



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

“Retención del talento en la industria IT”

Tesis de grado Licenciatura en Administración.

Autora:

POMPAS, MAYRA ESTEFANÍA

REG. 29597

mayrapompas@fce.uncu.edu.ar

Directora de Tesis:

VILLEGAS, ANALÍA ERICA

Mendoza, 2023.



AGRADECIMIENTOS

“A mi familia, quienes me brindan amor incondicional y apoyo en todo momento. Son un pilar fundamental en mi vida y en cada paso que doy.

Y por supuesto, a todos los argentinos y argentinas que, con sus aportes, han hecho posible que personas como yo tengan la oportunidad de alcanzar sus deseos académicos”

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como meta ser una guía para desarrollar políticas y estrategias efectivas de Capital Humano, con el fin de mejorar la retención de los colaboradores en empresas de la industria tecnología en Argentina. También, tiene el objetivo de descubrir las principales causas de la rotación de talento, entender la importancia de lograr mayor retención de los colaboradores, comprender a la industria y los factores claves relacionados al área de RRHH que influyen en la rotación.

Para lograr este objetivo, se realizó un análisis exhaustivo mediante encuestas, en donde se recolectó 68 respuestas de profesionales de la industria del software. Las encuestas contenían preguntas tanto cerradas como abiertas, lo que permitió profundizar en las opiniones de los profesionales.

Los resultados de la investigación fueron importantes para comprender la satisfacción, motivación, contrato y factores claves que influyen en los empleados. Concluyendo que la remuneración es el aspecto más valorado por los profesionales IT, siguiendo con el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, clima laboral y oportunidades de formación y desarrollo profesional.

Al final de la investigación, se presentan estrategias específicas para mejorar la retención de los empleados de la industria IT como: trabajar en prever, generar políticas de remuneración y beneficios justos y acordes, fomentar una buena cultura organizacional, generar una buena marca empleadora, diseñar programas de capacitación y desarrollo, mejorar la comunicación dentro de toda la organización e incorporar al área de talento el análisis de datos. Además, se añade una suposición de la investigadora sobre la evolución de la industria en los próximos 5 años.

Palabras claves: Rotación del talento, Capital Humano, satisfacción, industria IT.



ÍNDICE

Resumen	3
Introducción.....	6
1. Importancia del tema.....	6
2. Objetivos	7
3. Metodología de investigación.....	7
4. Alcance y limitaciones del estudio	8
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO	9
Introducción – Capítulo I.....	9
1. Recursos Humanos.....	9
2. Evolución en la gestión de Recursos Humanos.....	10
2.1. Revolución Industrial	13
2.2. Finales del siglo XIX - Mayor productividad	15
2.3. Principios del siglo XX - Relaciones Humanas.	16
2.4. Globalización.....	18
2.5. Industria 4.0	19
2.6. Avances tecnológicos.....	22
3. Retención del talento.....	23
3.1. Talento	23
3.2. Identificar el talento.....	24
3.3. Importancia de retener el talento	25
4. Factores que influyen en la retención del talento IT	26
4.1. Reclutamiento del personal	26
4.2. Entrevistas de selección	28
4.3. Selección del personal	30
4.4. Incorporación.....	31
4.5. Clima Laboral.....	35
4.6. Liderazgo	37
4.7. Comunicación.....	41
5. Teorías que colaboran en la retención del talento	45
5.1. Teoría de los factores.....	45
5.2. Teoría de la equidad	46
5.3. Teoría de McClelland	46
Conclusión – Capítulo I.....	47



CAPÍTULO II – INDUSTRIA IT EN ARGENTINA	48
Introducción – Capítulo II.....	48
1. Industria tecnológica - Software	48
2. Análisis del mercado del software en Argentina	50
2.1. Competidores.....	50
2.2. Adopción de la tecnología.....	51
2.3. Ventas	52
2.4. Empleo	55
2.5. Fuga de talento	57
2.6. Políticas	58
2.7. Educación	62
Resumen – Capítulo II	72
CAPÍTULO III – RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	73
Introducción - Capítulo III	73
1. Objetivos	73
2. Universo de análisis	73
3. Análisis de las encuestas	74
Conclusión – Capítulo III.....	94
CAPÍTULO IV – CONCLUSIÓN FINAL	95
BIBLIOGRAFÍA.....	99

Introducción

La tecnología forma parte de nuestro presente y se espera que su importancia aumente aún más en el futuro. La industria de la Tecnología de la Información o IT, como se expresa en la investigación por sus siglas en inglés Information Technology, presenta oportunidades y también muchos desafíos.

Con la constante evolución y crecimiento de la industria, la demanda de profesionales altamente capacitados en sistemas es cada vez mayor y la oferta laboral no satisface esa demanda. Sin embargo, la rotación del personal en empresas IT es una de las más altas en comparación con otras industrias, lo que resulta en una problemática para las compañías que quieren competir.

El siguiente trabajo de investigación se enfocará en analizar y comprender las causas y problemas relacionados con la rotación de talento en la industria IT en Argentina, investigando por qué los profesionales cambian de trabajo con tanta frecuencia. A partir de los resultados obtenidos, se propondrán estrategias para lograr mayor permanencia de los colaboradores.

Se espera que la investigación sirva como una guía para las empresas que buscan comprender mejor los factores que influyen en la rotación de personal y facilitarles políticas y estrategias efectivas para retener a sus mejores empleados.

1. Importancia del tema

El tema de la retención del talento en la industria IT es de gran importancia debido a que hay un gran desajuste en la oferta y demanda de empleo. La industria presenta sueldos mayores a la media salarial del país y genera muchos puestos de trabajo para la sociedad.

Además, presenta una tasa de rotación de personal muy alta lo que implica para las empresas: altos costos, disminución de la productividad, plazo de entrega mayores, reducción en las utilidades, hasta incluso pérdida de clientes, entre otros.

La demanda de profesionales en este sector es alta y hay escasez de talento. Existen autores que llaman este fenómeno como “Guerra de Talentos”, porque la competencia es demasiada. Por este motivo, mantener a los empleados más valiosos y talentosos puede marcar la diferencia en la capacidad de una organización para competir y prosperar en este entorno altamente competitivo.

2. Objetivos

Objetivo General: El objetivo es que los resultados de esta investigación puedan ser utilizados para crear políticas y estrategias efectivas de Capital Humano, para lograr mayor retención de los colaboradores en empresas de la industria tecnológica en Argentina.

Objetivos Específicos:

1. Descubrir las principales causas de la rotación de talento.
2. Investigar los impactos de una gran rotación en empresas IT de Argentina.
3. Comprender conceptos claves relacionados con la rotación del talento.
4. Idear estrategias para disminuir la rotación.

3. Metodología de investigación

En la investigación para la elaboración de la tesina, se usarán los conocimientos metodológicos aprendidos durante el cursado de la Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Se comenzará, con una exploración de la bibliografía disponible para conocer la opinión de los autores especializados en materia de comportamiento laboral, bienestar organizacional, entre otros términos afines. Además, se explorará bibliografía relevante sobre la industria IT y estadísticas al respecto. Se analizará la relevancia de la información para el objeto de investigación, permitiendo discriminar aquella que no aporte valor al trabajo o no tenga un sustento teórico válido de aplicación a la realidad en empresas tecnológicas argentinas.

Los medios que se utilizarán para el relevamiento de información serán libros, ebooks, portales web de diversas instituciones, artículos y notas de opinión en diarios y revistas especializadas y memorias de Jornadas, Foros y Encuentros, tanto empresariales como académicos.

Luego, a través de encuestas se investigará cuáles son los aspectos que hacen que un empleado permanezca en una empresa, recolectando tantos datos cuantitativos como cualitativos.

4. Alcance y limitaciones del estudio

Para lograr el objetivo se realizará una investigación exhaustiva que se basará en el estudio de empresas y en el comportamiento de los profesionales de la industria tecnológica solamente en Argentina.

Si bien la tesis está pensada para que empresas IT de Argentina puedan implementar estrategias para retener a sus mejores empleados, debido al gran número de profesionales que desde Argentina trabajan para empresas ubicadas en Estados Unidos, Canadá, Europa y en otras partes del mundo, se extiende el estudio para cualquier empresa tecnológica que lo considere pertinente.

La investigación se limita a profesionales de empresas tecnológicas que se encuentren en roles como: Desarrollador de software, UX/UI, Arquitecto de soluciones, QA, DevOps Engineer, Administrador de bases de datos, Especialista en seguridad de la información y roles afines. Excluyendo a los demás empleados que formen parte de áreas como contabilidad, finanzas, recursos humanos, etc.



CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO

Introducción – Capítulo I

En el primer capítulo se abordará el tema de Recursos Humanos (RRHH), específicamente la evolución en su gestión, nombrando hitos importantes, y sobre todo se hará énfasis en la importancia de la retención del talento en las organizaciones. La sección se orientará también, en definir el concepto de talento y como identificar a los empleados más valiosos. Además, se discutirá la relevancia de retener el talento en las empresas y cómo puede afectar el éxito de las mismas.

Conjuntamente, se explorarán los factores que influyen en la retención del talento en el sector de tecnología de la información (IT), incluyendo el proceso de reclutamiento, las entrevistas de selección, la selección del personal, la incorporación, el clima laboral, el liderazgo y la comunicación.

Finalmente, se presentarán diferentes teorías y modelos sobre la retención del talento, con el fin de proporcionar una comprensión más profunda de este tema y cómo aplicarlo en la práctica empresarial. Este capítulo será útil para cualquier persona interesada en la gestión de RRHH y cómo retener a los empleados más talentosos en su organización.

1. Recursos Humanos

El sector de Recursos Humanos o Capital Humano, es clave dentro de una empresa u organización, se encarga de la gestión y desarrollo de los empleados. Esto incluye tareas como la contratación, capacitación, desarrollo de políticas de personal, gestión de compensaciones y beneficios, resolución de conflictos laborales y retención. El área de Recursos Humanos, en la actualidad, también puede ser responsable de la gestión de la comunicación interna, la implementación de programas de diversidad e inclusión y la promoción de una buena cultura laboral.

El objetivo principal del área de Recursos Humanos es maximizar el rendimiento y el bienestar de los empleados, lo que a su vez contribuye a una mayor productividad y el éxito de una empresa. Los colaboradores son el motor de cualquier empresa, razón por la cual es importante generar políticas y estrategias de RRHH acordes.

2. Evolución en la gestión de Recursos Humanos

Se podría ubicar el origen de los Recursos Humanos en la década de 1920, cuando se comenzó a hablar de la importancia de la gestión de las personas en las organizaciones. Uno de los primeros autores en abordar el tema fue el psicólogo norteamericano Frederick Taylor (1911) quien publicó el libro "*Principios de Administración Científica*" donde propuso el uso de técnicas científicas para la selección, entrenamiento y evaluación de los empleados.

En los años 20 y 30, el enfoque de los recursos humanos se centró entonces en la administración de personal y la gestión de la nómina. Sin embargo, en los años 40, con la Segunda Guerra Mundial, se comenzó a reconocer la importancia de la motivación y el liderazgo en el desempeño de los empleados. Un ejemplo destacado de ello es la publicación del psicólogo Abraham Maslow (1943) sobre la Teoría de la Jerarquía de Necesidades, cuya explicación nos permitirá entender mejor el pensamiento de la época.

Figura N° 1 – Pirámide de Maslow:



Fuente: Elaboración propia.

En la pirámide de Maslow, se establece que las necesidades básicas (fisiológicas) deben ser satisfechas antes de que las personas puedan aspirar su máximo potencial. Un ejemplo práctico, si quisiéramos potenciar un liderazgo efectivo en un colaborador primero es necesario asegurarnos de que se han satisfecho sus necesidades de reconocimiento.

Luego en la década de 1950 posguerra, muchas empresas tuvieron más demanda de productos y por consiguiente aumento de producción, lo que originó una necesidad de mayor eficiencia en la gestión de los RRHH, apostando a invertir en capacitación y desarrollo de los empleados como medio para mejorar la productividad. Además, hubo cambios demográficos logrando en las corporaciones mayor diversidad étnica.

Durante los años 60 y 70, la gestión de RRHH continuó evolucionando y abordando nuevas temáticas, como la importancia de la cultura organizacional y las relaciones laborales. Incluyendo movimientos sociales por los derechos laborales y civiles, pidiendo por igualdad de oportunidades y la no discriminación en el lugar de trabajo.

La ley de contrato de trabajo, No 20744 de 1974 (Argentina) en el artículo 193 establece:

Art. 193. — *Queda prohibido el trabajo del personal femenino, dentro de cuarenta y cinco (45) días antes del parto hasta cuarenta y cinco (45) días después del mismo. Sin embargo, la interesada podrá optar por que se le reduzca la licencia anterior al parto, que en ningún caso podrá ser inferior a treinta (30) días; en tal supuesto, el resto del período total de licencia se acumulará al período de descanso posterior al parto.*

Este artículo es un claro ejemplo que en la década del 70 se comenzó a hablar de la importancia de crear un ambiente de trabajo positivo y dar mayores beneficios como la licencia por maternidad. Además, se les dio una mayor importancia a las relaciones laborales de decisiones empresariales.

En la década de 1980 y 1990, periodo se recesión económica y aumento de competencia a nivel mundial, las empresas prestaron una mayor atención en la eficiencia y eficacia del talento. Haciendo hincapié en el desarrollo del empleado y retención de los mismos. Esto debido a que, por la economía globalizada, se requería tener equipos talentosos para poder competir y existía un gran costo en el reemplazo de los mismos.

En los años 2000, el área de RRHH continuó evolucionando y adaptándose a los cambios a nivel mundial. La tecnología y automatización de procesos tuvo un rol muy importante, introduciendo nuevas herramientas y sistemas para mejorar las tareas llevadas a

cabo en el área. Como los sistemas de gestión, que permitieron automatizar muchas de las funciones de RRHH, tales como la nómina, el registro de los empleados y la evaluación de desempeño.

Si bien el correo electrónico apareció en el año 1971, fue en el año 1988 en donde surge la profesionalización del mismo con Microsoft que publicó el primer software para email comercial, llamado Microsoft Mail. Luego en el año 1999, nació el programa MSN Messenger, de Microsoft. Pero fue a partir del 2000 que en Argentina, gracias a la popularidad y accesibilidad, las empresas iniciaron a utilizar estos medios de comunicación formal para toda la empresa. En la actualidad, se agregaron nuevos programas de comunicación, siendo los más utilizados: Slack, Microsoft Teams, WhatsApp y diversas redes sociales como LinkedIn.

Asimismo, la tecnología permitió a los profesionales de RRHH acceder a grandes volúmenes de datos referidos a los empleados, logrando así una mejor toma de decisiones. El aprendizaje online, ayudó también a que las empresas pudieran ofrecer capacitación y desarrollo de carrera a sus empleados en cualquier momento y lugar.

Otro hito importante fue la pandemia originada por el COVID-19, que aceleró los cambios hacia una nueva forma de gestionar el área de RRHH. Muchos estudios revelaron que afectó negativamente el bienestar emocional de muchos trabajadores. Por este motivo, el departamento de RRHH tuvo que estar muy presente. Unos de los principales retos fue el teletrabajo, en donde se enfrentó a la dificultad de comunicación, falta de separación entre vida laboral y personal, dificultades tecnológicas, soledad y aislamiento y desafíos en la gestión del tiempo. Para abordarlo de manera efectiva, las empresas tuvieron que implementar políticas y procedimientos claros para acompañar a los empleados en el trabajo remoto. Algunas de las medidas tomadas fueron: el teletrabajo, limpieza y desinfección adicional en los lugares de trabajo, fomentar el distanciamiento social, flexibilidad en horarios laborales, beneficios de bienestar como reintegro de gimnasio o programas de meditación.

Figura N° 2: Trabajo en pandemia:



Fuente: *Nueva normalidad en la oficina con mascarilla* [Imagen] Recuperado de <https://www.freepik.es/>

En la actualidad, aún se respetan muchas de las medidas adoptadas por la pandemia, pero con mayor flexibilidad. Según un reporte de SherlockHR y Computrabajo (2022): *“En la Argentina el 14% de las empresas continúa en modalidad de trabajo remoto, un 46% accedieron al modelo híbrido y un 40% prefirieron la tradicional presencialidad”*.

A continuación, expresaremos con más detalles hitos significativos que marcaron cambios en la gestión de RRHH:

2.1. Revolución Industrial

La Revolución Industrial fue un período de intensos cambios sociales, económicos y tecnológicos que se sitúa generalmente en 1760 en Gran Bretaña, y se extendió gradualmente a otros países de Europa y Estados Unidos en el siglo XIX. Se caracterizó por el cambio de la producción en pequeña escala y artesanal a una producción en masa mediante la utilización de maquinaria y el uso de la energía a vapor.

Una de las principales innovaciones de la Revolución Industrial fue el desarrollo de la máquina de vapor, inventada por James Watt en 1775, que permitió la automatización de la producción en las fábricas. También hubo un gran avance en la producción textil, con la introducción de nuevas máquinas como el telar mecánico y la hiladora.

La Revolución Industrial también tuvo un gran impacto en la sociedad, ya que llevó a una creciente urbanización y a la formación de la clase obrera, así como a cambios en las relaciones laborales y en las condiciones de vida de las personas. En general, se considera como un período clave en la historia moderna, ya que sentó las bases para el desarrollo económico y tecnológico que se ha dado en el mundo en los últimos años.

En materia de Recursos Humanos, se produjo un cambio radical en la forma en que se producían bienes y se organizaban las empresas. Durante este periodo, la producción se volvió cada vez más mecanizada y se introdujeron nuevas técnicas de fabricación, lo que llevó a una mayor eficiencia y una reducción en los costos.

Con el surgimiento de las fábricas y la creciente necesidad de mano de obra, los empleadores se enfrentaron a nuevos desafíos para reclutar, capacitar y retener a los empleados. Uno de los primeros en abordar el tema de los recursos humanos en la época fue el economista y filósofo Adam Smith (1776), quien en su libro *"La Riqueza de las Naciones"* señaló la importancia de la división del trabajo y la especialización en la producción de bienes.

Como resultado, surgieron nuevas formas de organizar y administrar la mano de obra. La mecanización y la producción en cadena generó insatisfacción entre los trabajadores de las empresas y fábricas. Esto hizo necesarias las primeras medidas para tratar de solucionar los inconvenientes a la hora de trabajar. La medida más importante fue la creación de los denominados "Departamentos de Bienestar", que se conformaron para solucionar problemas de los trabajadores relacionados con la vivienda, salud y horarios laborales.

Es propicio pensar que el sector denominado Departamentos de Bienestar, fueron las primeras áreas en empresas en discutir temas relacionados con el Capital Humano, y esto fue necesario por los cambios que se generaron en la sociedad. Si bien la Revolución industrial, generó grandes beneficios como la expansión económica e industrial, mayor productividad, impulso del carbón como fuente de energía principal, entre otros. Si nos enfocamos en los trabajadores de ese momento, estos cambios repercutieron en la salud y bienestar de los mismos, en la mayoría de los casos de manera negativa. Bernardino Ramazzini (1700), considerado el fundador de la medicina del trabajo. En el libro de su autoría *"De Morbis Artificum Diatriba"*, expresó las profesiones de la época y las condiciones higiénicas de manera negativa.

Figura N° 3: Revolución Industrial:



Fuente: *Revolución Industrial* [Imagen] Recuperado de <https://concepto.de/revolucion-industrial/>

2.2. Finales del siglo XIX - Mayor productividad

A finales del siglo XIX, la economía global experimentó un periodo de crecimiento y expansión. La revolución industrial, cambió la forma en que se producían bienes lo que llevó a un aumento de la producción y una disminución de los precios originando una mayor demanda de productos. Además, hubo fuerte inversión en infraestructura y transporte, como ferrocarriles y puertos, permitiendo a las empresas llegar a nuevos mercados y aumentar sus operaciones a nivel nacional e internacional.

Frederic Winslow Taylor (1911), padre de la administración científica, planteó nuevas ideas basándose en la situación de las empresas en las que se quería producir más, disminuyendo el costo:

“La eliminación del bajo rendimiento y de las diversas causas que deciden el trabajo lento rebajaría tanto el costo de la producción que nuestros mercados, tanto nacional como extranjero, se ampliarían muchísimo, y podríamos competir en condiciones más que iguales con nuestros rivales. Suprimiría una de las causas de las épocas malas, de falta de empleo y de pobreza y, por lo tanto, surtiría en estas aflicciones un efecto más permanente y de más largo alcance que cualquiera de los remedios que se emplean actualmente para suavizar las consecuencias. Aseguraría salarios más elevados, acortaría la jornada de trabajo y haría posible unas condiciones mejores para el trabajo y el hogar.”

En esta idea, la presencia en Taylor da un sentido de competencia, donde plantea los beneficios de desarrollar ventajas competitivas. El taylorismo, como aplicación práctica de la administración científica, sigue los siguientes principios:

- **Análisis cuantitativo del trabajo:** Antes de implementar un nuevo sistema de trabajo es importante analizar el existente. Haciendo esto, podremos saber qué tareas son más rápidas, cuales más eficientes y cuánto tiempo emplea cada trabajador para cada una de las tareas.
- **Selección y preparación:** Con el análisis mencionado, Taylor propone seleccionar al personal más adecuado para cada tarea y, por supuesto prepararlo. En este sentido, la preparación y el entrenamiento mejorará la productividad del trabajador.
- **Cooperación:** Si los empresarios, los empleados y sus respectivos superiores no están alineados difícilmente la empresa crecerá. Para Taylor, no cabe duda de la importancia de un buen ambiente de trabajo, una buena cultura empresarial y buenas relaciones entre las partes interesadas.
- **Especialización del trabajo:** El cuarto y último principio establece que los obreros deben mejorar sus técnicas de producción, mientras los superiores o empresarios las de planificación.

Si bien tuvo múltiples ventajas como: mayor eficiencia en los procesos de producción, aumento de la productividad, mayor control sobre los procesos y un mejoramiento de las actividades gerenciales y administrativas. Con relación a los obreros la práctica de sus ideas ocasionó desgaste, baja motivación por la monotonía de las tareas debido a que todos los procesos de trabajo debían ser correctamente cronometrados para poder registrar la cantidad de tiempo que toma realizar una determinada función, además el trabajador era sometido a una especialización en su campo y finalmente, cada obrero recibía su pago dependiendo de la productividad, originando que los empleados quieran trabajar más rápido y de forma más eficiente. Esto sonará lindo en la teoría, pero debemos recordar que los trabajadores no son máquinas y esto ocasiono insatisfacción.

2.3. Principios del siglo XX - Relaciones Humanas.

Hasta ese momento, con las ideas antes mencionadas solo se hablaba de Administración Científica, la cual se centraba en la productividad, la división eficiente del trabajo y los trabajadores como una extensión de la maquinaria.

Gracias a Elton Mayo (1950) se vio un cambio en este discurso con la introducción de la Teoría de las Relaciones Humanas. Tras una larga investigación en la planta de Hawthorne, en donde estudiaron cómo afectaba en los empleados diversos cambios de luz, distintas duraciones en las pausas laborales y horas de trabajo, es decir el experimento implicaba introducir modificaciones en las condiciones laborales de los trabajadores. Elton Mayo concluyó que prestar atención a los empleados da como resultado a un mejor desempeño.

Elton Mayo, determinó que las necesidades de los trabajadores a menudo se basaban en el sentimiento de pertenecer a un grupo, es decir tener un sentido de valor, y esto podría generar conflictos con los gerentes quienes se enfocaban principalmente en la reducción de costos y la eficiencia.

Con este análisis Elton Mayo, concluyó lo siguiente:

- Los empleados individuales deben ser vistos como miembros de un grupo.
- El salario y las buenas condiciones de trabajo son menos importantes para los empleados, siendo el sentido de pertenencia a un grupo más importante.
- Los grupos informales en el lugar de trabajo tienen una fuerte influencia en el comportamiento de los empleados.
- Los gerentes deben tomar en serio las necesidades sociales

Con estas nuevas ideas el concepto de motivación del personal recibe un nuevo significado. Luego de estudiar estos movimientos se puede observar una evolución del concepto de Recursos Humanos a favor de la humanización, en el que el factor humano es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Actualmente en la era del conocimiento, el factor estratégico ya no es la maquinaria ni la tecnología, como lo eran en la era industrial (1ª y 2ª revolución industrial respectivamente) sino el capital humano, único para generar innovación y diferenciación entre unas empresas y otras.

Veamos ahora un resumen de las tendencias más importantes que están impulsando a las compañías y a sus gerentes de recursos humanos a enfocarse cada vez más en la competitividad, el desempeño y la satisfacción de sus empleados.

2.4. Globalización

La globalización es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos económico, político, tecnológico, social y cultural, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado.

La globalización es la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos.

Figura N° 5: Globalización:



Fuente: *Globalización* [Imagen] Recuperado de <https://www.freepik.es/>

Ventajas de la globalización:

- **Crecimiento económico:** Mayor eficiencia en la producción y el comercio
- **Mayor competencia:** Permite a las empresas competir en un escenario global, originando mayor competencia y precios más bajos para los consumidores.
- **Mayor diversidad:** Permite a los consumidores tener acceso a una mayor variedad de productos y servicios de diferentes partes del mundo.
- **Mayor eficiencia:** Las empresas obtienen mejores precios en los insumos y los servicios y así mejorar la eficiencia y reducir los costos.

- **Intercambio cultural:** Promueve el intercambio cultural entre diferentes países y regiones, lo que puede conducir a una mayor comprensión y aceptación entre las diferentes culturas.

- **Mayor inversión:** Permite a las empresas invertir en diferentes países y regiones, lo que puede conducir a una mayor estabilidad económica.

La globalización también presenta algunas desventajas en materia de Recursos Humanos, tales como:

- **Desplazamiento de trabajos:** Como mencionamos la deslocalización de empresas a países con mano de obra más barata es común, lo que puede generar desempleo y dificultades para los trabajadores afectados.

