de la línea media hacia atrás.

**Figura 4.10 Nivel de Satisfacción de los empleados respecto de sus remuneraciones**

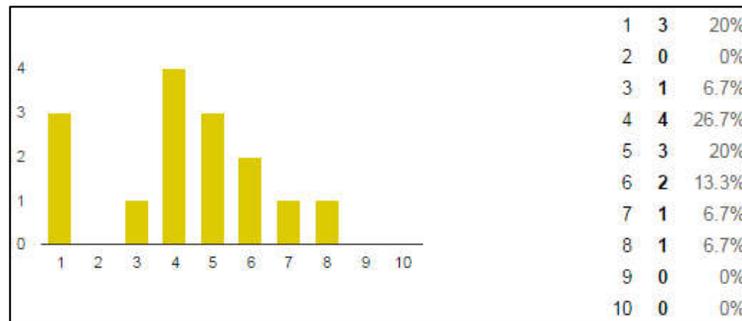


*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

Respecto al tema Oportunidad de Desarrollo, se les consultó acerca de cómo sus empresas manejan el plan de sucesión con respecto a su vinculación con las personas que evidencian alto potencial. Tal como se puede apreciar en la figura 4.11, los niveles

de valoración han sido muy bajos, por debajo de la línea media. Esto quiere decir que se tiene en cuenta muy poco el potencial para el plan de desarrollo y carrera.

**Figura 4.11 Plan de sucesión y su vinculación a empleados de alto potencial**



*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

Se indagó acerca de las prácticas que a criterio de los directivos IT mejorarían el nivel de satisfacción y por ende una mejor Gestión de Talento en sus respectivas empresas. Se les pidió que seleccionen las tres más relevantes, las tres poco relevantes y las tres menos relevantes a su criterio. En la tabla 4.1 que se muestra a continuación, se pueden apreciar las prácticas ordenadas por nivel de satisfacción de mayor a menor. Allí se puede observar que horario flexible y equilibrio entre vida y trabajo, junto al tema remuneraciones, desde la visión de los jefes surge como los temas más relevantes.

Por su parte los temas menos importantes son el empoderamiento de los empleados y su decisión para definir en qué proyecto trabajar. Justo –como se verá– dos aspectos que colisionan fuertemente contra los requerimientos de desarrollo que demanda muy fuertemente la generación “Y” y sobre las necesidades de delegación y empoderamiento que requieren algunos modernos procesos como la gestión de la innovación en las empresas modernas. Parecería un contrasentido. Jefes que quieren innovar y no les preocupa tener empleados empoderados.

**Tabla 4.1 Prácticas que mejoran el nivel de satisfacción de los empleados**

	Muy Relevante	Poco Relevante / Ho hace ninguna diferencia	Nada Relevante
Horario Flexible	87%	13%	0%
Equilibrio Trabajo-familia (work life balance)	73%	27%	0%
Remuneraciones variables por objetivos	60%	33%	7%
Teletrabajo	53%	40%	7%
Desarrollo y Planes de carrera	53%	40%	7%
Espacios de trabajo más amigables y descontracturados - Salas de recreación y/o gimnasios	27%	53%	20%
Empoderamiento a los empleados	20%	40%	40%
Posibilidad que el empleado elija el proyecto donde quiere trabajar	13%	47%	40%

*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

Finalmente al consultárseles su opinión acerca de la ubicación del tema Gestión de Talento en la agenda estratégica de sus empresas, la misma en la opinión de los entrevistados parecería no tener un lugar de importancia, ubicándose la mayoría de las respuestas de la línea media hacia atrás. Esto no hace más que constatar la opinión de este maestrando que hoy las empresas dicen mucho más de lo que fehacientemente hacen respecto de este tema.

**Figura 4.12 Ubicación de Gestión de Talento en la agenda estratégica**



*Fuente:* Encuesta Gestión de Talento - Directivos IT

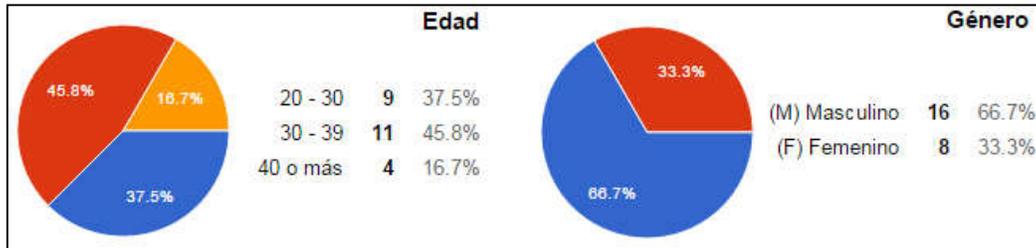
## Investigación con técnicos y especialistas

### Composición de la muestra:

La edad promedio estuvo ubicada en 30 años. La generación predominante fue de tipo Y.

Sexo: mayoría hombres (dos tercios), mujeres (un tercio).

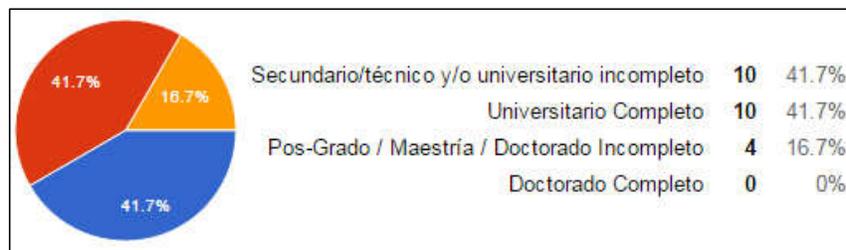
**Figura 4.13 Edad de los técnicos y especialistas**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

El grupo consultado principalmente se trató de personas con estudios Secundario/técnico y/o Universitario Incompleto y estudios universitarios de grado completos. Se observó también algunos pocos casos con estudios de pos-grado / maestría / doctorado incompleto.

