

**Universidad Siglo 21**



Trabajo final de grado - Manuscrito científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Marca empleadora:**

**Atracción y retención de talento en compañías Tecnológicas**

*Employer Branding: attraction and retention of talent in companies IT*

BORGOGNONI, MARIA FLORENCIA

Legajo: VRHU14869

Tutora: Gambino, Natalia

Buenos Aires, Argentina - Junio, 2022

## Agradecimientos

*A mi familia, especialmente a mamá, papá, mellis y Belu, por acompañarme y alentarme a seguir mi vocación.*

*A mis abuelas y abuelo, por felicitarme y mandarme amor en cada examen y entrega, por todas las velitas prendidas.*

*A mis amigas y amigos que me celebraron y acompañaron en el trayecto.*

*A Matu, mi compañero y sostén. Gracias por el amor y la comprensión, y por alentarme a cumplir mis objetivos.*

*Agradezco a la Siglo 21 y a los docentes que me han acompañado en el camino. A la Profesora Natalia Gambino, por el apoyo en la materia de Seminario Final.*

*Y agradezco a la vida, por darme lecciones y por guiarme hacia mi felicidad y a la gran frase de Buda que me orienta en momentos de dudas: “Lo que piensas, lo serás. Lo que sientas, lo atraerás. Lo que imagines, lo crearás.”*

## Resumen

El presente trabajo se basó en el análisis e investigación de las estrategias de marca empleadora utilizadas por las compañías de la Ciudad de La Plata para atraer y retener perfiles tecnológicos. Las compañías tech se encuentran en una industria dinámica donde la demanda de profesionales es mayor a la oferta, por lo cual, para el éxito en la selección y retención de talento idóneo las compañías invierten en su posicionamiento en el mercado y en propuestas de valor al empleado para que las elijan y decidan continuar creciendo en ellas. Se realizó un análisis cualitativo de tipo exploratorio, de diseño no experimental y transversal/transeccional. Como instrumento de recolección de datos se utilizaron entrevistas a profesionales tecnológicos empleados en compañías de la Ciudad de La Plata. Los resultados arrojaron que las propuestas más valoradas se encuentran relacionadas con la cultura empresarial, el buen clima laboral, los proyectos tecnológicos y el desarrollo del profesional dentro de la compañía, y la flexibilidad en cuanto a horarios, vacaciones y lugar de trabajo. Se pudo concluir de esta manera, que el posicionamiento como marca empleadora en la industria tecnológica es de suma importancia para la atracción y retención del talento idóneo, y el reto que conlleva alcanzar las necesidades de los perfiles demandados.

*Palabras clave:* Recursos humanos, tecnología de la información, marca empleadora, propuesta de valor al empleado, atracción y retención

## Abstract

This scientific manuscript was based on the analysis and investigation of the employer branding strategies used by companies located in the City of La Plata to attract and retain technological profiles. Tech companies are in a dynamic industry where the demand for professionals is greater than the supply, which is why, in order to be successful in selecting and retaining the right talent, companies invest in their positioning in the market and in the employee value propositions, so that the professionals choose them and decide to continue growing within the company. An exploratory qualitative analysis was carried out, with a non-experimental and cross-sectional design. As a data collection instrument, interviews with technological professionals employed in companies in the City of La Plata were used. The results showed that the most valued proposals are related to business culture, good work environment, technological projects and professional development within the company, and flexibility in terms of schedules, vacations and workplace. In this way, it was possible to conclude that positioning as an employer brand in the technology industry is of the utmost importance for attracting and retaining the ideal talent, and the challenge involved in meeting the needs of the profiles in demand.

*Key words:* Human Resources, Information Technology, Employer Branding, employee value proposition, attraction and retention

## Índice

<b>I.</b>	<b><u>Resumen</u></b> .....	3
<b>II.</b>	<b><u>Abstract</u></b> .....	3
<b>III.</b>	<b><u>Introducción</u></b> .....	5
<b>IV.</b>	<b><u>Métodos</u></b> .....	19
	A. <i>Diseño</i> .....	19
	B. <i>Población</i> .....	19
	C. <i>Instrumentos</i> .....	20
	D. <i>Análisis de datos</i> .....	20
<b>V.</b>	<b><u>Resultados</u></b> .....	22
<b>VI.</b>	<b><u>Discusión</u></b> .....	27
<b>VII.</b>	<b><u>Referencias</u></b> .....	36
<b>VIII.</b>	<b><u>Anexos</u></b> .....	39
	<i>Anexo 1: Acta de consentimiento informado</i> .....	
	<i>Anexo 2: Entrevista a perfiles tecnológicos</i> .....	

## Introducción

La atracción y gestión del talento son fundamentales para el éxito de una organización, especialmente en un mercado laboral cada vez más competitivo, en consecuencia a los grandes cambios económicos, sociales y mayormente tecnológicos en la “era del conocimiento”, las organizaciones se ven frente a un gran desafío y deben así, adaptarse y crear un enfoque estratégico centrado en los empleados, en sus necesidades y motivaciones, para poder atraer, retener y fidelizar al talento idóneo.

Una de las maneras de utilizar eficientemente el conocimiento para satisfacer las necesidades del consumidor es a través de un brand management efectivo (King y Grace, 2008, p. 361).

Por lo que muchas organizaciones emplean la herramienta estratégica de marca empleadora, o “Employer Branding”, en inglés. Un término que nace en los años 90 en Estados Unidos, mencionado en 1990 por Simon Barrow y en 1996, junto con Tim Ambler (su miembro principal de la London Business School) definieron públicamente este concepto en el paper académico “Journal of Brand Management”, como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que se ofrecen a los empleados y que identifica la empresa”.

Las empresas que deseen atraer y retener a las personas más valiosas deberán ofrecerles una propuesta de valor que satisfaga sus expectativas y supere lo que ofrece la competencia (Mosley, 2007, p. 126-28)

En este enfoque académico cumple un rol estratégico la marca, como consecuencia del actual escenario empresarial, entre otros temas, por la globalización, la internacionalización, y la dependencia del talento y personal cualificado. En este contexto, las organizaciones se plantean su presencia en el mercado laboral de una forma

estratégica. Como afirma Harris (2007), las personas son la clave, el elemento diferenciador.

A lo largo de los años, el término se fue incorporando en las diferentes organizaciones sin importar la dimensión e industria de la misma, y hoy en día es fundamental para su posicionamiento y atracción de talento, ya que uno de los mayores desafíos en la gestión de Recursos Humanos es la búsqueda, selección y retención de personal idóneo para la organización que representan.

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

Si bien la atracción y retención del talento es un tema que está presente en todas las organizaciones, cobra especial relevancia en el presente mercado de IT (Information Technology) y sus perfiles tecnológicos, rubro que floreció ante la necesidad de las empresas de seguir operando de forma remota durante la crisis sanitaria COVID-19, y en la actualidad la demanda de profesionales capacitados excede al número de profesionales disponibles.

Cabe destacar que un perfil tecnológico refiere a perfiles técnicos en los que confluyen los conocimientos teórico-prácticos y las habilidades necesarias para crear las herramientas y la tecnología que hacen posible innovar y avanzar, a su vez, en la creación de más herramientas y más tecnología.