- **Problemas salariales:** Competencia entre los trabajadores de diferentes países, lo que puede generar una presión sobre los salarios y las condiciones laborales. Por ejemplo, en la actualidad se puede vivir en un país donde el costo de vida es más económico, pero trabajar para una empresa extranjera obteniendo un salario mayor.

- **Problemas culturales:** Tensiones culturales y problemas de adaptación para los trabajadores que se desplazan a trabajar en otros países.

- **Problemas legales:** Pueden existir problemas legales relacionados con las diferencias entre las regulaciones laborales de diferentes países, lo que puede generar dificultades para las empresas y los trabajadores afectados.

- **Problemas de gestión:** Dificultades para coordinar y supervisar a los trabajadores en diferentes países y regiones.

2.5. Industria 4.0

La Industria 4.0 es un concepto que se refiere al uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la robótica, la internet de las cosas y la automatización para mejorar la eficiencia, la flexibilidad y la personalización en la producción. Se considera como la cuarta revolución industrial.

Figura N° 4: Industria 4.0:



Fuente: *industria 4.0* [Imagen] Recuperado de <https://www.freepik.es/>

El concepto de Industria 4.0 fue introducido por primera vez por el Gobierno alemán en 2011, con el objetivo de aumentar la competitividad de la industria alemana a nivel mundial. Sin embargo, ha sido adoptado por muchos países y se está convirtiendo en una tendencia global en la producción industrial.

Una de las principales características de la Industria 4.0 es la conectividad entre los sistemas de producción, permitiendo una comunicación bidireccional en tiempo real entre los diferentes componentes de la cadena de suministro. Esto permite una mayor eficiencia en la planificación y la optimización de la producción, así como una mejor gestión de la calidad y la seguridad.

Otra característica importante de la Industria 4.0 es la automatización y la robótica avanzada, que permite una mayor flexibilidad en la producción y una reducción en los costos laborales. Además, con la ayuda de la inteligencia artificial los sistemas de producción pueden aprender y adaptarse automáticamente a los cambios en el entorno, mejorando así la eficiencia y la calidad.

La Industria 4.0 también promueve la personalización y la producción a demanda, ya que los sistemas de producción conectados pueden recolectar y procesar grandes cantidades de datos sobre los clientes y los productos, lo que permite una producción más precisa y adaptada a las necesidades específicas.

En general, la Industria 4.0 tiene el potencial de cambiar radicalmente la forma en que se produce y se comercializa en el mundo, mejorando la eficiencia, la flexibilidad y la personalización en la producción.

La Industria 4.0 presenta varias ventajas para las empresas y la sociedad:

- **Mayor eficiencia:** La conectividad entre los sistemas de producción permite una mayor eficiencia en la planificación y la optimización de la producción, reduciendo los tiempos de ciclo y los costos.
- **Automatización:** La automatización logra reducción en los costos laborales y ahorra tiempo.
- **Personalización y producción a demanda:** Los sistemas de producción conectados pueden recolectar y procesar grandes cantidades de datos sobre los clientes y los productos, lo que permite una producción más precisa y adaptada a las necesidades específicas del cliente.
- **Mayor innovación:** La Industria 4.0 promueve la innovación al permitir una mejor comprensión de los procesos de producción y una mayor capacidad para experimentar con nuevos procesos y diseños.
- **Mayor competitividad:** La Industria 4.0 permite a las empresas competir en un escenario global al mejorar la eficiencia y la flexibilidad, y al permitir una producción más precisa y adaptada a las necesidades específicas del cliente.
- **Mejora en la toma de decisiones:** La recopilación y análisis de datos en tiempo real, permiten una mejor toma de decisiones en tiempo real, reduciendo los riesgos y aumentando la eficiencia.

La Industria 4.0 también presenta algunas desventajas en materia de Recursos Humanos:

- **Cambios en las habilidades requeridas:** La automatización y la robótica avanzada requieren nuevas habilidades para operar y mantener los sistemas de producción, lo que puede requerir una capacitación continua para el personal existente.
- **Desplazamiento de trabajos:** Pueden reemplazar algunos trabajos humanos, lo que puede generar desempleo y dificultades para los trabajadores afectados.
- **Problemas de adaptación:** El personal puede tener dificultad para adaptarse a las nuevas tecnologías y los cambios en los procesos, lo que puede generar resistencia al cambio.

- **Problemas de gestión:** La implementación de la Industria 4.0 requiere una planificación y una gestión adecuadas para asegurar una transición suave y una implementación exitosa de las nuevas tecnologías.
- **Problemas legales:** Puede haber problemas legales relacionados con la privacidad, la seguridad y el uso de los datos recopilados. Es importante estar al tanto de las regulaciones legales y aplicarlas correctamente.

2.6. Avances tecnológicos

La tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa, gracias al internet podemos tener acceso a información en cuestión de segundos.

Al presente, la tecnología ha llegado a muchos sectores del mundo, básicamente uno de los mayores cambios que ha introducido en la sociedad es el de facilitar la comunicación interpersonal con dispositivos, así como un acceso rápido e instantáneo a la información. La llegada de 5G y de la inteligencia artificial, anteriormente mencionada, potencia una situación que evoluciona paso a paso y se integra en nuestras vidas en diferentes ámbitos como educacional, político y económico, entre otros.

La tecnología también está modificando la naturaleza del trabajo, ya que el mismo está constantemente siendo actualizado por el progreso tecnológico. Las empresas adoptan nuevas formas de producción, los mercados se expanden y las sociedades evolucionan. La tecnología brinda oportunidades para crear nuevos puestos de trabajo, aumentar la productividad y prestar servicios cada vez más eficientes. Las empresas pueden crecer rápidamente gracias a la transformación digital, ampliando sus fronteras y transformando la producción tradicional.

Al mismo tiempo, la tecnología está cambiando las habilidades que buscan los empleadores. Los trabajadores necesitan ser mejores en la resolución de problemas complejos, el trabajo en equipo y la adaptabilidad. Gracias a la tecnología también, se modifica la forma de trabajar de las personas y las condiciones en la que lo hacen.

El gran avance de la tecnología llevó a que se incrementara la demanda en el sector IT, y a que aumentaran las capacitaciones y la formación en nuevas tecnologías debido a las nuevas necesidades. Tan sólo en Argentina, La industria del Software y la tecnología está creciendo a pasos agigantados; según la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI)

el empleo en este sector tuvo un crecimiento del 13,2% en el 2021 y predicen que seguirá aumentando.

En estas instancias, considerando el conocimiento sobre la evolución de la gestión en el área de Capital Humano y las tendencias actuales que influyen, ya sea de manera negativa o positiva en el trabajador. Examinaremos la retención del personal en la industria IT, y los diversos factores que afectan a los colaboradores.

3. Retención del talento

La retención del talento es un proceso que se enfoca en asegurar que los empleados más valiosos y capacitados permanezcan en una organización. Es de gran importancia en el mundo empresarial, ya que como se mencionó anteriormente, el talento es un recurso valioso para el éxito de cualquier empresa.

Básicamente, la retención de talento se refiere a las estrategias y acciones que una organización toma para mantener a sus mejores talentos.

3.1. Talento

Talento según la Real Academia Española (2022) talento se define como:
“Persona inteligente o apta para determinada ocupación”

Peter Drucker (1971), padre de la administración, en el libro La Gerencia Efectiva del Talento Humano afirmó que *“El talento es una capacidad natural para realizar una tarea con facilidad y excelencia. No es una mera inteligencia o habilidad técnica, sino que también incluye la capacidad para trabajar en equipo, comunicarse efectivamente y liderar a otros”*

Con base en las definiciones presentadas, se puede establecer que una persona talentosa es aquella que aplica todas sus habilidades, conocimientos y actitudes en una determinada tarea, y lo hace sobresalir del resto. Son cualidades innatas o adquiridas que pueden manifestarse en muchas maneras, como en la comunicación, empatía, inteligencia emocional, expertos en algo técnico, etc. Dentro de las empresas son las personas que aportan un mayor valor añadido, ya sea porque generan mayores ganancias y/o generan un buen ambiente laboral.

3.2. Identificar el talento

Es sustancial identificar a los mejores empleados dentro de una organización y hay varias maneras de hacerlo. Se mencionan las funciones del área de talento más utilizadas para lograr este objetivo:

1. **Evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño es una de las formas más efectivas de identificar a los mejores talentos dentro de una organización. Esto permite a los gerentes y supervisores evaluar la performance y las habilidades de los empleados y determinar quiénes son los más talentosos y competentes.
2. **Observación directa:** Esto es posible por una observación del comportamiento y las acciones de los empleados en el lugar de trabajo, permitiendo determinar quiénes tienen habilidades sobresalientes.
3. **Feedback de los colegas:** Los compañeros y subordinados de un empleado pueden ser fuentes valiosas de información sobre sus habilidades y talentos.
4. **Encuestas y evaluaciones anónimas:** Pueden ser una forma efectiva de obtener retroalimentación de los empleados. Estas encuestas pueden incluir preguntas sobre la percepción de las habilidades, conocimientos y competencias de uno mismo y también de sus compañeros.

Es importante tener en cuenta que la identificación de los mejores talentos es un proceso continuo y requiere una combinación de diferentes métodos para obtener una visión completa y precisa de los empleados.

A continuación, se enfatizará en la Evaluación de desempeño promocionando una herramienta útil, para identificar a buenos empleados.

Según Chiavenato (1999), *“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”*.

Una manera útil de evaluar las cualidades de una persona, es desarrollar una matriz de competencia. Primero es importante, realizar una descripción de las tareas, es decir una lista de los conocimientos y habilidades de cada rol existente en la empresa, para luego ponderar a cada empleado según esa lista preestablecida, y así generar un matriz que represente gráficamente quienes de los trabajadores tiene una competencia específica. Toda

esta información, nos sirve para tomar acciones respecto a los empleados y entender a quienes podemos potenciar y/o entrenar. A continuación, se muestra un ejemplo de la misma.

Figura N° 6: Matriz de competencias:

Matriz de competencias

Competencias necesarias	Nivel de dominio	Período de tiempo requerido					Acciones necesarias
			Raúl	Sabastián	Lucrecia	Luisa	
Creatividad e innovación	Alto	Indefinido	●	●	●	●	Premio a la innovación
Organización del tiempo	Medio	El primer trimestre del año	●	●	●	●	Capacitación para organizar el tiempo
Habilidad para tomar decisiones	Alto	Indefinido	●	●	●	●	Descentralizar decisiones
Atención y servicio al cliente	Medio	El segundo semestre del año	●	●	●	●	Capacitación en servicio al cliente

● Alto
 ● Medio
 ● Bajo

Fuente: *Matiz de competencia* [Imagen] Recuperado de <https://economipedia.com>

Una vez que tengamos en claro quiénes son nuestros empleados más valiosos, podremos tomar acciones para retenerlos. Veremos a continuación cuales son las ventajas de la retención.

3.3. Importancia de retener el talento

Si una persona clave para la empresa decide renunciar, no hay dudas de que la organización sufrirá la pérdida. Debido a que no es fácil encontrar un reemplazo, y si esta persona generaba rentabilidad su ausencia dificultará los objetivos de la empresa. Además, para una empresa los costos de tener una posición a cubrir, que implica tanto el proceso de reclutamiento, el onboarding, y la adaptación de un nuevo talento a la empresa son muy elevados.

Otro punto importante es que retener a los empleados talentosos que están satisfechos ayuda a mejorar la cultura, porque son embajadores de nuestra marca y defensores de la misma, contribuyendo a una cultura positiva.

Otro aspecto positivo de la retención, es la mejora en la calidad. Los empleados con más experiencia suelen conocer muy bien el producto o servicio, logrando realizar más rápido

y eficiente su trabajo. El conocimiento que las personas talentosas poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Si un colaborador renuncia, se lleva consigo una cantidad enorme de conocimiento e información, difícil de encontrar todo en otra persona.

Por último, y no menos importante, los empleados talentosos generan una gran ventaja competitiva. Si logramos retenerlos, es porque están motivados y generan mayores beneficios frente a la competencia. Muchas veces, y más en la industria tecnológica, los clientes suelen ser fieles a los empleados, decidiendo seguir al empleado a su nuevo trabajo, esto es realmente una verdadera preocupación para las empresas.

Por lo mencionado, es sumamente importante que el área de talentos y directivos de la organización, incentiven la permanencia y generen acciones para lograr nula o baja rotación.

4. Factores que influyen en la retención del talento IT

Cómo retener a los empleados engloba muchas aristas desde el momento en que se recluta al profesional, el onboarding, beneficios y otras decisiones, estudiaremos los factores que influyen en la permanencia de los colaboradores.

Muchas de los temas que abordaremos a continuación, son tareas propias del sector de Capital Humano. Se describirá la teoría, y se incluirá información específica de la industria del presente trabajo.

4.1. Reclutamiento del personal

Según Chiavenato (2011), en su libro “Administración de Recursos Humanos”, el Reclutamiento es: *“un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar.”*

Básicamente, el reclutamiento del personal es el proceso de buscar y atraer candidatos para ocupar puestos vacíos en una empresa. Este proceso comienza con la identificación de las necesidades de personal de la empresa, en donde es necesario una correcta identificación e investigación de toda la empresa, para determinar el rol a cubrir.

Una vez que se tiene la descripción del puesto, incluyendo las responsabilidades, habilidades y cualificaciones requeridas para el mismo, se utilizan diversas técnicas de reclutamiento, como la publicación de anuncios en diario, la búsqueda activa de candidatos, la contratación de agencias de reclutamiento o el reclutamiento interno.

Los portales de empleo más usados en Argentina son los siguientes:

- **LinkedIn:** Es una red social diseñada exclusivamente para los trabajadores. Se puede hacer networking, y contactar directamente a personas que trabajan en empresas.
- **Bumeran:** es uno de los portales de empleo más populares en Argentina, con miles de ofertas de trabajo en diferentes industrias y niveles de experiencia.
- **ZonaJobs:** otro popular portal de empleo en Argentina, con una amplia variedad de ofertas de trabajo en diferentes áreas geográficas e industrias.
- **Computrabajo:** es uno de los portales de empleo más importantes en Latinoamérica, con una gran cantidad de ofertas de trabajo en Argentina en diferentes industrias.

El reclutamiento es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer un buen número de candidatos, de los cuales se elegirá alguien para ser parte de la organización. Como plantea Idalberto Chiavenato en el libro mencionado, el proceso requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
- ¿Qué ofrece el mercado de RH?
- ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento.

En muchas de las industrias como textil, alimentaria, de consumo, etc. sucede que al publicar una vacante en algunos de los portales de empleo antes mencionados, llegan muchas solicitudes y la tarea del reclutador consiste en revisar los CV y convocar a los candidatos que se ajusten a la descripción del puesto.

En la industria tecnológica, esto no sucede porque hay mucha oferta de empleo, pero pocas personas capacitadas para cubrirlo. El reclutamiento en la industria IT es un proceso exhaustivo y competitivo, porque las empresas requieren profesionales altamente capacitados y experimentados para mantenerse a la vanguardia. Lo común, es realizar una búsqueda activa por LinkedIn y encontrar a los mejores candidatos, este proceso intensivo y personalizado se lo conoce como “Headhunting”, siendo el objetivo encontrar y atraer a los mejores candidatos disponibles, incluso aquellos que no están activamente buscando empleo.

4.2. Entrevistas de selección

Como plantea la Real Academia Española, entrevista es la: *“Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver un negocio”*

Desglosando la definición propuesta, podemos acertar que lo que se tiene que tratar en una entrevista son temas laborales y merece una planificación para lograr que cumpla el principal objetivo: Conocer a los candidatos preseleccionados en la etapa de reclutamiento.

Chiavenato (2011) plantea cinco etapas, a saber:

- **Preparación de la entrevista:** La entrevista no debe improvisarse, necesita cierta preparación que permita determinar los siguientes aspectos:
 - i. Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
 - ii. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
 - iii. Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato.
 - iv. La mayor cantidad posible de información del candidato.
 - v. La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.
- **Ambiente:** La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen. Hoy que la virtualidad es común, también es necesario definir si la entrevista será presencial o por alguna plataforma virtual. En caso de que la misma sea no presencial, es necesario verificar cámara, sonido y definir qué herramienta tecnológica se usará.
- **Desarrollo de la entrevista:** Esta etapa es la más importante, porque te permite extraer la información que necesitan los dos participantes para tomar una futura decisión, el entrevistador realiza preguntas al entrevistado sobre asuntos específicos que

requiere el puesto, y el entrevistado al entrevistador en relación al puesto y empresa. Básicamente, es el momento de interacción que inicia el proceso de relación interpersonal

- **Cierre de la entrevista:** La entrevista debe iniciarse y fluir con libertad. Es una conversación amigable y controlada. Su cierre debe ser claro: el entrevistador debe decir o indicar que la entrevista terminó; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras, por ejemplo, cuáles son los pasos del proceso de selección, por donde se le enviará feedback, etc.

- **Evaluación del candidato:** El entrevistador para comenzar con la acción de evaluar debe, en caso de no haber realizado anotaciones, poner por escrito los aspectos más importantes. Si utilizó alguna hoja de evaluación, debe revisar y llenarla. Por último, es necesario tomar decisiones respecto del candidato: si rechazar o aceptar, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la vacante.

Además, de la entrevista inicial con la persona encargada de la empresa, que suele ser alguien del área de talentos, dependiendo el puesto, suele ser necesario una *prueba de conocimiento y habilidades*: el cual buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera).

Para completar más información del candidato, se realizan dos tipos de test:

- **Test psicológicos:** Conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. Es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Los tests psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

- **Test de personalidad:** Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos) o por el temperamento (innatos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Igualmente, los tests psicológicos y de personalidad no son una evaluación definitiva de un individuo, sino que proporcionan una fotografía de su personalidad y comportamiento en un momento dado. Adicionalmente, es importante que estos tests sean interpretados por profesionales capacitados como psicólogos, para garantizar una interpretación ética de los resultados.

Ahora bien, en la Industria IT las entrevistas difieren en algunos aspectos de las entrevistas tradicionales. Suelen ser mucho más ágiles y dinámicas, enfocadas en validar los aspectos técnicos de la descripción del puesto preestablecida y los intereses del candidato. Dado que muchos de los profesionales en sistemas, suelen estar empleados es importante tener un papel de negociador para poder discutir la remuneración y beneficios.

En definitiva, las entrevistas en la industria IT suelen tener un enfoque más práctico y técnico en comparación con las entrevistas tradicionales y el papel del reclutador en la misma es muy importante porque está evaluando a candidatos altamente capacitados y con una amplia gama de opciones de empleo. Por lo tanto, es crucial que el reclutador sea capaz de validar adecuadamente las habilidades técnicas del candidato y entender sus necesidades y motivaciones para asegurarse de que el candidato sea un buen ajuste para la posición y la cultura de la empresa. El encargado de hacer la primera entrevista, tiene que tener skills de conocimiento técnico, comunicación, recursos humanos, conocimiento del mercado, marketing y negociación.

4.3. Selección del personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de capital humano a la organización.

Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar los candidatos; La selección, por lo tanto, es una actividad de elección, de decisión, de clasificación y de filtración de los candidatos, para asegurar que la persona elegida sea la que mejor se adapte a las habilidades técnicas y soft requeridas en la posición.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y por el otro, el perfil de los candidatos que se

presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección.

En el mundo IT, sucede que hay poca gente altamente cualificada y las empresas tardan mucho tiempo, a diferencia de otras industrias, en cubrir la vacante deseada. Incluso, algunas organizaciones optan por contratar perfiles con menos experiencia de lo requerido flexibilizando los requisitos, también aumentar su presupuesto y pagar mayores salarios para poder atraer a los mejores candidatos.

Algunos autores modernos, como Carolina Borracchia (2015) autora del libro *It 's a Match!*, denomina esto como “Guerra de Talento”, que en definitiva es atraer, retener y motivar al personal de alto rendimiento para que su compromiso con la empresa sea a largo plazo, y no renuncien para ir a otra compañía. Por este motivo, en la alta dirección, y más en el mundo IT, la selección de candidatos es una temática con prioridad y muchos desafíos.

➤ **Importancia del reclutamiento y selección en la retención del personal.**

El reclutamiento y selección de nuestros colaboradores es un proceso crítico a la hora de retenerlos. Es el primer acercamiento con la empresa, y es necesario cuidar en que los candidatos (posiblemente futuros empleados), experimenten un adecuado proceso de selección.

Un proceso de reclutamiento efectivo, ayuda asegurar que los empleados estén en el rol correcto, respecto a sus habilidades e intereses profesionales. Esto reduce la posibilidad de renuncia, porque los profesionales se encontrarán motivados con la posición y desafíos profesionales dentro de la organización.

Otro aspecto importante, es proporcionar en las entrevistas información clara. Es decir, brindar una visión clara y objetiva de la empresa, y de lo que se espera del profesional. Esto genera una expectativa realista, y no insatisfacciones una vez que ingresan al trabajo. Además, es importante seleccionar a los candidatos que mejor se adapten a la cultura organizacional, y con ellos garantizar compromiso a largo plazo.

4.4. Incorporación

Una vez que seleccionamos al personal debemos resolver algunos temas como las condiciones del contrato. Se enumeran las distintas opciones de contratación existente en Argentina:

1. Relación de dependencia: La Ley 20.744 (1974): Ley de Contrato de Trabajo es la norma que regula las relaciones entre trabajadores y empleadores en Argentina. y establece “trabajo en relación de dependencia” a toda actividad lícita que se presta en favor y que se realiza a cambio del pago de una suma de dinero. La remuneración es lo que recibe el trabajador/a de su empleador/a por la tarea que ha realizado. Puede llamarse: salario, sueldo, haber, jornal, etc. Se trata de una contratación donde el candidato es contratado por una empresa y está en su nómina fija, proporcionándole una remuneración bajo las regulaciones y leyes de cada país además de vacaciones pagas, cobertura de salud, feriados, aportes fiscales y jubilatorios, etc. Puede ser un contrato en relación de dependencia a largo plazo o plazo definido.

1.1. Contrato de trabajo a plazo fijo: En el contrato de trabajo debe establecerse y expresarse por escrito el tiempo de su duración, en este caso durará hasta el vencimiento del plazo convenido.

1.2. Contrato de trabajo de temporada: La relación entre las partes, originada por actividades específicas de la empresa o eventos particulares, se cumpla en determinadas épocas del año y esté sujeta a repetirse o no en cada ciclo, en razón de la naturaleza de la actividad. Suelen referirse a actividades turísticas, agrícolas, trabajos relacionados con festividades, sector de construcción, etc.

1.3. Contrato de trabajo eventual: El vínculo comienza y termina con la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador. También puede deberse a un rol, en donde tenga que cubrirse un reemplazo, por ejemplo, licencia de maternidad, paternidad o enfermedad.

2. Contrato de formación: La Ley 20.744 (1974): Ley de Contrato de Trabajo favorece el ingreso de jóvenes al mercado laboral, gracias a esta modalidad contractual orientadas a la formación profesional en la empresa de personas sin experiencia laboral.

2.1. Contrato de aprendizaje: Regulado por la Ley Nº 25.013 (1998), modificada por la Ley Nº 26.390 (2008), es formativa, teórica y práctica, destinada a jóvenes sin empleo de entre 16 y 28 años. El contrato de aprendizaje tiene una duración mínima de 3 meses y máxima de 1 año y una jornada máxima de 40 horas semanales. También, existen políticas gubernamentales que facilitan la incorporación de estudiantes, mediante subsidios o ayuda económica a las empresas que incorporan jóvenes a su planta.

2.2. Pasantía educativa: El Sistema de Pasantías Educativas, regulado por la Ley Nº 26.427 (2008), es de aplicación para los estudiantes mayores de 18 años que se encuentren cursando en alguna universidad pública o privada, y no tiene carácter laboral. Tienen una duración acorde con las características y complejidad de actividades a desarrollar según lo definido en el convenio entre la empresa y la entidad educativa. Plazo mínimo de 2 meses y máximo de 12. Puede renovarse por seis meses adicionales suscribiendo un nuevo acuerdo individual. Las empresas pueden o no, entregar un salario por el trabajo prestado en las pasantías.

3. Trabajador independiente: Se denomina trabajador independiente a todo aquel que realiza una actividad económica de forma propia y directa, sin estar sujeto a un contrato de trabajo. Dependiendo del tipo de actividad que desarrolle y sus aportes, para la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) este trabajador deberá encuadrarse dentro de una de las siguientes categorías: autónomo, monotributista, empleador, servicio doméstico. Veremos algunos conceptos que plantea la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).

3.1. Autónomo: El trabajador autónomo es aquel que realiza una actividad económica, de forma habitual, personal y directa a título lucrativo, sin contrato de trabajo. Está incluido en el régimen general que es administrado por AFIP desde 1994.

3.2. Monotributista: El monotributo es un régimen simplificado para pequeños contribuyentes que se creó en el año 1998 y es administrado por AFIP. El aporte mensual incluye obra social y componente jubilatorio menores al régimen autónomo. El monto del aporte se determina según la categoría, determinada por tres factores: los ingresos, la superficie del lugar donde realiza la actividad y la energía que consume. La principal diferencia entre ser Autónomo o monotributista, está proporcionada por el monto de facturación anual. Si un monotributista pasa el monto establecido en su categoría, implicaría el cambio hacia el régimen de autónomo y tributa como responsable inscripto.

En la industria IT muchos trabajadores, en especial aquellos que tienen varios años de experiencia y conocimiento del idioma inglés, es común que trabajen en modalidad contractor con empresas de Estados Unidos o Europa. Esta modalidad se rige por un contrato de prestación de servicio y es pagado en moneda dólar o moneda del país local, en una cuenta bancaria de algún país extranjero o por alguna billetera virtual, al estilo Payoneer, Binance, etc. Lo que hace difícil al Gobierno Argentino tener control, porque dicha remuneración puede ingresar a la Argentina de diversas maneras, una de ellas y la menos utilizada es cobrar a través

de un Banco argentino, pero se pierde mucho porcentaje de dinero y las retenciones por ingreso de moneda extranjera son altas. Por lo cual, muchos trabajadores optan por ingresar la plata al país a través de criptomonedas.