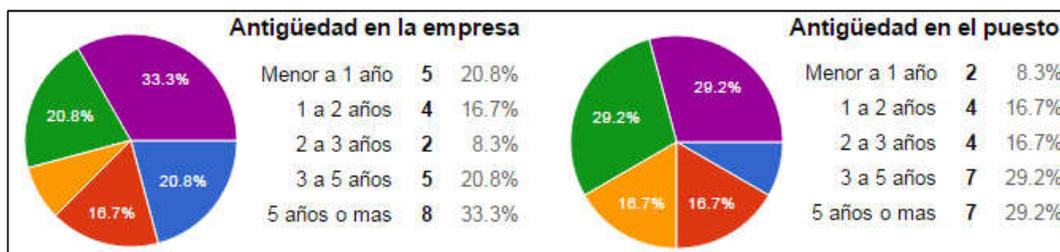
**Figura 4.14 Nivel de Educación**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

Respecto de la antigüedad en su actual empresa y puesto, los valores están muy distribuidos, el promedio se ubica en 5 años. El detalle se puede observar en la figura 4.15

**Figura 4.15 Antigüedad laboral**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

**Resultados:**

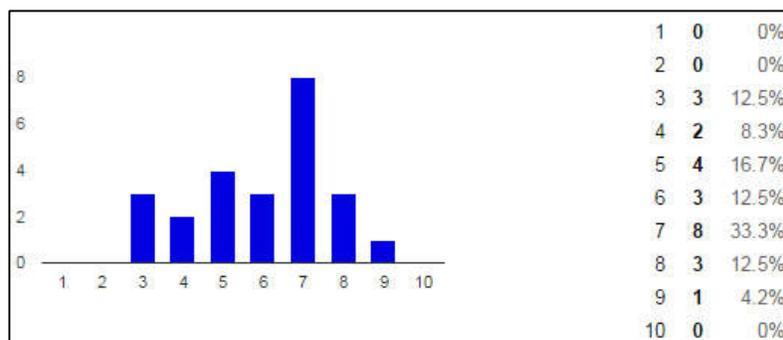
Se obtuvo un total de 24 respuestas.

Al consultarles sobre su percepción de cómo sus empresas identifican a los empleados con talento, se obtuvieron respuestas que podrían agruparse en dos categorías:

- Las evaluaciones de desempeño obtuvo la mayoría de las respuestas
- Ninguna acción se ubicó en el segundo lugar en cantidad de menciones

Asimismo se les pidió que valoren utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta, su percepción en relación a como su empresa realiza la identificación de talentos. Como podrá verse en la figura 4.16, la calificación de la percepción fue regular.

**Figura 4.16 Identificación de talentos – técnicos IT**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

En relación al tema de que gestiones realizan sus empresas para Atraer talentos, se obtuvieron tres categorías que agrupan la mayoría de las respuestas. Estas fueron:

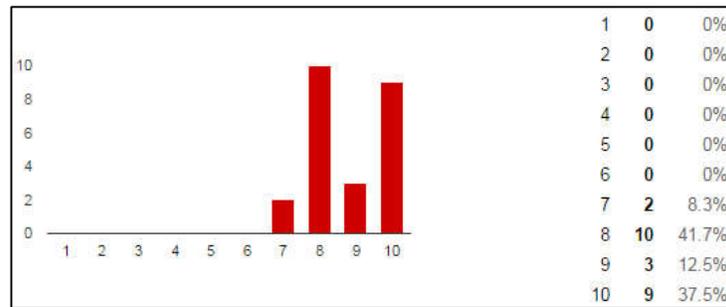
- Programa de Referidos de Jóvenes Profesionales obtuvo la mayoría de las respuestas
- Participación en Universidades, Redes Sociales y Eventos IT se ubicó en el segundo lugar en cantidad de menciones
- Ninguna acción se ubicó en el tercer lugar en cantidad de menciones

Con relación a las acciones para Retener talentos también se obtuvieron tres categorías que agrupan la mayoría de las respuestas:

- Aumentos salariales cuando el talento comenta su intención de desvincularse con la mayoría de las respuestas
- Capacitaciones, Programas de Liderazgo en segundo lugar de menciones
- Ninguna en el tercer lugar de menciones

Se pudo evidenciar un tema en el cual la mayoría de los consultados se manifestó coincidente, cuando se les consultó acerca de la importancia de asignar al hecho de que sus empresas gestionen el talento. Como puede observarse en la figura 4.17, las respuestas se encuentran distribuidas en calificaciones de alta importancia.

**Figura 4.17 Importancia de Gestionar Talento**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

Así como a los Directivos IT, también se consultó a los técnicos IT sobre los temas que consideran podrían impactar cuando no se hace, o se hace una pobre gestión para atraer y retener talento, y los temas predominantes en la mención fueron Aumento de Rotación, Menor Compromiso/Moral, Baja de Motivación, Comportamiento Oportunista y Disminución de la Productividad

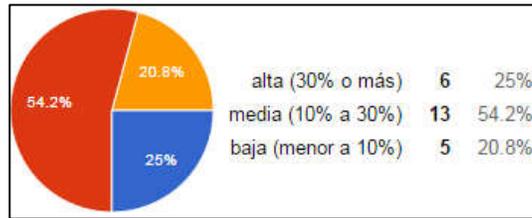
**Figura 4.18 Temas afectados por falta de capacidad de gestión de talento**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

En relación al porcentaje de empleados que dejan sus empresas por año, la mayoría de las respuestas se ubicaron en la franja media, entre 10 al 30% de rotación. Cerca de lo que opinaron en promedio los jefes.

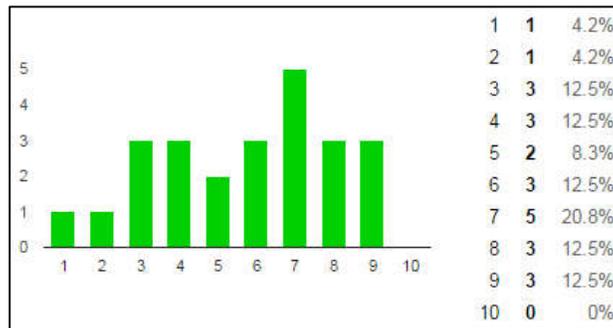
**Figura 4.19 Porcentaje de Rotación**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

En cuanto a la percepción del impacto/beneficio que los técnicos y especialistas de las áreas de IT perciben de la política actual de gestión de talento de HHRR en sus empresas respecto del nivel de productividad, las respuestas se encuentran distribuidas a lo largo de casi toda la escala, marcando una leve inclinación hacia los valores de mayor impacto.

**Figura 4.20 Impacto/Beneficio de la política de HHRR**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

Al consultarles acerca del porcentaje en que esta relación podría mejorarse en caso de que la actual política de HHRR para la identificación, atracción y retención de talentos fuese diferente, la misma marca una clara evidencia que podría mejorar drásticamente la productividad.

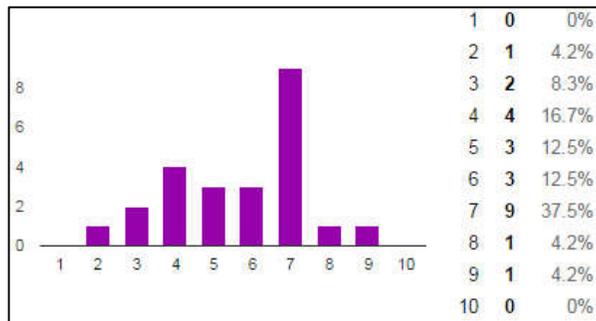
**Figura 4.21 Mejora de Productividad si la política de HHRR fuese diferente**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

En relación a la pregunta sobre el nivel satisfacción general de los empleados, desde su conocimiento de la encuesta de satisfacción general, que se realiza en las empresas donde la gente trabaja, en figura 4.22 se puede ver los resultados y como suele suceder en este tipo de estudios cierto sesgo de cortesía y asegamiento a mediciones más altas de la escala.

