



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
VICERRECTORADO DE INNOVACIÓN,
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Maestría en Administración de Empresas

Impacto de la rotación de Profesionales IT en Empresas
Fintech en Rosario

Autor: Ing. Baroni, Walter Leonel

Director de Tesis: Mg. Torre, Mauricio

Rosario, Abril 2024

Resumen

El objetivo de esta tesis es investigar la rotación de Profesionales IT en empresas Fintech en Rosario, Argentina, para identificar sus causas y efectos, así como proponer estrategias efectivas para retener el talento y reducir la rotación. Se llevó a cabo un estudio mixto que combinó enfoques cuantitativos y cualitativos, incluyendo encuestas a profesionales de sistemas y entrevistas a líderes de empresas Fintech en la región. El estudio se centró en comprender las motivaciones, percepciones y experiencias relacionadas con la rotación de personal, así como en analizar las estrategias implementadas por las empresas para abordar este fenómeno. Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan al conocimiento sobre la gestión del capital humano en empresas Fintech, ofreciendo recomendaciones prácticas para disminuir el impacto de este fenómeno y fomentar la retención de talento en el sector.

La tesis se estructura en varias secciones. En primer lugar, se presenta una introducción al tema, seguida de una revisión de la literatura sobre la rotación de personal y la gestión del talento en empresas Fintech. A continuación, se describe el diseño metodológico del estudio, incluyendo la muestra, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, seguidos de un análisis detallado de los mismos. Finalmente, se exponen las conclusiones principales del estudio, incluyendo recomendaciones para las empresas Fintech en Rosario en relación con la retención de talento y la reducción de la rotación de personal.

Para esta investigación se consideró un enfoque centrado en la comprensión profunda de la rotación de personal en empresas Fintech, con el objetivo de proporcionar información relevante y práctica para la gestión del capital humano en este sector en crecimiento.

Palabras clave: Rotación de personal - Empresas Fintech - Retención de talento - Gestión del capital humano - Rosario

Abstract

The aim of this thesis is to investigate the turnover of IT professionals in Fintech companies in Rosario, Argentina, to identify its causes and effects, as well as to propose effective strategies to retain talent and reduce turnover. A mixed-method study was conducted, combining quantitative and qualitative approaches, including surveys of systems professionals and interviews with leaders of Fintech companies in the region. The study focused on understanding the motivations, perceptions, and experiences related to staff turnover, as well as analyzing the strategies implemented by companies to address this phenomenon. It is expected that the results of this research will contribute to the knowledge of human capital management in Fintech companies, offering practical recommendations to reduce the impact of this phenomenon and promote talent retention in the sector.

The thesis is structured into several sections. Firstly, an introduction to the topic is presented, followed by a literature review on staff turnover and talent management in Fintech companies. Next, the methodological design of the study is described, including the sample, data collection instruments, and analysis procedures. Subsequently, the results of the surveys and interviews are presented, followed by a detailed analysis of them. Finally, the main conclusions of the study are exposed, including recommendations for Fintech companies in Rosario regarding talent retention and turnover reduction.

For this research, a focus was placed on a deep understanding of staff turnover in Fintech companies, with the aim of providing relevant and practical information for human capital management in this growing sector.

Keywords: Staff turnover - Fintech companies - Talent retention - Human capital management - Rosario

Agradecimientos

Agradezco sinceramente a todas las personas e instituciones que contribuyeron al desarrollo de esta tesis:

A mi esposa, por su apoyo incondicional durante todo este proceso.

A mis compañeros de maestría, por sus aportes, debates y compañerismo, que enriquecieron mi aprendizaje y experiencia.

A los docentes, por su orientación, conocimientos compartidos y motivación para alcanzar nuevos desafíos académicos.

Al director de tesis, Mauricio Torre, por su guía, dedicación y apoyo constante en la elaboración de este trabajo.

A los profesionales de IT que participaron en la encuesta, por su tiempo, colaboración y aportes valiosos que fueron fundamentales para la investigación.

A las Empresas y Organismos que brindaron información para este estudio, por su colaboración y disposición para compartir sus experiencias y perspectivas.

Su contribución ha sido fundamental para el desarrollo de este trabajo y la consecución de los objetivos planteados. Gracias a todos por su invaluable ayuda y apoyo.

Índice de Contenido

1 - Introducción	8
2 - Planteamiento y formulación del problema	11
3 - Objetivos: general y específicos	13
4 - Justificación	13
5 - Marco teórico	15
6 - Diseño metodológico y tipo de investigación	19
7 - Desarrollo de la investigación	21
8 - Resultados obtenidos	24
8.1 - Encuesta para Profesionales IT	24
8.2 - Entrevista semiestructurada para líderes de Empresas Fintech	39
8.3 - Información recolectada de las Empresas Fintech en Rosario y organismos del ecosistema Fintech	42
8.4 - Análisis de Costo de rotación de personal	54
8.5 - Observaciones del trabajo de campo realizado	58
8.6 - Limitaciones y áreas para futuras investigaciones	60
9 - Conclusiones	61
10 - Referencias	65
11 - Anexos	69

Índice de Tablas

Tabla 1: Tamaño de la muestra de profesionales IT de Empresas Fintech de Rosario.....	23
Tabla 2: Factores más relevantes para cambiar de empleo.....	33
Tabla 3: Salarios promedios profesionales IT en Argentina durante 2023 .	47
Tabla 4: Costo directo para reemplazar a un colaborador.....	55
Tabla 5: Reducción temporal del costo de mano de obra.....	56
Tabla 6: Costo por caída de productividad.....	56
Tabla 7: <i>Costo Total de Rotación por pérdida de un colaborador</i>	57

Índice de Figuras

Figura 1: Edad de los Profesionales IT.....	24
Figura 2: Profesionales IT por Áreas	25
Figura 3: Antigüedad de Profesionales IT en su Empresa actual.....	26
Figura 4: Profesionales IT que salieron de la Empresa	27
Figura 5: Posiciones cubiertas por Profesionales IT respecto a las salidas de la Empresa	27
Figura 6: Recomendación de las Empresas donde trabajan los Profesionales IT	28
Figura 7: Profesionales IT que han considerado cambiar de trabajo durante el 2023.....	29
Figura 8: Profesionales IT que fueron contactados por reclutadores de otras Empresas durante el 2023	30
Figura 9: Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en la calidad de los trabajos.....	35

Figura 10: Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en la productividad del equipo.....	36
Figura 11: Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en cumplimiento de fechas de entrega.....	36
Figura 12: Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en el clima organizacional.....	37
Figura 13: Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en la satisfacción del Cliente	37
Figura 14: Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en el producto.....	38
Figura 15: Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en el producto.....	38
Figura 16: Crecimiento del empleo Fintech en Argentina	43
Figura 17: Distribución del empleo en empresas Fintech por áreas	44
Figura 18: Distribución de empleo por Provincia	45
Figura 19: Roles más buscados en Tecnología.....	46
Figura 20: Sueldo promedio bruto por categoría en Rosario durante 2023	48
Figura 21: Sueldo promedio bruto por perfiles en Rosario durante 2023..	49
Figura 22: Incorporaciones de personal.....	50
Figura 23: Cantidad de Empresas Fintech en Argentina	51
Figura 24: Evolución y Tamaño de las Fintech Argentinas.....	52
Figura 25: Principales desafíos de las Fintech Argentinas en 2023	52
Figura 26: Principales competidores de las Fintech en Argentina	53
Figura 27: Costos de la rotación de personal.....	54

1 - Introducción

En el contexto actual de los negocios, la gestión efectiva del capital humano se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la competitividad de las organizaciones. En sectores altamente dinámicos y competitivos, como el de las tecnologías financieras (Fintech), la retención del talento y la reducción de la rotación de personal son desafíos cruciales que enfrentan las empresas para asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, la ciudad de Rosario se presenta como un escenario relevante para estudiar estos fenómenos, debido al crecimiento y consolidación del sector en la región, principalmente, con la conformación de la mesa Fintech en el año 2020.

La rotación de profesionales de sistemas en empresas Fintech en Rosario es un tema de especial interés y relevancia, ya que puede tener importantes implicancias en la continuidad operativa, la innovación y el desarrollo de las organizaciones en un mercado altamente competitivo y en constante evolución. La rotación de personal, entendida como la entrada y salida de empleados de una organización, puede ser causada por diversos factores, como insatisfacción laboral, falta de reconocimiento, oportunidades limitadas de desarrollo y competitividad salarial.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar en profundidad la rotación de profesionales de sistemas en empresas Fintech en Rosario, con el propósito de identificar las causas subyacentes de este fenómeno, sus efectos en las organizaciones y las estrategias efectivas para retener el talento clave y reducir la rotación de personal en el sector. Para lograr este objetivo, se llevará a cabo un estudio de naturaleza mixta, que combinará enfoques cuantitativos y cualitativos.

En primer lugar, se realizaron encuestas a profesionales de sistemas que trabajan en empresas Fintech en Rosario, con el fin de recopilar datos sobre sus motivaciones, percepciones y experiencias relacionadas con la rotación de personal. En segundo lugar, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a líderes de empresas Fintech en la región, con el objetivo de obtener una

perspectiva más amplia sobre las causas y consecuencias de la rotación de profesionales de sistemas en sus organizaciones.

Además, se analizarán fuentes secundarias, como estudios académicos, informes de organismos e instituciones públicas y privadas afines y documentación interna de las empresas, para complementar la información obtenida en las encuestas y entrevistas. Se utilizó un enfoque explicativo, que buscó verificar el impacto de la rotación de personal sobre las organizaciones Fintech en Rosario, y se aplicó un muestreo aleatorio simple para seleccionar una muestra representativa de profesionales de sistemas en las empresas del sector.

Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan significativamente al conocimiento existente sobre la rotación de personal en empresas Fintech, ofreciendo recomendaciones valiosas para la gestión de recursos humanos en este sector. Asimismo, se espera que las sugerencias derivadas de este estudio puedan ser aplicadas por las empresas para mejorar su capacidad de retención de talento y reducir los efectos negativos de la rotación de personal en su funcionamiento.

En resumen, esta investigación tiene como objetivo aportar conocimiento académico y práctico sobre un tema relevante en el contexto actual de las empresas Fintech en Rosario, con el objetivo de mejorar la gestión del capital humano y contribuir al desarrollo sostenible de estas organizaciones.

Respecto a la estructura del trabajo, este proyecto de investigación comienza con la introducción en el Capítulo 1, presentando el contexto general de la investigación, se plantea el problema de estudio, se justifica la relevancia del tema y se presenta la estructura del trabajo.

En el Capítulo 2, asociado al planteamiento y formulación del problema, se define con precisión el problema de investigación, se delimita el alcance del estudio y se formula la pregunta de investigación.

El Capítulo 3 presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, los cuales guiarán el desarrollo del trabajo.

La Justificación, es decir, el argumento de la importancia de la investigación, las posibles contribuciones teóricas y prácticas, así como las implicancias para el sector Fintech de Rosario, se encuentra en el Capítulo 4.

El marco teórico es desarrollado en el Capítulo 5. Aquí se presenta el marco conceptual y teórico que sustenta la investigación, incluyendo definiciones de conceptos clave, revisión de literatura relevante y marcos referenciales relacionados con la rotación de profesionales en empresas Fintech.

En el Capítulo 6 se describe detalladamente el enfoque metodológico de la investigación, se justifica la elección del diseño y se explican los métodos y técnicas que se utilizarán para recopilar y analizar los datos.

El desarrollo de la investigación del Capítulo 7, presenta el proceso de recolección y análisis de datos, incluyendo encuestas, entrevistas y análisis de fuentes secundarias.

En el Capítulo 8 se presentan de forma detallada los resultados de la investigación, incluyendo tablas, gráficos y análisis estadísticos, que permitan responder a las preguntas de investigación planteadas. Se discuten los hallazgos y se relacionan con el marco teórico.

Por último, las conclusiones son desarrolladas tomando como referencia los objetivos propuestos por el investigador, acompañadas de algunas recomendaciones finales.

2 - Planteamiento y formulación del problema

El tema del trabajo final de graduación está orientado a la gestión de recursos humanos en Empresas Fintech en Rosario, con énfasis en la rotación de personal, entendiéndose a esta como la fluctuación de personal entre la organización y su entorno. Este fenómeno, afecta negativamente a las Empresas, ya que suele estar asociado a pérdida de talento, interrupción en la continuidad y estabilidad de los proyectos, aumento de costos y uso de recursos, impacto en la moral y en la cultura organizacional, como así también, dificultades en la eficiencia empresarial. La rotación de personal en niveles altos puede tener un impacto significativo en la capacidad de una empresa para funcionar de manera efectiva y alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo. Por lo tanto, es importante que las empresas implementen estrategias para retener a su talento clave y minimizar la rotación, garantizando la continuidad operativa, fomentando la innovación tecnológica y favoreciendo la adaptación en los entornos empresariales dinámicos. En cuanto a las organizaciones objetos de estudio, es común encontrarse con el término Ecosistema Fintech, el cual está compuesto por Empresas de origen digital cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología.