Una vez que ya decidimos el contrato que le realizaremos al colaborador y él mismo acepta los términos, forma parte de nuestra empresa. El día de su ingreso es super importante realizar un Onboarding exitoso.

Onboarding, es una palabra inglesa que significa “Inducción”, autores hablaron del tema refiriéndose como:

Wanberg (2012). *“Todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado”*

Rosas (2015). *“El onboarding es el proceso mediante el cual el empleado se siente a bordo del barco”*

Estos autores establecen palabras claves dentro de la definición de onboarding, como facilitar el ingreso del talento a la empresa y que él mismo se sienta comprometido desde el día uno.

➤ **Importancia de gestionar la incorporación del empleado para la retención.**

Por lo antes mencionado, se puede asegurar que no es solo encontrar el talento y contratarlo, si no seguir trabajando luego de la incorporación, para que la experiencia de nuestro colaborador sea única y aporte valor. Bauer (2010) afirma que el *“éxito en la incorporación es una parte clave de cualquier estrategia de gestión del talento.”*

Planificar el ingreso de la mejor manera nos asegura lograr una mayor permanencia del talento en nuestra empresa. Un análisis realizado por la consultora *The Wynhurs Group* (2020), destaca que *“los nuevos empleados que participan en un proceso de onboarding bien ejecutado tienen un 58% más de probabilidades de permanecer en la empresa después de tres años”*. Además, un estudio realizado por *Havard Bussiness Review* (2017) afirma que *“el 33 % de los trabajadores busca un nuevo empleo durante los seis primeros meses de contrato.”*

Sin dudas, los datos mencionados demuestran que es importante la primera percepción que tienen los trabajadores al ingresar a una nueva empresa, como estrategia de retención, el área de Capital Humano tiene que planificar correctamente el ingreso.

4.5. Clima Laboral

El Clima laboral es un aspecto clave en las organizaciones, ya que influye en la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores.

Según Chiavenato (2011) el clima laboral *“Se puede describir como la cualidad del ambiente organizacional que los miembros de una organización perciben y tiene gran influencia en sus comportamientos” (...)- El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción*

Según la definición se observa que el clima organizacional se refiere a percepciones, actitudes y comportamiento de los empleados en relación con su lugar de trabajo. El mismo puede ser positivo o negativo, afectando a la motivación, compromiso y lealtad de los empleados.

Un buen clima laboral, se caracteriza por un ambiente de trabajo sano, seguro, respetuoso y colaborativo, donde los empleados se sienten valorados y apoyados y su comportamiento es acorde al entorno, logrando una mayor proactividad, menos rotación del personal y una mejor calidad de vida en el trabajo. En el extremo se encuentra, el clima laboral negativo caracterizado por un ambiente de trabajo hostil, sin motivaciones, incluso estresante. Generando empleados descontentos y un comportamiento acorde a cómo se sienten.

Lewin (1944), un psicólogo alemán, plantea la fórmula:

$$C = f(P, E)$$

Siendo: C= Comportamiento; f= función matemática que indica la relación entre los elementos; P= Persona y E= Entorno.

Esta fórmula habla de la “teoría del cambio social”, y expresa que el comportamiento de una persona, es el resultado de la interacción entre su personalidad y características individuales y el ambiente en que se desenvuelve.

Esto nos marca que, para lograr un buen comportamiento en los empleados tenemos que gestionar efectivamente el entorno. Además, el clima laboral está compuesto por los distintos sub climas que coexisten simultáneamente en toda la organización. Por lo tanto, cada área o sector puede tener un clima laboral completamente diferente a otro.

El clima organizacional, puede estar influenciado por otros factores como la cultura organizacional; en donde autores como Edgar Schein (2004) definen la cultura organizacional como: *“aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”*

La cultura representa una imagen real y estable de la empresa, mientras que el clima es variable y representa las percepciones de los miembros de la organización sobre ella. Por eso es importante, trabajar en lograr una cultura organizacional que favorezca las condiciones de trabajo y su respuesta expresada por los miembros a través del clima.

➤ **Importancia en lograr un buen clima laboral para la retención del talento**

La gestión del clima, es un proceso continuo para el área de RRHH. Y debe implicar acciones y estrategias diseñadas para mejorar el bienestar de toda la empresa, y obtener así una mayor retención de los profesionales. Algunas de las actividades que se pueden realizar, son las siguientes:

- **Buena comunicación:** Si existe una comunicación abierta y transparente los empleados pueden expresar sus preocupaciones y sugerencias permitiendo tomar medidas acordes.
- **Reconocimiento y recompensa:** Una forma de motivar a los empleados y mejorar su satisfacción en el trabajo, es reconocerlo por su buen desempeño de manera justa y equitativa.
- **Desarrollo profesional:** Ofrecer oportunidades de formación mejora la motivación y ayuda a que los empleados crezcan profesionalmente.
- **Formar buenos líderes:** Los líderes deben ser sensibles a las necesidades y preocupaciones de los empleados, generando un espacio colaborativo, positivo y transparente.

4.6. Liderazgo

Si bien liderazgo es un tema ampliamente abordado por diversos autores, nos basaremos en las siguientes definiciones:

Liderazgo según Chiavenato (2011), *"Es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización"*.

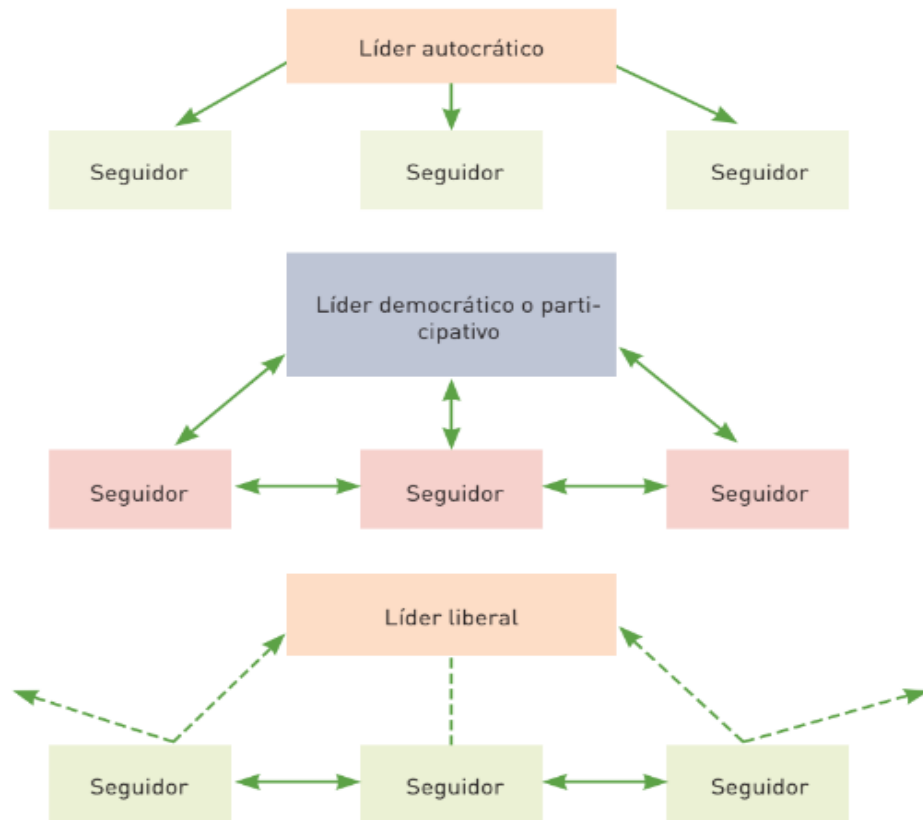
Davis & Newstrom (2003), argumenta que *"el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos"*

Se puede interpretar que como se ejerce el liderazgo en una organización y dentro de un grupo de trabajo, influye radicalmente en la motivación de un equipo. El liderazgo y la motivación están muy interconectados, al igual que el liderazgo y el poder, entendiendo el poder como capacidad o potencial de influir en los demás. En resumen, los líderes con sus acciones son quienes ayudan a incitar o desalentar a todo equipo, mediante el clima laboral que generan.

Koontz (2014) plantea tres estilos de liderazgo basado en el uso de autoridad:

- **Liderazgo autocrático:** Este estilo se caracteriza por la toma de decisiones autoritaria y centralizada. El líder espera obediencia y se espera que los seguidores cumplan las órdenes sin cuestionarlas. Dirige mediante la capacidad de otorgar recompensas y castigos.
- **Liderazgo democrático:** El líder trabaja con el grupo y toma decisiones en conjunto, fomentando la participación y la colaboración. Este estilo se caracteriza por la consulta y la participación.
- **Liderazgo Liberal:** El líder delega la responsabilidad y la autoridad a los miembros del grupo y les da libertad para tomar sus propias decisiones. Utiliza muy poco su poder, y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia. Este estilo se caracteriza por una falta de dirección y supervisión.

Figura N° 7: Flujo de influencia



Fuente: *Flujo de influencia*, [Imagen] Recuperado de *Administración Una Perspectiva Global 14e* de Koontz McGraw Hill.

Cabe destacar que estos estilos no son mutuamente excluyentes y muchos líderes utilizan una combinación de ellos en función de la situación y las necesidades de su equipo u organización.

Además, existen varias teorías sobre el liderazgo, se enuncian las más relevantes:

- **Teoría del Rasgo:** Esta teoría fue investigada por Gordon (1939). Afirma que los líderes nacen con ciertas cualidades o rasgos distintivos, como la inteligencia, la confianza, la determinación y la integridad. Estos rasgos individuales hacen que el rol de liderar sea más sencillo, pero es importante que se gestionen estas habilidades en nuestros colaboradores, para entender que no siempre es exitoso dejarse llevar por la intuición.

Figura N° 8: La teoría de los rasgos del liderazgo:



Fuente: *Teoría de los rasgos* [Imagen] Recuperado de <https://blog.vantagecircle.com/es/liderazgo/>

- **Teoría de las relaciones:** Fue propuesta por Elton Mayo en la década de 1930. Esta teoría sostiene que el liderazgo se basa en la interacción entre el líder y los seguidores. El líder crea un ambiente en el que los seguidores sienten que su contribución es valorada y que sus necesidades están siendo satisfechas. No es solo una cuestión de autoridad o control, sino también una cuestión de relaciones y comunicación. El líder debe ser capaz de motivar y liderar a su equipo, y debe fomentar la colaboración y el diálogo abierto para mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

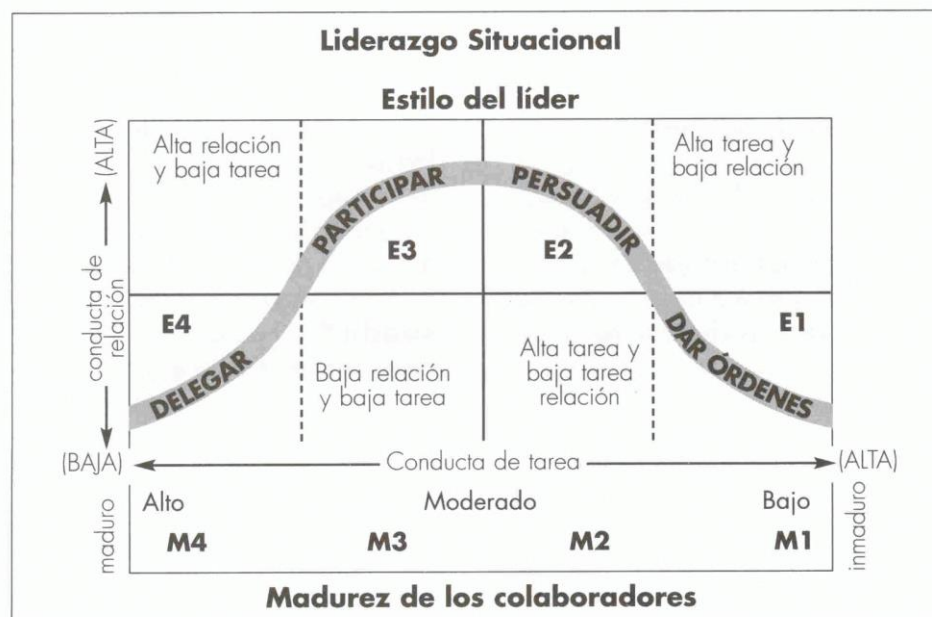
- **Teoría de la contingencia:** La teoría de la contingencia afirma que no existe un solo estilo de liderazgo efectivo, sino que el estilo de liderazgo efectivo depende de la situación y del grupo al que se lidera. Sostiene que no existe un estilo universal de liderazgo que sea exitoso en todas las situaciones. Si no que el líder debe tener la capacidad de adaptar su estilo a la situación que se atraviesa dentro del equipo a quien dirige. Se centra en tres

factores clave; control del líder sobre la tarea, relación del líder con los subordinados y estructura de la tarea.

- Teoría de la transformación:** James Mac Gregor Burns describió en 1978 por primera vez la teoría transformacional, y sostiene que un buen líder puede inspirar y motivar a su equipo para lograr resultados sobresalientes. Quiere decir que un líder transformacional, no solo dirige a su equipo, sino que también los inspira y motiva. Luego diversos autores como Bernard Bass, sumaron aporte a la teoría, definiendo cuatro características principales de estos líderes: Carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. Básicamente se habla de líderes con carisma, que son fuente de motivación e inspiración para su equipo ayudando a estimular la creatividad de cada miembro y apreciando el aporte individual de cada uno.

- Teoría del liderazgo situacional:** Fue propuesta por Paul Hersey y Ken Blanchard en 1969 La teoría de liderazgo situacional afirma que un buen líder debe ser capaz de adaptarse y cambiar su estilo de liderazgo en función de las necesidades y circunstancias del grupo y la situación en particular. Se habla de la flexibilidad, visión, habilidades para resolución de problema y confianza, como habilidades que debe tener un líder situacional para cambiar su liderazgo dependiendo las necesidades específicas de la situación.

Figura N° 9: Liderazgo Situacional:



Fuente: *Liderazgo situacional* [Imagen] Recuperado de <http://www.folcanarias.com/2018/11/liderazgo-situacional-hersey-y-ken.html>

Estas teorías ofrecen diferentes perspectivas sobre el liderazgo y pueden ser útiles para entender mejor cómo funciona el proceso de liderazgo y qué factores contribuyen a su éxito.

➤ **Importancia del liderazgo en la retención del personal.**

El liderazgo es fundamental para lograr baja rotación de empleados, ya que los mismos están más propensos a quedarse en una empresa si se sienten valorados y apoyados por sus líderes.

Donald R. Keough (1993), presidente de Coca-Cola entre 1981 y 1993, decía: *“Las empresas son el producto y la extensión de las características personales de sus líderes, la sombra alargada de los hombres y mujeres que las dirigen”*. El fomento de un buen clima laboral es importante, los líderes que sean capaces de crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo contribuyen a la satisfacción y bienestar de los empleados.

Los líderes pueden a través de una comunicación efectiva, transparente y abierta contribuir a la confianza y compromiso de los empleados. También, pueden usar herramientas como los reconocimientos y recompensa a sus empleados por tu trabajo, ayudándoles a mantenerse motivados, y no en vista de irse a otra empresa. Y no menos importante, son capaces de resolver conflictos de manera efectiva y justa, creando un ambiente armonioso y sin tensiones.

4.7. Comunicación

Según Idalberto Chiavenato (2011), *“La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás”*

Como bien expresa la definición mencionada, la comunicación es fundamental para la interacción entre personas. Implica la transmisión de información entre dos o más individuos.

Figura N° 10: Comunicación virtual:



Fuente: Negocios y Convenciones. (2022, 19 agosto) *Los buenos modales en la comunicación virtual*. [Imagen] Recuperado de <https://negociosyconvenciones.com/los-buenos-modales-en-la-comunicacion-virtual/>

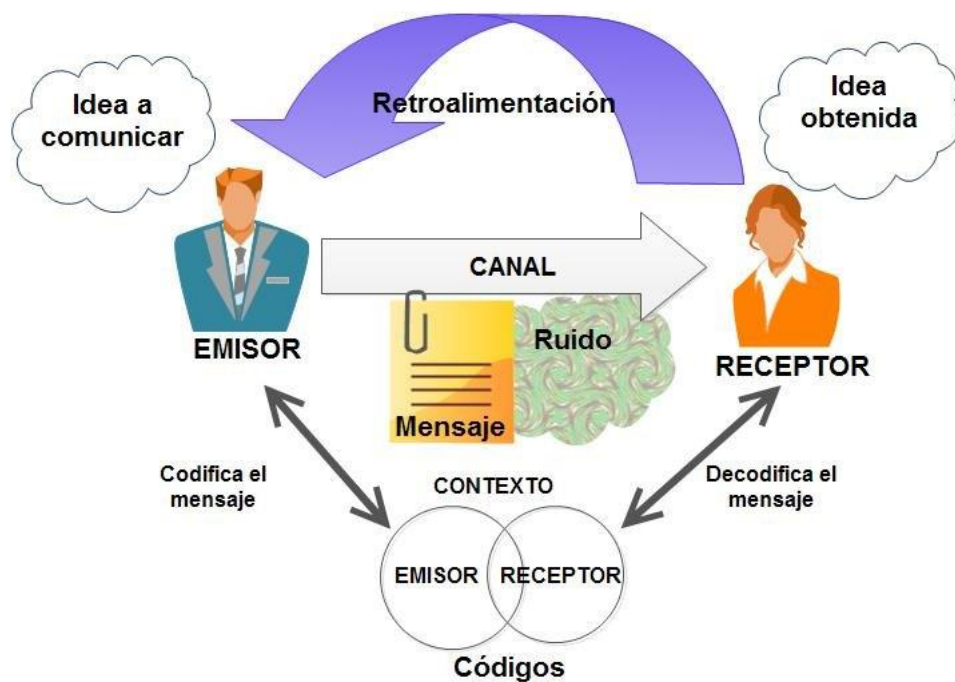
Existen diferentes aspectos claves de la comunicación que nos ayudan a entender el proceso y a mejorar esta habilidad, especificaremos a continuación algunos:

- **Emisor y receptor:** La comunicación implica un emisor (la persona que envía el mensaje) y un receptor (la persona que lo recibe). El mensaje enviado puede ser interpretado de diferentes maneras por el receptor, y existen diferentes aspectos a tener en cuenta para que esta recepción sea más efectiva, como dar un mensaje claro, en el tono de voz adecuado y sin interferencias externas.
- **Comunicación verbal y no verbal:** La comunicación puede ser verbal, es decir, a través del uso de palabras habladas o escritas, o no verbales, a través de gestos, expresiones faciales, tono de voz, postura corporal, entre otros. Ambos tipos de comunicación son importantes y se complementan mutuamente. Por ejemplo, a la hora de realizar entrevistas o trabajar en equipo es recomendable saber interpretar ambas respuestas para lograr una interpretación más amplia del mensaje que nos da nuestro emisor.
- **Canal de comunicación:** El canal de comunicación es el medio utilizado para transmitir el mensaje, como el habla, la escritura, el correo electrónico, el teléfono, entre otros. El canal utilizado puede afectar la forma en que se interpreta el mensaje, por lo que es importante elegir el canal adecuado para el tipo de mensaje que se quiere transmitir.
- **Contexto:** El contexto en el que se produce la comunicación es importante porque puede afectar la interpretación del mensaje. El contexto incluye factores como el lugar, la hora, el ambiente, la relación entre el emisor y el receptor, entre otros. El autor

Chiavenato incorpora también el concepto de ruido, que son perturbaciones indeseables que distorsionan o alteran el mensaje transmitido como el tono de voz, carta ilegible, mala conexión a internet, oscuridad, etc.

- Retroalimentación:** La retroalimentación es la respuesta que recibe el emisor del mensaje por parte del receptor. Esto quiere decir que la comunicación fue bilateral y ocurrió en ambos sentidos. Es significativo asegurarse de que el mensaje haya sido comprendido correctamente y aclarar cualquier malentendido que pueda haber existido.

Figura N° 11: Proceso de comunicación:



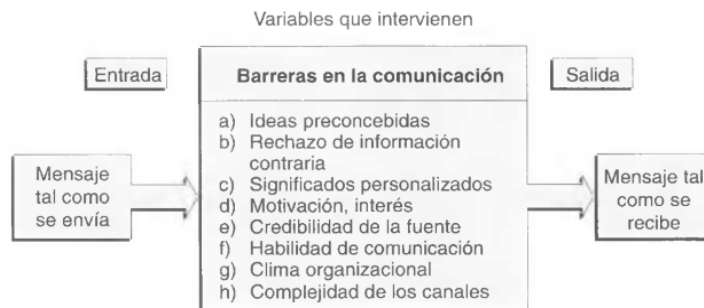
Fuente: Proceso de comunicación [Imagen] Recuperado de <https://www.researchgate.net>

4.7.1. Barreras de la comunicación:

Las barreras de la comunicación son obstáculos que pueden impedir una comunicación efectiva, es cuando el proceso de comunicación tiene restricciones y limitaciones impidiendo que el mensaje llegue a su destino.

Algunos ejemplos son: las ideas preconcebidas, la motivación e interés, la falta de atención, la falta de comprensión, el ruido, la distancia, las diferencias culturales, entre otros. Es importante identificar y superar estas barreras para lograr una comunicación fluida y un buen trabajo.

Figura N° 12: Barreras de comunicación:



Fuente: Chiavenato, I. (2001). Administración Teoría, Proceso y Práctica (3ed.).

➤ **Importancia de la comunicación en la retención del personal.**

La comunicación efectiva es primordial en todos los aspectos de la vida y es clave en las relaciones de trabajo, es la herramienta que nos permite hacer nuestro trabajo, hablar con nuestros compañeros, entender las tareas, etc.

La buena comunicación dentro de un equipo ayuda a fomentar un ambiente de confianza, logrando así un buen clima laboral. También, facilita la retroalimentación constructiva sobre el desempeño, lo cual es importante para el crecimiento personal y también para el éxito de cualquier empresa.

Sin dudas cuando los empleados se sienten escuchados y valorados crea una sensación de pertenencia, lo que ayuda en el compromiso, inclusión y garantiza que todos los miembros se sientan parte de la cultura organizacional.

En los ambientes de trabajo pueden existir conflictos, y la comunicación es la mejor herramienta para resolverlos antes que se convierta en un problema mayor. Si los empleados se sienten cómodos al expresar sus emociones e ideas abiertamente, es más probable que encuentren soluciones mutuamente beneficiosas.

Todas estas razones ayudan en la pertenencia de nuestros colaboradores, porque una buena comunicación ayuda en la motivación y compromiso, generando más productividad, confianza y buen clima laboral.

5. Teorías que colaboran en la retención del talento

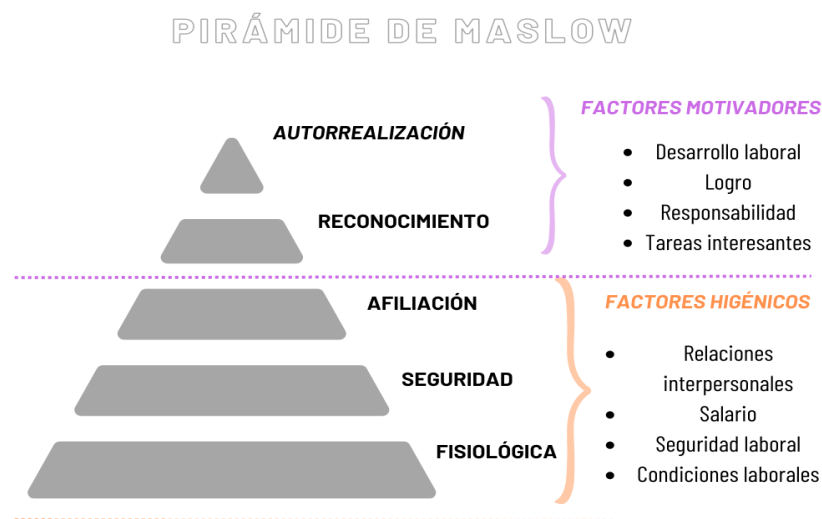
Hay teorías y modelos desarrollados por diversos autores, que su adaptación facilitan la retención del talento. Se expondrán las más relevantes: teoría de los factores, teoría de la equidad y teoría de McClelland.

5.1. Teoría de los factores

La teoría de Herzberg es conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores, y fue postulada por el psicólogo Frederick Herzberg (1959). Buscaba describir la motivación de un individuo en su lugar de trabajo, es decir cuando se sienten satisfechos por su trabajo o por el contrario sienten insatisfacción. Afirmando que existen dos factores que influyen en la motivación: Los factores higiénicos o extrínsecos (como el salario, las condiciones de trabajo, la seguridad, etc.) y motivacionales o intrínsecos (como la realización, el desafío, el reconocimiento, responsabilidad etc.).

Como anteriormente se mencionó la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, se aclara que la teoría de los factores es una extensión de la misma. Ambas buscan explicar los motivos subyacentes que impulsan a las personas en el lugar de trabajo. A continuación, se ejemplifica una imagen:

Figura N° 13: La teoría de Herzberg:



Fuente: Elaboración propia.

Según la teoría de las necesidades de Herzberg, la satisfacción de los factores higiénicos es esencial para prevenir la insatisfacción en el lugar de trabajo, pero no es suficiente para motivar a los empleados. Por otro lado, la satisfacción de los factores motivacionales puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, pero no es suficiente si los factores higiénicos no están satisfechos. La teoría sostiene que, para retener el talento, los empleadores deben proporcionar tanto los factores higiénicos como los motivacionales.

5.2. Teoría de la equidad

Esta teoría propuesta por J. Stacy Adams en 1963, sostiene que los colaboradores comparan el trato que reciben, primero respecto al trabajo realizado y luego comparan la recompensa por su trabajo con otros empleados importantes de la misma compañía.