**Figura 4.22 Nivel de Satisfacción general según datos de las encuestas de satisfacción**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

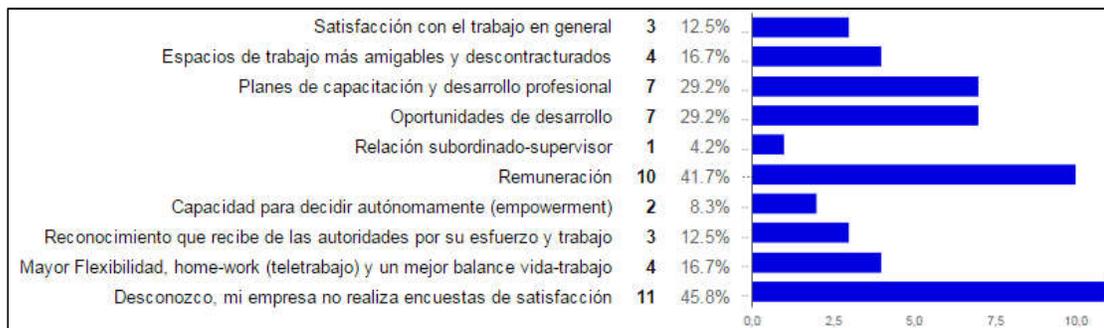
También se les pidió que escogieran de una lista pre definida los cuatros temas más recurrentes que salen de la encuesta de satisfacción. Aquellos que obtuvieron mayores porcentajes fueron:

- Desconozco, mi empresa no realiza encuestas de satisfacción con la mayoría de las menciones

- Requerimientos de mayor remuneración en segundo lugar de menciones
- Obtención de oportunidades de Desarrollo en tercer lugar de menciones
- Contar con planes de capacitación y desarrollo profesional en cuarto lugar de menciones

Puede observarse la estrecha relación entre estos temas y la gestión del talento aunque preocupa el alto índice de mención de empresas que no realizan encuestas de satisfacción (casi la mitad de los consultados).

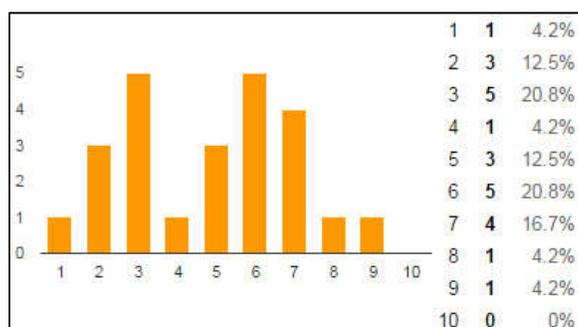
**Figura 4.23 Principales Temas surgidos de la encuesta de satisfacción**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

Se indagó acerca de la ubicación del tema Gestión de Talento en la agenda estratégica de sus empresas. Las respuestas se encontraron distribuidas a lo largo de toda la escala, con una leve inclinación hacia los valores menos relevantes.

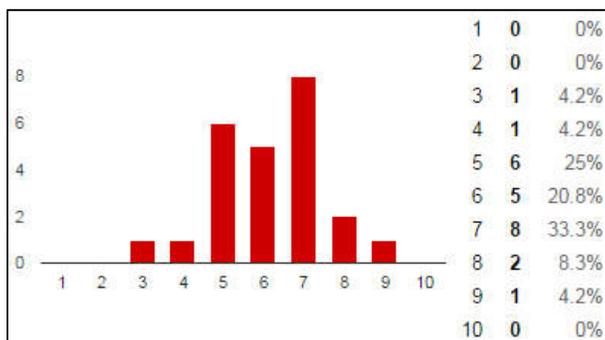
**Figura 4.24 Gestión de Talento en la agenda estratégica**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

En particular para el tema remuneraciones, la mayoría de la respuestas obtenidas muestran un nivel medio / alto de satisfacción en general. En la figura 4.25 se puede observar que las respuestas se concentran de la línea media hacia adelante.

**Figura 4.25 Nivel de satisfacción y Remuneraciones**

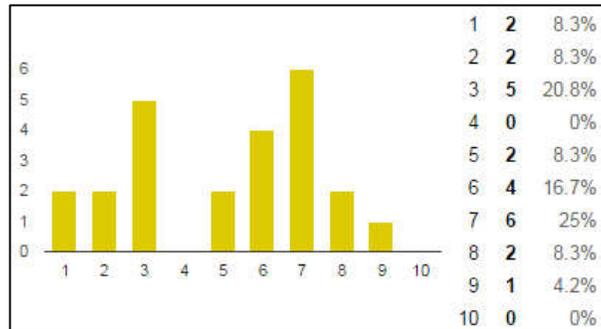


*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

Al consultarles si consideran que existe una relación entre el plan de sucesión y el potencial de las personas con talento, las respuestas se encontraron bastante distribuidas a lo largo de la escala, esto quiere decir que hay como dos grupos. Los que consideran que si, es decir que el plan de sucesión en la empresa tiene que ver con el talento de las personas y los que piensan que no. Es decir que la sucesión tiene que ver con otras cosas

que no son el talento, tal vez la suerte, el favoritismo, la simpatía, las relaciones. Este tipo de cosas –cuando ocurre- produce un fuerte resentimiento.

**Figura 4.26 Plan de sucesión y su vinculación a empleados de alto potencial**



*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

Se indagó acerca de las prácticas que a criterio de técnicos y especialistas IT mejorarían el nivel de satisfacción y por ende una mejor Gestión de Talento en sus respectivas empresas. Se les pidió que seleccionen las tres más relevantes, las tres poco relevantes y las tres menos relevantes a su criterio. En la tabla 4.2 que se muestra a continuación se pueden apreciar las prácticas ordenadas por nivel de satisfacción de mayor a menor.

Obsérvese que los tres temas más importantes para los técnicos y especialistas de IT fueron equilibrio entre vida y trabajo, detrás de eso está una queja “me paso aquí muchas horas, no veo a mis hijos y mi familia o no tengo una vida”, desarrollo y plan de carrera y horario flexible.