Se ha encontrado una vacancia en la investigación de esta temática en la región a analizar, por lo cual se ha de tener de base a Veronica Daniela Abrate (2019) quien en su Trabajo Final de Grado “Atracción y retención de jóvenes profesionales en las

organizaciones”, realiza un análisis de las estrategias de marca empleadora utilizadas por las empresas de la provincia de Córdoba para atraer y retener a los jóvenes profesionales. La autora ha usado en su investigación metodológica un análisis cualitativo de contenidos con carácter exploratorio, no experimental y de tipo transversal.

Los resultados de esta investigación demostraron que las propuestas con más éxito están vinculadas principalmente a las relaciones sociales, al desarrollo profesional e innovación, al buen clima laboral y a la flexibilidad horaria (Abrate, 2019). A su vez, revela que los principales factores de interés de los jóvenes entre los que se encuentran: trabajar en el área de interés, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el aprendizaje y metas constantes, el clima laboral, el reconocimiento laboral del empleado, la posibilidad de innovar, experiencias en el exterior, posibilidad de innovar, sueldo y beneficios.

A su vez, Pablo Mina (2015) en su Tesis de Maestría: “Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina” ha buscado poner en relieve la importancia de gestionar el talento en las empresas de IT de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, particularmente alcanzadas en el presente por la dificultad de conseguir profesionales talentosos como así también poder retenerlos. El trabajo estuvo apoyado en una revisión bibliográfica que ha servido como marco teórico, junto a un estudio de campo, de tipo cualitativo, organizado a partir de dos investigaciones, una con Directivos del Área de IT y otra con Técnicos y Especialistas correspondientes a empresas IT ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Mina, 2015).

En el presente, los talentos fundamentales para las Organizaciones se encuentran entre los “Millennial”, en referencia a los nacidos entre 1980 y 2000 y la generación “Z” que vinieron posteriormente, caracterizados principalmente por su desarrollo en el mundo digital desde temprana edad, son ellos quienes según Linardi y Cortina (2017) representarán en el 2025 el 75% de la fuerza laboral en todo el mundo, los que eligen

trabajar o no en determinada organización de acuerdo a los beneficios intangibles que ésta otorga, se hacen escuchar de acuerdo a sus necesidades personales y no dudan en cambiar de organización si no se encuentran trabajando a gusto (Ursula Ivana Rivadero, 2019, p2).

Con el ingreso de los Millennials al mercado laboral, la cultura empresarial está cambiando. En la antigüedad era común trabajar por muchos años en una misma empresa pero actualmente son muy pocos los jóvenes atraídos por una carrera laboral permanente. (Abrate, 2019)

Asimismo, ni el mundo, ni la Argentina, ni la competencia laboral son los mismos que dos años atrás. El año 2020 ha dejado un cambio profundo y sin precedente en la organización laboral. Prácticamente todas las empresas del mundo se han visto afectadas por la COVID-19. Desde el inicio de la pandemia hasta la actualidad, se han enfrentado a diversos cambios estratégicos y operacionales, reducciones logísticas, problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados, entre otras.

Antes del Covid, los riesgos que se podían confinar a situaciones y lugares concretos se han vuelto permanentes, y están en todos los sitios. La vida que antes transcurría presencialmente en lugares diversos se ve limitada. Esta crisis hizo que se redujeran todo lo posible la movilidad de personas, es decir que la presencia está restringida. Y la diversidad de experiencias que existía en general se ha vuelto más monótona, porque casi todos vivimos una experiencia similar de aislamiento y precaución. (Borracchia, 2021)

Sumada la crisis sanitaria de la COVID-19, a las nuevas tecnologías, la globalización, el desarrollo de la ciencia y las necesidades de las nuevas generaciones, se han originado grandes cambios en las formas de trabajar. Entre ellos, se ha instituido el

trabajo remoto o en inglés “home office”, como regla para muchas compañías, y las generaciones millennial y generación Z, lo buscan como beneficio casi obligatorio a la hora de buscar empleo.

Un ejemplo. Antes del Covid-19, que una compañía ofreciera la posibilidad de teletrabajar era un atributo muy competitivo como empleador. Luego del Covid, el *home office* se convirtió en un commodity, pero el bienestar de las personas, su bioseguridad y la posibilidad de hacer más simple su vida se volvieron mucho más relevantes. En un contexto post-Covid, hacer la vida más simple es mucho más relevante que ofrecerle descuentos en un gimnasio. (Borracchia, 2021)

Es entonces que el employer branding toma fuerza como estrategia a largo plazo, cuyo objetivo será crear una imagen de marca de buen empleador, tanto de manera interna (trabajadores actuales) como externa (futuros candidatos potenciales). Con el fin de conseguir atraer, motivar y retener a los actuales trabajadores, y además, que los futuros empleados perciban la empresa como preferente a la hora de elegir el destino en el que desarrollar su carrera profesional (Alba García Bueno, 2019).

Ser marca empleadora se refiere a un conjunto de estrategias generalmente tratadas por los departamentos de Recursos Humanos y Marketing, y refieren a un proceso para identificar cuál es su ADN con el objetivo final de posicionarse en el mercado como un buen lugar para trabajar. Para ello se deben crear experiencias personalizadas, contenidos propios, y generar relaciones fuera del ámbito laboral, para ser auténtica ante los los perfiles externos que se quieren atraer, como los internos que se desean retener, siendo conscientes si los mismos están alineados con la misión, la visión, los valores, la cultura y la estrategia de la organización. Solo así se minimizará el margen de error, promoviendo y profundizando aún más la cultura que se quiera fomentar.

### Las cuatro “C” del Employer Branding:

Hay cuatro conceptos importantes que se deben tener en cuenta al momento de pensar en marca empleadora, éstos son:

- Cocrear, haciendo que las nuevas generaciones consideren la autoridad mediante el respeto, talento y conocimiento.
- Conocer, a las personas en sus gustos para que la búsqueda sea con la menor cantidad de contratiempos y experiencias negativas.
- Colaborar, explicando lo necesario para saber los pasos a seguir y su posición en la empresa.
- Compartir, sabiendo que no todo se trata del trabajo y que la vida forma parte del mismo (Borracchia, 2015).

Las ventajas de ser marca empleadora son numerosas: es una vía inmejorable para atraer y retener el mejor talento, repercute favorablemente en el clima laboral y en el compromiso de los colaboradores, pero la importancia de la marca empleadora va más allá ya que influye en la reputación global de la empresa y en la percepción que de ella tienen no sólo sus empleados (actuales y futuros), sino también los demás grupos de interés de la compañía: clientes, inversores, proveedores, y la sociedad en general. A su vez, es un término que puede mostrar la reputación de una organización como empleadora, y su propuesta de valor hacia los empleados o PVE (Propuesta de valor al empleado o en inglés EVP: employee value proposition), la cual se refiere a al conjunto de beneficios que reciben los empleados a cambio de las habilidades, capacidades y experiencia que aporta en la organización así también, al conjunto de atributos que el mercado laboral y los trabajadores perciben como el valor que obtienen al trabajar en una empresa.