Si perciben que su recompensa total, incluyendo salario, horas extras, días de vacaciones, etc. es menor que la de otros empleados, y sienten que están siendo recompensados de manera injusta, pueden sentirse desmotivados y cambiar de trabajo. Al contrario, si perciben un trato justo, realizan su trabajo motivados y comprometidos.

El modelo de la equidad es relevante para la retención del talento, porque la percepción de equidad puede afectar la satisfacción de los empleados con su trabajo y frente a la empresa. Si sienten que están siendo recompensados de manera justa son menos propensos a buscar oportunidades de trabajo en otras organizaciones.

5.3. Teoría de McClelland

McClelland, psicólogo estadounidense, propuso la teoría de las necesidades de poder, afiliación y logro para explicar la motivación humana. Según esta teoría, las personas están motivadas por tres necesidades básicas:

- **Necesidad de logro:** la necesidad de superarse a uno mismo y lograr metas y objetivos
- **Necesidad de afiliación:** la necesidad de relacionarse con los demás y tener relaciones interpersonales positivas
- **Necesidad de poder:** la necesidad de influir y controlar a los demás o el entorno.

La teoría de McClelland sugiere que la retención del talento se puede mejorar al satisfacer estas necesidades en el lugar de trabajo. Por ejemplo, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desafío profesional, fomentando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, y brindando oportunidades de liderazgo y toma de decisiones. Al satisfacer estas necesidades, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización, lo que puede mejorar la retención del talento a largo plazo.

Conclusión – Capítulo I

A lo largo del primer capítulo comprendimos la importancia de la retención del talento en las organizaciones y como la gestión de RRHH ha evolucionado permitiendo poner mayor atención en este tema.

Además, se han presentado diferentes conceptos de RRHH que influyen en la retención del talento y diversas teorías y modelos sobre lo mismo. Lo que permite a profesionales sentar bases para planificar estrategias y políticas de RRHH para retener a sus mejores colaboradores.

En el siguiente capítulo, abordaremos una investigación sobre la industria del software en Argentina, lo que nos permitirá comprender aún más la importancia del objetivo de esta investigación.

CAPÍTULO II – INDUSTRIA IT EN ARGENTINA

Introducción – Capítulo II

En el capítulo número uno del presente trabajo de investigación, sentamos una base académica en el ámbito de Recursos Humanos para comprender la importancia de la retención del talento y que aspectos influyen en este objetivo.

Como la investigación se enfoca en la retención del talento en la industria IT en Argentina, es propicio comprender la industria y el mercado en el país de análisis. Para lograr esto, se comenzará con la explicación de terminología relacionada a la industria, para luego adentrarnos en cuestiones específicas de empleo, ventas, política y educación, que tienen un impacto significativo en la retención del personal.

1. Industria tecnológica - Software

En la actualidad, la industria tecnológica en Argentina se encuentra en constante crecimiento y desarrollo. Uno de los sectores con mayor potencial es la industria del software, que se ha convertido en el principal motor de la economía del conocimiento en el país.

La economía del conocimiento se refiere a aquellas actividades económicas que requieren un alto aporte de conocimiento humano para generar valor. Este sector es altamente valorado en todo el mundo y ofrece oportunidades para aquellos países que logren posicionarse en él.

En Argentina, la industria del software se ha convertido en un sector clave en la generación de empleo. Los salarios en esta industria suelen duplicar la media del país, siendo un buen lugar para insertarse laboralmente.

Conjuntamente, el software es un producto que se puede exportar fácilmente, lo que significa que la industria tiene un gran potencial para aumentar sus exportaciones y por lo tanto sus ingresos en divisas.

A Continuación, nos adentraremos en definiciones que serán de interés para la presente tesina:

- **Tecnología**

Según Miguel Ángel Quintanilla (1998) se entiende por tecnología: *“conjunto de conocimientos de base científica que permite describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional”*

Al analizar la definición presentada, se puede entender que la tecnología abarca cualquier objeto creado por el ser humano para satisfacer sus necesidades diarias, como por ejemplo un pizarrón o un termo. No obstante, el enfoque de este trabajo se centra específicamente en la tecnología relacionada con el desarrollo de software.

- **Software**

Como plantea la Real Academia Española, Software es: *“Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora”*

Esto quiere decir que software es el conjunto de instrucciones lógicas o programas que le dicen a una computadora qué hacer. Es diferente al hardware, el cual es el conjunto de elementos físicos.

Esta lógica computacional es realizada por profesionales con conocimientos específicos, principalmente Ingenieros de Software, Programadores, Arquitectos, Analista de Datos, Analista de Calidad, y roles de producto como Scrum Master, Business Analytics, entre otros. Los profesionales trabajan en estrecha colaboración y sus funciones pueden superponerse. La dinámica entre ellos varía en gran medida dependiendo del producto que están desarrollando.

Por décadas la industria del software ha desempeñado un papel esencial en la sociedad, ofreciendo nuevos productos y servicios, que pueden ser aprovechados por todas las ramas de la producción. Ayudando a optimizar y automatizar actividades como el desarrollo de productos, las ventas, el marketing, las finanzas, recursos humanos, etc. No obstante, en la nueva era digital, el software ya no es un mecanismo adicional para aumentar la eficiencia del negocio, se convirtió en la herramienta principal para crear valor y asegurar la competitividad de las empresas.

2. Análisis del mercado del software en Argentina

Como mencionamos anteriormente, la industria de la tecnología de la información en Argentina, experimentó un crecimiento constante en las últimas décadas debido a que la tecnología se ha convertido en una parte fundamental de la vida cotidiana y empresarial, la demanda de software ha aumentado significativamente, tanto a nivel nacional como internacional.

Pero presenta varios desafíos, uno de ellos es la rotación de personal, como menciona un informe de Argenconomics (2021) muchas empresas ha superado el 30% de rotación anual, esto implica la renovación casi total de su personal en un lapso de 3 años.

No solo la rotación del talento es un problema para las empresas IT, si no la escasez de profesionales. Por estos motivos, se expondrán y analizarán datos relacionados con la industria para comprender y analizar su importancia.

2.1. Competidores

Los competidores en el mercado de software en Argentina son tanto empresas nacionales como multinacionales, y también clientes finales.

Existen diferente tipo de empresas o startups en la industria, vamos a diferenciar sus características:

- **Software factory:** Son empresas cuyo objetivo es el desarrollo de software a medida para sus clientes, ya sea en todo el ciclo de desarrollo del software o solo una parte, de acuerdo a requisitos específicos predefinidos por ambas partes. Este modelo se caracteriza por prestar un servicio a otra empresa, en donde como software factory aporta una estructura óptima para el desarrollo de un producto para otra persona que no puede realizarlo. Los principales motivos por el cual optar por esta empresa tecnológica son: no contar con el personal capacitado para desarrollar dicho producto, o tener talento de sistema pero que se encuentre ocupado en otro proyecto y por un tema de costos. Ejemplo: Globant y Aconcagua Software, etc.
- **Empresa de producto:** Son aquellas que se dedican a la fabricación de software previamente estandarizado, suelen innovar y toda la empresa se dedica al desarrollo

y mantenimiento del producto tecnológico. Ejemplo de empresas son: Mercado Libre, OLX, Tango Gestión, entre otras.

- **Consultoría:** Estas empresas ofrecen asesoramiento especializado en áreas como estrategia tecnológica, arquitectura de sistemas y gestión de proyectos, etc.

- **Empresas de servicios de tecnología de la información (IT):** Estas empresas ofrecen servicios como la gestión de sistemas y redes, la seguridad de la información y la nube.

Es importante mencionar que Argentina es el segundo país de Latinoamérica, seguido de Brasil, con mayor cantidad de empresas tecnológicas consideradas Unicornios. El término “Empresa Unicornio” fue usado por la inversora de Riesgo Aileen Lee (2013) para referirse a las compañías de tecnologías privadas que alcanzan una valoración de mercado de más de mil millones de dólares. Las empresas unicornios son conocidas por su capacidad para cambiar rápidamente las industrias en las que operan y por su capacidad para obtener grandes cantidades de financiamiento de inversores de capital de riesgo y fondos de inversión.

Según una nota publicada en el diario BAE (2022), las 11 empresas que se consideran Unicornio en Argentina son: Mercado Libre, Despegar, Globant, Olx, Auth0, Ualá, Vercel, Aleph, Tiendanube, Mural y Bitfarms.

En resumen, en Argentina se crearon grandes empresas como Globant y Mercado Libre que compiten en la industria con empresas internacionales como Oracle, IBM y Microsoft de Estados Unidos, y Accenture de Irlanda. Todas las corporaciones mencionadas tienen una presencia significativa en el mercado. Además, hay varios startups emergentes que están ganando terreno, especialmente en el sector de tecnología con soluciones innovadoras como Lemon, Pomelo y CoderHouse, que han demostrado ser competidores importantes para las empresas más antiguas.

2.2. Adopción de la tecnología

La adopción de la tecnología en Argentina ha sido constante, aunque a un ritmo más lento que en otros países de Europa. Según el informe del INDEC (2020), denominado “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación” demuestra que 60,9% de la población argentina tiene acceso a computadora, el 84,3% de la población cuenta con un celular y solo el 82,9% dispone de internet.

Estos datos son interesantes porque el software puede ser consumido y vendido tanto a empresas como a consumidores finales. En especial estos últimos, tienden a utilizar tecnología de entretenimiento, como juegos y aplicaciones de redes sociales.

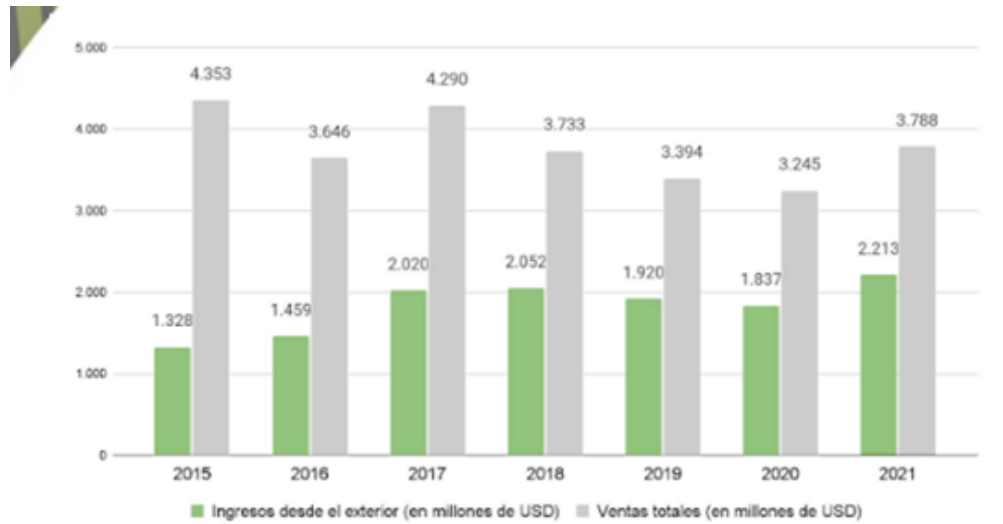
En los últimos años, luego de la pandemia existió una mayor tendencia a realizar compras a través de internet, por lo cual la industria se vio afectada positivamente ya que se necesita de tecnología para lograr las transacciones de compra y venta. A nivel sector privado, muchas de las empresas físicas pasaron a tener su propio ecommerce y a incorporar mayor uso de tecnología en su labor. La mayoría de las empresas de Argentina optó por al menos una solución empresarial, como software de contabilidad, software de gestión de recursos humanos y software de logística. Además, muchas empresas han adoptado soluciones de software en la nube, lo que les permite acceder a soluciones más seguras y escalables.

En el sector público, la adopción de tecnología también ha sido una prioridad. El gobierno ha implementado iniciativas para digitalizar servicios públicos y ha adoptado soluciones de software para mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión pública

2.3. Ventas

Para comprender la magnitud del crecimiento en la industria, resulta pertinente analizar las ventas e ingresos desde el exterior originados por la industria del software, los datos correspondientes fueron extraídos del INDEC (2021), debido a que los datos oficiales están hasta ese año, pero es adecuado pensar que los porcentajes fueron en aumento.

Gráfico N° 1: Ventas de software en Argentina:



Fuente: *Evolución ventas e ingresos desde el exterior - Software (2021)* [Imagen]

Recuperado de <https://cessi.org.ar>

En la imagen se observa que las ventas de software aumentaron todos los años, con un pico máximo en 2017 y en 2021 logrando \$3788 millones de dólares. En lo que respecta a los ingresos desde el exterior, luego de la caída en el año 2020 por la pandemia, se recuperó y marcó récord en 2021 con \$2213 millones de dólares.

Asimismo, las ventas totales en peso corriente en el año 2021 aumentaron un 58,4% en relación al año anterior. Es impresionante el crecimiento y más aún porque superó 7.5 puntos la inflación, la cual fue de 50,9%.

Figura N° 14: Exportaciones

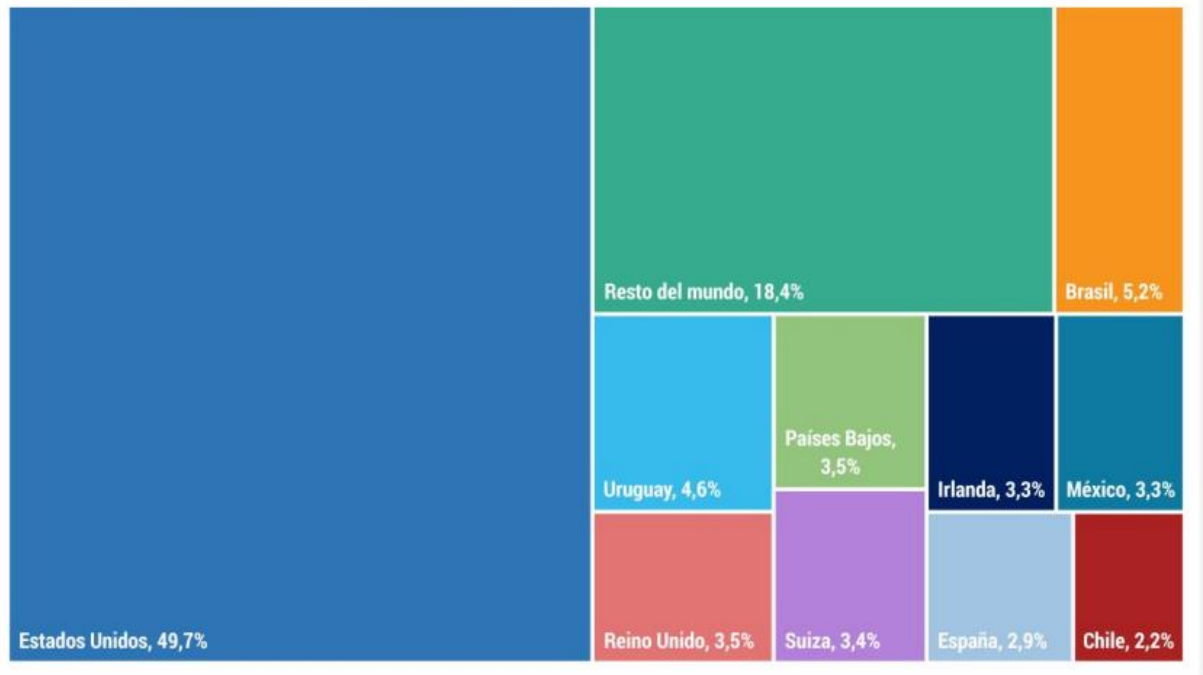
Oleaginoso	16.730
Cerealero	9.539
SBC	5.610
De origen bovino	4.370
Automotriz	4.309
Petrolero-petroquímico	3.660
Minería	2.366
Frutihortícola	2.169
Pesquero	1.730
Uva	984
Farmacéutico	864

Fuente: *Exportaciones en millones de dólares (2020)* [Cuadro] Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar>

El cuadro representa las exportaciones argentinas en el año 2020, y se observa que las ventas externas de los servicios basados en el conocimiento ocuparon el tercer puesto en ese año. Superando las ventas del sector automotriz o la industria petroquímica. Como el año 2020 no es el mejor año para comparar, ya que el comercio a nivel global fue afectado por la pandemia, se deduce que igual es una industria que genera mucho ingreso del país y en la actualidad más aún.

Adicionalmente, Estados Unidos es nuestro principal importador de SBC como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N° 2: Principales destinos de exportaciones de SBC:

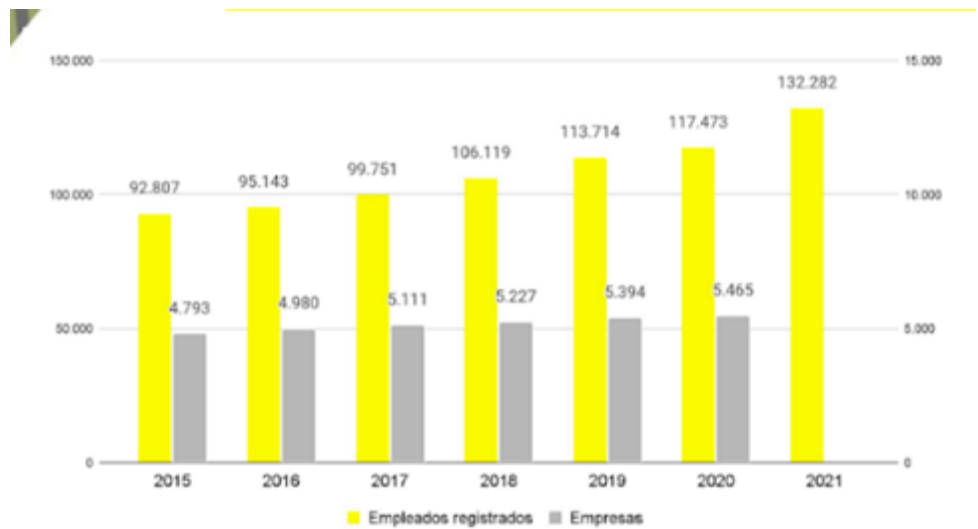


Fuente: *Principales destinos de las exportaciones de SBC (2019)* [Grafico] Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/>

2.4. Empleo

Como se mencionó a lo largo de la tesina, la industria es importante para el crecimiento del país por la gran tasa de empleo que genera. Según plantea, el informe de la Cámara de la Industria Argentina del Software - CESSI (2021) solo en 2021 se originaron 14.800 nuevos empleados registrados.

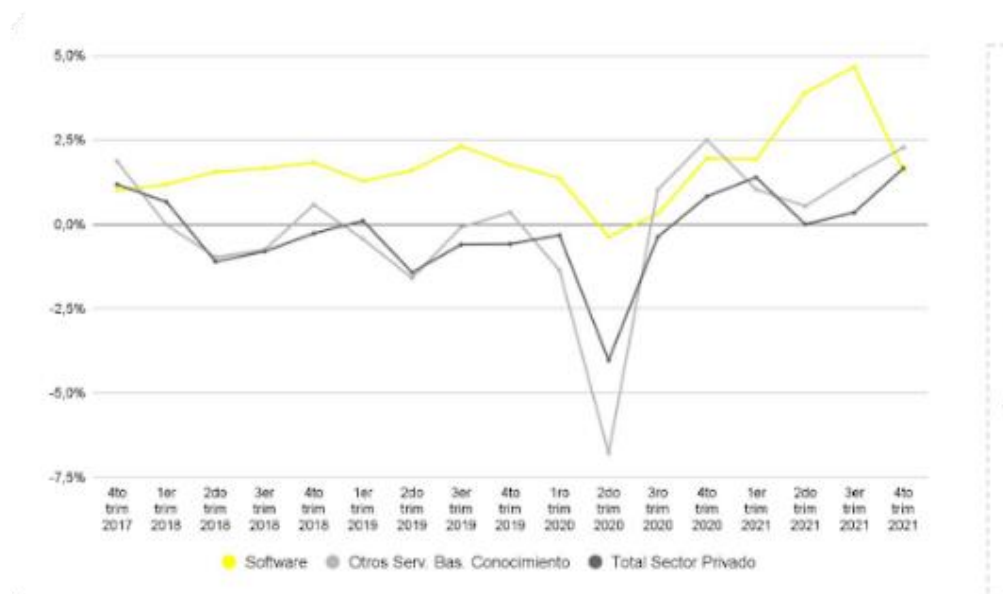
Gráfico N° 3: Empleo:



Fuente: *Evolución del empleo y la cantidad de empresas - Software (2021)* [Gráfico] Recuperado de <https://cessi.org.ar/>

En el gráfico se observa que el empleo ha crecido sostenidamente año a año, generando casi 40.000 mil nuevos empleos de trabajo y adicionalmente se debe a que la cantidad de empresas también fue en aumento.

Gráfico N° 4: Variación trimestral empleo:



Fuente: *Variación trimestral del empleo - Software, SCB y sector privado (2017 a 2021)* [Gráfico] Recuperado de <https://cessi.org.ar/>

En el gráfico se puede observar que, mientras el empleo de otros servicios basados en el conocimiento (SBC), así como el del sector privado en general cayó casi continuamente entre el 2do. trimestre de 2018 y el 3er. trimestre de 2020, el empleo en Software creció durante todo el período, exceptuando una caída en el 2do. trimestre de 2020 (puede ser debido a la pandemia). Por otra parte, la recuperación del empleo a partir de 2021 ha sido también más pronunciada en el sector del Software.

Es propicio destacar la iniciativa del CESSI, denominada Software as a Future (SaaF), la cual busca fomentar un mayor desarrollo productivo a través de incentivos para profesiones digitales y la formación para la empleabilidad en tecnología, con el objetivo de generar empleo y divisas a través del incremento de exportaciones. Además, tiene como objetivo generar más de 400.000 nuevos empleos entre 2022 y 2031, y generar más de 20.000 millones de dólares de producción bruta anual al año 2031, lo que convertiría a la industria en la segunda más importante del país en generación de riqueza. Adicionalmente, se espera generar exportaciones por más de 10.000 millones de dólares anuales incrementales, lo que colocaría a la industria en el segundo lugar en generación de divisas.

Estos datos son oficiales respecto a los empleados registrados, pero en la industria existe una tendencia al “empleo blue” o fuga de talento, que estudiaremos a continuación.

2.5. Fuga de talento

Sergio Kaufman (2022), presidente de Accenture en Argentina, expresó su preocupación por el empleo “blue” que se ha generado en Argentina en los últimos años. Él lo define como: *“jóvenes empleados que eligen trabajar para el exterior de manera independiente y cobrar en divisas. Ese circuito paralelo al trabajo formal hace que el Banco Central no pueda acceder a los dólares que debería tener”*. A este fenómeno se lo conoce también como fuga de talento.

La macroeconomía argentina, con altos niveles de pobreza e inflación y la facilidad que tienen los profesionales altamente calificados de conseguir trabajo en el exterior, es un gran problema para las empresas argentinas. La rotación y escasez de personal ya era preocupante, y en la actualidad no solo se compite por ese talento en el mercado formal, sino también en el circuito paralelo que dificulta el crecimiento de las corporaciones.

Estos profesionales, que suelen no tener relación laboral formal en Argentina obtienen salarios en divisas extranjeras como dólar y euro. Existe dos fenómenos de la

economía que potenciaron esta fuga de talento, primero la gran brecha cambiaria entre el dólar y el peso argentino y los elevados márgenes de inflación que tenemos en el país.

A nivel mundial también existe escasez de talento en la industria, por lo que las empresas estratégicamente deciden contratar a profesionales fuera de su país ofreciendo buena suma de dinero. En Argentina, suelen ser empresas estadounidenses las interesadas por la calidad de servicio y franja horaria, en cambio en Europa un buen mercado para reclutar talento es India.

Para que se pueda entender más la complejidad, las empresas Argentina ingresan sus exportaciones a dólar oficial mientras que los colaboradores reciben propuestas del mercado informal con remuneración más altas que el dólar oficial. Esto hace que las empresas pierdan gran parte de su personal, en especial los talentos más experimentados y con gran antigüedad.

La industria es importante para el desarrollo del país y por estos desafíos que presenta, se requiere de talentos para poder seguir desarrollándose y creciendo. Es crucial que el Estado desempeñe un papel importante en la promoción de políticas públicas que apoyen el desarrollo de habilidades tecnológicas y la formación de talentos en la ciudad.

2.6. Políticas

El apoyo del gobierno es esencial, por lo cual se han implementado políticas para fomentar el desarrollo de la industria. Estas políticas incluyen programas de formación y capacitación, incentivos fiscales y programas de inversión para apoyar a las empresas emergentes. A continuación, se expresará el Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0, el cual son políticas impulsadas por el Ministerio de Desarrollo Productivo de Argentina en el año 2021, para acompañar la adaptación de la Industria nacional al Paradigma 4.0 y promover el desarrollo de soluciones tecnológicas 4.0 en el país, se enumeran las más relevantes:

2.6.1. Iniciativas

1. Sensibilización y capacitación: La mayoría de las empresas argentinas, especialmente las pequeñas y medianas, no han incorporado tecnologías 4.0 en sus procesos y productos, aún prevalecen procedimientos analógicos. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo políticas de sensibilización y capacitación para dar a conocer las herramientas

disponibles, fomentar la incorporación de estas tecnologías y brindar las herramientas necesarias para su adopción.

1.1. Argentina Programa: El programa es impulsado por el Ministerio de Economía de la Nación y cuenta con certificación de la CESSI, y está estructurado en dos etapas de formación. La formación se brinda de forma continua y por cupos. Tiene como objetivo capacitar a personas en lenguajes y conocimientos sobre programación, testing y habilidades digitales para potenciar la empleabilidad en el sector del software y la tecnología. En 2022 superó los 210 mil inscriptos de los cuales el 38% fueron mujeres, según cifras expuestas por la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI).