En la actualidad, las organizaciones Fintech en Rosario se enfrentan con la problemática generada por la elevada rotación de los recursos humanos esenciales para las operaciones de sus departamentos de Tecnología y Sistemas. Rosario es la ciudad elegida para este proyecto debido a que es el lugar de residencia del investigador que llevó adelante este trabajo. En esta ciudad, operan numerosas Empresas Fintech a las cuales se busca ayudar mediante el aporte de conocimiento que permita contribuir al abordaje de la problemática. En cuanto a los profesionales de sistemas que operan en estas organizaciones, se pueden identificar roles críticos como programadores / desarrolladores, analistas funcionales y QA, devops, infraestructura y líderes de proyectos. La elección de profesionales de sistemas como sujetos de estudio se debe a su creciente demandada en el mercado laboral. Factores como la globalización y la tendencia al trabajo remoto han facilitado las contrataciones desde cualquier parte del mundo, con salarios sumamente

competitivos. Esta situación se refleja en la cantidad de búsquedas abiertas para estos perfiles en plataformas web de empleos.

Con respecto a la industria Fintech, según datos de la última edición del informe Finnovista Fintech Radar Argentina 2023, iniciativa de las empresas Finnovista y Visa, el número de empresas Fintech ha llegado a 343 en 2023, lo que representa un incremento de 154 nuevas empresas desde el último estudio publicado en 2021. Este crecimiento ha producido un aumento en la demanda de profesionales IT, sin embargo, la dificultad para encontrar y retener personal calificado, especialmente ante ofertas laborales más atractivas, ha convertido la rotación de personal en un problema complejo de abordar. Como describe Melisa Arguello (2020) en su Tesis de Maestría, "Se puede observar que las empresas SSI (Software y Servicios Informáticos) rotan en promedio más de un cuarto de sus trabajadores. Esto da cuenta de la alta demanda y baja oferta de recursos calificados en el sector". Este problema de rotación persiste en la industria financiera. A partir de esta situación, se plantea la pregunta central de investigación: ¿Cuál es el impacto de la alta rotación de profesionales del área de Sistemas en las Empresas Fintech en Rosario? Esta indagación tiene por objetivo explorar las repercusiones directas e indirectas de la rotación de personal, proporcionando un análisis detallado que permitirá identificar estrategias efectivas para mitigar los impactos asociados a esta problemática laboral.

Respecto a límites geográficos, la investigación se desarrollará en la República Argentina, puntualmente en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

En cuanto al periodo de tiempo, el trabajo final de maestría está enfocado en el año calendario 2023.

3 - Objetivos: general y específicos

Objetivo General: Analizar el impacto de la rotación de profesionales del área de Sistemas en las Empresas Fintech en Rosario para aportarles recomendaciones que permitan reducir las consecuencias de este fenómeno, evitar la alta rotación y retener el talento.

Objetivos Específicos:

1. Comparar costos de rotación de personal con variables específicas, tales como gastos de explotación e ingresos, para determinar el impacto económico directo en las organizaciones.
2. Evaluar los efectos que genera la rotación de profesionales en el clima organizacional para entender el impacto en la productividad y la satisfacción laboral de los empleados.
3. Identificar los factores que contribuyen a la rotación de personal para comprender las razones de este fenómeno.

4 - Justificación

La rotación de profesionales del área de sistemas en Empresas Fintech en Rosario se ha convertido en un problema significativo que afecta negativamente a estas organizaciones. La alta demanda de estos profesionales, junto con diversas causas subyacentes, ha generado una elevada tasa de rotación que impacta en la estabilidad, continuidad operativa y eficiencia de estas organizaciones. Esta alta rotación de profesional de sistemas se puede evidenciar en la tesis de maestría de Martín Lorenzo (2016). Su investigación, centrada en tres Empresas que ofrecen servicios de Tecnología de la Información, encuentra el índice de rotación entre el 15% y 28% en promedio tomando como referencia los últimos años, "Una de las compañías que más llamó mi atención fue que al observar su índice de

rotación promedio de los últimos 4 años era del 28%. Una Empresa de 400 trabajadores que exporta servicios al exterior y brinda soporte a nivel local. En otras palabras, la plantilla de esta subsidiaria multinacional se pudo haber renovado por completo en 3,3 años.” (p.35).

Es fundamental abordar esta problemática debido a sus repercusiones en el desempeño y competitividad de las Fintech en Rosario. La rotación de personal en el área de sistemas puede resultar en pérdida de talento, aumento de costos, interrupción en la continuidad de proyectos, deterioro del clima laboral y afectación de la cultura organizacional. Al comprender y mitigar estos impactos, las organizaciones podrán mejorar su capacidad para alcanzar objetivos estratégicos a largo plazo y mantener su competitividad en un entorno empresarial dinámico.

Para abordar este problema se revisará bibliografía y estudios existentes que permitirán ampliar el conocimiento sobre la temática. Luego se diseñarán registros y planillas para recolectar datos por medio de investigación, entrevistas y encuestas. A continuación, se llevará a cabo un análisis detallado del impacto de la rotación de profesionales del área de Sistemas en Empresas Fintech en Rosario durante el año 2023. Esto implicará la comparación de costos de rotación con variables financieras específicas, la evaluación de las repercusiones en el personal que permanece en la organización, la identificación de factores que contribuyen a la rotación y la evaluación del impacto en el desempeño y la continuidad de proyectos. Finalmente se redactarán las conclusiones correspondientes.

Este trabajo espera aportar conocimiento al ecosistema Fintech en Rosario, identificando estrategias efectivas y proporcionando pautas prácticas para mitigar los impactos de la rotación de personal, mejorar la retención de talento clave, optimizar la eficiencia operativa y promover la estabilidad y continuidad en el mercado.

5 - Marco teórico

La gestión de recursos humanos en el entorno empresarial contemporáneo enfrenta problemas significativos debido a la constante evolución del entorno globalizado. En particular, las Fintech en Rosario han experimentado cambios significativos en la estabilidad de su fuerza laboral, especialmente en áreas críticas como la Tecnología de la Información y Sistemas. Ocampo y Santa Catarina (2017) definen a la Empresa Fintech indicando que "El nombre proviene de las palabras inglesas financial technology y es la unión de las tecnologías digitales y los servicios financieros. Las empresas dedicadas a este ramo, las FinTech, utilizan nuevos modelos de negocios basados en el uso de estas tecnologías para brindar novedosos servicios financieros a personas, empresas y gobiernos" (p. 1).

Resulta interesante la publicación realizada por Mendoza (2003) en la revista Escuela de Administración de Negocios, donde indica que:

El análisis de la rotación de personal es tan importante como la rotación del inventario. Mientras una rotación de inventario alta supone mayor eficiencia, un alto nivel de rotación de personal puede significar poner en peligro el aseguramiento de la calidad y servicio al cliente, lo mismo que la innovación y un bajo costo de entrega al cliente. Por lo tanto, el índice de rotación de personal debe formar parte de las medidas de ejecutoria que la empresa debe implantar y su análisis debe realizarse de manera frecuente" (p. 6).

Según Newstrom (2007), la excesiva rotación de personal tiene varios efectos negativos en la organización:

- Costos de separación (tiempo de la entrevista de salida, pago de finiquito, incremento del impuesto por desempleo).
- Costos de capacitación de nuevos empleados (orientación e instrucción para el desarrollo de habilidades, así como experiencias de aprendizaje formales e informales).

- Costos de la vacante (pago por ayuda temporal o tiempo extra, pérdida de productividad e interrupción del servicio).
- Costos de reemplazo (reclutamiento, selección y reubicación de los nuevos contratados).
- Efectos sobre el estado de ánimo (pérdida de amistades; preocupación por la pérdida del empleo durante recortes de personal)" (p. 225).

En este libro, si bien el autor deja en evidencia múltiples perjuicios que puede ocasionar este fenómeno en las organizaciones, no determina el impacto que genera en la organización comparando, por ejemplo, los costos asociados a la alta rotación con indicadores económicos o financieros de las organizaciones. Dentro del análisis económico, Chiavenato, (2007) plantea la necesidad de buscar un equilibrio entre salarios y rotación de personal:

Muchas veces, al mantener una política salarial restrictiva, el flujo incesante de recursos humanos con una rotación de personal elevada resulta mucho más caro. Se trata entonces de evaluar la opción más económica. Saber hasta qué punto una organización soporta la rotación de personal sin mayores daños es un problema que cada estructura debe evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses" (p 122).

Aquí el autor realiza un análisis de una variable importante, como es el salario, dejando de lado otros factores que actualmente han tomado importante consideración entre profesionales de sistemas, tales como beneficios, horarios flexibles, trabajo remoto, equilibrio entre vida personal y trabajo, capacitación y proyectos con visión sustentable o de "triple impacto".

En los últimos años, debido al crecimiento de la industria y al desarrollo de nuevos negocios, el ecosistema Fintech ha incrementado su necesidad de mano de obra especializada en tecnologías de la información y comunicaciones para realizar sus innovaciones tecnológicas y sostener sus operaciones. En cuanto a los profesionales de sistemas, Lorenzo (2016) indica en su tesis de maestría que "las Compañías, ya sean locales o multinacionales, iniciaron un proceso de "guerra de talentos" para seducir retener a los perfiles más cotizados de un mercado históricamente pequeño,

el cual comenzaba a multiplicar su tamaño". De acuerdo con la tesis de maestría de Arguello (2020) "los sectores de Software y Servicios Informáticos rotan en promedio más de un cuarto de sus trabajadores. Esto da cuenta de la alta demanda y baja oferta de recursos calificados en el sector" (p. 114). En línea con esta investigación, Lorenzo (2016) indica que "los índices de rotación de personal entre los años 2004-2015 fueron de 2 dígitos, superando en algunos periodos cifras por encima del 20% anual" (p. 5).

Un concepto clave que se debe considerar es la rotación de personal. Chiavenato (2007) la define como "la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización" (p. 116). Newstrom (2007) considera que es "la frecuencia con la que los empleados abandonan una organización" (p. 530). Este estudio utilizó la definición de Chiavenato al considerarla más amplia por incorporar conceptos tales como ambiente y volumen de personas. Sin embargo, se tuvo en cuenta la temporalidad indicada por Newstrom.

La métrica normalmente utilizada para la medición de este fenómeno es el índice de rotación de personal, que, de acuerdo a Flores (2008), "permite expresar mediante un valor porcentual los empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados" (p. 74). La medición de este parámetro resulta útil para analizar el impacto que genera la rotación en las organizaciones, como así también, para comparar respecto a otros sectores.

Para el desarrollo de esta investigación es fundamental entender que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, como indica Flores (2008), "es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización" (p. 79). Estos factores fueron estudiados desde un punto de vista teórico por Solis Chipana (2020) en Latinoamérica. En esta investigación determinó que "mediante diferentes

enfoques que presentaron los autores se identificó los siguientes factores: absentismo laboral, clima organizacional, un mal clima laboral y rotación del personal” (p. 19).

Otros autores también han investigado factores relevantes para este fenómeno. Por ejemplo, la flexibilidad laboral se ha asociado con una mayor satisfacción laboral y bienestar psicológico. Según la teoría del equilibrio trabajo-vida personal, una mayor flexibilidad puede ayudar a los empleados a equilibrar las demandas laborales y personales, lo que contribuye a su bienestar general (Greenhaus & Allen, 2011). En esta línea, la teoría de la autodeterminación postula que la motivación intrínseca surge de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación con los demás. Los desafíos y la motivación pueden estar interrelacionados, ya que los desafíos pueden satisfacer la necesidad de competencia y autonomía (Deci & Ryan, 2000). Además, la teoría de la cohesión grupal sugiere que las relaciones positivas entre los miembros del grupo pueden conducir a una mayor cohesión y rendimiento del grupo. Una buena relación con los compañeros de trabajo puede contribuir a un ambiente laboral más positivo y colaborativo (Carron & Brawley, 2000). La alineación de los valores personales con los valores de la empresa puede estar relacionada con la teoría de la identidad organizacional, que sugiere que los individuos se identifican con la organización cuando perciben que comparten valores, creencias y objetivos comunes (Ashforth & Mael, 1989).

Este caso de estudio usa estos fenómenos, además de considerar la escasez de talento y personal calificado respecto al crecimiento de la demanda de ellos por parte de las Empresas Fintech en Rosario. También se midió el grado de fidelidad que tienen los profesionales que trabajan en estas organizaciones mediante el uso de las encuestas Net Promoter Score, metodología ampliamente probada de gran adopción por las Empresas debido a su sencillez y eficacia. Para ello se tomará como referencia la Tesis de Grado de León Ponce y Valencia Ataucusi (2023), debido a su aplicación directa sobre una Empresa Financiera.

Debido a la importancia de la problemática planteada, este proyecto de investigación analiza el impacto de la rotación de profesionales del área de

Sistemas en estas Organizaciones aportando conocimiento relevante para la toma de decisiones y formulación de estrategias que reduzcan las consecuencias de la misma y, al mismo tiempo, permitan retener el talento clave del sector.

6 - Diseño metodológico y tipo de investigación

Para este proyecto de investigación se ha elegido el diseño explicativo, cuya finalidad es verificar el impacto de un evento sobre otro, que permitió identificar las causas subyacentes de la rotación de profesionales de sistemas y sus efectos en las organizaciones Fintech. Se buscó comprender los factores que contribuyen a la rotación, como las condiciones laborales, la remuneración, el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo y como afectan de forma negativa a las empresas objeto del proyecto.

El enfoque de la investigación es mixto. Dentro del enfoque cuantitativo se presenta como herramienta la encuesta. Para ello se diseñó un cuestionario estructurado, seleccionando una muestra representativa y participando a los profesionales de Sistemas en las organizaciones seleccionadas. En cuanto al enfoque cualitativo, la herramienta seleccionada fue la entrevista aplicada a líderes de las Empresas Fintech en Rosario. Para ello fue diseñada una guía de entrevista semiestructurada que permitió profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de los empleados y líderes sobre la rotación de profesionales y sus efectos. El enfoque mixto fue completado por una integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos, incorporando informes y literatura existente para comparar los resultados obtenidos.