Los ejes más comunes que componen una Propuesta de valor al Empleado son:

- Remuneración
- Beneficios
- Crecimiento profesional
- Clima laboral
- Cultura
- Bienestar

Se dice que las características de la PVE son aquellas que hacen al empleado sentirse orgulloso de pertenecer a dicha compañía, y que son aquellos datos que se suelen contar a familia y amigos acerca de la organización.

De igual manera, una excelente PVE ayuda a la compañía a mejorar el reclutamiento, contratación y a brindar experiencias únicas a sus colaboradores. Para ello el primer paso para poder definir una correcta PVE será conocer a los empleados y entender sus motivaciones. En esta instancia se indaga sobre qué fue lo que los atrajo a la organización, qué creen que la hace única, qué es lo que más valoran y su razón de permanencia. Como segunda instancia, se debe hacer una investigación de las propuestas otras compañías. Una vez que se cuenta con la información interna y externa, se puede moldear la propuesta única para el talento de la compañía.

Asimismo, suele la acompañarse de una frase de cabecera que englobe la PVE, compañías como Nike comparten “La vida no es acerca del trabajo, es acerca el objetivo” o Facebook “Descubre quienes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos”. Aunque lo fundamental de la PVE será su coherencia con lo que sucede dentro de la compañía, y si los colaboradores se sienten satisfechos con su experiencia, no dudarán en compartirlo siendo la mejor manera de promoción.

Se encuadra dentro de los beneficios funcionales, que abarcan las compensaciones y las condiciones objetivas. Son razones concretas para que una persona elija incorporarse a una compañía, o quedarse en ella. (Borracchia, 2021)

La industria de las tecnologías de la información es actualmente la mayor creadora de empleo calificado y la mayor generadora de nuevas empresas y hoy en día es un hecho que, desde hace ya varios años, la industria del sector de las Tecnologías de la Información (TI o IT en inglés) y su versión completa como Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en Argentina está creciendo, y se espera lo siga haciendo como tendencia, al menos, en el mediano plazo. Sin embargo existe un conflicto que pareciera ser un denominador común en muchas de las empresas y que tiene que ver con las dificultades para la atracción y retención del talento. (Mina, 2015)

En una nota publicada por el diario La Nación, sección Consultoras (Nación, 2015) se señala que en la Argentina hay treinta universidades públicas y otras tantas privadas, más institutos terciarios y proveedores de tecnología que forman recursos en torno al tema IT.

La ciudad de La Plata, capital de la Provincia de Buenos Aires, es caracterizada por ser una ciudad universitaria ya que allí- concurren históricamente gran cantidad de estudiantes de distintas provincias del país para realizar sus estudios universitarios. Dentro de las 4 grandes Universidades, las diferentes facultades reciben estudiantes de todo el país, e incluso de países vecinos como Brasil o Chile.

Una de ellas, es la Universidad Nacional de La Plata, la cual desde el año 2004 ha respaldado la Ley 26.692/11 “Ley de Promoción de la Industria del Software” (o Ley del Software). La misma, creó un régimen de promoción de las empresas de software por un período de 10 años, prorrogado en 2011 hasta 2019. Esta ley permitió continuar el desarrollo del sector y contar con un régimen de promoción a partir de un fondo administrado por el Ministerio de Ciencia y Técnica y el FONSOFT.

Mediante la Ley N° 26.692/11 se prorrogó el Régimen de Promoción de la Industria del Software. Este régimen tiene como objetivo continuar fortaleciendo a un sector de la economía considerado estratégico para el desarrollo nacional, mediante el

incremento del empleo calificado, las exportaciones, las actividades de investigación y desarrollo y los estándares de calidad. (Mina, 2019)

Este marco regulatorio ha dado lugar a que el sector de IT genere ventajas competitivas, ventajas impositivas, y que además sea identificado como una de las áreas económicas más dinámicas y con mayor proyección de Argentina. (Mina, 2019)

En este sentido la Facultad de Informática rescata la importancia que tiene para el país desarrollar y consolidar las industrias relacionadas con el conocimiento, por el impacto de valor agregado y empleo de calidad que tienen; el valor diferencial que poseen las industrias TIC y en particular la industria de Software y Servicios Informáticos, por su efecto multiplicador transversal a todos los sectores productivos y en relación con la vida misma de las personas, apuntando a una positiva transformación digital para el país. También se sostiene que es evidente el impacto económico continuado que ha tenido la política de apoyo a esta industria, consolidado en 2017 con creación de más de 4000 puestos de trabajo de calidad (con una retribución promedio mayor en un 38% al del resto de la economía), crecimiento de las exportaciones (del orden del 40% respecto del año anterior) y del superávit asociado con el sector. (Recuperado de: [aflco.com.ar/9sv7](https://aflco.com.ar/9sv7), 2022)

A lo largo de los años La Plata ha sido cuna de grandes compañías tecnológicas. Una de ellas es Globant, nacida en el 2003 donde tres amigos se reunieron con el objetivo de construir una empresa líder en la creación de productos de software innovadores, y en la actualidad poseen 20 mil empleados.

En la actualidad, alrededor de 70 startups tecnológicas se unen en un POLO IT: constituido por empresas pertenecientes a la Industria del Software y TICs, a través de la asociatividad y la complementación buscan motorizar el sector y promover un crecimiento sustentable, de la mano de las nuevas tecnologías de la información. (Recuperado de: <https://bit.ly/3Mbh0hL>, 2022)

El POLO IT La Plata incluye empresas dedicadas a la consultoría tecnológica, arquitectura, biotecnología, desarrollo de software, servicios de soporte, experiencia de usuario, sistema de gestión de negocios, ERP, CRM, entre otros. Y es la continuación del trabajo realizado en el Distrito Informático del Gran La Plata (DILP). Este último fue constituido el 28 de octubre de 2005 empresas de la Ciudad en el ámbito de la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires. (Recuperado de: <https://bit.ly/3ti11Xp>, 2022)

Pero a pesar de ser una ciudad con gran oferta de startups y empresas Tech, todavía son muchas las compañías que se encuentran con dificultades a la hora de encontrar perfiles tecnológicos especializados o incluso crear estrategias para retener los talentos, ya que la transformación digital acelera casi a diario la demanda de perfiles tecnológicos y esta es muy superior a la oferta.

Hoy en día se está presenciando una escasez de ciertos perfiles talentosos, por lo que esta herramienta sería clave para poder ser competitivos en el mercado y poder emplearlos partiendo de la premisa que el capital humano es uno de los factores claves de éxito en una compañía. (Langone y Scotillo, 2014, p. 25).

Los perfiles tecnológicos (también llamados IT o Tech) atraviesan un rango de disciplinas extenso, ya que abarca desde especialistas en robótica hasta un ingeniero programador, o un matemático especializado en Big Data.

Este tipo de perfiles tiene ciertas aptitudes que los unen: la innovación, el enfoque práctico, el pensamiento lógico y analítico, así como la habilidad para la medición y el cálculo.