1.2. Incluir 4.0: Busca mediante el financiamiento de programas formativos, llevar a cabo instancias de formación profesional en temas relacionados con la economía del conocimiento e industria 4.0 para poblaciones vulnerables. Se espera generar programas en 10 provincias, capacitar a 2.500 beneficiarios, de los cuales 1.500 serían mujeres. Incluso se lanzó una convocatoria para que cada municipio presentará un proyecto para ejecutar proyectos de capacitación asociados con alguna entidad educativa, productiva, etc.

1.3. Talleres de sensibilización sectorial en Transformación digital: Incluye talleres para pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) sobre los beneficios de la Transformación Digital (TD) en los sectores a los que pertenecen, dictados por Unidades de Transformación Digital. Los talleres comenzaron en el segundo trimestre de 2021.

1.4. Reintegros en capacitación: Los proyectos de capacitación podrán obtener reintegros del 35% al 100% mediante la emisión de un certificado electrónico de crédito fiscal utilizable para la cancelación de impuestos nacionales, como Ganancias, Valor Agregado, Débitos y Créditos, entre otros, para proyectos de capacitación de hasta 12 meses de duración.

2. Asistencia técnica: ofrece herramientas de asistencia técnica para orientar a los actores que ya conocen el paquete tecnológico 4.0 en el proceso de tomar decisiones sobre cómo y dónde implementarlo, estas herramientas están enfocadas en la adopción de tecnologías genéricas o soluciones personalizadas.

2.1. Plataforma INDTech 4.0: Proceso de aceleración de nuevas empresas y vinculación con clientes: asistencia técnica especializada, workshops, mentoreo, espacios de vinculación y acompañamiento en rondas de negocios a nivel local e internacional

3. Apoyo a la inversión: El Paradigma 4.0 conlleva cambios acelerados que generan incertidumbre en los distintos actores del entramado productivo, además de los problemas estructurales de financiamiento que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas. El Plan incluye herramientas de apoyo a la inversión para facilitar el cambio productivo y un componente para fomentar la inversión en infraestructura digital para aumentar la cantidad de empresas pequeñas y medianas en condiciones de digitalizarse.

3.1. Créditos para licenciatarios de servicios de TIC: El objetivo de la misma es ofrecer financiación de proyectos que tengan por finalidad la adquisición de capital de trabajo para operar redes de infraestructura. Mediante el otorgamiento de créditos por parte del Banco de la Nación Argentina, con tasas de interés parcialmente bonificadas por el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM).

3.2. Créditos del Banco Nación para transformación digital: Está destinado a MiPyMES en proceso de transformación digital para la adquisición de licencias de Software o equipamiento relacionado a la digitalización.

3.3. Financiamiento para consolidar un nodo: Financiamiento de hasta \$40.000.000 para impulsar agrupamientos de empresas dedicadas a la producción de bienes y servicios basados en la Ley de Economía del Conocimiento.

4. Infraestructura institucional: La transformación que las empresas industriales deben transitar en mediano y largo plazo requiere también cambios y fortalecimiento del subsistema tecnológico de apoyo a la innovación productiva y organizacional, así como una articulación estratégica entre el sector público y privado.

4.1. Certificados Digitales: INTI 4.0 Certifica productos y procesos en lo referido al cumplimiento de normas y especificaciones técnicas.

4.2. Red de Asistencia Digital para Pymes: Espacio de colaboración público - privado destinado a ofrecer productos, servicios y soluciones tecnológicas bonificadas para impulsar y facilitar la digitalización de las PyMEs.

2.6.2. Leyes

En 2015 se creó la Subsecretaría de Servicios Tecnológicos y Productivos dependiente de la Secretaría de Industria y Servicios del Ministerio de Producción, pero fue en el año 2018 que la Subsecretaría se convirtió en una Dirección, lo que generó disconformidad en el sector privado porque se redujo el nivel de estructura y peso político. Pero con la asunción de una

nueva administración a fines del año 2019 se creó la Subsecretaría de Economía del Conocimiento, dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo.

La Secretaría de Economía del Conocimiento, está actualmente dirigida por Juan Manuel Cheppi, y fue creada con el objetivo de dar impulso y apoyo al desarrollo de tecnologías, y de promover la capacitación e incorporación de talento con capacidades y habilidades requerida en la economía basada en el conocimiento.

En especial la industria del Software, cuenta con el siguiente marco normativo:

- Ley N.º 25.856
- Ley N.º 25.922
- Decretos N.º 1594/2004
- Resolución SICPYME N.º 61/2005
- Ley N.º 26.692
- Decreto N.º 1315/2013
- Resolución SI N.º 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
- Resolución SI N.º E- 705/2016

A continuación, se expresarán algunas de ellas, que se consideran importante para el presente trabajo:

Ley N.º 25.856: fue promulgada en enero del año 2004, y establece que la producción de software debe considerarse como una actividad productiva de transformación al igual que una actividad industrial, a los efectos de la percepción de beneficios impositivos, crediticios y de cualquier otro tipo. Eso es más beneficioso en términos de alícuotas y exenciones.

Ley N.º 25.922: denominada Ley de promoción de la industria del software, fue promulgada en septiembre del 2004, y otorga beneficios fiscales como:

- ✓ Estabilidad fiscal por el término de diez años. Esto significa que las reglas tributarias no cambiarán drásticamente para estas empresas y podrán contar con una mayor certeza y estabilidad en sus obligaciones fiscales.
- ✓ Las empresas productoras de software tendrán una reducción del 60% en el monto total del impuesto a las ganancias que deban pagar cada año.

Debiendo demostrar que utilizaron gastos en materia de investigación, calidad y exportaciones.

- ✓ La creación de un Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (Fonsoft), destinados a financiar actividades de investigación y desarrollo, mejora de calidad, capacitación de RRHH, etc.

Estas políticas dieron lugar a que el sector sea uno de los más dinámicos y con mayor proyección en el país. Esto se debe a que leyes, decretos y estratégicas políticas han creado ventajas competitivas y fiscales para las empresas del sector, lo que ha impulsado su crecimiento y desarrollo. En este sentido, el sector IT ha sido identificado como una de las áreas económicas con mayor potencial en Argentina y que contribuye significativamente al desarrollo económico del país.

Otro de los aspectos importantes que influye en el desarrollo de la industria es la educación, por lo que profundizaremos a continuación con mayor detalle este tema.

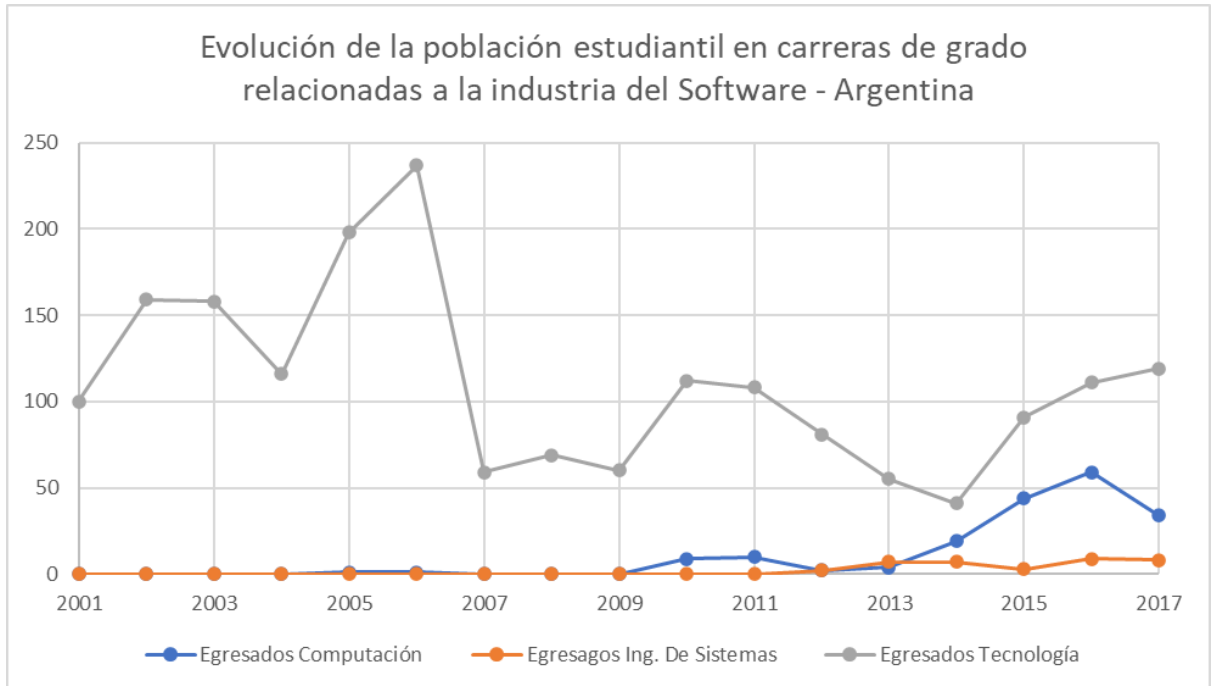
2.7. Educación

El país cuenta con una población con niveles de educación adecuados y de calidad, además, existe una gran cantidad de profesionales que se dedican a la tecnología, lo que lo convierte en un importante destino para las empresas IT.

Para trabajar en sistemas, es necesario tener diferentes habilidades y conocimientos. Pero la mayor parte de profesionales vienen de carreras como Ingenierías, Licenciatura en Computación y carreras técnicas relacionadas. Eso no quiere decir que un profesional de otra área, como Administración, Diseño, Matemáticas, etc., no pueda luego especializarse en el rubro del software.

La siguiente imagen muestra datos oficiales hasta el año 2017, publicadas por la Secretaría de Políticas Universitarias del Gobierno de La Nación, en donde se observan los egresados de las carreras de Ingeniería en Sistemas, Tecnología y Computación.

Gráfico N° 5: Evolución de la población estudiantil en carreras de grado:



Fuente: Elaboración propia en base a datos oficiales del Gobierno de la Nación Argentina.

Se observa en el gráfico que en el año 2006 alcanzó un pico máximo de 236 egresados de la carrera de Tecnología, y en el supuesto que hayan seguido trabajando en roles relacionado a su carrera, son personas que en la actualidad tienen mucha experiencia en el área. Al mismo tiempo, se evidencia que desde el 2014 hubo aumento de egresados, con excepción de la carrera de Computación que se muestra en baja.

Comparado con otras carreras, se puede apreciar que por lo menos hasta el año 2017 no eran resultados muy optimistas. Eran muy pocos los profesionales que logran recibirse de carreras relacionadas a la industria del Software en todas las Universidades de Argentina.

Según la Síntesis de Información Estadísticas Universitarias del año 2019-2020, publicado por el Ministerio de Educación Argentina, el 23,2% de los nuevos inscriptos a carreras de pregrado y grado opta por carreras vinculadas a la ciencia o la tecnología. Este gran porcentaje, nos da una visión más positiva del auge de la industria, y que próximamente tendremos más profesionales con sabiduría en temáticas relacionadas al área.

Si pensamos en datos más actuales, la Universidad de Buenos Aires (UBA) reveló cuáles fueron las carreras más elegidas en el 2022, siendo pionera medicina, pero con saltos muy significativos en diversas ramas de Ingeniería.

Felipe Vega (2022), director adjunto del Ciclo Básico Común de la UBA comentó en una entrevista que *“La Facultad de Ingeniería viene con un muy buen desempeño en los últimos años impulsada por Ingeniería Informática e Ingeniería en Petróleo. También creció Ciencias de Datos, dentro de la Facultad de Ciencias Exactas”*. Esto confirma un estudio de la consultora Morning Consult (2021), en donde junto con Salesforce relevaron que en nuestro país un 52% de personas se sienten atraídas por la industria IT, aumentando el porcentaje cuando se explica de las ventajas de trabajar en el mismo.

En cuanto a instituciones educativas, Argentina cuenta con un gran número de establecimientos de renombre que ofrecen programas de grado y posgrado en informática, ingeniería de software, ciencias de la computación y otras disciplinas relacionadas con la tecnología. Esto contribuye a la formación de un gran número de profesionales altamente calificados en el país, y colabora con la escasez de talento.

En Argentina hay varias universidades públicas y privadas que ofrecen carreras relacionadas a sistemas, algunas de las mejores universidades para estudiar esta carrera son:

- ✓ Universidad de Buenos Aires (UBA)
- ✓ Universidad Tecnológica Nacional (UTN)
- ✓ Universidad de la Plata (UNLP)
- ✓ Universidad de San Martín (UNSAM)
- ✓ Universidad de Palermo (UP)

Algunas de las carreras relacionadas a sistemas que se pueden estudiar en estas universidades son:

- ✓ Ingeniería en Sistemas
- ✓ Licenciatura en Sistemas
- ✓ Tecnicatura en Desarrollo de Sistemas
- ✓ Tecnicatura en Administración de Sistemas
- ✓ Tecnicatura en Análisis de Sistemas
- ✓ Ciencias de Datos

Además de las opciones presentadas, existen opciones de cursos de programación y tecnología en línea como, por ejemplo:

- ✓ Platzi
- ✓ Egg educacion
- ✓ CoderHouse
- ✓ Coursera
- ✓ Udemy
- ✓ EDX

Como slogan publicitario muchos de los cursos de programación ofrecen “Salida laboral asegurada”, como es el caso de Coderhouse, que fue la primera plataforma 100% en línea de Argentina y una de las primeras de Latinoamérica. Coderhouse es una escuela de programación en Argentina que ofrece proyectos freelance pagados a los estudiantes más destacados, permitiéndoles aprender y ganar dinero al mismo tiempo. Conjuntamente, los estudiantes pueden desarrollar proyectos finales sobre una empresa real o ficticia, que los ayuda en la búsqueda de empleo. Adicionalmente, Coderhouse trabaja con compañías como Falabella, PedidosYa, Samsung y Accenture entre otras, para ayudar en la inserción laboral de los alumnos.

Además de estas opciones, hay muchas personas que prefieren aprender de forma autodidacta, ya que les permite adaptar su aprendizaje a sus propios ritmos y necesidades. Con la creciente cantidad de recursos educativos en línea disponibles, es más fácil para los programadores autodidactas adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en su carrera.

Si bien hay más de 30 universidades públicas y privadas, institutos y cursos para formar talento en área de sistemas, no se llega a cubrir la demanda actual. Como la demanda de profesionales en sistemas sigue creciendo persistentemente, esta brecha entre oferta y demanda genera cuellos de botella en el mercado laboral, esto indica que uno de los factores que contribuye al desajuste, es la escasa cantidad de profesionales disponibles en el mercado.

2.7.1. Calidad educativa.

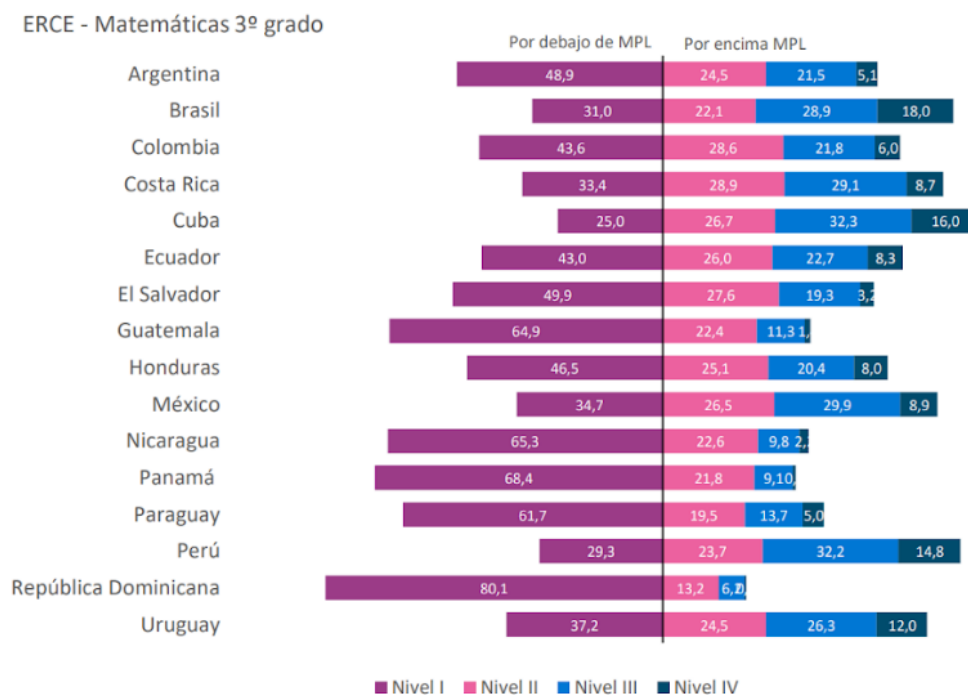
Citando al informe de Argenconomics (2022) “Los conocimientos en lo relativo a la especialidad tecnológica se pueden adquirir en la educación superior, y, en muchos casos, en la oferta no formal. También hay capacidades que pueden desarrollarse en el nivel secundario. Pero en todos los casos, para que puedan alcanzarse los niveles de competencia requeridos, debe existir una base previa de capacidades básicas que es fundamental afianzar en los niveles inicial, primario y secundario del sistema educativo”.

Por lo expresado anteriormente, es importante considerar la calidad educativa en los diferentes niveles académicos. Según estudios como el ERCE 2019 de la UNESCO, cuyo objetivo es medir el aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas como Lectura, Escritura, Matemática y Ciencias, aplicando evaluaciones en América Latina y el Caribe. Argentina ha obtenido resultados más bajos que el promedio y ha retrocedido en todas las evaluaciones en comparación con la medición anterior en 2013. Estos resultados poco alentadores en el nivel primario, se han reflejado en los niveles de rendimiento para los niveles educativos siguientes.

En dicha evaluación participaron 160.000 estudiantes de tercer y sexto grado de primaria, se establecieron descriptores mínimos de competencia denominados MPL, que apuntan al desarrollo de destrezas matemáticas básicas, como el establecimiento de relaciones entre números, expresiones algebraicas, resolución de problemas, etc. Y se establecieron cuatro niveles de logro en la educación, que muestran una progresión en la complejidad de las tareas que los estudiantes pueden realizar. Esto debe entenderse como una lógica acumulativa, en la que los estudiantes que se ubican en niveles inferiores pueden tener dificultades para abordar tareas más complejas y viceversa.

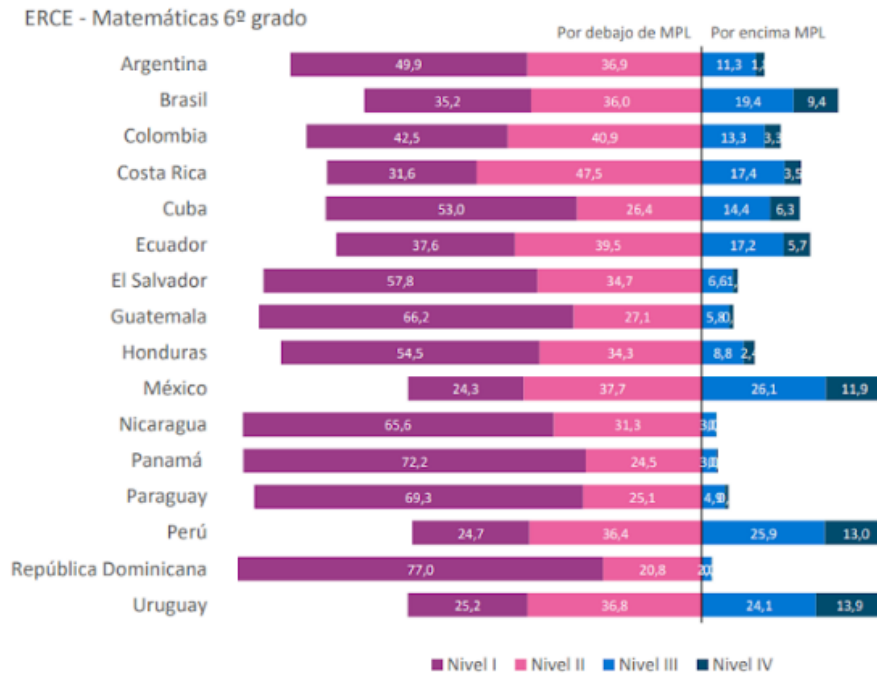
Se expondrán a continuación los resultados, en referencia a Matemáticas ya que es una asignatura importante para adquirir conocimientos en la industria:

Gráfico N° 6: Resultado Matemáticas 3° grado – ERCE:



Fuente: *ERCE- Matemáticas 3° grado* (2019) [Gráfico] recuperado de UNESCO.

Gráfico N° 7: Resultado Matemáticas 6° grado – ERCE:



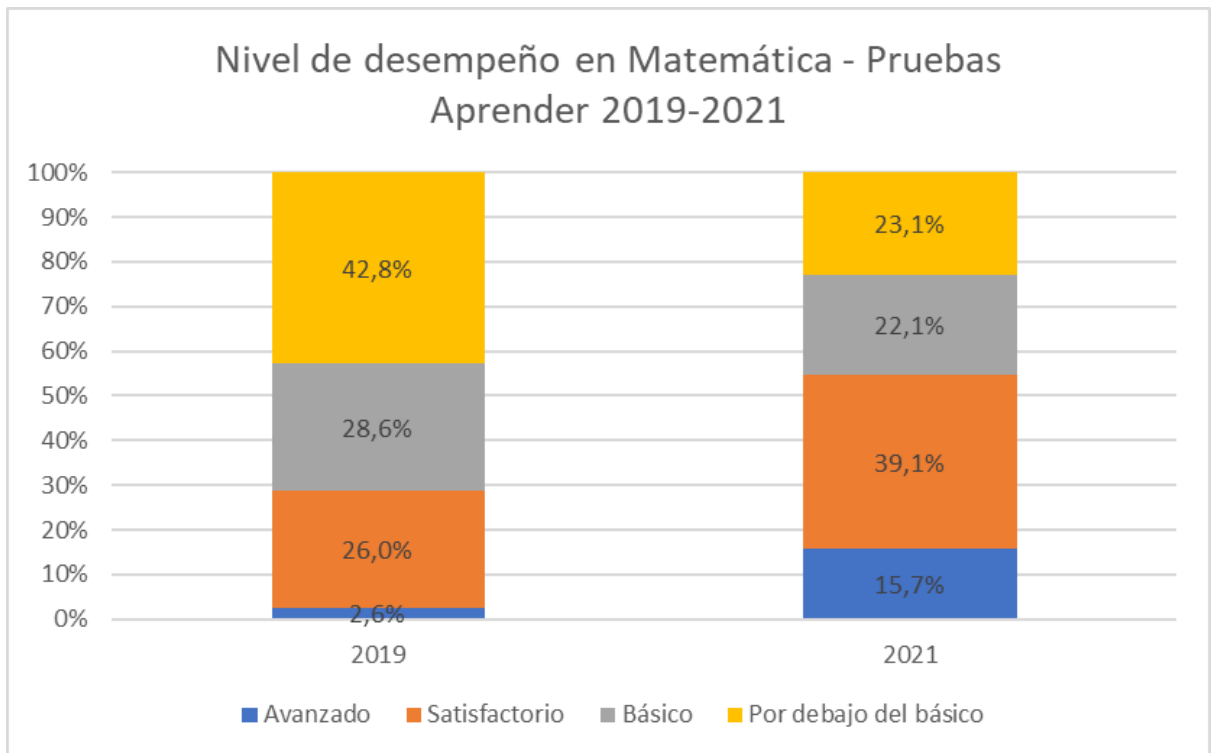
Fuente: *ERCE- Matemáticas 6° grado* (2019) [Gráfico] recuperado de UNESCO.

Los gráficos demuestran una situación pesimista en Argentina, respecto a los conocimientos brindados y aprendidos por los estudiantes a nivel primaria. Ya que tenemos un gran porcentaje de estudiantes que obtuvieron una nota debajo de los parámetros establecidos.

A nivel secundario, en el mismo año se implementaron las pruebas Aprender, que se realizaron a alumnos argentinos que se encontraban en el último año de la secundaria. Los resultados también fueron desalentadores, porque sólo el 28,6% alcanzó un desempeño satisfactorio o avanzado en Matemática y el 42,8% se ubica por debajo del nivel básico.

El Estado Argentino fue consciente de esta problemática y se tomaron medidas al respecto, esto se puede observar porque en las pruebas Aprender del año 2021, que es el último año en donde tenemos información oficial, el porcentaje de estudiantes que alcanzó un desempeño satisfactorio o avanzado en Matemática fue del 58,8%. La siguiente tabla ilustra lo mencionado:

Gráfico N° 8: Resultado Matemáticas Pruebas Aprender:



Fuente: Elaboración propia en base a datos oficiales del Gobierno de la Nación Argentina.

En resumen, Argentina tiene una gran oferta académica tanto pública como privada, para estudiar carreras de grado y tecnicaturas que formen profesionales en IT, y se están tomando medidas respecto a la educación que favorecen a la industria en el presente y también en el futuro.