Para este proyecto de investigación se utilizaron tanto fuentes de información primarias como secundarias:

- Fuentes de información primarias: encuestas a profesionales de sistemas y entrevistas líderes de empresas Fintech.
- Fuentes de información secundarias: estudios académicos y científicos. Informes sectoriales y documentación interna de las organizaciones.

Inicialmente se plantearon 3 herramientas que dieron lugar a 3 anexos:

- Guía de entrevista para líderes de Empresas Fintech
- Modelo de encuesta para profesionales de Sistemas
- Análisis de información proveniente de fuentes secundarias

La segmentación en los dos grupos clave de la investigación planteó un abordaje de perspectivas diferentes sobre la problemática.

Respecto a profesionales de Sistemas, se buscó conocer aspectos como motivaciones laborales, satisfacción en el trabajo, percepción de oportunidades de desarrollo profesional y razones para abandonar la empresa. También permitió conocer valoraciones sobre cultura organizacional, ambiente de trabajo, reconocimiento por parte de la empresa y la relación con los superiores y colegas. Se exploró la percepción de los profesionales de sistemas sobre el impacto de la rotación en la calidad del trabajo, la continuidad de proyectos y la innovación tecnológica.

En cuanto a líderes de Empresas las preguntas indagaron sobre las estrategias y políticas implementadas para abordar la rotación de profesionales, incluyendo incentivos, programas de desarrollo profesional y acciones para mejorar el clima laboral. Además, permitió conocer la problemática que enfrentan al gestionar la rotación y las medidas tomadas para mitigar sus efectos negativos.

El análisis de información y literatura proporcionó datos relevantes respecto a costos, como así también, una comprensión global del entorno y actualidad del ecosistema Fintech en Rosario.

7 - Desarrollo de la investigación

Como se ha planteado en el punto anterior, para llevar adelante la recolección de datos se establecieron 3 instrumentos con sus respectivas fuentes que permitieron obtener la información para este proyecto de investigación:

- Modelo de encuesta para profesionales de Sistemas: permitió entender cuáles son los “dolores” asociados a la rotación de profesionales IT, la problemática que enfrentan al gestionar la rotación y las medidas tomadas para mitigar sus efectos negativos. Además, con esta herramienta se relevaron estrategias y acciones implementadas, con sus resultados, para abordar la rotación de profesionales, incluyendo incentivos, programas de desarrollo profesional y acciones para mejorar el clima laboral.
- Guía de entrevista para líderes de Empresas Fintech: permitió conocer aspectos como motivaciones laborales, satisfacción en el trabajo, percepción de oportunidades de desarrollo profesional y razones para abandonar la empresa. También buscó identificar valoraciones sobre cultura organizacional, ambiente de trabajo, reconocimiento por parte de la empresa y la relación con los superiores y colegas. Se logró explorar la percepción de los profesionales de sistemas sobre el impacto de la rotación en la calidad del trabajo, la continuidad de proyectos y la satisfacción del Cliente, entre otros.
- Análisis de información proveniente de fuentes secundarias. Tesis, artículos, publicaciones, información consultada en las Empresas y organismos oficiales, tales como, Cámara Argentina de Fintech y Mesa Fintech de Rosario (Innova BCR), la empresa mejicana Finnovista en colaboración con Visa, el Polo Tecnológico Rosario y el Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (iniciativa de la Cámara de la Industria Argentina del Software).

El pedido de información asociado a las Empresas Fintech fue realizado a los contactos generados en estas organizaciones, con potestad para suministrar estos datos para ser usados pura y exclusivamente con fines académicos.

- ✓ Índice de rotación de personal de las Empresas y de la Industria O cantidad de ingresos y egresos durante 2023.
- ✓ Costos asociados a la rotación de personal.
- ✓ Balance o indicadores financieros (facturación anual, gastos anuales, etc.).
- ✓ Dotación de personal y, específicamente, el área de IT.
- ✓ Métricas e indicadores del área de IT.

Una vez establecidas las herramientas a utilizar durante la investigación, se realizó una estimación de la población objetivo: los Profesionales IT que trabajan en Empresas Fintech en Rosario. Consideradas las 11 Empresas que componen el ecosistema del sector en la Ciudad, se realizó una investigación para establecer la cantidad de empleados totales a partir de datos publicados en informes, reportes y páginas de internet. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó esta cantidad de empleados que trabajan en Sistemas, arrojando para el total de las empresas, un total de 203 Profesionales IT.

Luego, se eligió el método de muestreo aleatorio simple. Esta técnica probabilística permite obtener una muestra representativa de la población estudiada. Por medio de la calculadora online *Questionpro* (www.questionpro.com), considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error 5% y la población de 203, se obtuvo un tamaño de la muestra para investigación de 134 Profesionales IT a ser encuestados.

Tabla 1*Tamaño de la muestra de profesionales IT de Empresas Fintech de Rosario*

Denominación	Cantidad empleados totales	Cantidad empleados IT
Let's Bit	46	15
Fiwind	29	10
Alucerto	16	5
SG Financial Technology	44	14
Glocal	24	8
Agrofy	75	25
LBO S.A.	51	17
Grassi S.A.	75	25
Rosental S.A.	75	25
Transatlántica S.A. Bursátil	29	10
Matba Rofex	348	51
Total población		203
Muestra		134

Nota. Esta tabla muestra la estimación de la cantidad de empleados de IT y el tamaño de la muestra calculado. Fuente: elaboración propia.

8 - Resultados obtenidos

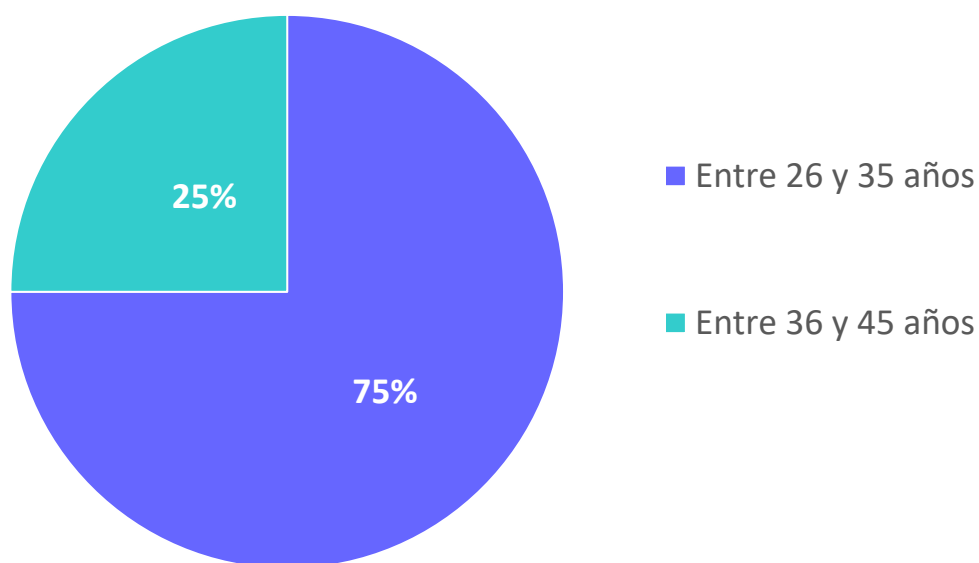
8.1 - Encuesta para Profesionales IT

Se diseñó un modelo de encuesta utilizando la herramienta Google Forms, la cual fue completada por Profesionales IT que trabajan en empresas Fintech de Rosario. A partir de los resultados obtenidos, se han generado los siguientes gráficos y tablas para presentar y analizar los hallazgos de la investigación.

El siguiente gráfico presenta la distribución por rangos etarios de los participantes en la encuesta. Esta información ayuda a comprender la composición demográfica de la muestra y proporciona un contexto para analizar las respuestas en relación con la edad de los encuestados. Observar la distribución de edades nos permite entender mejor las perspectivas y experiencias de diferentes grupos de edad en relación con la rotación de profesionales en las empresas Fintech de Rosario.

Figura 1

Edad de los Profesionales IT

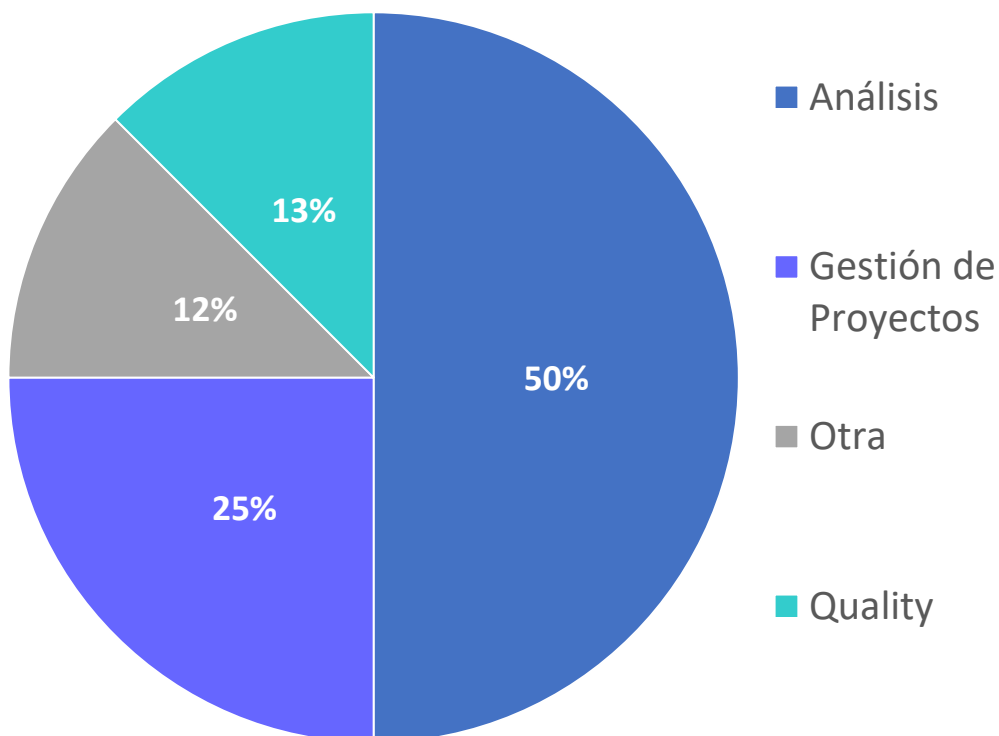


Nota. El gráfico muestra el rango etario de los Profesionales de Sistemas que trabajan en Empresas Fintech en Rosario. Fuente: elaboración propia.

El segundo gráfico ilustra la distribución de Profesionales IT en las diversas áreas de las Empresas Fintech en Rosario. Esto permite visualizar la asignación de talento especializado en tecnología dentro de las organizaciones, ofreciendo una perspectiva sobre las áreas que demandan mayor cantidad de profesionales. En esta línea se observa una preponderancia de área de Análisis con un 50% de Profesionales IT trabajando en este sector.

Figura 2

Profesionales IT por Áreas



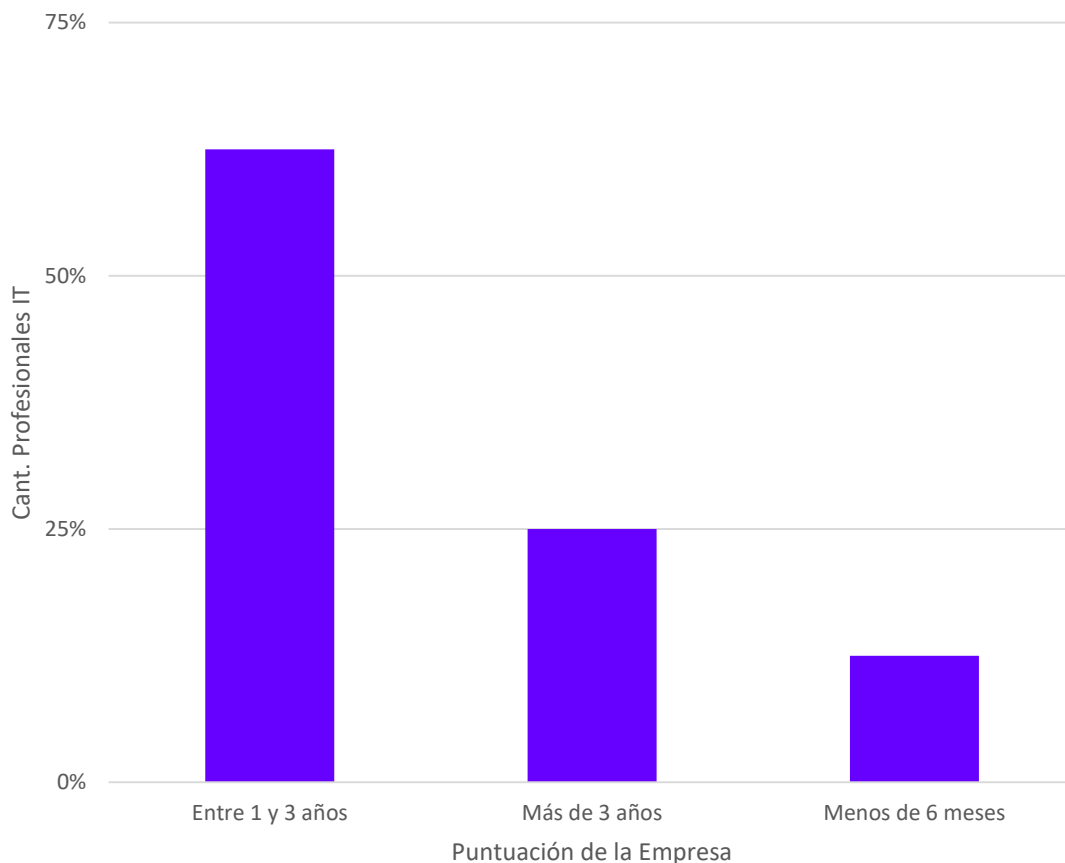
Nota. Se detallan la cantidad de Profesionales IT que trabajan en las diferentes Áreas las Empresas Fintech en Rosario. Fuente: elaboración propia.