Uno de los aspectos que más preocupa en la actualidad a las empresas es la búsqueda y captación de talento. En este momento, la selección de personal se encuentra ante un cambio tecnológico. Se están implementando prácticas basadas en las nuevas tecnologías y las fuentes de reclutamiento son herramientas en línea al alcance de todo el

mundo. Un ejemplo de ello es que anteriormente las ofertas se publicaban en el periódico o mediante carteles publicitarios y en la actualidad estos métodos apenas se utilizan. Por ello, se pretende realizar una intervención en una organización basada en la búsqueda de perfiles tecnológicos y utilizando técnicas acordes a las nuevas tendencias en recursos humanos. (Mira, 2019)

Octavio Rojas, director general de Tú a Tú Social Media & PR, señala que: Las redes sociales ofrecen a las empresas una oportunidad inédita para descubrir a personas brillantes que cubran una posición determinada, así como para proyectar una imagen sólida que sirva de imán para atraer a los mejores profesionales [...] No debemos olvidar que también pueden ser herramientas idóneas con fines de comunicación y gestión interna del talento.

No son talentos fáciles de retener porque aun cuando estén conformes con su trabajo, siguen en la búsqueda permanente. Incluso es bastante habitual que abandonen un muy buen trabajo por tomarse un año sabático para recorrer el mundo y así adquirir experiencia de vida, combinando trabajos esporádicos que le permitan tener un ingreso y seguir viajando. (Mina, 2015)

Entonces entre la demanda excesiva de las compañías para obtener talento idóneo que les permita adaptarse al contexto contemporáneo, y la baja oferta de este tipo de perfiles Tech con altas exigencias y ambiciones, surge la pregunta que guía la presente investigación: ¿Cuáles son las estrategias más eficientes que pueden utilizar las compañías para lograr atraer y retener talento idóneo, y así conseguir que los perfiles tecnológicos las prefieran?

Este proyecto de investigación pondrá foco la atracción y retención del talento en las empresas tecnológicas en la ciudad de La Plata. Es decir, cómo estas empresas pueden hacer para gestionar este recurso estratégico.

Según Jericó (2005), el talento debe entenderse en un contexto organizacional específico donde la persona comprometida pueda poner en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores interactuando con otros en un ambiente que les provea metas claras, buena dirección y cultura acorde a sus deseos de desarrollo, progreso, capacitación, diversión, entre otras.

El reto actual para los reclutadores y los responsables del reclutamiento es la dinámica de cambios que impactan en la atracción de talento, los cuales pueden ocurrir por la necesidad de cubrir puestos a causa del crecimiento de las empresas, del lanzamiento de nuevos productos, de la modificación de procesos o del cambio de perfiles, entre otros. Estos cambios generan inquietudes en el reclutador cómo localizar y cómo atraer a los candidatos adecuados”. (Werther y Davis, 2008)

A su vez, una gran preocupación para el área de gestión de talento de las compañías IT es identificar cómo retener al talento idóneo, ya que ante la gran demanda de perfiles por razones voluntarias o involuntarias, existe un gran nivel de rotación en la industria. Lo que conlleva no sólo a crear una planificación estratégica dinámica y activa, sino a considerar los costos que puede llevar a la organización.

Los costos secundarios (Chiavenato, 1999), abarcan aspectos más intangibles y difíciles de evaluar de forma numérica, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Entre los principales podemos mencionar:

1. Efectos en la Producción. Pérdida de la producción causada por la salida del empleado desvinculado, y mientras se reemplaza por uno nuevo. También se tendrá un periodo en el cual la producción del empleado recientemente ingresado será inferior, esto al menos durante el periodo de ambientación e inducción. Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

2. Efectos en la Actitud del Personal. Imagen, actitudes y predisposiciones (generalmente negativas) que el empleado que está saliendo de la organización transmite

a sus compañeros. Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando genera en sus compañeros. Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe. Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y terceros.

3. Costos Extra-Laborales. Estos son los gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado. También el tiempo adicional de la pérdida de producción <sup>21</sup> causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado. Finalmente el tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4. Costos Extra-Inversión. Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

5. Impactos en la calidad del producto que genera la empresa y deterioro en el servicio al cliente.

6. Deterioro del intangible imagen de la compañía.

La rotación trae aparejado un daño consecuente en la moral de aquellos empleados que quedan, en algunos casos resentidos por no poder salir, en otros por haber perdido colegas, en todos los casos son testigos directos de la salida, sin control, de sus compañeros de trabajo. (Mina, 2015)

Great place to work (2022), es una empresa de consultoría que colabora con organizaciones para obtener mejores resultados de negocio, con foco en la experiencia laboral de sus empleados. Cada año realiza el estudio de clima y cultura organizacional más grande del mundo, relevando las opiniones de más de 5 millones de empleados y evaluando las prácticas culturales de más de 10.000 empresas por año. Este año, se llevó a cabo el ranking de “Los Mejores Lugares para Trabajar™ en Argentina 2022” en la que

han quedado seleccionados (por orden de ranking): Mercado Libre, Banco Galicia, Accenture, Globant y Santander, entre las primeras 5 con más de 1000 empleados.

Como **objetivo general** este trabajo propone averiguar cuáles son las estrategias de marca empleadora que utilizan las compañías que buscan atraer y retener perfiles tecnológicos en la ciudad de La Plata.

A su vez, se presentan los siguientes **objetivos específicos**:

- Conocer cuáles son las propuestas de valor al empleado que implementan las empresas para perfiles tecnológicos.
- Indagar las principales estrategias de atracción y retención de perfiles tecnológicos en las empresas.
- Analizar los beneficios más valorados por perfiles tecnológicos en las empresas.

## **Métodos**

### *Diseño*

Dado que el tema registra pocos estudios, el presente proyecto de investigación es de tipo exploratorio. A su vez, el enfoque de la investigación es de tipo cualitativo ya que la recolección de información se realiza a través de las respuestas de los profesionales y técnicos de empresas de IT, lo que nos permite investigar en profundidad.

Su diseño es no experimental y transversal/transeccional, ya que se observan fenómenos en su contexto natural y se analizan (Sampieri, 2014) y por recopilar datos en un momento único, es decir, en un solo momento o punto en el tiempo.

### *Población*

La población de 15 profesionales de 3 organizaciones, fue escogida entre las 72 empresas tecnológicas de la Ciudad de La Plata, donde la dotación de las mismas es entre 35 a 100 empleados y las cuales fueron consideradas de un modo no probabilístico - intencional, al haber hecho la selección de los participantes intencionalmente por el sector/area que pertenecen y no aleatoriamente.

Se han tomado como muestra doce perfiles tecnológicos, con un rango etario de 21 a 28 años, que actualmente trabajan en la Ciudad de La Plata, de género indistinto. Quienes seran agrupados según la organización donde se desarrollan, en tres empresas dedicadas al desarrollo de software: ORGANIZACIÓN N°1 se dedica a brindar soluciones digitales para la industria de la movilidad, la ORGANIZACIÓN N°2 a realizar aplicaciones web, diseño UX/UI y cloud develop, y por último la ORGANIZACIÓN N°3 se caracteriza por desarrollar diseño de producto y aplicaciones móviles.