Recordemos que para los ejecutivos el horario flexible y equilibrio entre vida y trabajo, eran dos temas importantes y el tercero eran las remuneraciones. Aquí el tema remuneraciones aparece en 4º lugar.

**Tabla 4.2 Prácticas que mejoran el nivel de satisfacción de los empleados**

	Muy Relevante	Poco Relevante / Ho hace ninguna diferencia	Nada Relevante
Equilibrio Trabajo-familia (work life balance)	83%	13%	4%
Desarrollo y Planes de carrera	71%	21%	8%
Horario Flexible	63%	29%	8%
Remuneraciones variables por objetivos	50%	38%	12%
Espacios de trabajo más amigables y descontracturados - Salas de recreación y/o gimnasios	42%	42%	16%
Posibilidad que el empleado elija el proyecto donde quiere trabajar	37%	46%	17%
Teletrabajo	33%	54%	13%
Empoderamiento a los empleados	25%	38%	37%

*Fuente:* Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta Gestión de Talento  
– Técnicos y Especialistas IT

## **Capítulo 5 – Conclusiones y Recomendaciones**

### **Principales Conclusiones emergentes del Marco Teórico:**

La industria IT en Argentina está creciendo, y se espera que lo siga haciendo como tendencia en los años venideros. Se trata de una industria que se nutre principalmente de recursos humanos, y es esto lo que está limitando su crecimiento. Es un sector que hoy emplea a más de 80.000 personas, y que ha tenido un crecimiento sostenido a una tasa anual promedio del 13.8% desde 2003. Cada año, las empresas de IT demandan unos 5000 empleados.

En Argentina hay unos 25.000 estudiantes de carreras de IT, de los cuales solo el 10% egresa. Esto es menos del 30% de los profesionales que hoy se necesitan para cubrir la demanda de las empresas.

Aun teniendo este panorama en mente, 88% de los ejecutivos argentinos dice tener algún cambio en las estrategias orientadas a la búsqueda de personal capacitado, pero solo el 5% cuentan con algún cambio en curso o ya concluido en relación a la gestión de talento e inexplicablemente la gestión del talento no aparece como un tema estratégico en las empresas estudiadas.

El éxito de los planes y programas de las empresas, con respecto al cumplimiento de sus metas, está relacionado directamente al factor humano, transformado así al hombre en un factor estratégico. Es así que el capital humano se convierte en el único activo absolutamente inimitable. El Talento plantea el sentido de una fuente inagotable, incontables a la hora de registrar su valor, inapropiable, pues la empresa u organización no es su dueña sino tan solo su gestora, su administradora y por tanto quien tiene a su cargo desarrollarla. Esto está cobrando mayor énfasis en empresas de tecnología.

Hatum (2011) plantea los tres campos de la Gestión del Talento, Atraer al mejor talento, Ampliar el alcance del desarrollo y contar con un modelo de retención para el largo plazo.

Chiavenato (2012) por su parte plantea los pilares fundamentales de la Gestión del Talento, personas con personalidades diferentes, que no deben ser consideradas solo

recursos de la empresa, quienes son activadores inteligentes y no meros agentes pasivos, y en definitiva socios de la organización, capaces de conducirla al éxito o al fracaso.

El mercado laboral actual se encuentra conformado por tres generaciones que conviven en las empresas. Estas son las generaciones Y, X y Baby Boomers. Estas poseen diferencias y preferencias y muchas veces los parámetros de gestión de unas se moldean sobre las preferencias de otras.

Según Terlató (2014) la edad de las personas influye en los requerimientos de las personas en lo que hace a la gestión del talento. Personas más jóvenes buscan desarrollarse profesionalmente, obtener reconocimiento, aprender y ascenso, Buscan asimismo lograr un equilibrio de los tiempos laborales y los personales para ir al gimnasio, estudiar, encontrarse con amigos (incluso digitalmente en redes sociales). Las personas de mayores edades buscan trascendencia y satisfacción de necesidades intrínsecas. Los baby boomers se sienten orgullosos de pertenecer a sus empresas y lograr crecer dentro de ellas. Aceptan el mandato que hay que trabajar mucho (largas horas), asocian cantidad de horas trabajadas con compromiso y lealtad por la empresa. No evalúan con frecuencia hacer cambios laborales. La generación X trabaja para vivir, no quieren pasar su vida dentro de las empresas, descuidando así su vida familiar y social. Aun así, esta generación pasa largas horas en sus empresas en la actualidad. La generación Y viene a romper con los paradigmas actuales de sus antecesores. Trabajan, en promedio, menos cantidad de horas que sus generaciones predecesoras. Están en constante búsqueda de desarrollar sus ideas, lo que lleva muchas veces a evaluar cambios laborales si estas no son tenidas en cuentas en sus empresas. Aún no están en posiciones de liderazgo, pero pronto lo estarán. No se puede satisfacer a todos con el mismo paquete de beneficios.

Antiguamente, la gestión de talento y de los empleados era algo secundario y que no ocupaba un lugar en la agenda de los CEOs. Era una preocupación exclusiva del departamento de Recursos Humanos. De hecho aun en la actualidad existen empresas que siguen operando bajo este antiguo paradigma tradicional. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto acerca de las diferencias entre las distintas generaciones, la

gestión de talento, y en particular la gestión diferenciada para cada grupo pasa a jugar un rol vital.

Las personas pasan gran parte de sus vidas en el trabajo, y es ahí cuando la gestión de talento se convierte en un aspecto crucial, donde el crecimiento o no de las empresas dependen exclusivamente de cómo sus empleados se desarrollen de manera individual y grupal.

Alfonso González Hermoso de Mendoza, Director General de la EOI, opina que ante la escasez de ciertos perfiles tecnológicos, la retención del talento se convierte, actualmente, en objetivo primordial para las empresas que mayor capital técnico utilizan.

Actualmente las empresas valen por sus intangibles, el 80% corresponde a dicho valor, donde se encuentra ubicado el capital humano.

La retención de los empleados debe ser una prioridad. No obstante existe una diferencia entre lo que las empresas dicen y hacen. 70% de los CEO's opinó que la gente es el principal activo de sus compañías, sin embargo, sólo el 10% de ellos manifestó dedicar a los temas de Recursos Humanos la misma atención que a cuestiones como por ejemplo las financieras. Algo similar surge de la labor de campo, donde el tema gestión del talento no está en la agenda y las herramientas que aparecen son pobres y poco formales, salvo pocos casos de empresas grandes.