Además de conocer los sectores de trabajo y la edad los profesionales encuestados, el cuestionario buscó indagar sobre la permanencia de Profesionales IT en las Empresas Fintech en Rosario. Se observa que más del 60% de los profesionales encuestados tienen una antigüedad laboral de 1 a

3 años en sus respectivas empresas. Este dato proporciona una visión sobre la estabilidad laboral en el sector y puede ser indicativo de posibles tendencias de rotación en el futuro cercano.

Figura 3

Antigüedad de Profesionales IT en su Empresa actual

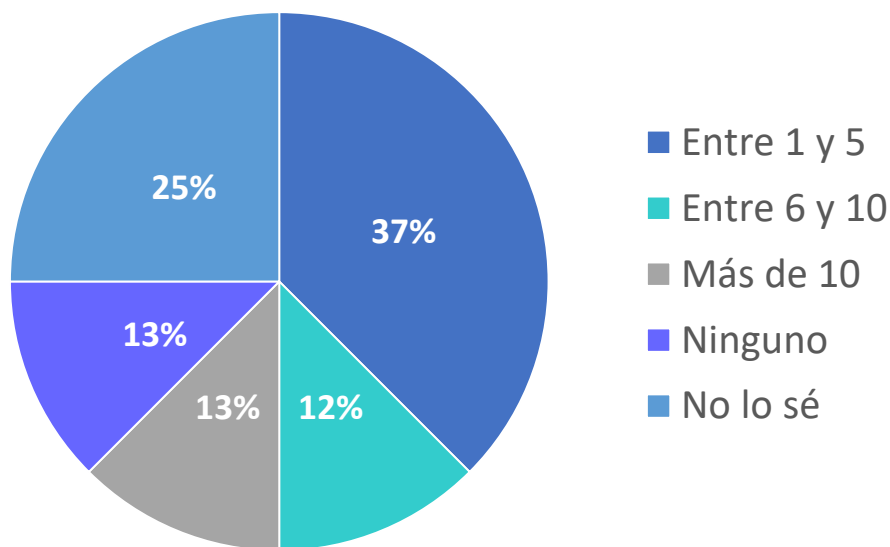


Nota. Se muestra la permanencia de Profesionales IT en las Empresas Fintech en Rosario. Fuente: elaboración propia.

Los siguientes gráficos ilustran la percepción de los encuestados sobre el movimiento de Profesionales IT de las Empresas Fintech en Rosario durante el año 2023. Se les consultó sobre el movimiento de personal en sus respectivas organizaciones, consiguiendo una visión general de la percepción de rotación laboral en el sector según los propios profesionales.

Figura 4

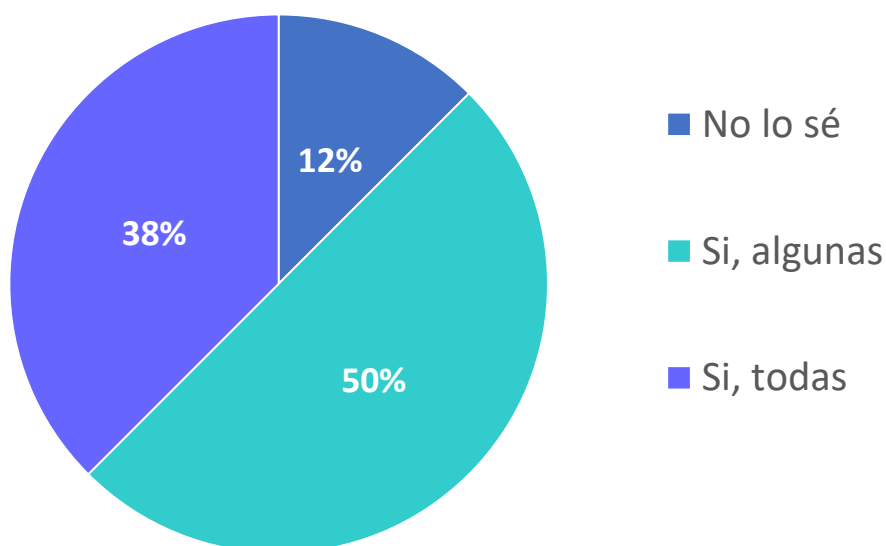
Profesionales IT que salieron de la Empresa



Nota. El gráfico muestra la salida de Profesionales IT de las Empresas Fintech en Rosario *durante 2023*, de acuerdo con el conocimiento de los encuestados. Fuente: elaboración propia.

Figura 5

Posiciones cubiertas por Profesionales IT respecto a las salidas de la Empresa

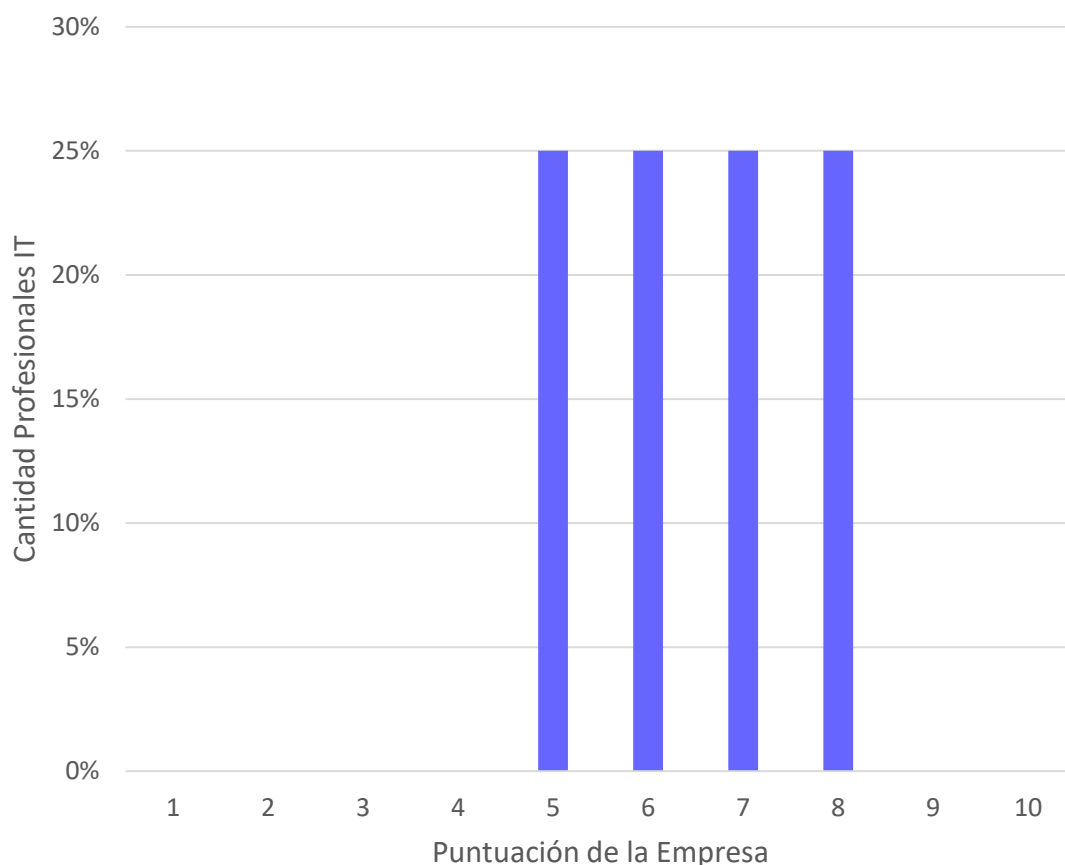


Nota. El gráfico muestra cobertura de posiciones de Profesionales IT de las Empresas Fintech en Rosario *durante 2023*, de acuerdo con el conocimiento de los encuestados. Fuente: elaboración propia.

Además, el cuestionario buscó relevar el grado de recomendación de las empresas donde trabajan los Profesionales IT, evaluadas a través de una encuesta de satisfacción interna que utiliza el Net Promoter Score (NPS). El NPS es una métrica que mide la disposición de los empleados a recomendar la empresa como lugar de trabajo en una escala de 0 a 10. Los puntajes se dividen en tres categorías: los detractores (puntuaciones de 0 a 6), los pasivos (puntuaciones de 7 u 8) y los promotores (puntuaciones de 9 o 10). El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores. Un NPS alto sugiere una alta satisfacción y lealtad de los empleados, mientras que un NPS bajo indica áreas de mejora en la experiencia laboral ofrecida por la empresa.

Figura 6

Recomendación de las Empresas donde trabajan los Profesionales IT



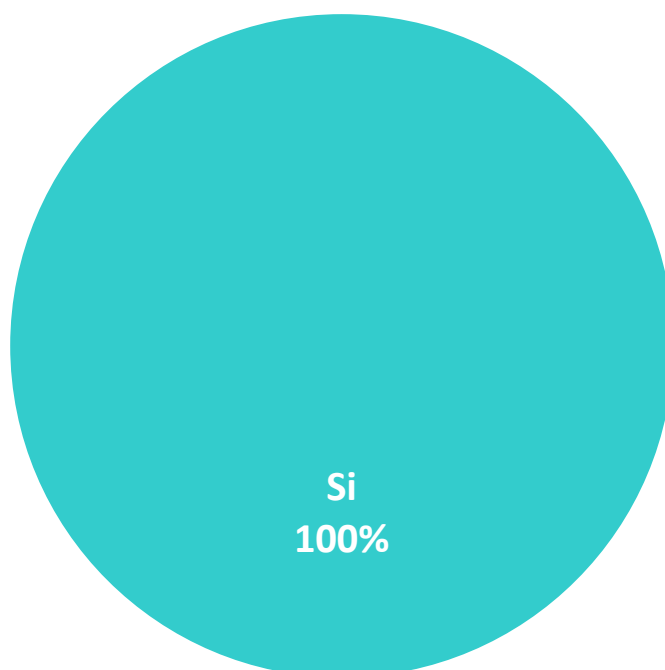
Nota. Se puede apreciar que no hay promotores de las Empresas Fintech en Rosario entre sus Profesionales IT, con un resultado NPS interno del sector = -4. Fuente: elaboración propia.

La pregunta acerca de la consideración de los Profesionales IT respecto a cambiar de trabajo durante el año 2023 es importante para comprender la dinámica laboral y la satisfacción laboral en el sector de las empresas Fintech en Rosario. Esta pregunta no solo proporciona información sobre la intención de los empleados de buscar nuevas oportunidades, sino que también abre la posibilidad a indagar sobre aspectos relevantes asociados a clima laboral, expectativas salariales y percepciones sobre el desarrollo profesional dentro de las organizaciones.

También se indagó a los Profesionales IT sobre la atracción de talento y la competencia laboral en el sector de empresas Fintech en Rosario. Saber cuántos de ellos fueron contactados por reclutadores de otras empresas durante el año 2023 proporciona una visión más clara de la demanda de profesionales en el mercado laboral y de la percepción que tienen las empresas sobre el talento disponible en la región.

Figura 7

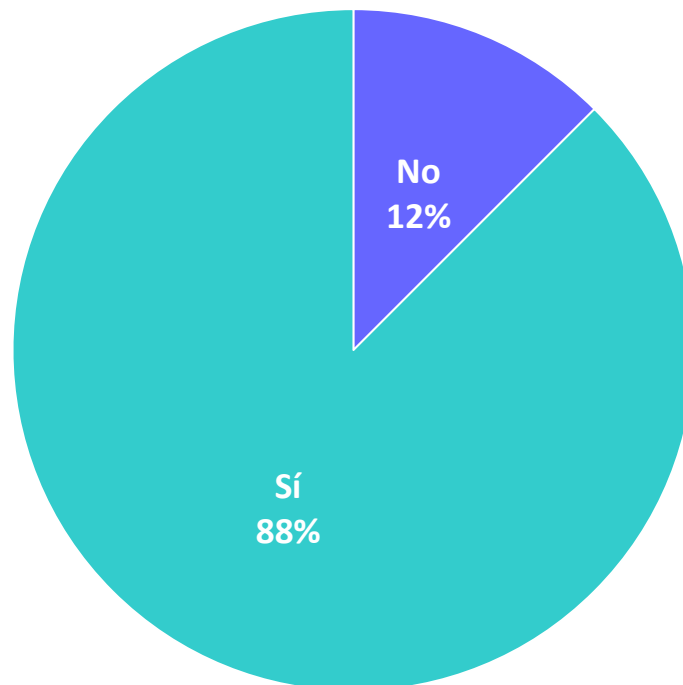
Profesionales IT que han considerado cambiar de trabajo durante el 2023



Fuente: elaboración propia.