La participación en la investigación es de forma voluntaria y anónima, para resguardar la confidencialidad de la misma. En el Anexo N°1 se adjunta un modelo del “Consentimiento Informado” que fue enviado a cada profesional.

### *Instrumentos*

Se utilizó la entrevista mediante una guía de pautas, como técnica de recolección de datos, para obtener información en profundidad, debido a ser uno de los métodos más utilizados en las investigaciones de tipo cualitativa por su eficiencia.

Se observa en el Anexo N°2 el modelo de guía de pautas utilizado.

### *Análisis de datos*

A partir de esta investigación de enfoque cualitativo, los datos obtenidos en las entrevistas son utilizados para el análisis de:

- La propuesta de valor al empleado

Paquete de beneficios ofrecido por la empresa a sus colaboradores. Para medir las variables conceptuales se utilizaron entrevistas, de las cuales se destinaron tres preguntas para conocer cómo se lleva a cabo esta estrategia en las empresas. . Las siguientes preguntas fueron vinculadas a esta variable: N°3, N°4 y N°5.

(Con el objetivo de poner en contexto al entrevistado, las dos primeras preguntas fueron destinadas al concepto de Marca Empleadora)

- Atracción y retención en empresas tecnológicas

Atraer talento tiene que ver con el poder de la marca para conseguir que las personas quieran trabajar allí, es una cuestión de percepción. Y la retención tiene que ver con la cultura de la empresa y la alineación de la persona a ella. Esta variable se analiza a través de preguntas a realizar en las entrevistas a los profesionales. En este caso se destinaron un total de tres preguntas tendientes a buscar en profundidad los motivos de

atracción y retención de los perfiles tecnológicos de las organizaciones. Las siguientes preguntas fueron vinculadas a esta variable: N°6, N°7 y N°8

- Beneficios más valorados

Dentro de la propuesta de valor que las empresas ofrecen, se analizan los beneficios más atractivos para los perfiles tecnológicos. Para medir esta variable se realizaron un total de dos preguntas en la entrevista: N°9 y N°10

## Resultados

Para la confección de este apartado, se realizaron entrevistas a doce profesionales tecnológicos de tres empresas diferentes, que con el fin de preservar su identidad serán denominadas Organización N°1, N°2, y N°3.

### *Propuesta de valor al empleado*

La primera variable a analizar tiene como objetivo conocer las propuestas de valor al empleado que actualmente las organizaciones ofrecen a sus colaboradores.

Al indagar a los perfiles tecnológicos de las empresas sobre la propuesta de valor que reciben en sus compañías, la Organización N°1 manifestó que la PVE se encuentra presente en el buen clima laboral y relación entre pares. Se expresa que existe flexibilidad en horarios, toma de vacaciones y ubicación de trabajo, siendo la misma a discreción de cada empleado, la decisión de trabajar de manera remota, híbrida o presencial en oficina. Se consideran como propuesta de valor las tecnologías ofrecidas para su desarrollo y aprendizaje. A su vez, se indicó que la cultura se representa en la comunicación interna, fomentada en entrevistas a empleados indagando en su bienestar general y de manera externa con comunicaciones via redes sociales. Se considera que la mayor parte del plantel se encuentra alineado con la cultura, misión, valores y estrategia, lo respaldan y llevan a práctica en el día a día. En cuanto a las compensaciones se ha expresado que, además del salario, se reciben beneficios como tarjeta de almuerzo y transporte.

La Organización N°2 resaltó un ambiente amigable, de estructura mayormente horizontal, donde las jerarquías no se distinguen en lo operacional y genera una sensación de equidad. La cultura está determinada y se fomenta regularmente de manera interna, con reuniones, eventos sociales y talleres, y se comparte de manera externa en redes sociales. Se sostiene que el talento humano se siente alineado con la cultura empresarial.

En cuanto a los beneficios adicionales a la remuneración competitiva, se ha manifestado que aún no cuentan con ello, pero que desde el área de Recursos Humanos han informado que se está trabajando sobre ello.

En cuanto a la Organización N°3 se argumentó la propuesta de valor al empleado haciendo particular énfasis en la cultura, los valores establecidos para la compañía y homogeneidad de perfiles. Se expresó que la compañía promueve y da a conocer sus valores con actividades internas y grupales, y con el ejemplo de los líderes en sus tareas cotidianas; lo que genera una cierta distribución de sentimiento de fidelidad entre pares.

#### *Atracción y retención en empresas tecnológicas*

La segunda variable, tiene como finalidad analizar las estrategias para atraer y retener el talento humano.

En las compañías estudiadas, la Organización N°1 lo presentó como tema complejo, debido a la gran demanda de perfiles. Se expresó como factores clave de la estrategia principal la transparencia, honestidad y la capacidad comunicativa de los líderes. Se argumentó que una gran estrategia de atracción de talento es con la tecnología a utilizar, sumado al proyecto de empresa y la remuneración competitiva. Correlativamente, sostuvo que son también factores de retención el equipo, el proyecto y las tecnologías a implementar. En cuanto a los motivos de baja se puntualizó con la falta de desafíos dentro del puesto de trabajo, indicando que genera desmotivación y la remuneración, en un mercado competitivo.

Como estrategia de atracción de talento, la Organización N°2, sostuvo que se ofrecen beneficios de capacitación, donde al finalizar el cursado se puede ofrecer una oferta laboral. Ligado a la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa. Se manifestó que para retener al talento se proponen mejoras continuas de salarios, eventos internos y

externos y un ambiente amigable entre pares. Relacionado con la rotación se explicó que existe mucha demanda de este tipo de perfiles, por lo cual es muy común recibir ofertas más tentadoras. También, al ser una industria muy dinámica, los perfiles tecnológicos pueden sentirse estancados en sus carreras, encontrar tareas no motivantes y un clima laboral no ameno. Como motivos de retención del talento se han mencionado los aumentos de sueldos periódicos, proyectos desafiantes para trabajar y buen ambiente en el día a día.

En la Organización N°3 se señaló como estrategia de atracción la propuesta de a los futuros talentos la opción de transitar el camino en equipo, disfrutando de los desafíos, nutriendo la cultura organizacional. Se ha explicado que se trabaja en la retención desde la comunicación fluida y dinámica entre empleado-empendedor, donde se le pregunta al empleado, de manera periódica, sus motivaciones y requerimientos para seguir formando parte de la compañía. Como motivos más comunes de renuncia se expresa que el talento suele rotar en empresa por un nuevo salario, por un ambiente laboral no amigable, y por el interés en el proyecto que se está desarrollando.

Se explica de manera sintetizada los conceptos más relevantes en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Estrategias presentes en las organizaciones*

Estrategias	Organización N°1	Organización N°2	Organización N°3
Atracción	Tecnologías	Capacitación con propuesta laboral	Transitar el camino y los desafíos en equipo
	Proyecto de empresa	Crecimiento dentro de la empresa	alineado con la cultura
Retención	Salario	Aumentos de sueldos periódicos	Continuo seguimiento de las motivaciones y requerimientos de los empleados
	Equipo de trabajo	Actividades internas y externas	
	Proyecto	Buen clima laboral	
	Tecnologías	Proyectos desafiantes	
Rotación	Falta de desafíos dentro del puesto de trabajo	Mejores ofertas salariales	Mejores ofertas de salario
	Remuneración	Desmotivación	Ambiente laboral
		Mal clima laboral	Interés en el proyecto que se está desarrollando

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas.