Una eficaz y eficiente gestión de talentos genera impactos visibles en las empresas. Como se ha visto con autores como Capelli (2008), Hatum (2011) y Pink (2010) uno de los principales problemas que surge es la alta rotación, falta de compromiso, comportamientos oportunistas, daño a la cultura corporativa y motivación. Esto pudo ser identificado en la labor de campo. El primer tema que surge, en orden de importancia para las empresas es la Rotación. La CESSI, Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos, estima la rotación en el 25% de la nómina. Este número se asemeja al obtenido en el trabajo de campo realizado, donde los técnicos y especialistas IT lo estimaron en un promedio de 20% en tanto que los Directivos de IT lo estimaron en el 15%. Este tema siempre aparece en la lista que preocupa a las empresas por afectar los resultados, ya que generan costos primarios (reclutamiento, selección, integración, entrenamiento y desvinculación) como así

también costos secundarios (pérdida de producción, efectos negativos en el personal, impactos en la calidad y deterioro de la imagen de la empresa). Según (Terlato, 2014) cuando un empleado se va, se lleva consigo su experiencia y una parte del conocimiento y del esfuerzo de las compañías, generan costos adicionales de formación e inducción, transmiten frustración y mensajes negativos a clientes y compañeros que permanecen en la organización.

El segundo tema en orden de importancia que se ve afectado es la motivación. Según Terlato, (2014) esta es una fuerza alimentada por factores intrínsecos. No hemos visto nada de conocimiento de factores intrínsecos en la labor de campo, temas como el desarrollo en el trabajo y el empoderamiento fueron citados como poco importantes y en cambio se sigue pensando en los extrínsecos como el dinero que posee escasa capacidad para otorgar motivación. Esto podría explicar por qué se rota, como así también los niveles de productividad, dato que según Terlato (2014) motivación y productividad son dos variables que se acompañan mutuamente.

Un empleado desmotivado raramente podrá llegar a ser un empleado productivo. Las empresas no son productivas, sino los empleados que en ellas se desempeñan. La productividad en las empresas es la relación dinámica o suma de productividades individuales. Para que un empleado sea productivo, en primer lugar tiene que querer serlo, y creer en sus capacidades de poder hacerlo. En resumen, una mala gestión de talento disminuye la moral de los empleados. La moral es la base de la motivación y esa motivación es un componente clave para la productividad. Una baja productividad, genera como consecuencia un incremento de los costos laborales. Una baja en la moral también genera un aumento de la rotación, la cual trae como resultado una baja aún mayor en la moral, entrando así en un círculo vicioso del cual muchas veces es difícil de salir.

En este contexto, los temas que los ejecutivos de IT encuestados perciben como afectados cuando en las empresas no existe utilización plena de la gestión para atraer y retener talento, predominan en las menciones el aumento de rotación, menor compromiso que se traduce en menos motivación, reducción de innovación y creatividad, que en la industria IT es fundamental, según la opinión de este maestrando. Así mismo consideran que si hubiese algún cambio en la actual política para la identificación, atracción y retención de talento de sus empresas, la productividad podría

aumentar un 25%. Esto coincide, y hasta incluso es más optimista en la valoración que dieron los Técnicos y Especialistas de IT.

Si bien ambos Directivos IT y Técnicos y Especialistas IT coinciden en que existen algunas acciones tanto para atraer como para retener talentos, no parecen ser suficientes. La mayoría de los encuestados coincidió en la importancia de que sus empresas gestionen el talento de manera más eficiente por parte de sus empresas.

El tema Gestión de Talento, como ya se ha dicho, no parece tener un lugar de importancia en la agenda estratégica de sus empresas. Es notorio que ambos grupos escogieron “ninguna acción” al consultarles acerca de las acciones que realizan sus empresas para atraer talentos. Por su parte, ambos grupos coincidieron también que la única acción que se ejecuta en relación a la retención de talento, es intentar negociar una mejora salarial, acción que solo ocurre cuando el talento comenta su intención de desvincularse de la empresa.

De acuerdo con los resultados de una investigación realizada por *Great Place to Work* de Argentina en 2014, donde más de 90.000 empleados respondieron, la cual buscó identificar los principales motivos de permanencia de los empleados, los resultados fueron: crecimiento y desarrollo profesional con el 46%, balance entre vida personal y laboral con el 27%, remuneración y beneficios con el 14% y estabilidad laboral con el 3%.

La encuesta realizada a Técnicos y Especialistas IT mostró una leve variación de los datos presentados anteriormente, ya que asignaron como principales motivos positivos al equilibrio trabajo-familia (Work life balance) seguido de Desarrollo de Planes de carrera, Horario Flexible y Remuneraciones. Esto se encuentra en concordancia con los resultados obtenidos de los directivos IT, con excepción del tema remuneraciones, que se encontró ubicado en un lugar de mayor relevancia, lo que evidencia que los empleados no tienen tanta insatisfacción sobre el tema remuneraciones como lo plantean los jefes (o como ellos lo perciben), es decir que los jefes piensan que sus supervisados se quejan porque ganan poco, tal vez razonamiento simplista del que no entiende lo que realmente está pasando en su equipo, mientras que por su parte los empleados están pensando de que sus empresas y jefes no se preocupan de ellos y de su desarrollo.

Por su parte los temas que surgieron citados como menos importantes en las encuestas son el empoderamiento de los empleados y su decisión para definir en qué proyecto trabajar, son como también se ha dicho, justamente dos aspectos que colisionan contra el desarrollo de motivación intrínseca y contra los requerimientos de desarrollo que demanda a viva voz la generación “Y” y sobre las necesidades de delegación y empoderamiento que requieren algunos modernos procesos como la gestión de la innovación en las empresas modernas. Parecería un contrasentido. Jefes que quieren innovar y no les preocupa tener empleados empoderados.

Analizados por *Great Place to Work* de Argentina, el tema del equilibrio trabajo – vida personal cobro una gran relevancia en los últimos 5 años, con la incorporación de la llamada generación Y. Según datos de la investigación, el 48% de los empleados tiene entre 25 y 44 años, con lo que la propuesta de valor de las empresas tiene que estar alineada con los requerimientos de esta franja para poder no solo atraer, sino retener talentos.

Estos datos se encuentran en concordancia con los datos obtenidos de las encuestas en este trabajo de tesis, donde los directivos de las empresas IT de la ciudad de Buenos Aires coincidieron en la importancia que los jóvenes de la generación Y le dan al hecho de una efectiva gestión de talentos.

No obstante ha sido habitual observar para este maestrando en empresas del sector, que no se lo cuida al profesional de IT, como profesional y persona, sobrecargándolo de tareas, no brindándole un plan real de carrera dentro de la compañía, demandándole una disponibilidad 7x24, lo cual muchas veces crea serios problemas familiares y desencadena en conflictos y problemas de salud, en resumen la ecuación vida-trabajo no cierra.

En definitiva es una paradoja. Por un lado las empresas y sus Directores dicen reconocer la importancia que juega el rol de atraer y retener colaboradores altamente calificados para el éxito de sus compañías, pero en la realidad del día a día, sus acciones operan en sentido contrario.