Figura 8

Profesionales IT que fueron contactados por reclutadores de otras Empresas durante el 2023



Fuente: elaboración propia.

Además, el cuestionario buscó identificar los factores más influyentes que motivan a los profesionales de TI a cambiar de empleo en el sector de empresas Fintech en Rosario. Al proporcionar una escala de tres ponderaciones (muy relevante, algo relevante y poco relevante) y pedirles a los encuestados que seleccionen los factores más importantes, se obtuvo una visión detallada de las consideraciones clave que los profesionales de TI tienen en cuenta al evaluar oportunidades laborales. Al sumar la cantidad de respuestas "Muy relevante" para cada factor, se pudo determinar cuáles son los aspectos más críticos que influyen en la decisión de cambiar de empleo. Estos resultados son fundamentales para que las empresas Fintech comprendan mejor las necesidades y prioridades de los profesionales de TI y puedan adaptar sus estrategias de retención de talento en consecuencia.

Teniendo en cuenta la bibliografía incorporada en el Marco Teórico se consideraron los factores a analizar, incluyendo el análisis de Solís Chipana (2020) en Latinoamérica, como así también, la teoría del equilibrio trabajo – vida personal de Greenhaus & Allen (2011), la teoría de la autodeterminación desarrollada por Deci & Ryan (2000), la teoría de la cohesión grupal de Carron & Brawley (2000) y el desarrollo de la alineación de los valores personales con los valores de la empresa realizado por Ashforth & Mael (1989):

- Salario y beneficios: contempla salario base, bonificaciones, beneficios adicionales como seguro médico, bonos, centros de entrenamiento, indumentaria y otros incentivos financieros que los profesionales consideran al evaluar una oferta laboral.
- Flexibilidad horaria: contar con flexibilidad en el horario de trabajo permite a los empleados adaptar su jornada laboral a sus necesidades personales y familiares. Esta flexibilidad puede incluir la posibilidad de trabajar desde casa, horarios flexibles de entrada y salida, y la capacidad de gestionar el tiempo de trabajo de manera autónoma.
- Trabajo remoto: la posibilidad de trabajar de forma remota, ya sea de manera ocasional o permanente, se ha vuelto cada vez más importante para muchos profesionales, principalmente en el sector de Tecnología. El trabajo remoto ofrece mayor comodidad, ahorro de tiempo y costos de desplazamiento, y puede contribuir a un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Salario en moneda extranjera: en un contexto económico como el de Argentina, donde la moneda local se ve afectada por la inflación y la devaluación, recibir parte del salario en moneda extranjera, como el dólar estadounidense, puede ofrecer una mayor estabilidad financiera y protección contra fluctuaciones monetarias.
- Oportunidades de desarrollo profesional: esto incluye la posibilidad de asumir roles más desafiantes, acceder a programas de formación y capacitación, y tener perspectivas claras de progreso en la empresa.

- **Motivación y desafíos:** la capacidad de sentirse motivado en el trabajo es un aspecto importante para permanecer en una organización. La posibilidad de trabajar en proyectos interesantes, innovadores y significativos puede influir en su decisión de cambiar de empleo.
- **Ambiente de Trabajo:** el ambiente laboral, que incluye la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima de trabajo en general, puede tener un impacto significativo en la satisfacción laboral y la rotación de empleados.
- **Reconocimiento y apoyo de sus Líderes:** sentirse valorado y reconocido por los líderes y compañeros de trabajo puede ser un factor determinante en la satisfacción laboral. El apoyo de los líderes en el desarrollo profesional y personal también puede influir en la decisión de permanecer en una empresa.
- **Relación con sus compañeros:** la relación con los compañeros de trabajo y el sentido de pertenencia a un equipo pueden influir en la satisfacción laboral y en la decisión de cambiar de empleo.
- **Igualdad de oportunidades:** la percepción de igualdad de oportunidades dentro de la empresa, en términos de acceso a promociones, reconocimiento y trato justo, puede ser un factor importante para los profesionales al considerar su permanencia en la empresa.
- **Valores de la empresa:** una organización que comparta sus valores y se preocupe por cuestiones sociales y medioambientales puede ser más atractiva para los profesionales comprometidos con estos principios.

En la siguiente tabla se pueden apreciar los resultados, donde el 100% de los Profesionales encuestados ponderaron como muy relevante el factor de Salarios y Beneficios. En segundo lugar, con un 75%, fueron elegidos "flexibilidad horaria", trabajo remoto" y "salario en moneda extranjera".

Tabla 2*Factores más relevantes para cambiar de empleo*

Factores de decisión para cambiar de empleo	Puntaje de relevancia
Salario y beneficios	100%
Flexibilidad horaria	75%
Trabajo remoto	75%
Salario en moneda extranjera	75%
Oportunidades de desarrollo profesional	63%
Motivación y desafíos	63%
Ambiente de trabajo	63%
Reconocimiento y apoyo de sus líderes	50%
Relación con sus compañeros	38%
Igualdad de oportunidades	38%
Valores de la Empresa	0

Nota. Ponderación de los Profesionales IT sobre cuáles son los factores más importantes a la hora de decidir cambiar de empleo. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los gráficos que muestran la percepción de los profesionales de IT sobre el impacto de la alta rotación de personal en diferentes aspectos de las empresas. La rotación de profesionales en el área de tecnología de la información puede tener repercusiones significativas en varios aspectos operativos y organizacionales. Por lo tanto, es importante comprender cómo los encuestados perciben que esta rotación afecta a la calidad del trabajo entregado, la productividad del equipo, el cumplimiento de fechas de entrega, el clima organizacional, la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y aplicaciones, así como el cumplimiento de objetivos.

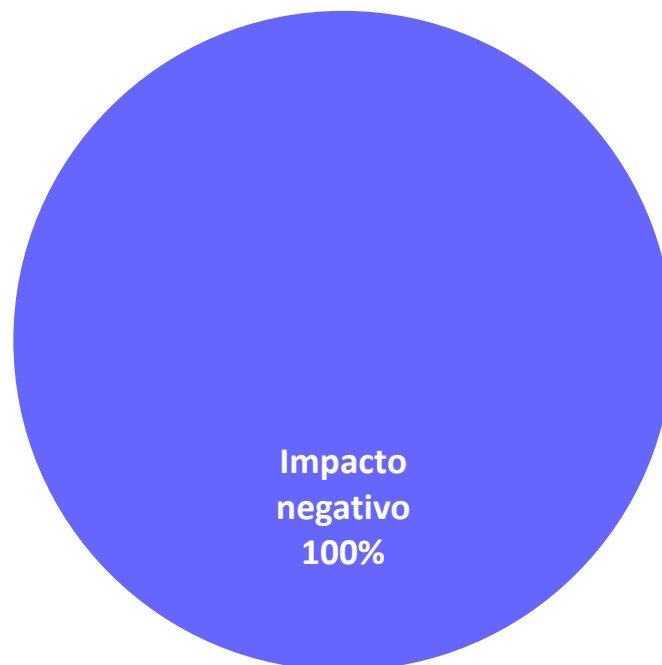
- Calidad del trabajo entregado: se refiere a la excelencia y precisión en la ejecución de las tareas y proyectos por parte de los profesionales de IT. Una alta rotación de personal puede afectar la continuidad en la ejecución de proyectos y la consistencia en la calidad de los entregables.
- Productividad del equipo: se refiere a la eficiencia y efectividad con la que el equipo de IT lleva a cabo sus tareas y proyectos. Una alta rotación de personal puede interrumpir la colaboración y coordinación entre los miembros del equipo, lo que puede afectar negativamente la productividad general.
- Cumplimiento de fechas de entrega: este aspecto se relaciona con la puntualidad en la finalización de proyectos y entregables. La rotación de personal puede generar interrupciones en la planificación y ejecución de proyectos, lo que puede llevar a retrasos en las entregas.
- Clima organizacional: comprende el ambiente laboral y la percepción de los empleados sobre la cultura y el entorno de trabajo en la empresa. La alta rotación de personal puede afectar el clima organizacional al generar incertidumbre y desconfianza entre los empleados.
- Satisfacción del cliente: asociado a la percepción y la satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa. Como se ha visto, la rotación de personal puede afectar la calidad y consistencia en la entrega de productos y servicios, lo que puede influir en la satisfacción del cliente.
- Productos / Aplicaciones: referido al cumplimiento de especificaciones y funcionalidad de los productos y aplicaciones desarrollados por el equipo de IT. La alta rotación de personal puede afectar la continuidad en el desarrollo y mantenimiento de productos y aplicaciones, lo que puede impactar en su calidad y rendimiento.

- Cumplimiento de objetivos: vinculado a la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. La rotación de personal puede afectar la continuidad en la ejecución de proyectos y la alineación de los equipos con los objetivos de la empresa, lo que puede dificultar el cumplimiento de objetivos.

Estos gráficos proporcionan una visión general de las percepciones de los Profesionales de IT en empresas Fintech en Rosario sobre el impacto de la rotación de personal en estos aspectos clave de la empresa. Se puede observar que el 100% de los encuestados intuye que la alta rotación de Profesionales IT tiene una influencia negativa en cuanto a calidad de trabajos entregados y productividad del equipo. Además, un 62% considera que este fenómeno genera un impacto negativo en la satisfacción de los clientes.

Figura 9

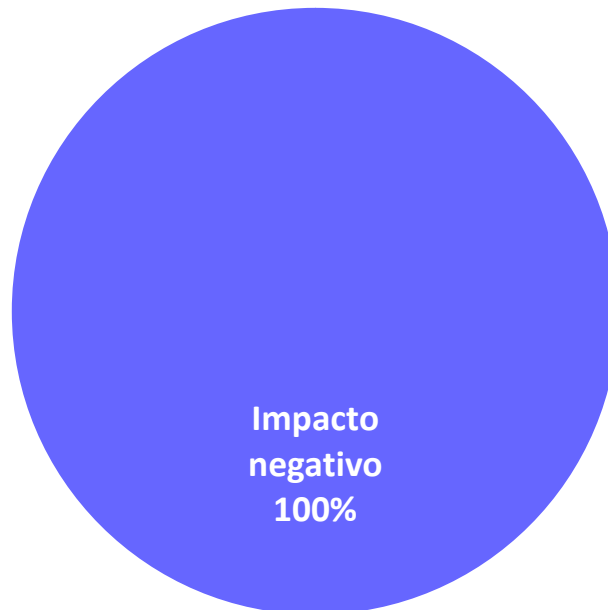
Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en la calidad de los trabajos



Fuente: elaboración propia.

Figura 10

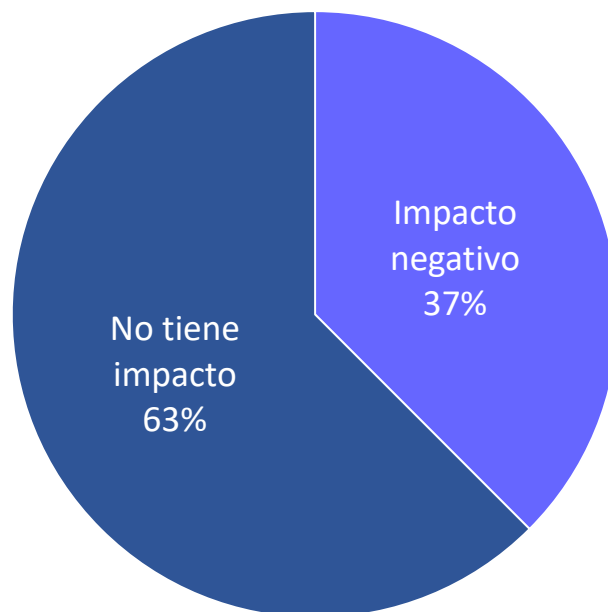
Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en la productividad del equipo



Fuente: elaboración propia.

Figura 11

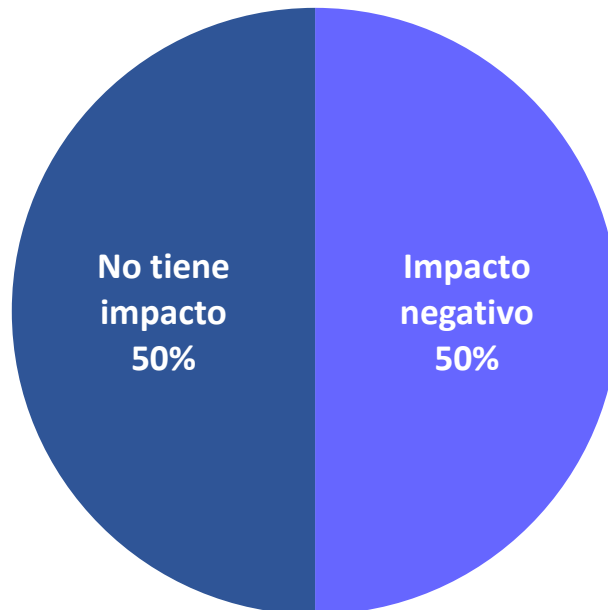
Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en cumplimiento de fechas de entrega



Fuente: elaboración propia.