*Beneficios más valorados*

Se indagó en qué variables son las más atractivas y valoradas para este tipo de perfiles, resumidas en la tabla a continuación: La Organización N°1 ha demostrado que entre los beneficios más valorados por este tipo de perfiles las compañías han de mantener una orientación a objetivos teniendo presentes las metas propuestas por los equipos de trabajo durante las actividades, para lograr los resultados deseados. Asimismo, se ha indicado que sueldos dolarizados y competitivos son de gran valor, y las posibilidades de capacitación y de crecimiento real en la compañía, enfatizando la palabra real como indicador de como desarrollo personal y profesional.

Complementariamente, la Organización N°2 consideró que es de sumo valor la posibilidad de elección de trabajo en remoto y la flexibilidad horaria, pudiendo elegir franjas horarias. Así también, sostuvo como beneficio de gran valor las compensaciones competitivas con el mercado tecnológico, y la orientación a objetivos en proyectos motivantes, con tecnologías atractivas. Como valor agregado consideran importante la tarjeta de restaurante y presupuesto para formación.

Por último, la organización N°3 mencionó que las condiciones más atractivas son la remuneración, la flexibilidad horaria y de días de vacaciones. En la parte técnica valorizó el trabajo por objetivos por sobre el trabajo por horario y como beneficio más importante el de trabajar remoto, sin obligación de ir a la oficina. Finalmente, se han indicado las propuestas y presupuesto para capacitación del talento.

Tabla 2

*Beneficios requeridos*

Beneficios	Organización N°1	Organización N°2	Organización N°3
Orientación a objetivos	X	X	X
Remuneración competitiva	X	X	X
Crecimiento profesional	X	X	X
Trabajo remoto		X	X
Trabajo Flexible		X	X

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas.

**Nota general:** se marca con X los beneficios enfatizados por las Organizaciones en las entrevistas realizadas.

## Discusión

El presente trabajo final de grado consistió en indagar, como se menciona en su Objetivo General, en las estrategias de marca empleadora que utilizan las compañías tecnológicas en la ciudad de La Plata, para atraer y retener el talento idóneo. A su vez, investigar si la propuesta de valor al empleado (PVE) está alineada con las necesidades y valoraciones de los perfiles tecnológicos. Cabe mencionar que no existen estudios previos de marca empleadora en compañías Tech en La Plata, siendo el más cercano el desarrollado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Mina, 2015). Del mismo modo, otras investigaciones (por ej. la de Abrate, 2019) presentan conclusiones de índole cultural de jóvenes profesionales en Córdoba. Por lo que la información recabada en este estudio resulta relevante para la región y el gran polo tecnológico que crece dentro de la ciudad ante un mercado competitivo y la alta demanda de talento IT y nuevas expectativas, preferencias y motivaciones de dichos perfiles.

En esta investigación se optó por conocer cuáles son las estrategias más eficientes que pueden utilizar las compañías para lograr atraer y retener talento idóneo, y así conseguir que los perfiles tecnológicos las prefieran.

Por lo que conduce a averiguar si en la actualidad dichas compañías han sabido recepcionar las demandas del talento y creado una propuesta de valor que satisfaga lo que el empleado busca.

En la actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. La salud y las actividades de los mismos son el principal objetivo de estos beneficios (Chiavenato, 2011).

Si bien cada compañía tiene una estrategia de marca empleadora diferente, en lo que respecta a la propuesta que le brindan al empleado se puede observar en los resultados de la investigación que cada empresa la adaptada a su cultura particular, buscando que los colaboradores estén a gusto con su entorno de trabajo y se encuentren alineados con la cultura, creando un “cultural fit”, expresión, acuñada hace ya algún tiempo en la literatura especializada anglosajona, hace referencia al grado en que un candidato encaja en la cultura de la empresa.

La contratación de candidatos cuya cultura sea compatible con la de la empresa es necesaria y, a la larga, realmente beneficiosa tanto para el trabajador como para la compañía. Si durante el periodo de reclutamiento tienes en cuenta el cultural fit y detectas a los candidatos que más tienen que ver con la empresa, conseguirás ahorrar tiempo en cuanto a la adaptación del trabajador a los valores de la empresa.

Como bien dice Abrate (2019) “los jóvenes buscan en las empresas un lugar donde puedan aprender, capacitarse, donde se les permite innovar y formar parte de grandes proyectos, con metas constantes.

A su vez, al ser la PVE un conjunto de atributos que el mercado laboral y los trabajadores perciben como el valor que obtienen al trabajar en una empresa, los perfiles entrevistados han expresado que valoran como propuesta el buen ambiente laboral, cercanía con jerarquías más altas y homogeneidad y sentido de equidad en equipos. El tener una estructura horizontal les permite acercarse a líderes de una manera más cercana, y así sentirse más valorados.

Por otro lado, las propuestas de valor de las 3 organizaciones estudiadas presentan beneficios similares, relacionados a la flexibilidad laboral, referida a la posibilidad de elegir entre ir presencialmente a la oficina, trabajar puramente de manera remota o

realizar jornadas híbridas donde el empleado decide cuándo ir a la empresa. Sumado a la flexibilidad de horarios, donde ya no presentan estructuras de horarios fijas, sino que ofrecen al empleado trabajar con miras a objetivos en vez de horas diarias.

Y tal vez la mayor propuesta que los empleados sienten alineación, es con a la cultura, misión, valores y estrategia de la compañía en la que trabajan. La conocen y se sienten parte del proyecto del que participan.

El segundo objetivo consiste en identificar las estrategias de atracción y retención de talentos de perfiles tecnológicos, donde se han encontrado necesidades homogéneas entre los perfiles entrevistados.

Cabe destacar que este es el desafío más grande que se encuentra al tratar con este tipo de perfiles, ya que, debido a razones ya explicadas en la introducción de este estudio, la transformación digital acelera diariamente la demanda de perfiles tecnológicos y ésta, es muy superior a la oferta por un mercado muy dinámico y exigente, donde a los perfiles se les ofrecen ofertas tentadoras que hacen que su fidelidad con la compañía presente se ponga en duda ante una propuesta superior.

Para ellos, las organizaciones de estudio han indicado que presentan estrategias de atracción relacionadas con los beneficios buscados por los perfiles. Por ejemplo, se ofrecen cursos de capacitación dentro de la compañía para estudiantes de carreras afines, donde al finalizar el cursado se les ofrece una propuesta laboral.