### **Corroboración de las hipótesis planteadas:**

En relación a la hipótesis planteada en esta tesis se ha podido corroborar en el grupo de empresas estudiadas:

La no utilización plena de las capacidades de gestión para atraer y retener talento. Lo que se pudo observar es la aplicación de algunas herramientas, clásicas, y procesos poco formalizados. No se ha encontrado a la gestión del Talento en un lugar importante dentro de la agenda de las empresas ni de los directivos a pesar de la importancia que el tema ha cobrado en los últimos años en las empresas, estas no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus talentos.

Asimismo se pudo observar un deterioro de la productividad, que en principio podría estar impactando por el lado de la rotación, mayor costo laboral, pérdidas de compromiso, innovación y motivación.

### **Recomendaciones**

Proceso formal para la identificación de Talento. Adoptar metodologías como el Feedback 360 (evaluación de desempeño), evaluación por competitividad, plan de carrera y sucesión y evaluación del perfil.

Diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continua el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en las organizaciones.

Poner foco en el desarrollo del liderazgo. Programas de desarrollo de mandos medios, con mayor protagonismo por parte de las empresas y más ligados a su cultura. Programas que vislumbren que existe una relación entre el plan de sucesión y el potencial de los empleados con talento.

Producir rediseños de puestos con mayores factores de carga vertical (Herzberg, 1987) logrando mayores niveles de empoderamiento e iniciativa para desarrollar motivaciones intrínsecas.

Diseñar planes de formación para sus directivos en pos de desarrollar su capacidad de valorar el talento. Así mismo, desarrollar también su capacidad de gestión diferenciada para las distintas generaciones que resulta clave para potenciar y mejorar las relaciones dentro de las empresas.

Fomentar y organizar reuniones frecuentes que permitan integrar a las distintas generaciones a fin de lograr un intercambio de experiencias entre los empleados de mayor experiencia con los más jóvenes.

Permitir a los trabajadores formar parte del proceso de toma de decisiones, permitiéndoles tener voz y voto en la medida de sus responsabilidades.

Programas de tele-trabajo, opción que resulta especialmente atractiva para los jóvenes de la Generación Y, pero que también podría serlo para aquellos Baby-Boomers que se encuentran cerca de jubilarse y que demandan mayor flexibilidad profesional.

Reconocimiento, más allá de solo las compensaciones económicas. Es fundamental que el empleado se sienta valorado y reconocido por sus logros. A veces un simple gracias o un email de agradecimiento hacen la diferencia.

Incluir en la agenda estratégica planes de formación para el personal. Resulta clave el crecimiento y desarrollo profesional que garanticen la satisfacción personal de las personas, ya que de estas depende el éxito de las empresas.

En primer término, Políticas visibles de retención, individualizadas y enfocadas al bienestar y desarrollo del empleado, para quien la formación, el trato cercano y de reconocimiento, el sentimiento de utilidad, la conciliación con la vida familiar y la retribución, se configuran como los valores añadidos por los que ese empleado optará por permanecer, o no, en la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- ADWOA BUAHENE, GISELLE KOVARY. 2007. *Loyalty Unplugged: How to Get, Keep & Grow All Four Generations*. Chicago, IL: Xlibris Corp.
- BECKER, B., HUSELID, M. y ULRICH, D. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Press.
- BICHUETTI, JOSÉ LUIZ. *Papel clave del CEO en la retención de talento*. 12 de Mayo de 2012. <http://www.mercado.com.ar/notas/informes/370744/papel-clave-del-ceo-en-la-retencion-de-talento> (último acceso: 13 de Octubre de 2014).
- CAPELLI, PETER. «Talent Management for the twenty-first century.» *Harvard Business Review*, 2008a.
- CASTRATARO, ADRIÁN ALEJANDRO. 2013 *LA GENERACIÓN “Y” EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS*. Buenos Aires.
- CESSI, Cámara de Empresas de Software. 2014. *Historia de la Industria Informática Argentina*. Buenos Aires: Talleres gráficos Trama.
- CHIAVENATO, I. 2002 *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- . 1999 *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF: McGraw Hill.
- COMPANY, ASSET EQUITY. 2002. «Measuring Intangible Equity.» Reporte. *Del trabajador tradicional... al profesional con talento*. 26 de Junio de 2007. [http://archivo.expansionyempleo.com/2007/06/26/desarrollo\\_de\\_carrera/1009909.html](http://archivo.expansionyempleo.com/2007/06/26/desarrollo_de_carrera/1009909.html) (último acceso: 10 de 12 de 2014).
- HATUM, ANDRÉS. 2011. *El Futuro del Talento - Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires. Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- . 2014. *Yrrupción, Los cambios generacionales y el futuro de la Organización*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- HERZBERG, F. 1987. One more time: how do you motivate employees? In *Harvard Business Review*, USA: Harvard. September-October, pp. 5-16.

- HIDALGO, B. 2011. *Remuneraciones Inteligentes*. Argentina: Granica.
- JERICO, P. 2001. *Gestión del Talento*. Madrid: Prentice Hall.
- . 2005. *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso*. Madrid: Prentice Hall.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. 1991. «A three-component conceptualization of organizational commitment.» *Human Resource Management Review*. pp. 61-89.
- MICHAELS, E., HANDDFIELD-JONES, H y AXELROD, B. 2001. *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2009. *Libro blanco de la prospectiva TIC: proyecto 2020*. Buenos Aires: Artes Gráficas Papiros S.A.C.I.
- MOBLEY, W. H. 1982. *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- MOLINARY, PAULA. 2011. *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: TEMAS GRUPO EDITORIAL.
- PFEFFER, J. 1994. *Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal*. Boston: Editorial Harvard Business School Press.
- PINK, DANIEL H. 2010. *La sorprendente verdad sobre que nos motiva*. Barcelona: Grupo Planeta.
- PriceWaterHouseCoopers. 2014. *Decimoséptima Edición de la Encuesta Global Anual de CEOs*. Buenos Aires: PriceWaterHouseCoopers.
- . 2011. *Millennials at work - Reshaping the workplace*. Encuesta, PriceWaterHouseCoopers.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. 2009. *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.
- SERNA, C. 2009. *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.

TERLATO, A. 2014. *Motivación y productividad en empresas argentinas*. Buenos Aires.

<http://articulos.empleos.clarin.com/deteccion-y-retencion-de-talentos>. (último acceso: 20 de Octubre de 2012).