Figura 12

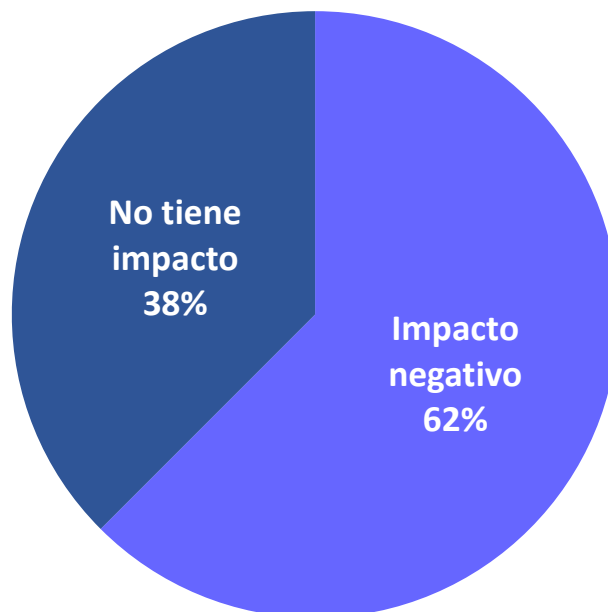
Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en el clima organizacional



Fuente: elaboración propia.

Figura 13

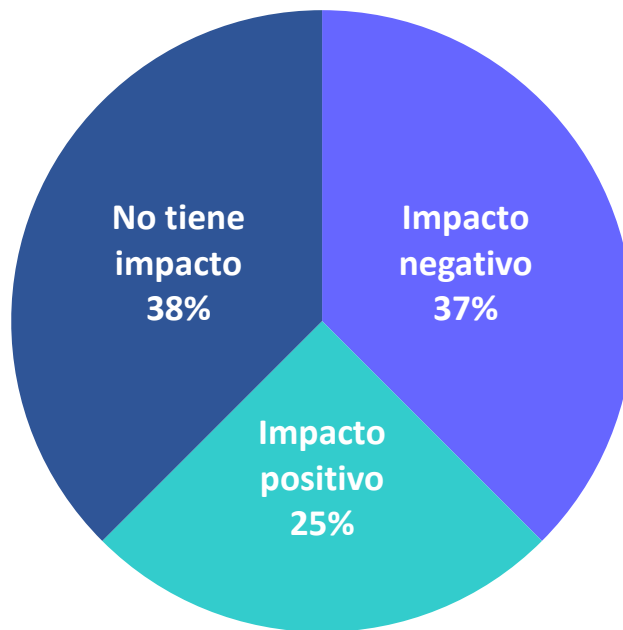
Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en la satisfacción del Cliente



Fuente: elaboración propia.

Figura 14

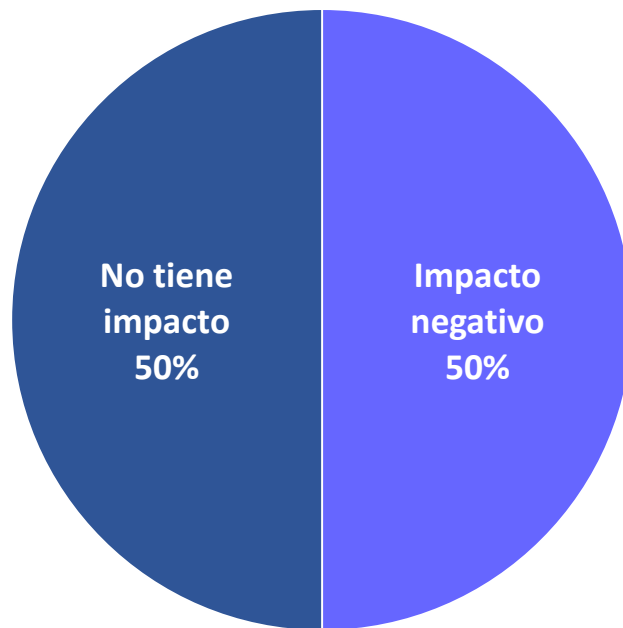
Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en el producto



Fuente: elaboración propia.

Figura 15

Percepción del impacto de la rotación de Profesionales IT en el producto



Fuente: elaboración propia.

8.2 - Entrevista semiestructurada para líderes de Empresas Fintech

Por medio de la plataforma Google Meet se realizó una entrevista por video llamada con la Referente de Metodologías Ágiles de la Empresa Matba Rofex, siguiendo la guía propuesta como Anexo II. La misma tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

La entrevista comenzó por medio del saludo y presentación del entrevistador. Luego se explicó el propósito de la entrevista y su importancia para la investigación. Una vez explicado esto inició el cuestionario:

A. ¿Cuál es su nombre y posición actual?

R: Mi nombre es Surai Scozzesi y soy referente de metodologías ágiles en la empresa Primary del grupo Matba Rofex

B. ¿Cuál es su experiencia laboral?

R: Soy Ingeniera en Sistemas recibida de la UTN. Cuento con una experiencia laboral de 10 años en áreas de sistemas. Comencé en la Empresa Ternium Siderar en San Nicolás de los Arroyos, luego en ESG en el Polo Tecnológico de Rosario, Laboratorios Cibic y desde hace 4 años estoy en Primary. Aquí ingresé con el rol de Scrum Master y Analista y desde hace 2 años soy referente de metodologías ágiles. Actualmente cuento con 6 equipos y 4 Scrum Masters a cargo.

C. ¿Cómo definirías la situación actual de rotación de personal en la empresa?

R: Fue posterior a la pandemia que empezamos a tener más rotación. Hoy contamos con personas de más de 20 años en la Empresa, pero los chicos con menos experiencia son los que más rotan. Es una cuestión generacional en parte, suelen ser millenials los que dejan la Empresa.

D. ¿Cuáles crees que son los principales factores que contribuyen a la rotación de profesionales en la organización?

R: *Hoy las ofertas en moneda extranjera son un factor con los que no podemos competir considerando los sueldos en Argentina. También hay una oferta laboral enfocada a millennials. Los mayores piensan en grupo familiar, obra social, beneficios y estabilidad dentro de la empresa, los más jóvenes prioriza el presente y el sueldo en dólares.*

E. ¿Qué impacto crees que tiene la rotación de personal en el funcionamiento general de la empresa?

R: *La salida de profesionales IT y la falta de talento en el mercado nos llevó a la contratación de perfiles Junior para cubrir las posiciones Senior que se fueron. Hemos reducido la capacidad de entrega, pero no hubo impactos graves en los productos. También los perfiles Senior que permanece en la Empresa tuvieron que enfrentar nuevos desafíos para convertirse en mentores y acompañar a los nuevos ingresos. En este sentido también ayuda la metodología agile implementada por la autonomía de organización de los equipos. Es importante aprender el negocio...*

F. ¿La Empresa realiza análisis de rotación de personal?

R: *No cuento con esta información. Entiendo que no hay un análisis formal.*

G. ¿Qué medidas o estrategias ha implementado el departamento de RRHH para retener a los profesionales de sistemas?

R: *Fueron varias acciones. La creación de un "semillero" que nos permite tomar y formar personal Junior. Por lo general ingresa en áreas de soporte y luego se reubican donde son necesarios según su perfil y conocimiento. También se implementaron más beneficios, como pago de internet y home office. Excepcionalmente se ha acordado pago de una parte de sueldo en dólares para retener talento clave. También están los mentores que acompañan y preparan a los perfiles Junior. Hay una política de aumentos de sueldo acorde a la inflación, un programa "Wellness" con psicólogos disponibles para todos los colaboradores. Argentina es uno de los países que más recurre a los psicólogos y por esto nos parece muy importante ofrecer*

esta opción. Este programa también incluye clases de actividades para realizar pausas activas, bienestar en general y ergonomía.

H. ¿Qué resultados han tenido estas estrategias en términos de retención de talento y reducción de la rotación de personal?

R: No cuento con información sobre la efectividad de estas medidas, pero notamos una buena recepción por parte de la gente. También hay que entender que la incertidumbre del entorno político y económico del último año hace replantearse a las personas si vale la pena cambiar por sueldos en dólares y perder la estabilidad laboral que ofrece la Compañía.

I. ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que enfrenta la Empresa en gestión de la rotación de personal?

R: Seguir brindando beneficios a los empleados para ser elegidos por los talentos y lograr competir con los sueldos en el extranjero.

J. ¿Qué oportunidades identificas para mejorar la retención de talento y reducir la rotación de profesionales en la empresa?

R: Una opción que estamos explorando es la expansión de proyectos al exterior a través de la incorporación de empresas extranjeras al grupo, como fueron el caso de Primary Ventures y Lúmina Americas.

K. ¿Tiene alguna pregunta o comentario que nos quiera dejar?

R: Creo que fuimos recorriendo todos los puntos asociados al tema. Quedamos en contacto y esperamos recibir las recomendaciones cuanto termine el proyecto.

Para finalizar se realizó el cierre de la entrevista, agradeciendo por su participación y confirmando datos de contacto para seguimientos y presentación de resultados.

8.3 - Información recolectada de las Empresas Fintech en Rosario y organismos del ecosistema Fintech

8.3.1 - Matba Rofex

Según la información brindada por la Empresa Matba Rofex:

- Nómina de empleados a diciembre 2023: 348
- Cantidad empleados área IT: 200
- Cantidad empleados área IT Rosario: 51
- Empleados que dejaron la Empresa: 30
- Ingresos de nuevos empleados: 26 + 6 (semillero)

De acuerdo con Chiavenato (2007), "Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados:

Índice de rotación de personal = $(D \times 100) / PE$ " (p. 118),

Donde D = Desvinculaciones de personal en el periodo considerado

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado.

Utilizando esta fórmula tenemos que el índice de rotación de personal de Matba Rofex en el 2023 fue de 8,6.

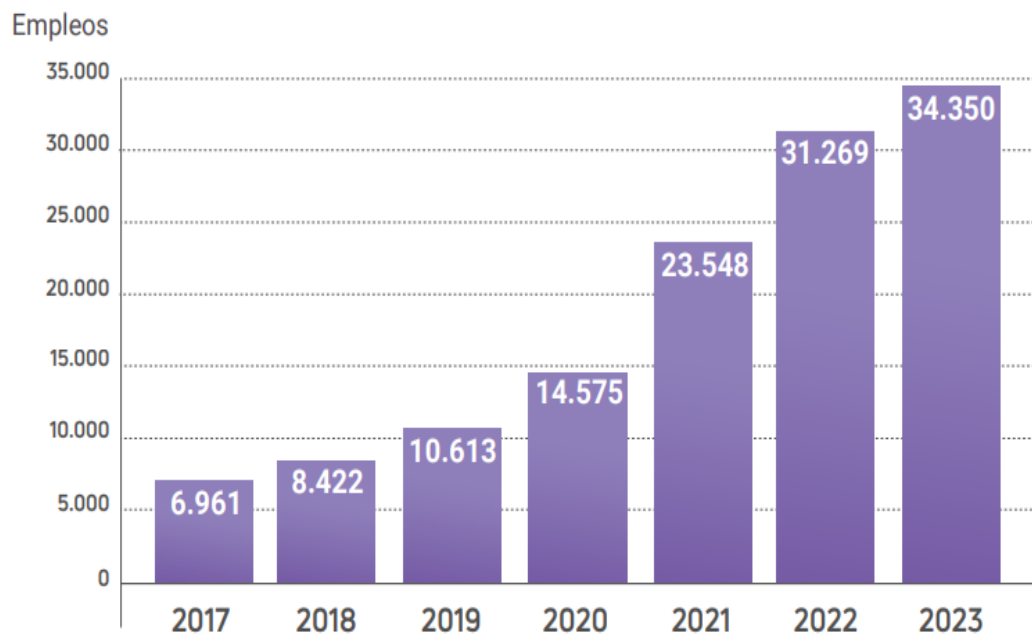
8.3.2 - Cámara Argentina Fintech

La Cámara Argentina Fintech elaboró un informe sobre el Empleo Fintech en Argentina durante el año 2023, junto a Great Place to Work. Esta Empresa es reconocida globalmente por ofrecer servicios asociados a medición de clima laboral, entregar certificados a organizaciones que participan del proceso y presentar un ranking con “los mejores lugares para trabajar”.

La encuesta, que fue realizada sobre 66 empresas del sector, presentó un crecimiento del empleo Fintech de un 9,9% alcanzando una cifra récord de 34.350 empleados en Argentina. En los últimos siete años, el crecimiento anual compuesto del empleo de la industria ha sido del 40,6%.

Figura 16

Crecimiento del empleo Fintech en Argentina

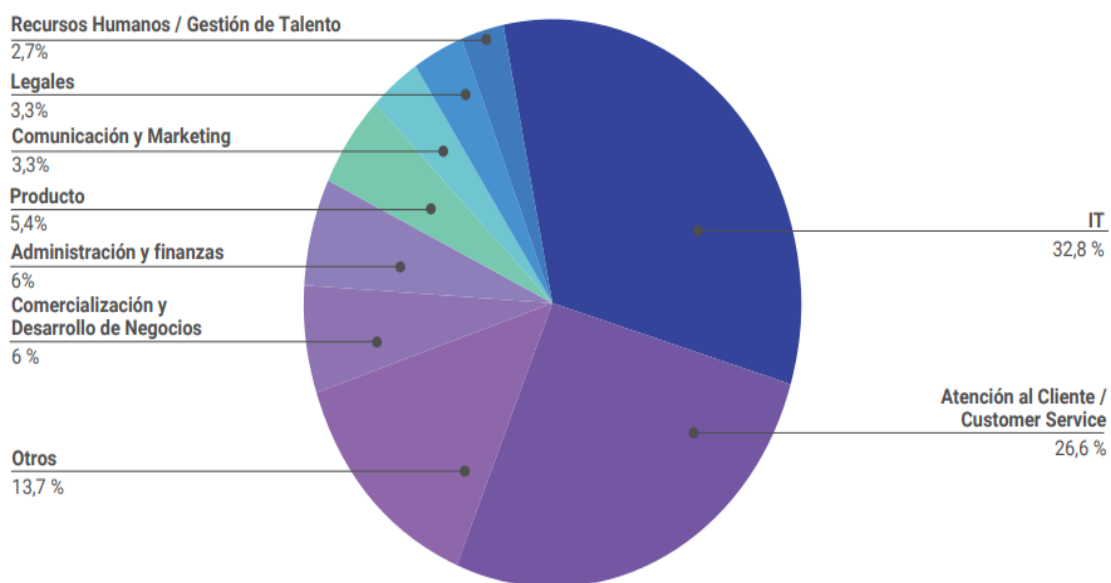


Nota. Recuperado de *Crecimiento del empleo Fintech*, Cámara Argentina Fintech, 2023, Evolución del Empleo Fintech 2023 Ecosistema Argentino. <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2022/09/Informe-Empleo-Fintech-2022-Camara-Argentina-Fintech.pdf>.