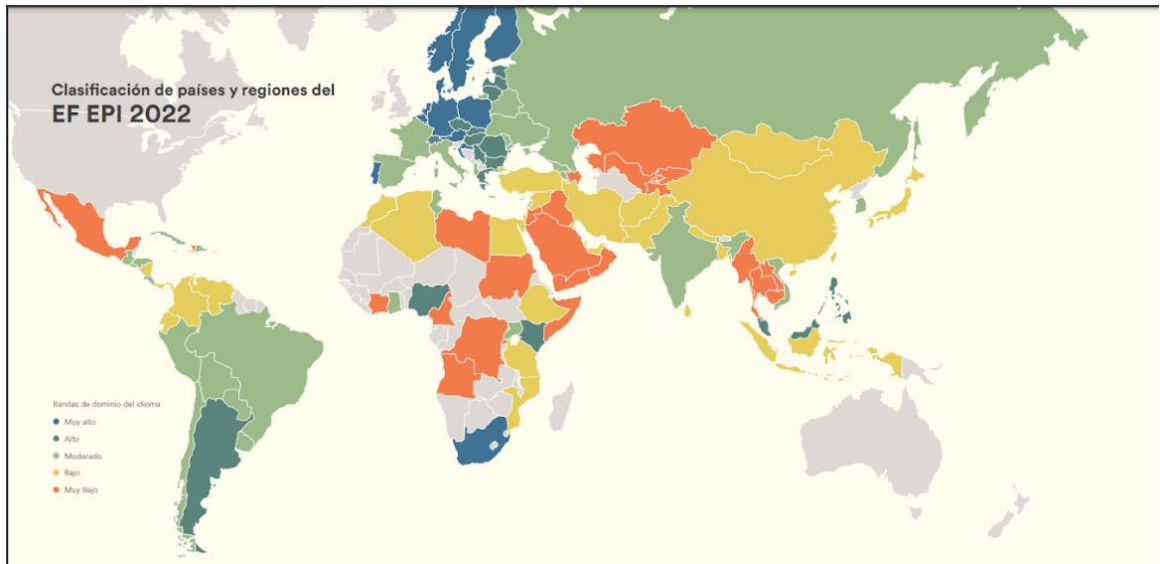
Al mismo tiempo, por lo expuesto en el trabajo la industria tiene como cliente a empresas o consumidores nacionales, pero también internacionales siendo Estados Unidos nuestro principal importador de servicios basados en el conocimiento. El mercado exterior es beneficioso porque representa ingresos de divisas al país y es crucial para el crecimiento económico. En este sentido, el idioma inglés es un factor clave para potenciar las exportaciones y que Argentina pueda brindar servicios internacionales. Por lo tanto, se proporcionan a continuación datos sobre Argentina y su educación en el idioma inglés.

2.7.2. Inglés.

Otra competencia esencial para que Argentina se vincule con el exterior ofreciendo servicios y productos de software, es el manejo del idioma inglés.

Según el Índice EF de nivel de inglés (2022), del Instituto Education First, que realiza un relevamiento del nivel de inglés de 111 países, Argentina en el año 2022 lidera el ranking del mejor país que habla inglés en América Latina.

Figura N° 15: Clasificación del EF EPI 2022:



Fuente: *Clasificación de países y regiones del EF EPI (2022)* [Mapa] Recuperado de <https://www.ef.com/>

En el mapa se observa que Argentina tiene un dominio alto del idioma inglés y se posiciona a nivel 30 en comparación con otros países.

Sin embargo, esta ventaja no es estable y los sistemas educativos deben proporcionar buena base del idioma, ya que es una clave para el desarrollo profesional de las nuevas generaciones y más aún de la industria IT. Solo con una sólida base escolar es posible generar masivamente las capacidades necesarias y que todos puedan acceder a aprender el idioma.

Ya hablamos de la educación en general y enfatizando las asignaturas de matemática e inglés, porque ambas son muy importantes para formar personas capacitadas en lo que requiere la industria del software. Pero ahora, hablaremos un poco de la cultura argentina que nos dará una visión más amplia de si Argentina tiene buenos talentos en relación a la industria.

2.7.3. Cultura

En Argentina se han desarrollado numerosos startups, como por ejemplo los 11 unicornios que mencionamos, y cuenta con profesionales que han logrado destacarse en grandes empresas y nivel científico, incluso es el único país latinoamericano que ha obtenido tres premios Nobel en ciencia. Estos éxitos nos llevan a pensar si existe un “talento argentino” que nos distingue de otros países emergentes, más allá de la educación.

En el mundo empresarial, universitario y científico se suele valorar positivamente la creatividad, el ingenio y la capacidad para resolver problemas y situaciones inesperadas que suelen tener los argentinos. Una posible explicación es que las dificultades económicas que enfrenta el país son un campo de entrenamiento ideal para desarrollar estas habilidades. Pero también, hay otra explicación que puede ser muy útil para entender la cultura argentina y porque tenemos talento con buenas habilidades para ofrecerles al mundo.

Además de las habilidades técnicas, en la industria del software se valora la creatividad y la solución de problemas. Y para comprender el fenómeno de porque el argentino es considerado con esas cualidades, expondremos el estudio de Gerard Hofstede, un psicólogo social holandés muy conocido por sus aportes en su investigación de grupos y organizaciones interculturales, permitiendo un marco para evaluar y diferenciar diferentes culturas organizaciones en los países.

Gracias a su investigación, desarrolló un índice llamado Power Distance Index (PDI), que mide la posición relativa de diferentes culturas en relación con la aceptación del poder en la sociedad y las instituciones. Básicamente describe cómo los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan una inequidad del poder.

Los países con un índice bajo tienen una sociedad menos rígida y autoritaria, donde las personas están dispuestas a desafiar el statu quo en las figuras de autoridad. Argentina está entre los países con PDI bajo, en el puesto 48, lo que sugiere que la autoridad descentralizada y la estructura de gestión plana son comunes, y que los gerentes y subordinados están relativamente menos preocupados por el poder. Esta diferencia respecto a otros países de la región puede ser un rasgo diferencial del talento argentino en relación con el poder.

Tabla N° 1: Power Distance Index (PDI):

	País	PDI		País	PDI		País	PDI
1	Malaysia	104	23	France	68	45	Pakistan	55
2	Guatemala	95	24	Hong Kong	68	46	Japan	54
3	Panama	95	25	Poland	68	47	Italy	50
4	Philippines	94	26	Colombia	67	48	Argentina	49
5	Mexico	81	27	El Salvador	66	49	South Africa	49
6	Venezuela	81	28	Turkey	66	50	Hungary	46
7	China	80	29	Belgium	65	51	Jamaica	45
8	Egypt	80	30	Ethiopia	64	52	United States	40
9	Iraq	80	31	Kenya	64	53	Netherlands	38
10	Kuwait	80	32	Peru	64	54	Australia	36
11	Lebanon	80	33	Tanzania	64	55	Costa Rica	35
12	Libya	80	34	Thailand	64	56	Germany	35
13	Saudi Arabia	80	35	Zambia	64	57	United Kingdom	35
14	United Arab Emirates	80	36	Chile	63	58	Switzerland	34
15	Ecuador	78	37	Portugal	63	59	Finland	33
16	Indonesia	78	38	Uruguay	61	60	Norway	31
17	Ghana	77	39	Greece	60	61	Sweden	31
18	India	77	40	South Korea	60	62	Ireland	28
19	Nigeria	77	41	Iran	58	63	New Zealand	22
20	Sierra Leone	77	42	Taiwan	58	64	Denmark	18
21	Singapore	74	43	Czech Republic	57	65	Israel	13
22	Brazil	69	44	Spain	57	66	Austria	11

Fuente: Elaboración propia ´en base a <https://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>

El perfil profesional argentino se destaca, según el índice PDI, entonces por su capacidad de criterio y análisis, siendo menos apto para tareas repetitivas. Esto se debe en parte a la calidad de la educación pública y a la diversidad cultural de la población, lo que ha resultado en un alto nivel de pensamiento crítico, el cual es primordial en la industria.

Este índice demuestra que estas cualidades del talento argentino son un diferencial y nos dan ventaja competitiva frente a otros países, y más aún en una industria, como la del software, que se requiere de estas habilidades.

Resumen – Capítulo II

En el segundo capítulo profundizamos sobre la industria del software en Argentina, se demostró que es una industria con mucho potencial en el país y también con muchos desafíos.

Abordando el tema de la retención del talento, comprendimos que Argentina cuenta con profesionales capacitados tanto a nivel técnico como en el idioma inglés. Y analizamos la cultura, que según el índice Power Distance Index Argentina es un buen lugar para buscar talento. Además, investigamos las políticas tomadas por el Gobierno para potenciar y ayudar a las empresas de la industria.

En el próximo capítulo, se realizará una fase crucial en la que se llevará a cabo una investigación de campo mediante encuestas, cuya recopilación de datos nos permitirán comprobar lo expuesto a lo largo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO III – RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Introducción - Capítulo III

En el siguiente capítulo se mostrarán los resultados del análisis de campo realizado a través de encuestas. Las mismas fueron realizadas a profesionales argentinos que ocupan roles como: Desarrollador de software, UX-UI, Arquitecto de soluciones, QA, DevOps Engineer, Administrador de bases de datos, Especialista en seguridad de la información y roles tecnológicos afines.

1. Objetivos

Como vimos en el primer capítulo, son muchos los factores que influyen en la retención del talento, como comunicación, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, clima laboral, entre otros. Por lo cual, se intentará analizar y comprender como influyen y en qué medida, en la retención del talento estos factores.

Además, como en el trabajo se mencionó la fuga de talentos, se discriminará en algunas preguntas que se considere pertinente la diferencia entre profesionales argentinos que trabajen para compañías de Argentina de quienes trabajan en empresas del exterior.

Como la satisfacción laboral es muy importante para decidir permanecer en un mismo empleo se realizará un análisis sobre esta variable y los demás factores. Indagando de esta manera, si su nivel de satisfacción depende de alguna de estas variables y en qué medida.

2. Universo de análisis

La muestra de análisis incluyó a profesionales argentinos que actualmente estuvieran trabajando en los roles mencionados anteriormente. Para llegar a nuestro público objetivo, el cual era desconocido por la investigadora del presente trabajo, se utilizaron diferentes redes de difusión como LinkedIn, grupos de Facebook, Twitter y Telegram.

Logrando reunir respuestas de 68 profesionales, si bien este no es un número muy representativo, por motivos académicos y por necesidad de más tiempo se decidió continuar con el análisis de las respuestas recaudadas.

3. Análisis de las encuestas

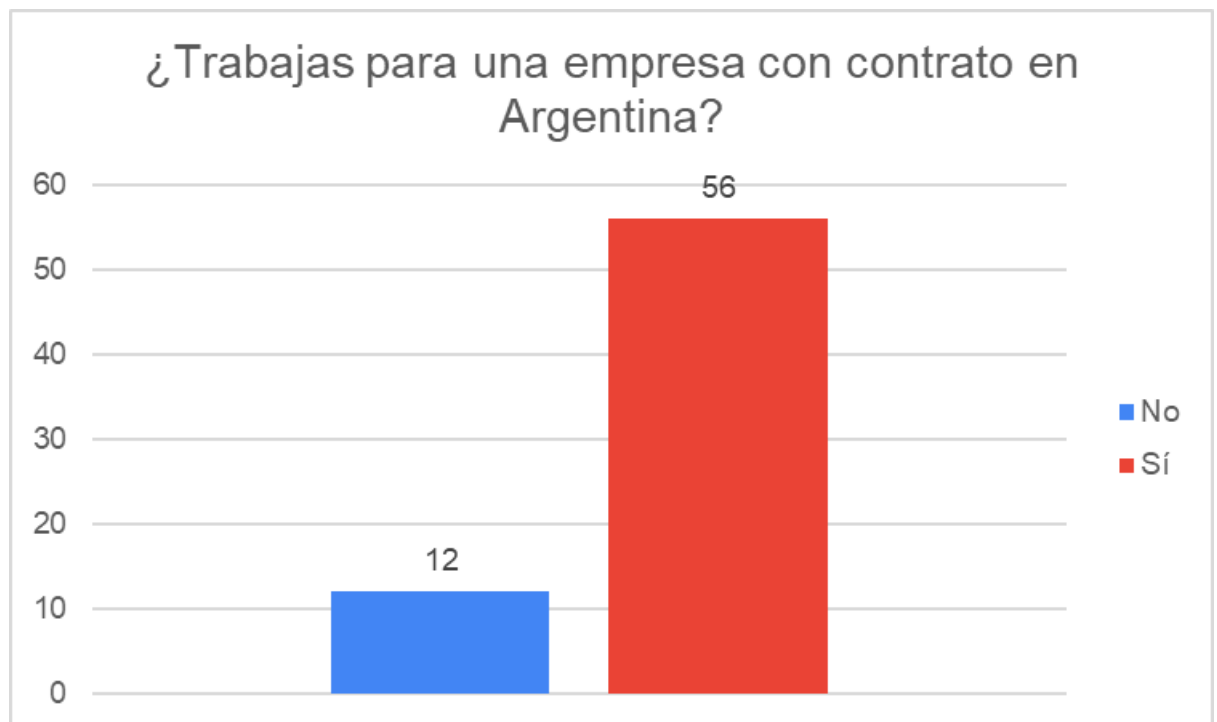
Se presentan a continuación los resultados de la encuesta mediante diversos gráficos, que permiten discriminar mejor visualmente los resultados. Se expondrá al inicio de cada pregunta de la encuesta una descripción de la misma y luego una breve explicación de los resultados.

Hay algunos gráficos que fueron correlación de diferentes preguntas, y no fueron consultados puntualmente, pero sirve para sacar mejores conclusiones.

1. ¿Trabajas para una empresa con contrato en Argentina?

Abordaremos el análisis con información sobre la cantidad de profesionales que trabajan con contrato en Argentina y quienes trabajan para otros países. Esta distinción nos será muy útil para las próximas preguntas.

Gráfico N° 9: Contrato:



En el gráfico de barra se observa, que de las 68 personas que contestaron el 82,3%, es decir 56 profesionales, trabajan en empresas con sociedad en Argentina. Y el 17,7% restante, solo 12 personas, trabaja en empresas que no son argentinas.

Esto es un dato realmente representativo, porque las empresas extranjeras buscan talento muy capacitado, es decir expertos con muchos años de experiencia, en otros países por la escasez de profesionales IT que hay a nivel mundial.

2. ¿Cuántos años de experiencia profesional tienes en el área de Sistemas?

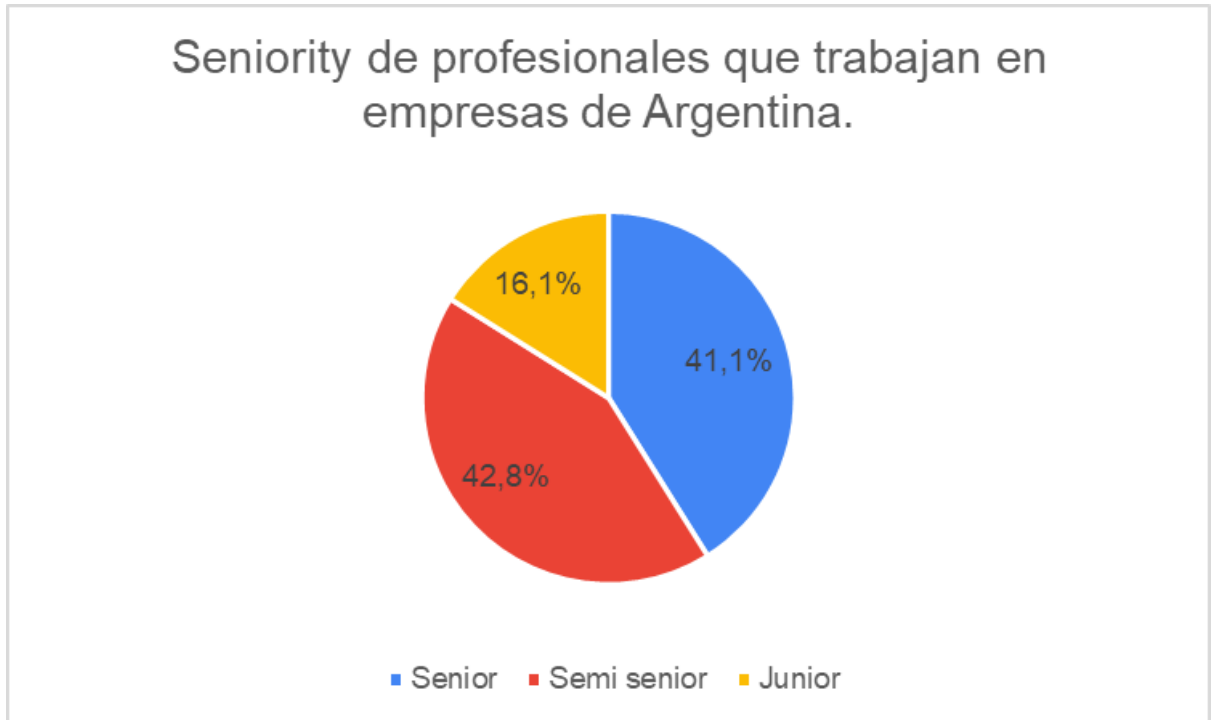
En la siguiente pregunta, estableceremos una distinción de seniority entre quienes trabajan para empresas Argentina y aquellos colaboradores que no. Esto nos permita corroborar lo mencionado en la interrogación número 1. Siendo:

- ✓ **Senior:** aquellos trabajadores que cuenten con más de 6 años de experiencia profesional en el rubro.
- ✓ **Semi Senior:** aquellos trabajadores que cuenten de 2 a 6 años de experiencia profesional en el rubro.
- ✓ **Junior:** aquellos que cuenten con menos de 2 años de experiencia profesional en el rubro.

Gráfico N° 10: Años de experiencia – Exterior:



Gráfico N° 11: Años de experiencia – Argentina:



Se confirma que las empresas extranjeras buscan perfiles argentinos con más experiencia. En cambio, los resultados para las empresas argentinas demuestran que cuentan con un porcentaje de profesionales Semi senior mayor, esto puede ser debido a la complejidad de la búsqueda de talento y la retención de los mismos, se puede dar que las corporaciones optan por flexibilizar los requisitos contratando gente con diferente expertiz.

3. ¿En qué país se encuentra la empresa para la que trabajas actualmente?

En este momento, analizaremos de donde son las empresas extranjeras que buscan talento en Argentina.

Gráfico N° 12: Lugar de la empresa:



Un gran porcentaje de la fuga de talento se debe a empresas de Estados Unidos, la poca diferencia horaria influye positivamente a diferencia de las empresas de Europa que la diferencia horaria representa un problema. Pero como se observa en el gráfico, un 25% de la población encuestada trabaja para empresas de España, esto es posible porque cuentan con el mismo idioma que facilita el trabajo y la cultura organizacional.

4. ¿Cuál es tu relación laboral actual?

Al presente es preciso analizar qué tipo de contrato laboral tienen estos profesionales, tanto para quienes trabajan para el exterior como para quienes no.

Gráfico N° 13: Relación laboral – Exterior:

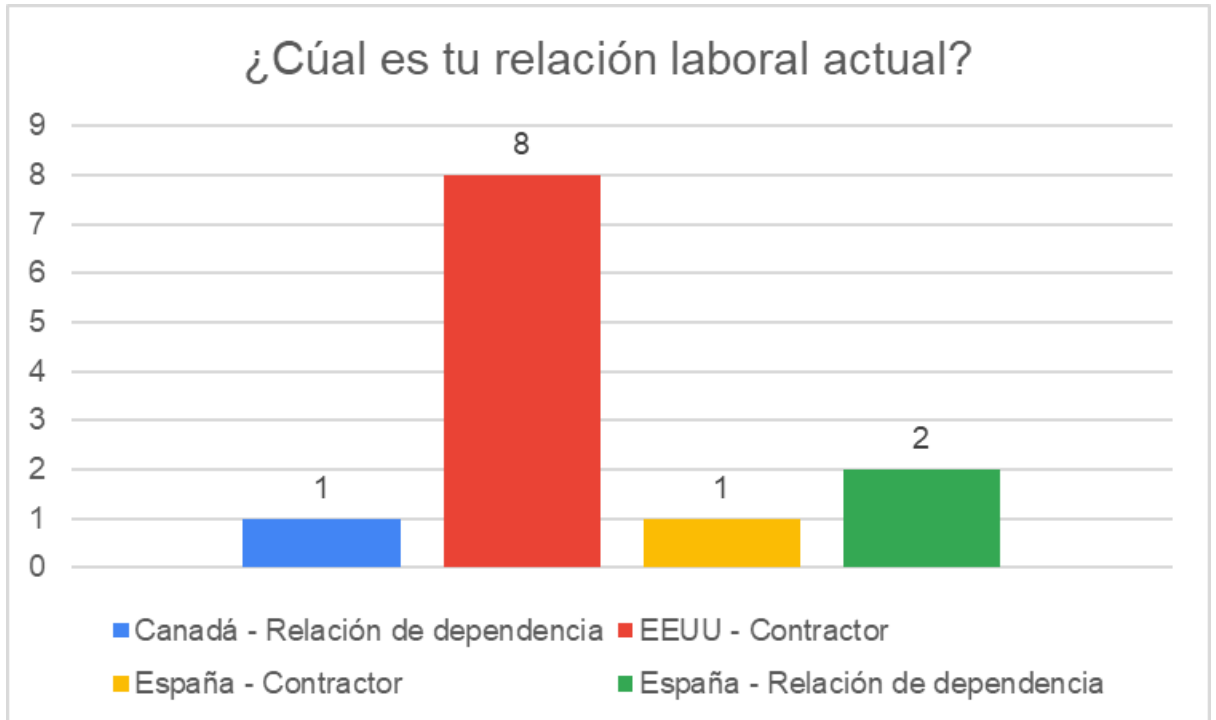
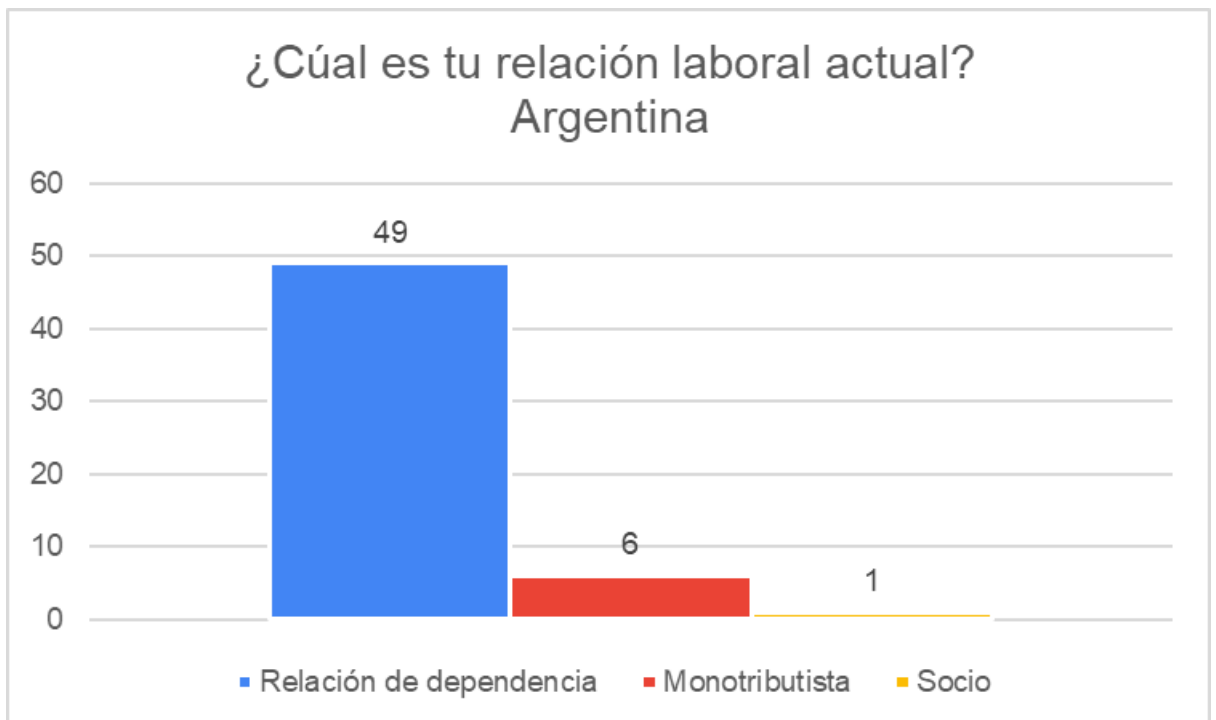


Gráfico N° 14: Relación laboral – Argentina:



Tal cual reflejan los gráficos las compañías extranjeras optan por contratar a su personal argentino en modalidad contractor, esto significa que los trabajadores tienen un contrato formal con la empresa que puede ser por tiempo indefinido o determinado por un proyecto en específico y reciben una remuneración por su trabajo todos los meses. Se hace la salvedad, que empresas de Canadá y España optaron por la relación de dependencia, esto puede ser porque ofrecen visa de trabajo con relocalización. Hay muchos profesionales que eligen trabajar en estas empresas y tener la oportunidad de emigrar del país.

En lo que respecta a empresas argentinas gran parte de las mismas prefieren el contrato conocido como relación de dependencia, el cual establece un contrato de trabajo formal a largo plazo, en donde los trabajadores además de percibir un salario por su servicio, aportan a lo establecido por la ley.

5. ¿Cuál es la moneda en la que recibes tu salario?

Este punto es importante cuando se habla de retención del talento humano, por la desestabilidad económica que presenta Argentina y la gran brecha cambiaria que existe con otras monedas resulta beneficioso cobrar el salario con una moneda diferente al peso argentino. También se discriminará en esta pregunta por países.