## ANEXO I. Encuesta de Gestión de Talento - Directivos IT

La encuesta para Técnicos y Especialistas IT<sup>20</sup> fue diseñada y distribuida exclusivamente a los fines de recaudar información para la presente tesis

**Encuesta de Gestión de Talento - Directivos IT**

Gracias por participar de esta encuesta anónima. Se estima que levara aproximadamente 10 minutos completarla.

La información es confidencial y los objetivos obtenidos son de carácter académico.

Gracias por su tiempo y participación.

Pablo Milna

**\*Obligatorio**

**1. Edad \***

- 26 - 30
- 31 - 35
- 36 - 40
- 41 o mas

**2. Antigüedad en la empresa \***

- menor a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 años o mas

**3. Antigüedad en el puesto \***

- menor a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 años o mas

**4. Nivel de educación \***

- Secundario/Técnico y/o Universitario Incompleto
- Universitario Completo
- Pos Grado / Maestría / Doctorado Incompleto
- Doctorado Completo

[Continuar >](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Informe sobre abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otras herramientas](#)

**Encuesta de Gestión de Talento - Directivos IT**

**\*Obligatorio**

**Encuesta de Gestión de Talento - Directivos IT**

**5. Utilizando una escala de 1 a 10, califique el grado con el que su empresa identifica los empleados con talento. Use la calificación 10 para el nivel más alto de identificación de talento y 1 si considera que en su empresa, el personal con talento no es identificado. \***

El talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que le dan valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con aptitudes y destrezas sobresalientes respecto del colectivo estándar para realizar una tarea determinada de forma exitosa. No es necesariamente ni de forma aislada, la inteligencia, los títulos académicos, ni el tener una capacidad o característica concreta, es, en su conjunto, la capacidad de una persona de añadir valor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

**6. ¿Qué tareas realiza su empresa para identificar a los empleados con Talento? \***

**7. Utilizando una escala de 1 a 10, califique el grado con el que su empresa realiza Gestión de Talento. Use la calificación 10 para el nivel más alto de Gestión de talento y 1 si considera que en su empresa no se realiza ninguna actividad vinculada a la Gestión del Talento. \***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

**8. ¿Qué gestiones realiza su empresa para Atraer empleados con Talento? \***

**9. ¿Qué gestiones realiza su empresa para Retener empleados con Talento? \***

<sup>20</sup> Fuente de la Encuestas: Elaboración Propia

### Encuesta de Gestión de Talento - Directivos IT

**\*Obligatorio**

10. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿Según su criterio y experiencia, qué importancia le asignan los jóvenes de la llamada "Generación Y (con edades hasta 30 años)" al hecho que las empresas gestionen el talento? Use la calificación 10 si considera que les dan mucha importancia y 1 si considera mínima o nula importancia \*

Puede tener en cuenta las siguientes características más importantes de la generación Y, consideran que el progreso profesional es el principal atractivo en un empleado; incluso por encima de salarios competitivos, y consideran que el balance entre la vida personal y el trabajo es importante

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

11. ¿Cuál de las siguientes temas, según su criterio se ven afectados cuando no exista utilización plena de capacidades de gestión para atraer y retener talento? \*

Elja sólo los cuatro que Ud. considere más relevantes.

- Aumento de rotación de los empleados
- Reducción de innovación y creatividad
- Menor compromiso/moral del empleado (Motivación)
- Disminución de la productividad
- Deterioro de la calidad de los entregables
- Comportamiento Oportunista
- Daño a la Cultura Corporativa / Imagen
- Pérdida de Información

12. ¿La Rotación de empleados en el área de IT, es a su criterio, elevada? ¿Cuál es el % de empleados que se van por año sobre el total del personal? \*

13. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿Cuál es, a su criterio, el Impacto/beneficio que tiene sobre el nivel de productividad en su área la actual política de RRHH de su empresa para la identificación, atracción y retención de talento? Use la calificación 10 para el nivel positivo más alto de Impacto/beneficio y 1 si considera nulo o negativo el Impacto/beneficio \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

14. Si la actual política de RRHH de su empresa para la identificación, atracción y retención de talentos fuese diferente, ¿en qué % según su criterio se podría mejorar la productividad de su área? \*

15. Utilizando una escala de 1 a 10, describa el nivel de satisfacción general de sus empleados. Use la calificación 10 para el nivel más alto de satisfacción y 1 para el nivel más bajo \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

### Encuesta de Gestión de Talento - Directivos IT

**\*Obligatorio**

16. ¿Cuáles, según su criterio, han sido los principales temas que han surgido del tema satisfacción? \*

Elja sólo los cuatro que Ud. considere más relevantes

- Satisfacción con el trabajo en general
- Espacios de trabajo más amigables y descontractuados
- Planes de capacitación y desarrollo profesional
- Oportunidades de desarrollo
- Relación subordinado supervisor
- Remuneración
- Capacidad para decidir autónomamente (empowerment)
- Reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo
- Mayor Flexibilidad, home work (teletrabajo) y un mejor balance vida trabajo

17. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿Cuál a su criterio es la ubicación del tema de Gestión de Talento en la agenda de su empresa? Use la calificación 10 para el nivel más alto-relevante y 1 para el nivel más bajo \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

18. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿Cuál a su criterio es el nivel de satisfacción de sus empleados con respecto a las remuneraciones? Use la calificación 10 para el nivel más alto de satisfacción y 1 para el nivel más bajo \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

19. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿cuál es su opinión acerca de como su empresa maneja el tema del plan de sucesión y su vinculación con las personas que evidenciaron alto potencial? Use la calificación 10 para el nivel más alto de adhesión y 1 para el nivel más bajo \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

## Encuesta de Gestión de Talento - Directivos IT

\*Obligatorio

20. ¿Cuáles, a su criterio y experiencia, son las prácticas que mejorarían el nivel de satisfacción y por ende una mejor Gestión de Talento en su empresa? Ordene la siguiente lista por orden de relevancia \*  
Seleccione las que a su criterio son los tres más relevantes, tres poco relevantes y por último los nada relevantes

	Muy Relevante	Poco Relevante / No hace ninguna diferencia	Nada Relevante
Teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horario Flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilibrio Trabajo-familia (work life balance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneraciones variables por objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacios de trabajo más amigables y desconcentrados - Salas de reunión y/o gimnasios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad que el empleado elija el proyecto donde quiere trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo y Planes de carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empoderamiento a los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de  Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
[Informe sobre abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Cómo funciona](#)

## ANEXO II. Encuesta de Gestión de Talento – Técnicos y Especialistas IT

La encuesta para Técnicos y Especialistas IT<sup>21</sup> fue diseñada y distribuida exclusivamente a los fines de recaudar información para la presente tesis

**Encuesta de Gestión de Talento**

Esta investigación es parte del trabajo de campo de una tesis de maestría. Las respuestas serán tratadas confidencialmente y presentadas en forma agregada.