La distribución de empleados por área destaca la relevancia de IT en el sector Fintech, representando el 32.8%. Esto es indicativo de la importancia de la tecnología en la industria. En segundo lugar, fue posible apreciar al sector de Atención al Cliente con un 26,6% de empleados fijos contratados.

Figura 17

Distribución del empleo en empresas Fintech por áreas

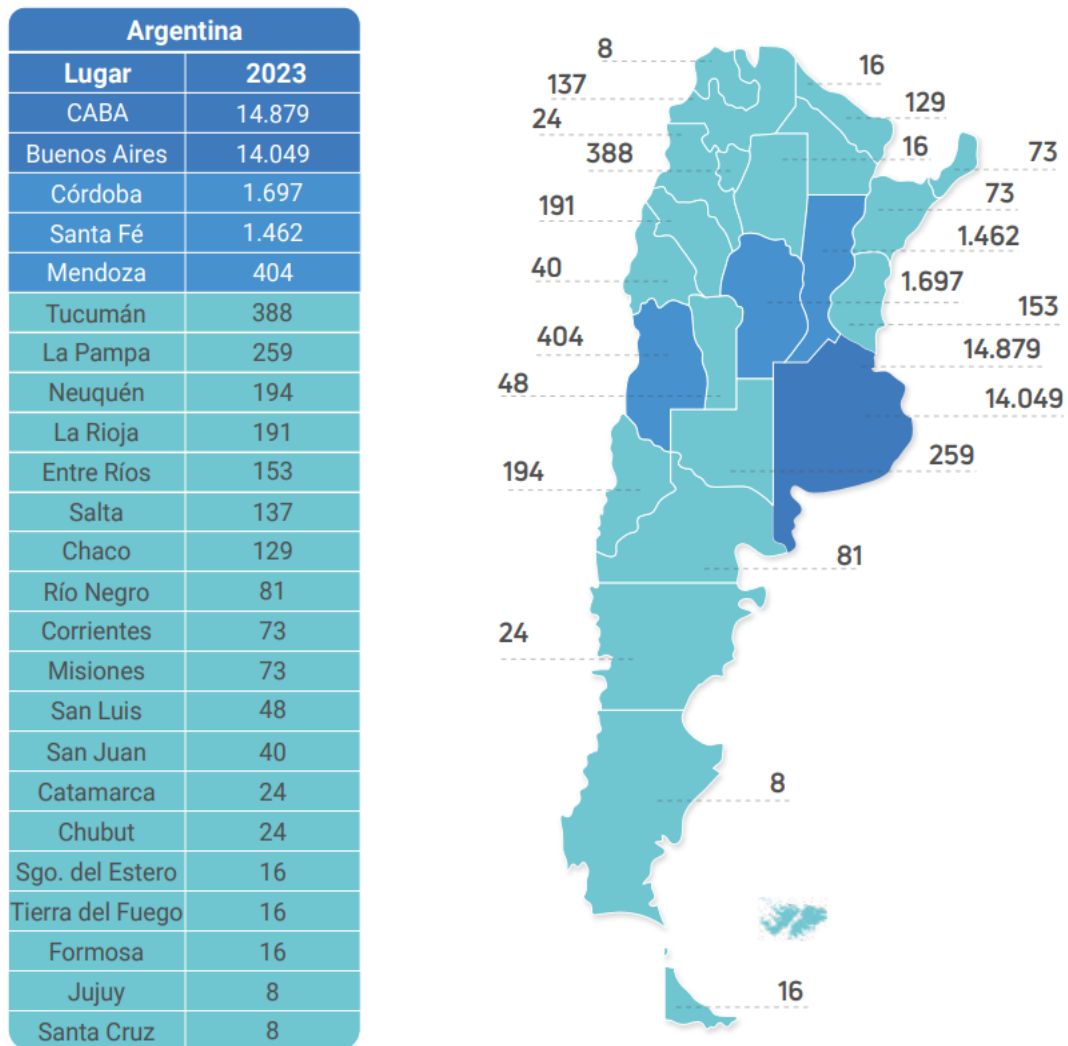


Nota. Recuperado de *Crecimiento del empleo Fintech*, Cámara Argentina Fintech, 2023, Evolución del Empleo Fintech 2023 Ecosistema Argentino. <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2022/09/Informe-Empleo-Fintech-2022-Camara-Argentina-Fintech.pdf>.

Respecto a la expansión geográfica, el informe muestra una concentración significativa en Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con casi el 85% de los puestos de trabajo. Por su parte, la provincia de Santa Fe ocupa el cuarto lugar (detrás de la provincia de Córdoba) con 1462 empleados, lo que representa un 4,2% del total.

Figura 18

Distribución de empleo por Provincia



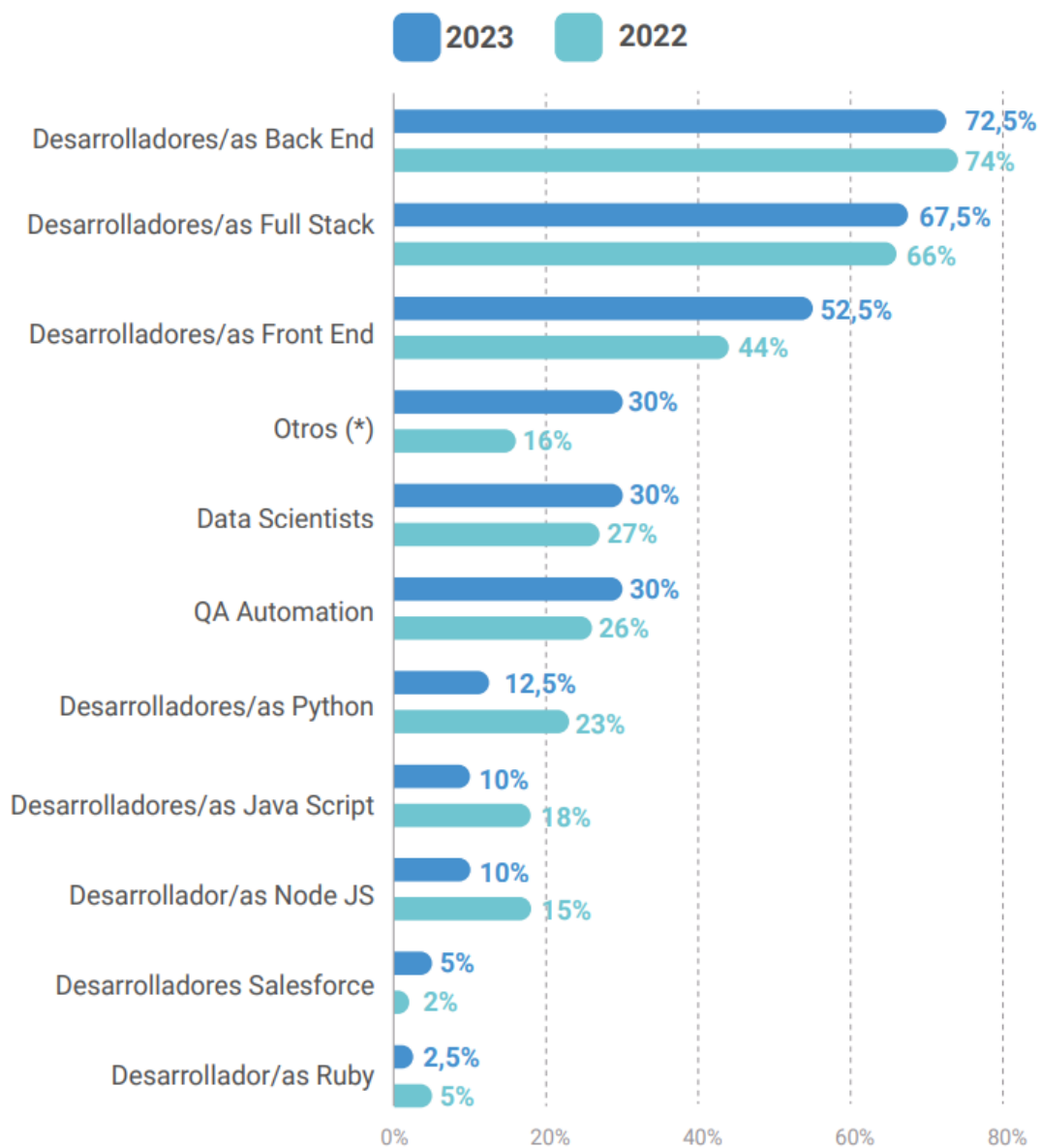
Nota. Recuperado de *Crecimiento del empleo Fintech*, Cámara Argentina Fintech, 2023, Evolución del Empleo Fintech 2023 Ecosistema Argentino. <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2022/09/Informe-Empleo-Fintech-2022-Camara-Argentina-Fintech.pdf>.

En cuanto a los puestos más buscados para el área de Tecnología, la Cámara Argentina Fintech logró determinar que corresponden a las posiciones de desarrolladores Back End y Full Stack, que son demandados por el 72,5% y 67,5% de las empresas, respectivamente. Además, se destacó el crecimiento

en la demanda de desarrolladores Front End (52,5%, unos 8,5 puntos porcentuales superior a la demanda del año 2022).

Figura 19

Roles más buscados en Tecnología



Nota. Recuperado de *Crecimiento del empleo Fintech*, Cámara Argentina Fintech, 2023, Evolución del Empleo Fintech 2023 Ecosistema Argentino. <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2022/09/Informe-Empleo-Fintech-2022-Camara-Argentina-Fintech.pdf>.

8.3.3 - Cámara de la Industria Argentina del Software

El Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (OPSSI), iniciativa de Cámara de la Industria Argentina del Software de Argentina (CESSI), encuestó a 287 empresas que informaron salarios para 39.100 colaboradores de todo el país. Considerando el año 2023, el salario mensual promedio fue de USD 1.834 para un trabajador de la industria de software (en general). Esto significa que más del 80% de salarios de profesionales IT superó la Canasta Básica Familiar (4 integrantes - GBA - USD 886 - julio 2023) y representa casi 5 veces más que el salario mínimo, vital y móvil (USD 375 - julio 2023).

Tabla 3

Salarios promedios profesionales IT en Argentina durante 2023

Enero 2023	Julio 2023	Octubre 2023	Moneda
347.000	515.000	660.000	Pesos Arg.
1.826	1.834	1.842	Dólares

Nota. Los datos de salarios fueron recolectados en pesos argentinos y convertidos a dólares estadounidenses tomando el valor de dólar oficial en la fecha indicada. Fuente: Elaboración propia.

Además, el informe indica que la tasa de rotación de talento IT en el primer semestre del 2023 fue del 16% y la tasa de deserción fue del 11% para el mismo periodo, representando una reducción de 5 puntos respecto al último semestre del 2022.

8.3.4 - Polo Tecnológico Rosario

Por su parte, el Observatorio del Polo Tecnológico Rosario ha publicado un informe salarial mostrando la evolución del sueldo promedio bruto distinguiendo tres categorías de perfiles: Junior, Semi Senior y Senior.

Figura 20

Sueldo promedio bruto por categoría en Rosario durante 2023



Nota. Recuperado de *Informe Salarial Marzo 2024*, Polo Tecnológico Rosario, 2024. <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2022/09/Informe-Empleo-Fintech-2022-Camara-Argentina-Fintech.pdf>.

Además, el informe incluyó una discriminación de acuerdo con la posición y área de desarrollo de los profesionales IT. Dentro de las posiciones de Desarrolladores de APPs y Webs, se pueden apreciar los tres perfiles detallados en gráfico anterior, con su correspondiente evolución (en pesos argentinos) desde marzo 2023 hasta marzo 2024, identificando un incremento de 286% interanual. También se visualizan para perfiles Senior las posiciones más relevantes, incluyendo Líderes de proyectos, Analistas funcionales, Arquitectos de soluciones, Ingenieros electrónicos, Directores de proyectos y Biotecnólogos.

Figura 21

Sueldo promedio bruto por perfiles en Rosario durante 2023



Nota. Recuperado de *Informe Salarial Marzo 2024*, Polo Tecnológico Rosario, 2024. <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2022/09/Informe-Empleo-Fintech-2022-Camara-Argentina-Fintech.pdf>.

Además, el informe contó con un apartado donde se puede apreciar que el 70% de las Empresas de Tecnología de Rosario han realizado incorporación de personal entre el último trimestre del 2023 y el primer trimestre del 2024.