Gráfico N° 15: Moneda del salario – Exterior:

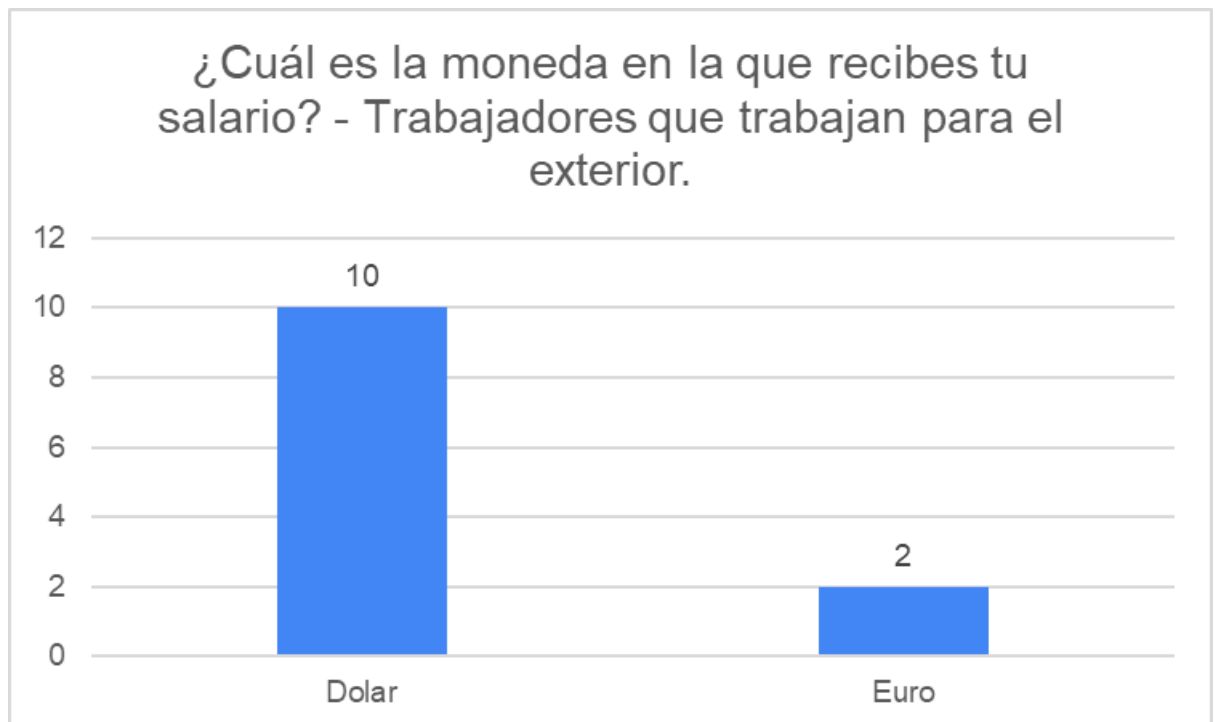
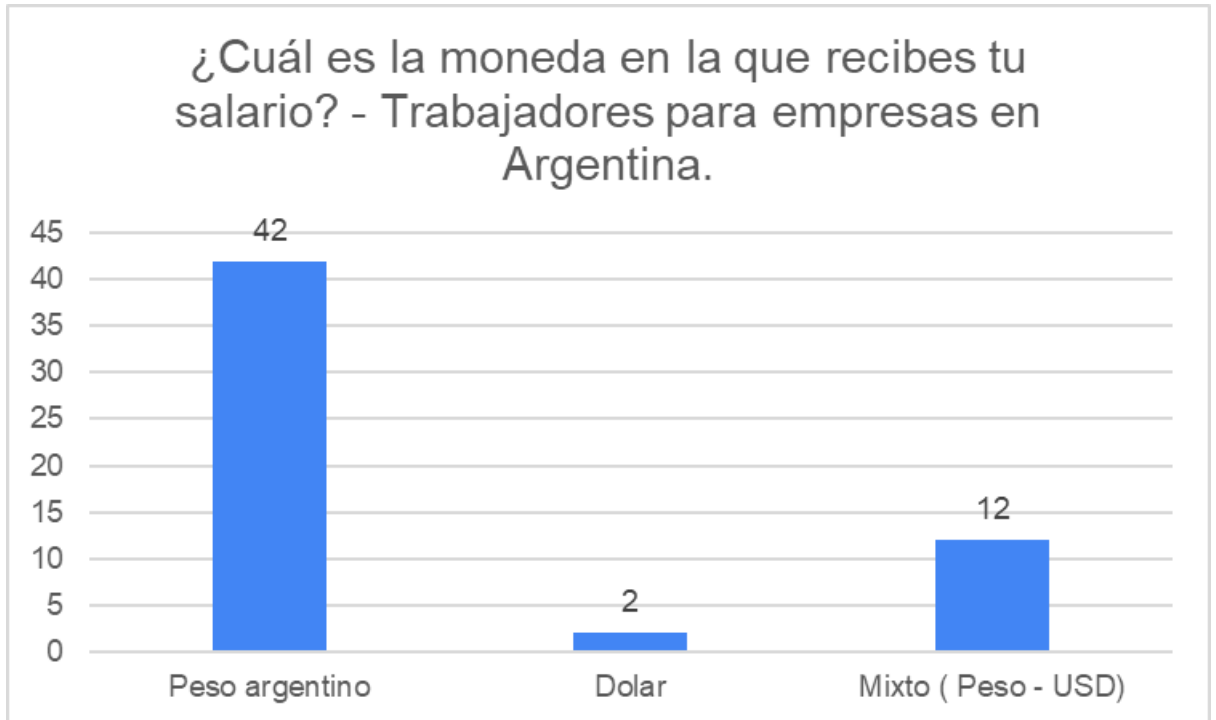


Gráfico N° 16: Moneda del salario – Argentina:



Se evidencia que quienes trabajan en el exterior, independientemente de su contrato laboral, el salario es el del país de origen.

Lo llamativo es la cantidad de empresas argentina que ofrecen a sus colaboradores salario en dólares, esto fue posible gracias a la Ley de Contrato de Trabajo que establece que el empleador puede pagar hasta un 20% del salario en especie (artículos 105 y 107). Pagar el salario en dólares se considera un pago en especie, y debe depositarse en una cuenta en dólares de un banco argentino o entregarse en dólar billete.

6. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando para la misma empresa?

Como la investigación se centra en la retención de talento, hablaremos de cuánto tiempo tienen de permanencia los expertos entrevistados. Estará expresado en meses y también discriminado por país.

Como el análisis de esta información en un gráfico no es distinguible visualmente, se expresará en términos de aquellos que han estado en el mismo lugar de trabajo por más de

24 meses. La elección de este periodo de tiempo fue elegida por la investigadora que considera que es un plazo adecuado para que los trabajadores se adapten a la empresa, conozcan el producto y en general se desenvuelvan con mayor eficiencia en la empresa.

Gráfico N° 17: Tiempo de permanencia en la empresa- Exterior:

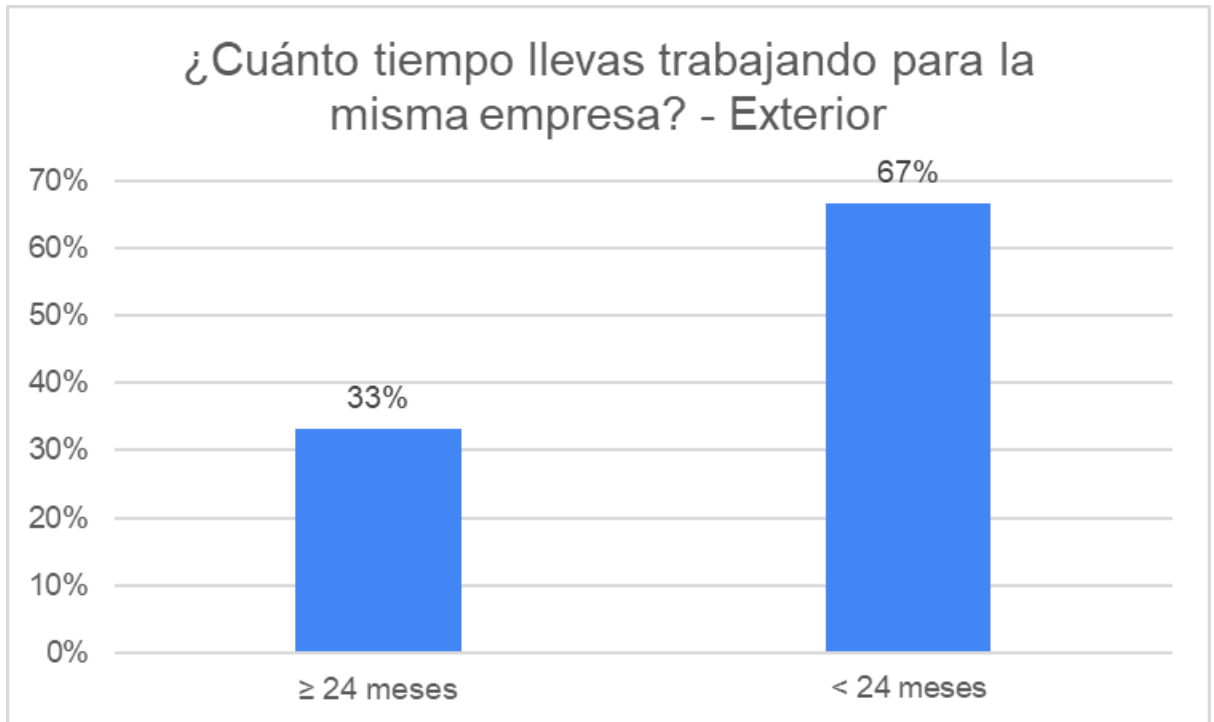
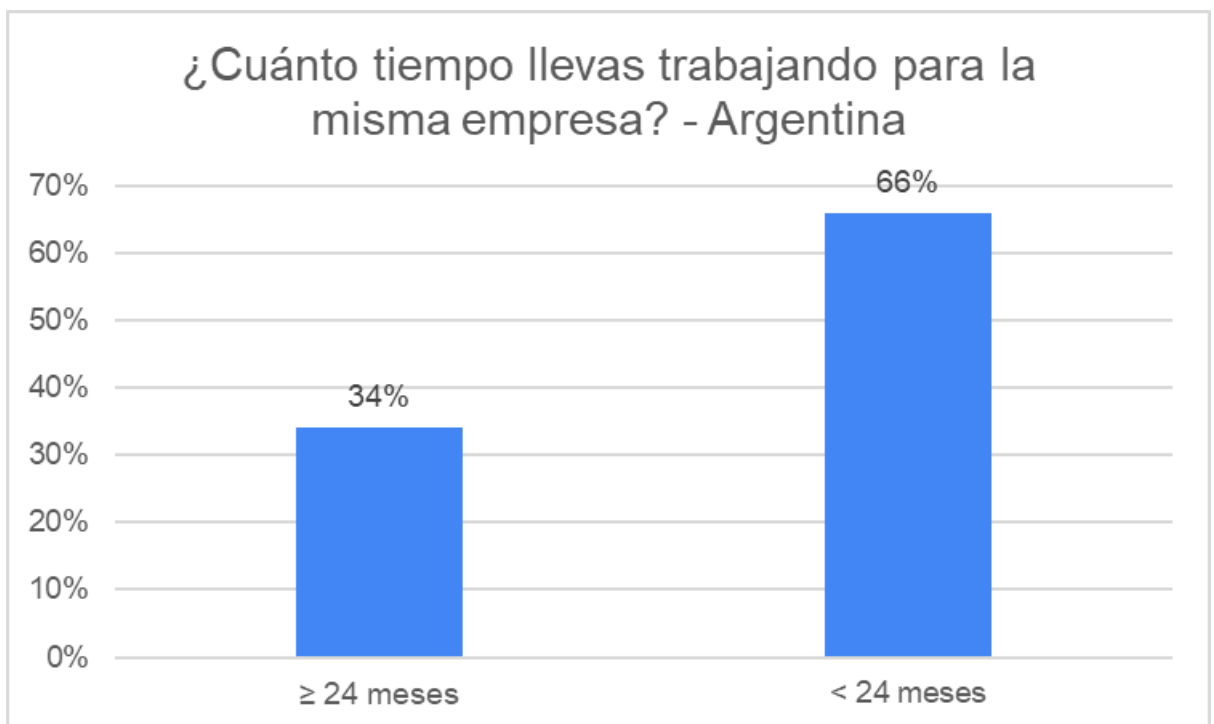


Gráfico N° 18: Tiempo de permanencia en la empresa- Argentina:



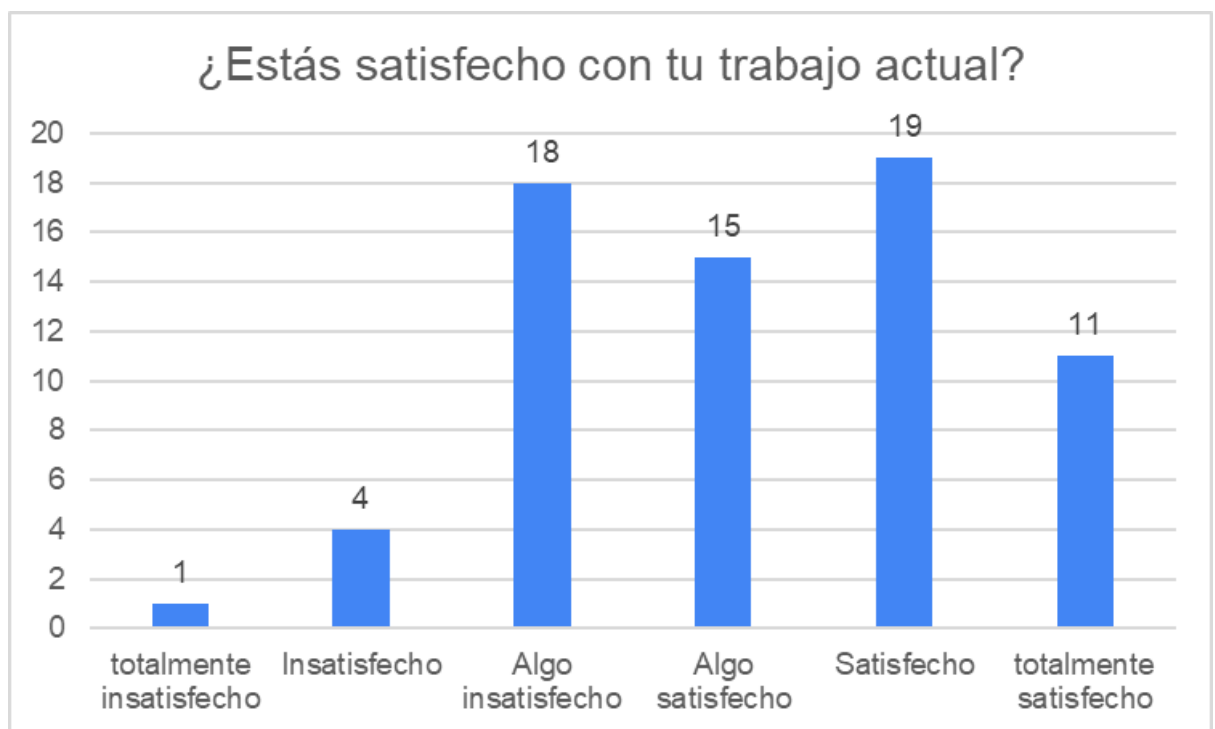
Los resultados son muy similares en empresas de diferentes países, existe mayor porcentaje de profesionales que no superan los 24 meses de duración en la misma empresa y el porcentaje de personas que llevan más de 2 años es muy bajo.

7. ¿Estás satisfecho con tu trabajo actual?

Luego de la pregunta número 6, debemos analizar las causas de porque cambian de trabajo y la satisfacción laboral es un ítem muy importante por el cual los profesionales deciden cambiarse o no de trabajo.

Es preciso unificar los datos de colaboradores argentinos independientemente del país para el que trabajan, estos nos permitirán evaluar la satisfacción general de los mismos.

Gráfico N° 19: Satisfacción laboral:



Se observa que de las 68 personas que fueron entrevistadas solo 30 profesionales se encuentran satisfechos con su trabajo (satisfecho y totalmente satisfecho), mientras que 33 personas están al límite de la satisfacción (algo insatisfecho, algo satisfecho) y esto puede ocasionar que los empleados estén buscando trabajo o pensando en cambiarse. Y de las 5 personas que aseguraron que están insatisfechas en su trabajo actual, seguramente estarán en otros procesos de selección o por comenzar a buscar un nuevo empleo. En resumen, el

porcentaje de personas que podrían cambiar de trabajo es mayor al de quienes están cómodos y contentos con su compromiso laboral.

8. ¿Sientes que tienes oportunidades de crecimiento profesional en la empresa?

Ya analizamos la satisfacción de los colaboradores, ahora es significativo indagar sobre los aspectos que influyen en la motivación, esta pregunta en especial es sobre las oportunidades de crecimiento profesional en la empresa. Estos argumentos fueron abordados con mayor profundidad en el capítulo I.

Conjuntamente al gráfico número 20 que representa una consulta en específica de la encuesta, se incluirá un cuadro que visualiza si el aspecto que estamos evaluando interfiere o no en la satisfacción laboral de la pregunta anterior. Este gráfico se incluirá también en las demás preguntas al indagar sobre los aspectos.

Gráfico N° 20: Oportunidad de crecimiento profesional:

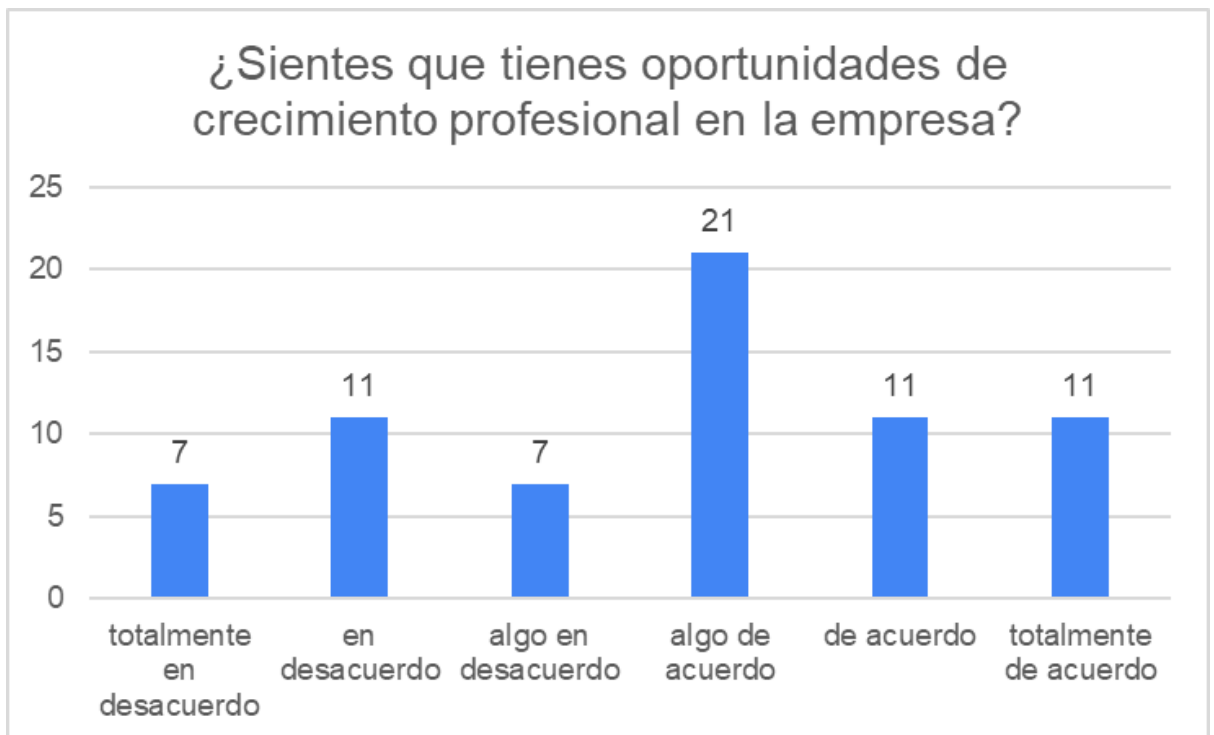


Tabla N° 2: Crecimiento profesional – Satisfacción laboral:

Satisfacción Laboral \ Crecimiento profesional	totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	totalmente satisfecho
totalmente en desacuerdo	1	1	2	3	0	0
en desacuerdo	0	1	7	1	1	1
algo en desacuerdo	0	0	1	3	3	0
algo de acuerdo	0	1	7	5	6	2
de acuerdo	0	1	1	2	5	2
totalmente de acuerdo	0	0	0	1	4	6

La figura demuestra que 43 profesionales, es decir más de la mitad de las personas entrevistadas, se encuentran dentro de todo de acuerdo con que existe un crecimiento profesional en su empresa actual. Un dato importante es que 7 personas, un número considerable, valoraron con un “totalmente en desacuerdo” a la pregunta.

El cuadro comparativo demuestra relación entre los factores evaluados, como por ejemplo de las 11 personas que se consideran “totalmente satisfecho” en relación a la satisfacción laboral, 6 señalaron que se sienten de la misma manera respecto al crecimiento profesional. Además, la tabla número 2 expone que el único profesional que se percibe como “totalmente insatisfecho” en relación con la satisfacción laboral enunció que se concibe igualmente insatisfecho respecto al crecimiento profesional en la empresa.

Esto evidencia que el crecimiento profesional es importante en la satisfacción de los colaboradores, y por consiguiente en la retención de los mismos.

9. ¿Consideras que tu salario es competitivo en comparación con el mercado laboral actual?

En esta pregunta se valoró si creían que su remuneración es competitiva en relación con el mercado laboral en general. En la actualidad hay mucha información de las empresas y es conocido el salario de otras compañías, como la información muchas veces es poder los profesionales IT son personas muy informadas al respecto. Además, existen grupos en diferentes redes sociales en donde comparte su salario y el de otras empresas.

Lo hemos mencionado en el trabajo, pero se recalca que ante los escasos de talento tienen la posibilidad de cobrar en una moneda distinta al peso argentino y esto resulta beneficioso. Por lo cual, se discrimina en un gráfico adicional la percepción del salario de los profesionales que trabajan para el exterior.

Gráfico N° 21: Remuneración total:



Gráfico N° 22: Remuneración – Exterior:

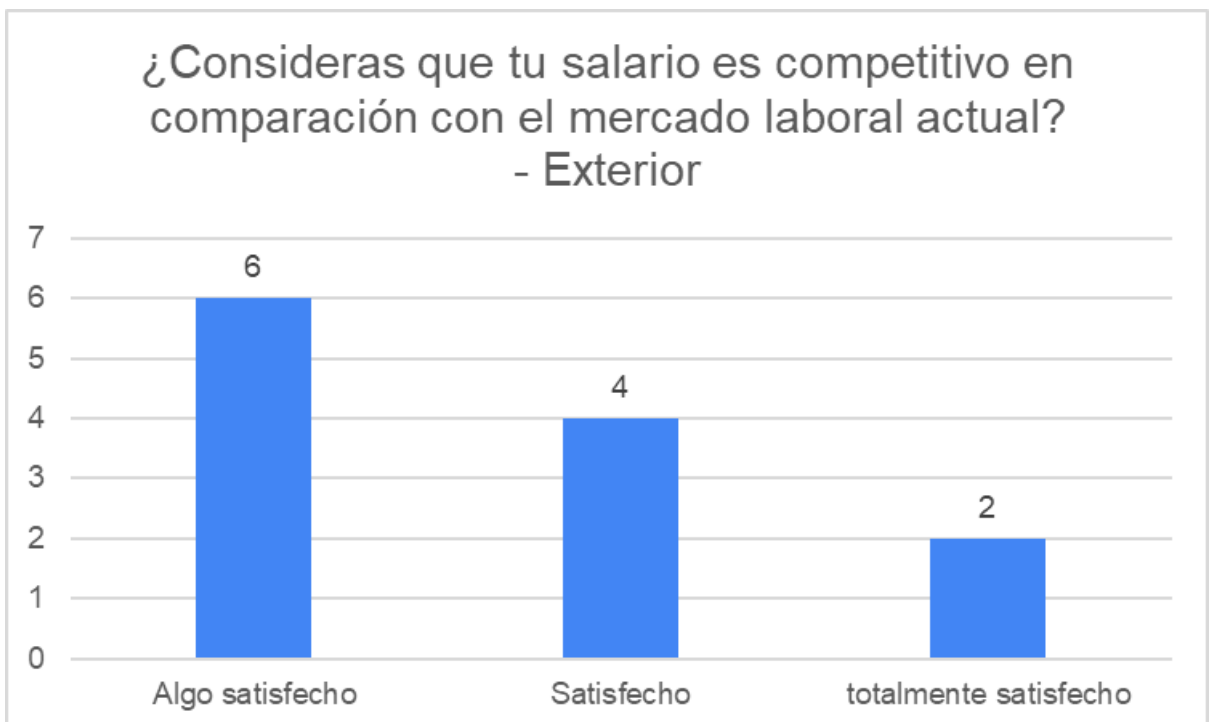


Tabla N° 3: Remuneración – Satisfacción laboral:

Satisfacción Laboral \ Salario	totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	totalmente satisfecho
totalmente insatisfecho	1	3	2	3	0	0
Insatisfecho	0	0	4	4	1	0
Algo insatisfecho	0	0	4	5	4	1
Algo satisfecho	0	0	5	2	5	2
Satisfecho	0	1	1	0	6	6
totalmente satisfecho	0	0	2	1	3	2

Lo llamativo de los dos primeros gráficos, es que de las personas que están satisfechas con su estipendio gran parte son profesionales que trabajan en el exterior. Al mismo tiempo, de los encuestados que marcaron las tres primeras opciones de insatisfacción son únicamente personas que trabajan para Argentina.

El cuadro comparativo, refleja con color celeste solo a profesionales que trabajan para empresas argentinas, con esto se puede asegurar que muchos de los colaboradores que no se encuentran satisfechos en su trabajo tampoco tienen buena percepción respecto a su remuneración. Lo simbolizado en color blanco confirma lo opuesto, que aquellos que se encuentran satisfechos a nivel trabajo es porque también sienten que reciben un salario justo y acorde.

10. ¿Qué beneficios te ofrece tu empleador actualmente? Por ejemplo, flexibilidad horaria, días de vacaciones, cobertura médica, presupuesto para capacitación, entre otros.

La pregunta número 10 es una consulta abierta, en donde los encuestados podrían expresarse sin límite de respuesta. Se adjuntan todas las respuestas en forma de lista:

1. Días de vacaciones, cobertura médica, presupuesto para capacitación
2. 2 días de home office, capacitaciones en tecnologías específicas de alguna marca de la que somos partner.
3. Prepaga, días de vacaciones, cursos de inglés, reintegros varios y flexibilidad horaria.
4. Todo lo mencionado en la presunta y se ofrece un salario competitivo (20% en dólares) y días libre de vacaciones.
5. Capacitación
6. Flexibilidad horaria, días de vacaciones, presupuesto para capacitación, feriados de Argentina pagos.