Al ser la industria IT muy activa, en cuanto a la atracción de talentos muchas compañías en la actualidad han encontrado las redes sociales como medios de reclutamiento donde las mismas atraen a su personal con sus tentativas propuestas de trabajo, mostrando parte de la cultura, maneras de trabajar y beneficios que pueden encontrar si fueran parte de la compañía, con gran inmediatez y rentabilidad. Además, las

mismas proveen un mayor alcance y viralidad que cualquier otro medio en la actualidad, permiten impactar a más usuarios sin la necesidad de que entren en un portal de empleo o en la página web de una empresa. Y facilitan la viralidad, haciendo posible que los seguidores de una empresa compartan una oferta de trabajo con contactos dentro de su red que puedan estar interesados en ella.

Las redes sociales están impactando profundamente los procesos de gestión del capital humano pues establecen una relación directa entre las organizaciones y el mercado, lo cual impacta fuertemente en la imagen de la marca como empleadora. Por ello, las organizaciones tienen que establecer una estrategia de posicionamiento y utilización activa de su marca. De ahí que, a partir de ahora, el posicionamiento en redes sociales sea un elemento clave de toda estrategia de gestión de personas desde el punto de vista del capital humano. (Werther y Davis, 2008)

Teniendo en cuenta que es de suma importancia alinear la estrategia de marca, con lo que se expresa y muestra en las redes sociales, manteniendo una identidad digital profesional, con foco en una estrategia que cuide su reputación y privacidad en internet, y que sea atractiva para los futuros candidatos. Se tiene como percepción que los videos humanizan a las compañías, mostrando parte de la realidad que se vive en ellas, y en Tech particularmente que ya no son sólo un espacio de trabajo, sino un ambiente ameno para el desarrollo profesional.

Aprovechar las diferentes herramientas y formatos que ofrecen es clave para sacarles el máximo partido, mejorando y difundiendo el employer branding de la empresa. Así mismo, no estar presente en las redes sociales puede ser un punto desfavorable, sobre todo para las generaciones más jóvenes.

También es gran factor de atracción las tecnologías empleadas en los proyectos, rasgo que los perfiles IT buscan como desafío de carrera. Estos resultados confirman lo esperado, los perfiles IT buscan tareas y proyectos motivantes que los lleven a estar en constante aprendizaje e innovación, por lo que las compañías entrevistadas tienen en consideración al momento de encontrar propuestas de retención para su plantel. Crean una organización de trabajo basada en proyectos, donde el equipo cumple el rol de apoyo, pero ofrece a los colaboradores la posibilidad de ser emprendedores dentro de ella. Manteniendo una comunicación fluida entre empleado/empleador, y teniendo en cuenta una metodología de trabajo “agile” y “scrum” con, por ejemplo, reuniones (llamadas 1:1) donde el líder se conecta con miembros de su equipo indagando en sus motivaciones y requerimientos para seguir formando parte de la compañía.

Sin dejar de lado, que uno de los factores claves que observamos para la atracción y retención, es el salario. Donde las 3 organizaciones han demostrado que el mismo puede ser factor de atracción, retención como así de rotación o fuga de talento, argumentando que, ante la posibilidad de trabajar de manera remota, surgen muchas ofertas del exterior del país, implicando a las organizaciones estudiadas y afines, a mantener remuneraciones dolarizadas para poder adaptarse al mercado tecnológico.

Aunque Castel (2010) indica en su libro “Ascenso de las incertidumbres”, que la actitud de los jóvenes sin vínculo laboral como una concepción nueva de la desocupación, que no debe ser interpretada como una desgracia sino como una posibilidad de construir otros modelos sociales liberados del trabajo. El poder actualmente ya no se mide en dinero o puestos jerárquicos de trabajo sino en el nivel de libertad y en la posibilidad de obtener ganancias trabajando en lo que se desea y apasiona.

El último objetivo está relacionado con la percepción de los perfiles tecnológicos en cuanto a la valoración que les dan a los beneficios ofrecidos.

Se ha encontrado que los perfiles de las 3 organizaciones coinciden en que los beneficios más valorados son:

- Trabajo por objetivos/ Orientación a objetivos
- Posibilidad de capacitación y crecimiento profesional
- Compensaciones competitivas
- Trabajo flexible y remoto

Características presentes en todas las entrevistas realizadas, por lo que demuestra que la base de beneficios ofrecida por las organizaciones de estudio está alineada con los más valorados por sus colaboradores.

Sin embargo, también se consideran la posibilidad de crecimiento real dentro de la compañía y dentro de compensaciones asociadas con la remuneración, la posibilidad de tener una tarjeta de restaurante o transporte.

Por último, se ha podido identificar que las propuestas de tecnologías motivantes también serían un gran agregado a la hora de los beneficios ofrecidos.

Los resultados arrojados son satisfactorios ya que se encontraron factores repetidos en las respuestas de los perfiles tecnológicos entrevistados. Pudiendo identificar de manera acertada las propuestas actuales de compañías Tech y los beneficios más valorados por estos perfiles a la hora de elegir la compañía y permanecer.

Y a pesar de la complicada situación económica por la que ha cruzado el país durante los últimos años, la industria de software en Argentina ha tenido logros significativos, y lo más importante es que no ha dejado de sembrar hacia el futuro. Reconocemos esta visión y perseverancia, que sin duda le traerá grandes frutos. (Mina, 2015)

Lo cual es congruente con los estudios antecesores investigados por Abrate (2019) relacionado con la atracción y retención de jóvenes profesionales, donde se ha demostrado que las propuestas con más éxito están vinculadas con las relaciones sociales, al desarrollo profesional y la innovación, al buen clima laboral y a la flexibilidad horaria. A su vez, revela que los principales factores de interés de los jóvenes entre los que se encuentran: trabajar en el área de interés, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el aprendizaje y metas constantes, el clima laboral, el reconocimiento laboral del empleado, la posibilidad de innovar, experiencias en el exterior, posibilidad de innovar, sueldo y beneficios. (Abrate, 2019)

Una de las herramientas que no se ha visto presente en ninguna de las organizaciones de estudio, es la estrategia de “embajadores de marca”, donde son los mismos colaboradores quienes se encargan de difundir las ventajas de trabajar en dicha compañía. Normalmente, si es un empleado quien promociona cierta información se le suele dar más credibilidad, porque se trata de un testimonio, más que de una promoción o publicidad. La misma no es una tarea sencilla de conseguir, pero brinda resultados eficaces y aumenta la comunicación de la PVE.

Para concluir, además de la falta de estudios de investigación previos sobre el tema y de datos confiables, es importante señalar como limitación de este estudio haber trabajado con una muestra reducida de compañías tecnológicas, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a empresas con otras características, como mayor plantel o con mayor antigüedad. Además, la presente investigación se ha dado en una región en particular, en la Ciudad de La Plata, donde la población de organizaciones dedicadas a la tecnología es de aproximadamente 72, por lo que impiden una interpretación exhaustiva de los hallazgos del estudio, sin embargo, puede ser de base para una ampliación en un futuro a la provincia de Buenos Aires o incluso a la República Argentina.

Como fortaleza, este estudio reúne información no estudiada anteriormente sobre las propuestas actuales que están llevando a cabo las compañías tecnológicas con la finalidad de ser atractivas para nuevos candidatos y poder retener al talento actual, dentro de un mercado competitivo y dinámico. Y ha sido de gran importancia realizarla en una Ciudad Universitaria donde jóvenes de todo el país eligen para ir a estudiar carreras en las Universidades.