Responder habra de llevarle no más de 10 minutos.

Gracias por tu tiempo!  
Pablo

**\*Obligatorio**

**1. Edad \***

- 20 - 30
- 31 - 39
- 40 o más

**2. Género \***

- (M) Masculino
- (F) Femenino

**3. Antigüedad en la empresa \***

- Menor a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 años o más

**3.1. Antigüedad en el puesto \***

- Menor a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 años o más

**4. Nivel de educación \***

- Secundario/técnico y/o universitario incompleto
- Universitario Completo
- Pos Grados / Maestría / Doctorado Incompleto
- Doctorado Completo

31% completado

**Encuesta de Gestión de Talento**

**\*Obligatorio**

**Encuesta de Gestión de Talento**

**5. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿Cuál es el grado con el que a tu criterio, tu empresa identifica los empleados con talento? Usá la calificación 10 para el nivel más alto de identificación de talento y 1 si consideras que en tu empresa, el personal con talento no es identificado. \***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**6. ¿Qué tareas realiza tu empresa para identificar a los empleados con Talento? \***

Algunos ejemplos a considerar para tu respuesta pueden ser: feedback del gerente, Evaluación de desempeño, no hay planes de identificación.

**7. Utilizando una escala de 1 a 10, califica el grado con el que tu empresa realiza Gestión de Talento. Usá la calificación 10 para el nivel más alto de Gestión de Talento y 1 si consideras que en tu empresa no se realiza ninguna actividad vinculada a la Gestión del Talento. \***

Por Gestión de talento nos referimos a la ejecución de acciones para identificar empleados con talento y desarrollo de acciones para intentar atraerlos y retenerlos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**8. ¿Qué gestiones realiza tu empresa para Atraer empleados con Talento? \***

Algunos ejemplos a considerar para tu respuesta pueden ser: programa jóvenes profesionales, participar de eventos sociales y en universidades, programa de mandos medios, ninguna.

**9. ¿Qué gestiones realiza tu empresa para Retener empleados con Talento? \***

Algunos ejemplos a considerar para tu respuesta pueden ser: capacitaciones, programas de liderazgo, mejora de salarios respecto de la competencia, ninguna.

Con la tecnología de **Google Forms**

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
[Informe sobre abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otras herramientas](#)

<sup>21</sup> Fuente de la Encuestas: Elaboración Propia

## Encuesta de Gestión de Talento

**\*Obligatorio**

10. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿Qué importancia le asignas al hecho de que las empresas gestionen el Talento? Usa la calificación 10 si le asignas mucha importancia y 1 si lo consideras de mínima importancia o nula \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

11. ¿Cuáles de los siguientes temas, según tu criterio se ven afectados cuando no existe utilización plena de capacidades de Gestión para Atraer y Retener Talento? \*

Elijé solo los cuatro que consideres relevantes

- Aumento de rotación de los empleados
- Reducción de innovación y creatividad
- Menor compromiso / moral del empleado
- Disminución de la productividad
- Deterioro de la calidad de los entregables
- Comportamiento Oportunista (ejemplo evasión al trabajo o responsabilidad, delitos de fidelidad)
- Daño a la Cultura Corporativa
- Pérdida de Información
- Mixxusion
- Daño a la Imagen de la empresa

12. ¿Cuál es a tu criterio el porcentaje de rotación (empleados que dejan la compañía por año) en el área de IT? \*

% de empleados que se van por año sobre el total del personal

- alta (30% o más)
- media (10% a 30%)
- baja (menor a 10%)

13. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿Cuál es, a tu criterio, el impacto/beneficio que tiene sobre el nivel de productividad de tu área de IT la política que desarrolla tu compañía en materia de Gestión del Talento (Identificación de personas talentosas, atracción y retención del talento)? Usa la calificación 10 para el nivel positivo más alto de impacto/beneficio y 1 si consideras nulo o negativo el impacto/beneficio \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

14. Si la actual política de RR-HH de tu empresa para la Identificación, Atracción y Retención de Talentos fuese diferente, ¿en qué % se podría mejorar la productividad de tu área? \*

- 40% o más
- entre 30% hasta 45%
- entre 10% hasta 30%
- menor a 15%

15. Según datos que conoces desde la encuesta de satisfacción que realiza tu empresa y utilizando una escala de 1 a 10, describe el nivel de satisfacción general de los empleados en tu empresa. Usa la calificación 10 para el nivel más alto de satisfacción y 1 para el nivel más bajo \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

## Encuesta de Gestión de Talento

**\*Obligatorio**

16. ¿Según datos que conoces desde la encuesta de satisfacción que realiza tu empresa ¿Cuáles han sido los principales temas que han surgido del tema satisfacción? \*

Elijé solo los cuatro que consideras más relevantes

- Satisfacción con el trabajo-en general
- Espacios de trabajo más amigables y desconstruados
- Planes de capacitación y desarrollo profesional
- Oportunidades de desarrollo
- Relación subordinado-supervisor
- Remuneración
- Capacidad para decidir autónomamente (empowerment)
- Reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo
- Mayor Flexibilidad, home-work (teletrabajo) y un mejor balance vida-trabajo
- Desconozco, mi empresa no realiza encuestas de satisfacción

17. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿Cuál es la ubicación del tema de Gestión de Talento en la agenda de tu empresa? Usa la calificación 10 para el nivel más alto/relevante y 1 para el nivel más bajo \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

18. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con respecto a tu remuneración? Usa la calificación 10 para el nivel más alto de satisfacción y 1 para el nivel más bajo \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

19. Utilizando una escala de 1 a 10, ¿Consideras que en tu empresa existe relación entre el plan de sucesión y el potencial de las personas talentosas? Usa la calificación 10 para el nivel más alto de adhesión y 1 para el nivel más bajo \*

¿Consideras que los empleados con mayor potencial tienen más oportunidades de ascenso o no depende del talento?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

## Encuesta de Gestión de Talento

\*Obligatorio

20. ¿Cuáles, a tu criterio y experiencia, son las prácticas que mejorarían el nivel de satisfacción y por ende una mejor Gestión de Talento en tu empresa? Ordene la siguiente lista por orden de relevancia \*  
Selecciona los que a tu criterio son los tres más relevantes, tres poco relevantes y por último los nada relevantes

	Muy Relevante	Poco Relevante / Ho hace ninguna diferencia	Nada Relevante
Teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horario Flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilibrio Trabajo-familia (work life balance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneraciones variables por objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacios de trabajo más amigables y descontracturados - Salas de recreación y/o gimnasios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad que el empleado elija el proyecto donde quiere trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo y Planes de carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empoderamiento a los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

100% has terminado.

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de  
 Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
[Informe sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)