7. Cobertura médica, gimnasio y vianda.
8. Flexibilidad horaria, días adicionales de vacaciones, cobertura médica, cursos de inglés y día libre por cumpleaños.
9. Capacitaciones, 15 días hábiles de vacaciones, flexibilidad horaria, tarjeta débito prepaga, devolución de internet.
10. Todo lo mencionado en la pregunta y además todos los beneficios y el salario se ajustan por inflación cada 4 meses.
11. Cobertura médica, días de vacaciones, presupuesto para capacitaciones, día libre por cumpleaños y bonos por estudios de inglés.
12. Flexibilidad horaria.
13. Pocos porque soy emprendedor.
14. Cobertura médica, días de vacaciones, presupuesto para capacitaciones y cupones en restaurantes.
15. Ofrecen trabajo remoto en cualquier parte del país y 3 meses en el extranjero, cobertura médica y grandes bonos por quarter.
16. Flexibilidad en horarios, prepaga para el grupo familiar, reintegro parcial de internet, 2 días libres extra al año y aumentos trimestrales.
17. Trabajo remoto, bonos, cobertura médica y presupuesto para capacitación.
18. Horarios flexibles, cobertura médica, días de vacaciones y gastos de guardería.
19. Trabajo remoto.
20. Poca presión laboral y media hora negociada en el horario laboral.
21. Flexibilidad horaria, cobertura médica, capacitación, reintegros y ajustes trimestrales, plan de capacitación.
22. Excelente cobertura médica.
23. Solo 2 días de home office.
24. Capacitaciones gratuitas, flexibilidad horaria y trabajo remoto desde cualquier parte del mundo.
25. Compra de helados a precio de distribuidor.
26. Flexibilidad horaria y presupuesto para capacitación.
27. Prestaciones obligatorias por legislación.
28. Prepaga premium para mí y mi grupo familiar, trabajo 100% remoto, 5 días adicionales de vacaciones, reintegro de \$12000 de gastos alimenticios en supermercados, reintegro de internet y acceso a Udemy.
29. Flexibilidad horaria, prepaga, cursos de inglés y trabajo en casa.

30. Flexibilidad horaria, 5 días de vacaciones, Swiss Medical, cursos de Platzi y Udemey, inglés en compañía, descuentos en universidades y gimnasios.
31. Plataforma Udemey y computadora para trabajar.
32. No se ofrece ningún beneficio adicional.
33. Flexibilidad horaria y buena prepaga.
34. Pocos días de cursada.
35. Flexibilidad horaria y días de vacaciones.
36. Flexibilidad horaria, al ser independiente yo manejo de acuerdo a mis necesidades y urgencias de la empresa los horarios diariamente, abriéndome la opción de trabajar incluso con otro cliente.
37. Flexibilidad horaria, budget para certificaciones.
38. 3 semanas adicionales de vacaciones.
39. flexibilidad cuando lo necesito, vacaciones 2 semanas al año, obra social y presupuesto para capacitación.
40. 1 día de home office.
41. Flexibilidad en horario de ingreso, comidas y prepaga médica.
42. Horarios flexibles, prepaga de primer nivel, 17 días de vacaciones, convenio bancario
43. Días de vacaciones adicionales, cobertura médica, estabilidad, sin presión laboral, cantidad de horas laborables diarias.
44. Flexibilidad horaria.
45. 6 horas de trabajo de lunes a viernes, cobertura médica, capacitación, días extra de vacaciones.
46. flexibilidad horaria, días extra de vacaciones, cobertura médica, bono anual por productividad, regalos en fechas especiales y convenios de descuento con otras empresas.
47. El beneficio que ofrece es solamente ingles dentro del horario laboral.
48. Home office - Flex Time - 21 días de vacaciones a partir del 6to mes.
49. Presupuesto para capacitación, horarios 100% flexibles, home office 100% con opción a trabajar presencial.
50. Trabajo solo de lunes a viernes de 9 a 18hs.
51. Flexibilidad.
52. Todo lo nombrado más tarjetas de regalo, beneficios en páginas web, y bonos en Pedidos Ya.
53. Capacitaciones y jornada intensiva en verano.

54. Flexibilidad horaria, 4 semanas de vacaciones, días pause, días de vacaciones, descuentos, etc.
55. Días de vacaciones y flexibilidad horaria.
56. Cobertura médica y días libres por semestre.
57. Trabajo 100% remoto, flexibilidad horaria, cobertura médica, capacitación, reintegro de celular internet y luz.
58. Flexibilidad horaria puedo manejar mis horarios, Osde 210 para grupo familiar y cupón en pedidos ya por 7200 pesos.
59. flexibilidad horaria, días de vacaciones y cobertura médica.
60. flexibilidad horaria, PTO, presupuesto para capacitación.
61. Flexibilidad, semana extra de vacaciones, capacitación.
62. Flexibilidad horaria y cobertura médica.
63. Flexibilidad horaria, 100% remoto, gastos de internet, cobertura médica y días de vacaciones.
64. Vacaciones pagas.
65. Además de lo anterior, posibilidad de trabajar en el exterior, cobertura médica para toda la familia, bono para guardería, licencias extendidas, dinero para comida, bonos de retención, suscripción a plataformas educativas y descuento en gimnasios.
66. Flexibilidad
67. Todo lo mencionado.
68. Horario reducido (Jornada de 7 Horas). 1 día en la oficina cada 7 hábiles trabajados y flexibilidad horaria.

En resumen, muchos de los trabajadores IT reciben más beneficios que los estipulados por ley y lo que más remarcan es la flexibilidad horaria con el 48,5% de las respuestas, buena prepaga médica 35,29%, presupuesto para capacitaciones 33,82% y home office con él 19,11% de los resultados.

11. ¿Qué tan satisfecho estás con los beneficios ofrecidos por tu empleador actual?

En la pregunta anterior expresamos los beneficios obtenidos por todos los profesionales que fueron encuestados, ahora analizaremos si están conformes con estos beneficios y como influyen en la satisfacción laboral

Gráfico N° 23: Beneficios:

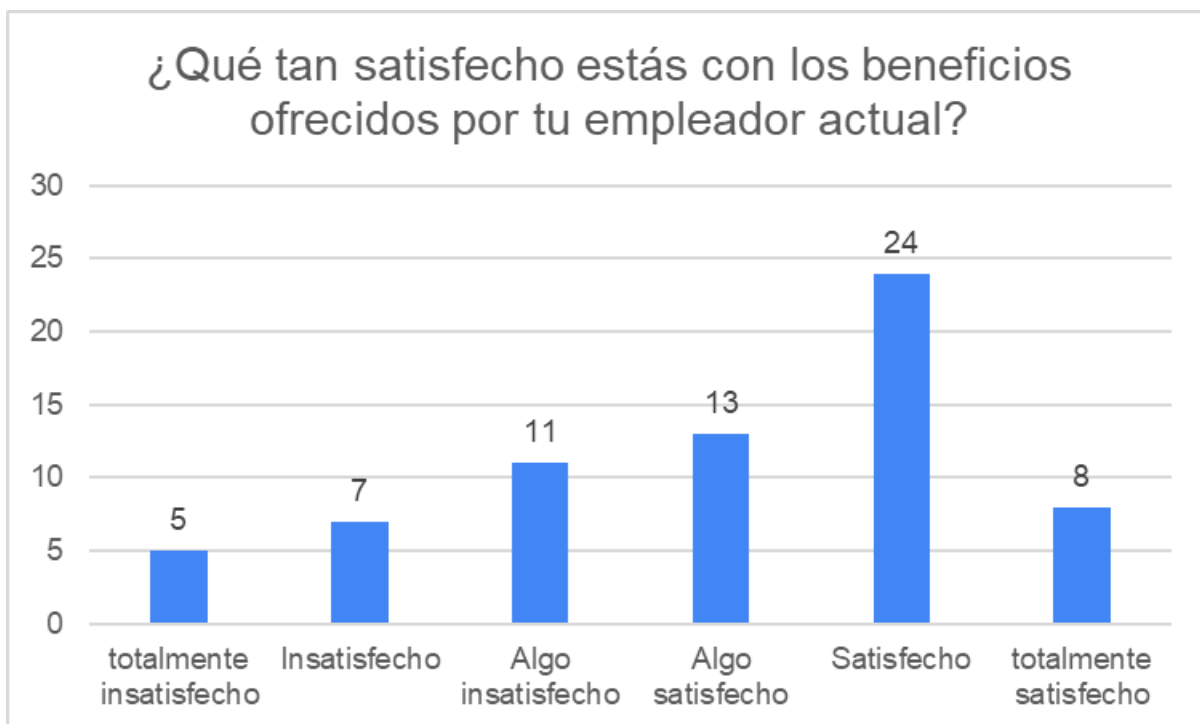


Tabla N° 4: Beneficios – Satisfacción laboral:

Satisfacción Laboral \ Beneficios	totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	totalmente satisfecho
totalmente insatisfecho	1	0	3	1	0	0
Insatisfecho	0	2	3	1	1	0
Algo insatisfecho	0	0	4	5	2	0
Algo satisfecho	0	1	1	4	6	1
Satisfecho	0	0	5	4	8	7
totalmente satisfecho	0	1	2	0	2	3

En el gráfico N° 23 se observa que gran parte de los profesionales se encuentran en grado de satisfacción con los beneficios obtenidos por su empleador, esto es posible a que muchas de las empresas agregan beneficios adicionales a los comúnmente conocidos porque son conscientes que buenos beneficios genera satisfacción.

Y en el cuadro se evidencia lo mismo, muchos de los que se encuentran satisfechos también lo están con sus beneficios, y en el extremo opuesto, quienes están insatisfechos, son 13 personas que también puntuaron que lo están respecto a los beneficios.

12. ¿Qué tan satisfecho estás con el clima laboral en tu empresa actual?

Cultura laboral es un tema de mucha importancia para las empresas y se viene trabajando mucho en ello. Como somos seres sociales, el clima laboral influye mucho en nuestro trabajo y en cómo nos sentimos él.

Gráfico N° 24: Clima laboral:



Tabla N° 5: Clima laboral – Satisfacción laboral:

Satisfacción Laboral \ Clima Laboral	totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	totalmente satisfecho
totalmente insatisfecho	0	0	0	0	0	0
Insatisfecho	0	0	4	0	0	0
Algo insatisfecho	0	1	4	2	1	0
Algo satisfecho	1	1	6	2	2	0
Satisfecho	0	0	3	9	10	1
totalmente satisfecho	0	2	1	2	6	10

Este aspecto, de clima laboral, es el único que no tuvo ningún voto de “totalmente insatisfecho” en relación con todos los ítems analizados. Y también, recibió la mayor cantidad de votos positivos en satisfacción, visualizando que 56 personas se encuentran en el rango de satisfacción.

Lo seleccionado en color rosa del cuadro, corrobora que solo quienes se encuentran “algo insatisfechos” en el trabajo son los únicos que marcaron la opción de “insatisfecho” respecto al clima laboral. Y que de las 11 personas que se sentían “totalmente satisfechos” con su empleo están también contentos con el clima laboral del mismo.

13. De la siguiente lista, selecciona solo los tres que más valoras en un trabajo y ordénalos según su importancia, siendo 1 el aspecto más importante.

En este capítulo vimos algunos aspectos por separados en cada una de las preguntas, pero ahora debemos analizar el grado de importancia en cada uno de ellos para los profesionales encuestados. Agregamos más ítems que se consideran importante para evaluar la retención del talento en la industria IT. La lista a puntuar fue la siguiente:

- ✓ Remuneración económica
- ✓ Buenos líderes
- ✓ Equilibrio entre vida personal y trabajo
- ✓ Comunicación transparente y fluida
- ✓ Clima laboral positivo
- ✓ Oportunidades de formación y desarrollo profesional
- ✓ Proyectos interesantes y desafiantes
- ✓ Reconocimiento y recompensas por el buen desempeño
- ✓ Seguridad laboral y estabilidad
- ✓ Beneficios como seguro médico, días de vacaciones, entre otros
- ✓ Trabajar en un equipo colaborativo y dinámico

Gráfico N° 25: Aspectos más valorados en un trabajo:



El gráfico demuestra que la remuneración es el aspecto más valorado por los profesionales IT, siguiendo con el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, clima laboral y oportunidades de formación y desarrollo profesional.

Dando menos importancia al tener buenos líderes, comunicación transparente y fluida en toda la empresa, proyectos desafiantes, seguridad laboral, beneficios y por último el reconociendo y recompensas por el buen desempeño.

Haciendo referencia a la teoría, en especial a la teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg la cual es una actualización del enfoque de las necesidades de Maslow, se evidencia gracias a la investigación, que los factores de mantenimiento como la remuneración, seguridad laboral, relaciones interpersonales, calidad de supervisión y condiciones laborales no son aspectos motivadores, es decir que no generan satisfacción, sin embargo, si no existiesen ocasionarían insatisfacción. Lo que no se pudo corroborar en relación con las ideas de Herzberg, es que, en nuestro caso la remuneración si es un aspecto que los entrevistados consideraron importante y motivador.

Seguendo la misma lógica, los aspectos que la teoría motivación-higiene considera que son contenidos del trabajo que su existencia generan sentimiento de satisfacción o no, y por

la misma razón son aspectos motivadores como, por ejemplo: logro, reconocimiento, trabajo desafiante, etc. No coincide en su totalidad con los datos extraídos en la encuesta como, por ejemplo, el reconocimiento y los proyectos desafiantes fueron los aspectos menos valorados.

Conclusión – Capítulo III

Luego de analizar los datos extraído gracias a las encuestas, podemos asegurar que hay varios factores críticos que indican en la satisfacción de los empleados. Siendo pionera la remuneración, seguida por el equilibrio entre vida personal y trabajo, clima laboral y oportunidades de formación y desarrollo profesional.

También, se descubrió que es grande el porcentaje de profesionales que no llegan a los dos años en una misma empresa. Y que gran parte de estos profesionales no se encuentran satisfechos con su trabajo.

Otro punto importante fue la discrepancia de los resultados respecto a quienes trabajan en empresas argentinas y quienes no. Entendiendo que quienes trabajan para el exterior perciben una remuneración en una moneda diferente al peso argentino y esto ayuda en la fuga de talentos.

En el capítulo siguiente, que será el último, se presentaran las conclusiones finales del trabajo de investigación. Además, la investigadora responsable de la tesina incluirá sus propios comentarios y reflexiones sobre los hallazgos a lo largo del trabajo.

CAPÍTULO IV – CONCLUSIÓN FINAL

El objetivo general de este trabajo era que los resultados de la investigación puedan ser utilizados para crear políticas y estrategias efectivas de Capital Humano, para lograr mayor pertenencia de los colaboradores en empresas de la industria tecnológica en Argentina. Por esta razón, era pertinente primero aprender sobre conceptos generales de recursos humanos y luego entender la importancia de la retención. Y como no hablamos de cualquier perfil, sino más bien de la retención del personal en la industria tecnológica, era necesario investigar también la industria en el país.

Luego de una ardua investigación, en donde se realizó la revisión de literatura y análisis de los datos recopilados, se demostró que la retención del personal en la industria tecnológica es un tema crítico en el contexto de Argentina.

Existen diversos factores que influyen en la retención, entre lo más destacados podemos asegurar que se encuentran la remuneración, las condiciones laborales, el clima laboral, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Además, es un tema muy amplio que aborda muchas tareas del área de RRHH como la selección del personal, el onboarding, marca personal, people Analytics, etc.

Asimismo, se ha identificado que varias empresas Argentina sufren este problema. La implementación de estrategias de retención efectiva, debe ser prioridad en la agenda de toda compañía que quiera posicionarse competitivamente a nivel mundial en el rubro. Estas estrategias pueden mejorar significativamente en la motivación, satisfacción y compromiso de los colaboradores, lo que a su vez genera grandes beneficios a largo plazo para las sociedades en termino de productividad y rentabilidad.

En este sentido, se recomienda a las empresas argentinas que tomen medidas reactivas y preventivas para mejorar la retención del talento. Ya que es un desafío clave en el contexto de la industria. En igual manera, el gobierno debe acompañar este proceso y potenciar políticas para fomentar la industria, ya que genera grandes ganancias para el país.

Dicho esto, se enumerarán propuestas para todas las empresas argentinas que necesiten lograr mayor retención:

1. **Investigar porque se van los empleados:** Esto es primer paso para elaborar tácticas efectivas de retención, se recomienda realizar “entrevistas de salidas” a los colaboradores que

renuncian para indagar el porqué de su decisión. Una vez que tengamos en claro la razón de porque nuestros mejores talentos abandonan la empresa, las estrategias serán más efectivas y atacaremos los puntos críticos del problema.

2. **Prever:** Los empleados que renuncian no toman la decisión de un día para el otro, normalmente es algo que vienen pensando con tiempo. Y como empresas no hay nada mejor que prever y analizar que empleados pueden llegar a dejar la compañía. Esto nos permitirá actuar de ante mano con estrategias para la retención o en el peor de los casos anticiparnos a cubrir el reemplazo, que como sabemos lleva mucho tiempo.

Hay varias maneras de prever estas situaciones, la investigadora del trabajo recomienda realizar reuniones 1 to 1 continuamente con los colaboradores. Las entrevistas One to One consiste en crear una reunión corta, distendida donde el responsable (en este caso alguien de área de Capital Humano) y el trabajador puedan establecer un dialogo sin ninguna presión externa. El encargado tendrá la oportunidad de indagar sobre la satisfacción del colaborar y conocer sus intereses y malestares. Estas reuniones dan mucha información sobre el estado de nuestros colaboradores, luego se recomienda visualizar esta información en algo más simple como por ejemplo establecer un color de semáforo para cada colaborador.

Por ejemplo, si en una reunión el empleado expresa que no está conforme con la remuneración pero que le gusta el proyecto por eso aún no decide buscar otro trabajo, es una persona que podría estar en color amarillo. Eso nos da una alerta para poder actuar, ya sea amentando su salario o estando muy de cerca por si el proyecto cambia y deja de interesarle. Al igual manera, cuando un empleado nos comenta que está muy bien que se siente a gusto y que no tiene nada para informarnos. Sería una persona para visualizar en color verde.

Esto nos permitirá una mejor representación de la satisfacción de nuestros empleados, y tomar medidas acordes con anterioridad para lograr la retención de los mismos.

3. **Ofrecer remuneración y beneficios competitivos:** el mercado en Argentina es altamente competitivo, son cada vez más empresas extranjeras que buscan talento IT en el país. Las empresas deben ofrecen un paquete de compensación acorde y si es posible un porcentaje del salario brindarlo en dólar. Eso se puede realizar gracias a las medidas impulsadas por el Gobierno, en relación a esto lo óptimo sería potenciar las ventas en el extranjero para obtener divisas. En caso que esta medida no se pueda ejecutar, se recomienda sumar buenos beneficios al paquete compensatorio incluyendo beneficios como: home office, prepaga de buen nivel, días de vacaciones ilimitados, flexibilidad horaria, entre otros.
4. **Fomentar una buena cultura organizacional:** Este punto sin dudarlo, debe establecerse como objetivo de cualquier empresa. El trabajo cubre gran parte del tiempo de cualquier persona,

y tiene que ser un lugar en donde nos sintamos parte y estemos de acuerdo con sus valores. Esto se fomenta, creando un ambiente de trabajo seguro, saludable y positivo que promueva el trabajo en equipo y el respeto. Para la retención es importante dar a conocer estos valores desde el primer acercamiento con el colaborador, es decir cuando es solamente un candidato.

5. **Trabajar en la marca empleadora:** En la era de la fácil información, en donde todo se encuentra en internet y en donde los empleados están más informados que nunca se recomienda potenciar en redes sociales la marca empleadora, esto hace referencia a la reputación que tiene una organización con sus empleados y se trasmite fuera de la empresa. El objetivo es posicionarse como un buen lugar para trabajar.
6. **Diseñar programas de capacitación y desarrollo:** Los empleados valoran las oportunidades de crecimiento profesional, por lo que es importante que las empresas acompañen y permitan que los mismos adquieran nuevas habilidades y conocimientos para avanzar en su carrera profesional. Por esta razón, se recomienda idear un plan de carrera para los diferentes perfiles y seniority dentro de la empresa.
7. **Mejorar la comunicación efectiva:** La comunicación transparente es clave para cualquier organización que busca que sus empleados se sientan valorados y escuchados. Se recomienda realizar reuniones en conjunto con los dueños de la empresa o personal de alto rango jerárquico para que ellos sean quienes les cuenten los objetivos a corto y largo plazo de la compañía. También, realizar encuentros personales y encuestas indagando sobre los intereses de nuestros empleados y solicitando propuestas de mejora.
8. **Ser amigos de los datos:** En este punto se recomienda insertar al área de talento alguien capacitado en people Analytics. Esto se refiere a utilizar datos a través de una investigación de las personas que forman parte de una empresa, para realizar un análisis inteligente de ellos y con estos datos establecer información y conclusiones objetivas, válidas y fiables.

Para concluir el trabajo de investigación, se incluye una pregunta sobre la visión de la investigadora sobre la industria en unos años.

¿Cómo será la industria del software en los próximos 5 años?

Esta es una pregunta difícil de contestar, pero se puede asegurar que al referirnos de una industria que está en constante evolución con alta demanda de profesionales IT, se espera que esta tendencia continúe en aumento.

En todo el mundo, la industria tecnológica seguirá evolucionando y transformando los negocios, y la vida en general. Eso significa, que habrá una demanda continua de profesionales, pero con habilidades específicas en áreas como inteligencia artificial,

ciberseguridad, más énfasis en datos, Web 3, criptomonedas, etc. Al mismo tiempo, los roles deberán mutar y serán más específicos de las áreas mencionadas. Los profesionales que logren adaptarse, tendrán éxito y seguirán en un circuito de trabajo altamente calificado con muy buena remuneración.

En cuanto a las empresas, continuarán surgiendo nuevos startups tecnológicas, mientras que las empresas establecidas deberán invertir en nuevas tecnologías y adaptarse, para mantenerse competitivas y mejorar sus procesos. Además, el trabajo remoto y la flexibilidad horaria y laboral serán requisitos primordiales que deberán ofrecer las compañías a sus empleados.

En particular, en Argentina se observa un importante desarrollo en los últimos años, con la creación de nuevas empresas y apoyo del sector público y privado. El éxito de las empresas argentinas, dependerá de la situación económica que presente el país, por lo mismo no es preciso afirmar una conclusión al respecto. Pero sin dudas, la retención y fuga de talento seguirá siendo una problemática.

BIBLIOGRAFÍA

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Mc Graw-Hill. Nueva York.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9° ed.). McGraw-Hill.

Borracchia, C. (2015). *It's a match* (1.a ed.).

Dessler, G (2011). *Administración de Recursos Humanos* (5° ed.). Prentice Hall

Dessler, G (2011). *Administración De Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericana* (14° ed.). Prentice Hall

Koontz, H (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14.a ed.). Mc Graw-Hill.

Plan de desarrollo productivo. (2021, abril).

<https://www.argentina.gob.ar/>. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_de_desarrollo_productivo_argentina_4.0.vf_1.pdf

Aprender. (2022, 20 septiembre).

[Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/educacion/evaluacion-informacion-educativa/aprender](https://www.argentina.gob.ar/educacion/evaluacion-informacion-educativa/aprender)

Ley No 20.744. (1974). <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/texto>

Wahdat Ahmadzada, H. (2021). *People Analytics*.

<https://www.rrhdigital.com/secciones/empresa/145811/People-Analytics-Que-Es-y-Por-Donde-Empezar>. <https://www.rrhdigital.com/secciones/empresa/145811/People-Analytics-que-es-y-por-donde-empezar>

Kantor, D. (2022, 23 diciembre). *En el sector del software, los sueldos le ganan a la inflación*. Clarín.

https://www.clarin.com/economia/sector-software-sueldos-ganan-inflacion_0_dEEugzvGIM.html

Catalano, S. (2022, 21 marzo). *Sergio Kaufman, presidente de Accenture: "Preocupa el circuito de empleo blue que se generó en Argentina"*. Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2022/03/20/sergio-kaufman-presidente-de-accenture-preocupa-el-circuito-de-empleo-blue-que-se-genero-en-argentina/>

EF EPI 2022 – EF English Proficiency Index. (s. f.). <https://www.ef.com.es/epi/>

Power Distance Index – Clearly Cultural. (s. f.). Clearl y Cultural. <https://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>

Cámara de la Industria Argentina del Software - CESSI. (s. f.). <https://cessi.org.ar/>

Argencon - Argencon - Economía del conocimiento argentino. <https://www.argencon.org/>

Barbería, M. (2022, 1 diciembre). Los motivos que explican los despidos y ajustes en la industria tech argentina. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2022/12/01/los-motivos-que-explican-los-despidos-y-ajustes-en-la-industria-tech-argentina/>

Krizanovic, P. (2022, 17 marzo). Sueldo en dólares: cómo lo pagan las empresas de la industria IT. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/management/359176-sueldo-en-dolares-como-lo-pagan-las-empresas-de-la-industria-it>

ámbito. (2022, 3 septiembre). Economía del Conocimiento: el secreto de la industria IT argentina. ámbito. <https://www.ambito.com/tecnologia/economia-del-conocimiento/el-secreto-la-industria-it-argentina-n5525381>

P. (2023, 30 marzo). Rotación de personal: qué es, causas, por qué controlarla. . PandapeHR. <https://www.pandape.io/blog/rotacion-personal/>

S. (2023, febrero 16). 5 factores de compromiso del personal para aumentar el rendimiento del equipo. TestGorilla. <https://www.testgorilla.com/es/blog/factores-de-compromiso-del-personal/>

Consultores, A. (2023, 23 marzo). Teoría de la Equidad: Motivación y Desmotivación. Aiteco Consultores. <https://www.aiteco.com/teoria-de-la-equidad/>

Dey, C. (2021, 25 mayo). Estilo de liderazgo situacional. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/estilo-de-liderazgo-situacional-cecilia-dey>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 19 de abril de 2023



Mayra Pompas

.....
Firma y aclaración

29597

Número de registro

39651940

DNI