De todo ello se puede inferir que el employer branding como estrategia de atracción de talento hacia las empresas u organizaciones es sin duda una de las tendencias actuales en reclutamiento y retención. Y que las empresas tecnológicas trabajan en su PVE a fin de crear estrategias eficientes para lograr sus objetivos.

Las motivaciones que atraen a los perfiles tecnológicos y los fidelizan con sus organizaciones, se relacionan directamente con la alineación a la cultura de la empresa y propuesta tecnológica, y paquete de beneficios que incluyan no sólo una retribución monetaria competitiva, sino flexibilidad en aspectos como: horario, vacaciones y trabajo remoto. Además, algo característico de organizaciones Tech, es que los perfiles estudiados buscan estructuras más horizontales, donde haya mayor equidad de jerarquías y exista una comunicación fluida entre todas las posiciones. Las mencionadas son las características base que demandan este tipo de perfiles, que, ante una incongruencia en los mismos y el mercado con alta demanda, podrían llevar a la fuga o rotación de talento.

Por lo que se recomienda la propuesta de una experiencia completa. Donde dentro de la PVE se incluyan no sólo las solicitadas por los colaboradores, sino propuestas motivantes y auténticas, que verdaderamente distingan la organización de otras, lo que se logra a través de una mejora continua de estrategia. Asimismo, se considera que la PVE no debe ser estática, ya que se debe de adaptar al contexto contemporáneo, por lo que será de suma importancia mantenerla actualizada y realizar una revisión de la misma

anualmente, de lo establecido y del grado de recomendación del empleado con indicadores, utilizando indicadores KPI's (key performance indicators) como por ejemplo: eNPS (Employee Net Promoter Score) en español “marcador de promoción neto”, como herramienta para conocer el grado de lealtad de los trabajadores con la compañía. De igual manera, se recomienda involucrar al personal en el desarrollo de la estrategia, de manera que sean los colaboradores quienes promocionen y se conviertan en los embajadores de la marca y se sientan orgullosos del proyecto del que pertenecen.

Ser marca empleadora es un proceso de autoconocimiento y definición de identidad que las organizaciones necesitarán abordar de manera particular y profunda. Por lo que se espera que los aportes de esta investigación sirvan de precedente y en futuros estudios se puedan encontrar mayores estrategias para implementar una estrategia acorde a su identidad. A su vez, se sugiere como futura línea de investigación la convivencia de perfiles tecnológicos con otros tipos de perfiles dentro de una misma empresa y el desarrollo de un paso a paso de una estrategia de marca empleadora para todos los perfiles que integran una organización. Por último, se aconseja una investigación que indague sobre los costos económicos y de inversión en la creación de una estrategia de marca empleadora.

## Referencias

Abrate, V. D. (2019). *Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones* (Trabajo Final de Grado). Córdoba: Universidad Siglo 21.

Recuperado de <https://acortar.link/TTj4E5>

Ambler, T. y Barrow, S. (1996). Barrow “Journal of Brand Management”, London Business School. Recuperado de <https://acortar.link/QFOyoK>

Borracchia, C. (2015). *Its a Match - Cómo Ganar la Guerra del Talento*. [E-book]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de <https://issuu.com/comboemployerbranding/docs/itsamatch-es>

Borracchia, C. (2021). *Data driven employer branding*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.

Castel, R. (2010). *Ascenso de las incertidumbres: : trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*, 5ta edición. El capital humano de las organizaciones.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*, 7ma edición. El capital humano de las organizaciones.

García Bueno, A. (2019). *Employer Branding: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas*. Recuperado de <https://bit.ly/3xd5pL1>

Great Place to Work. (2022). Recuperado de <https://acortar.link/0iQSgL>

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes*. Buenos Aires: Granica.

Jerico, P. (2005). *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso*. Madrid: Prentice Hall

King C. y Grace D. (2008). *Internal branding: Exploring the employee's perspective*.

Langone, M. y Scotillo, C. (2014). *Reclutamiento 2.0 (Trabajo Integrador Final)*. Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires.

Linardi, A. y Cortina, M. (2017). *Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleadora*. Buenos Aires.

Mina, P. (2015). *Atracción y Retención del Talento. Problemática en empresas IT de Argentina* (Tesis de Maestría). Buenos Aires: Instituto Tecnológico. Recuperado de: <https://bit.ly/3x9gSdl>

Mira, N. (2019). *Máster en Psicología del trabajo, de las organizaciones y en recursos humanos*. Recuperado de <https://bit.ly/3PZntj7>

Mosley, R. W. (2007). *Customer experience, organisational culture and the employer brand*. Recuperado de <https://acortar.link/V7jwis>

Rivadero, U. I. (2019). *Trabajo Final de Grado: La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba*. Universidad Siglo 21.

Roberi, M. P. (2020). *Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la “Generación Y”* (Trabajo Final de Grado). Recuperado de <https://acortar.link/PLUbfm>

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*, 7ta Ed. Mac Graw Hill.

## Anexos

### Anexo N°1

#### Acta de consentimiento informado



#### **UNIVERSIDAD SIGLO 21 ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo \_\_\_\_\_ acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación de Marca Empleadora, dirigido por la Srita. Maria Florencia Borgognoni, Investigadora Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por la Prof. Natalia Gambino.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una entrevista en profundidad sobre mi conocimiento de las herramientas, los criterios y factores que inciden en los procesos de reclutamiento, selección y retención de la empresa tecnológica.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

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

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

Firma  
Participante  
Fecha

Firma  
Investigadora Responsable  
Fecha

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Srita. Maria Florencia Borgognoni  
Email: mfborgognoni@gmail.com , celular 2213517172

Si Ud. siente que en este estudio se han vulnerado sus derechos podrá contactarse con:  
Universidad Siglo 21, Tel.: +54 (0351) 4757500, Correo electrónico:  
informes\_cba@ues21.edu.ar

## Anexo N°2

## Entrevista a perfiles tecnológicos

## Guía de pautas

1. ¿Qué entiende por Marca empleadora o Employer branding?
2. ¿Considera que su empresa lleva a cabo el programa de Employer Branding?
3. ¿Cuál es la propuesta de valor que tiene la empresa para sus empleados?  
¿Qué beneficios considera más relevantes?
4. ¿A través de qué procesos cree que se da a conocer la cultura, valores y estrategia de la empresa?
5. En tu opinión, ¿los colaboradores se sienten parte de la cultura empresarial?
6. ¿Conoce qué gestiones realiza su empresa para atraer y retener talento?  
¿Puede nombrar algunos?
7. ¿Cuáles son los aspectos que los perfiles tech valoran a la hora de elegir la empresa para trabajar?
8. ¿Cuáles son los motivos que consideras principales por el cual renuncian los trabajadores? ¿Cuáles son los motivos para quedarse?
9. ¿Consideras que los beneficios que solicitan los perfiles tecnológicos difieren de acuerdo a compañías no-tecnológicas?
10. De acuerdo a tu opinión como profesional tech, ¿existen beneficios o estrategias que contribuirían a disminuir la rotación?