Se destacan los puestos de desarrolladores de aplicaciones como el perfil más buscado con un 33% de incorporaciones sobre un total de 218 personas contratadas. Dentro de las posiciones asociadas a Tecnología, el soporte técnico / mesa de ayuda cuenta con un 16% del total.

También se puede apreciar una proyección del crecimiento del trabajo Fintech en Rosario durante 2024, con la necesidad de sumar unas 218 personas más, de las cuales 83 corresponden a desarrolladores de aplicaciones.

Figura 22

Incorporaciones de personal



Nota. Recuperado de *Informe Salarial Marzo 2024*, Polo Tecnológico Rosario, 2024. <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2022/09/Informe-Empleo-Fintech-2022-Camara-Argentina-Fintech.pdf>.

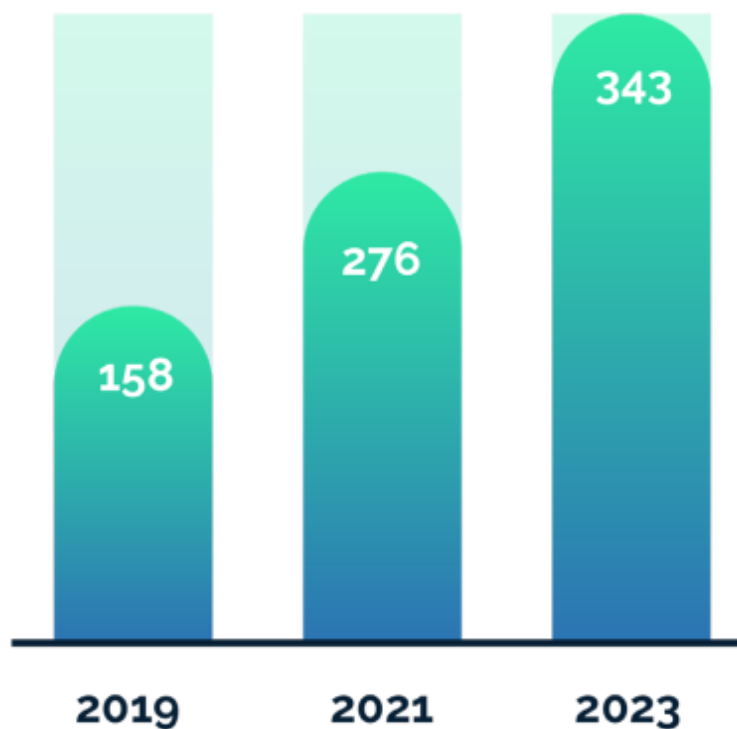
8.3.5 – Finnovista Fintech Radar Argentina

La empresa Finnovista, en colaboración con Visa, ha elaborado la quinta edición del Finnovista Fintech Radar Argentina 2023. El objetivo de este informe fue lograr un panorama completo del ecosistema Fintech presente en Argentina y dar visibilidad a las startups presentes en el sector.

Respecto a la cantidad de empresas Fintech en Argentina, se registraron 343 en el año 2023. Esto representa un crecimiento anual compuesto del 11,5% y un aumento en 154 nuevos proyectos desde el último estudio del país publicado por Finnovista en 2021.

Figura 23

Cantidad de Empresas Fintech en Argentina

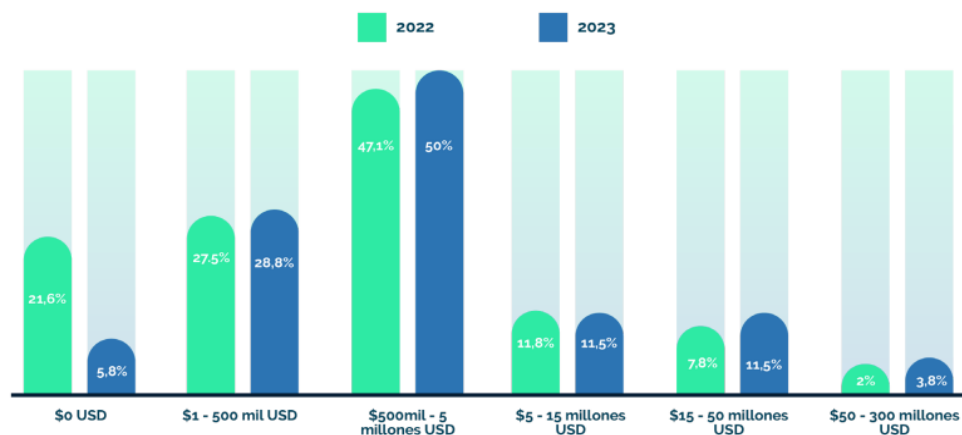


Nota. Recuperado de Finnovista Fintech Radar Argentina 2023, Finnovista, 2023. <https://www.finnovista.com/que-hacemos/insights/radares/>

El informe también incluye una proyección del panorama de la economía argentina. Indica que después de la desaceleración económica experimentada a finales de 2022, el Banco Mundial proyecta que la economía se contraiga un 1,6% en 2023 y luego se recupere un 1,1% en 2024. Los desbalances macroeconómicos, la elevada inflación y los estrictos controles de capital limitan la confianza en ahorrar en cuentas tradicionales mediante la divisa local y hacen de las Fintech un refugio donde abundan cuentas de inversión y divisas alternativas para afrontar la realidad del país. Los resultados obtenidos en cuanto a ingresos de las Fintech en Argentina sitúan una distribución agrupada, sobre todo en la franja de 500 mil a 5 millones de dólares, la cual llega a reunir cerca de la mitad del número de startups en el país.

Figura 24

Evolución y Tamaño de las Fintech argentinas

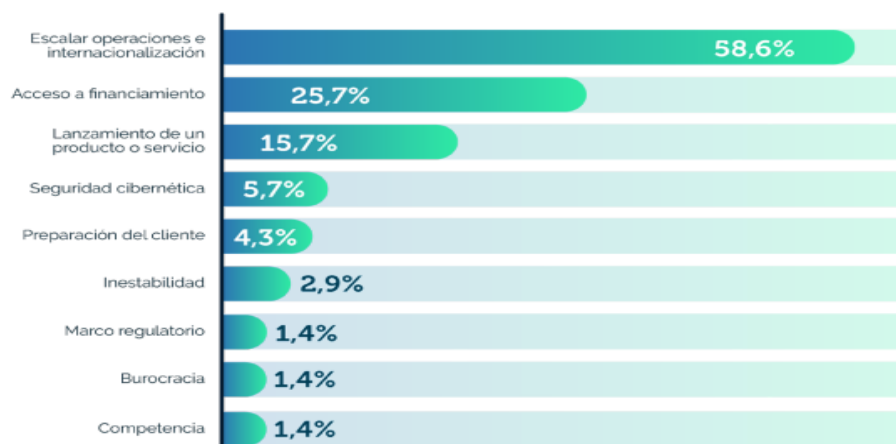


Nota. Recuperado de Finnovista Fintech Radar Argentina 2023, Finnovista, 2023. <https://www.finnovista.com/que-hacemos/insights/radares/>

Con una clara diferencia frente al resto, el principal reto identificado por el 58,6% de las Fintech argentinas es el de escalar operaciones e internacionalizarse. Esto responde a la realidad del país como netamente exportador de soluciones Fintech centrado en mercados regionales con un marco más estable para la inversión, aunque también significa una posible salida de capitales y talento hacia mercados más estables.

Figura 25

Principales desafíos de las Fintech argentinas en 2023

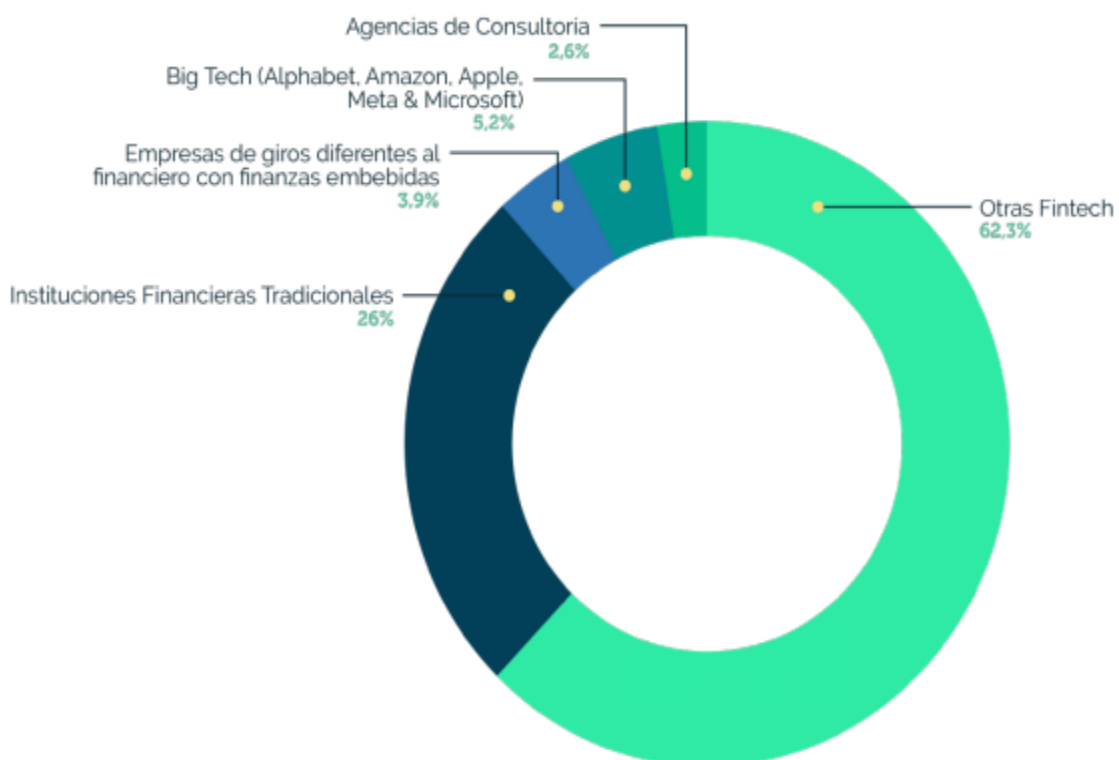


Nota. Recuperado de Finnovista Fintech Radar Argentina 2023, Finnovista, 2023. <https://www.finnovista.com/que-hacemos/insights/radares/>

En cuanto al entorno del ecosistema, el reporte indica que Argentina opera con un sistema regulatorio fragmentado en lugar de contar con una única ley Fintech. Esto da lugar a un entramado de entidades reguladoras y foros de diálogo. Tal ambiente modular da como resultado distintos niveles de interacción entre los actores de la industria y las instituciones tradicionales, complicando la colaboración integral en el sector. En cuanto a la competencia del mercado, según la encuesta para el Finnovista Fintech Radar Argentina 2023, un 62,3% de las empresas del ecosistema en Argentina manifiesta que su principal amenaza en el mercado son otras Fintech con productos similares, cifra algo mayor que la observada en otros mercados de la región. Esta intensa competencia entre Fintech pone de manifiesto la necesidad de estrategias de diferenciación, retención de talento clave y colaboración en el mercado.

Figura 26

Principales competidores de las Fintech en Argentina



Nota. Recuperado de Finnovista Fintech Radar Argentina 2023, Finnovista, 2023. <https://www.finnovista.com/que-hacemos/insights/radares/>

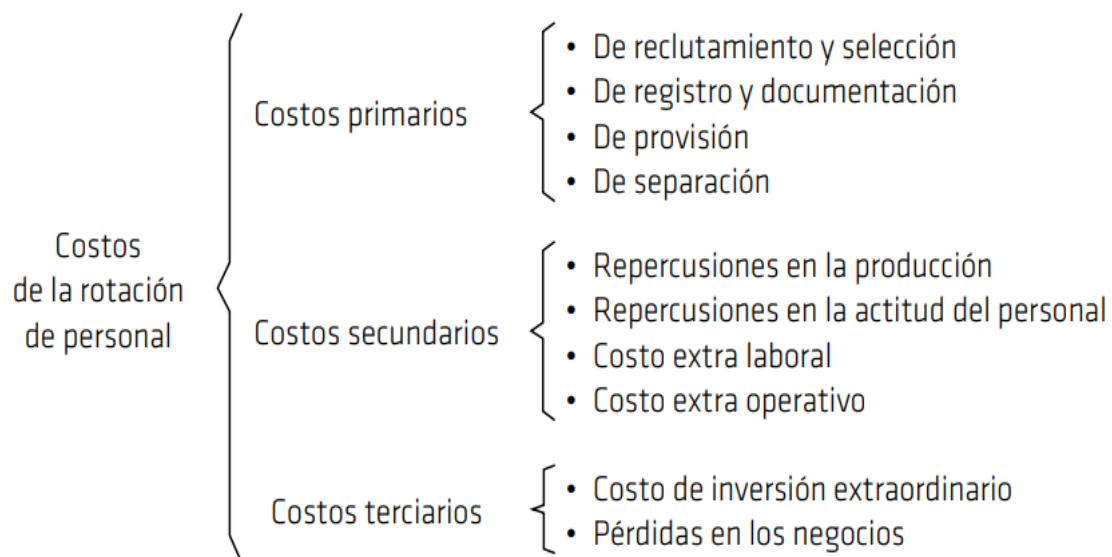
8.4 - Análisis de Costo de rotación de personal

Respecto al impacto económico generado por la rotación de personal en las Empresas, Mendoza (2003), indica que es significativo en la rentabilidad de las empresas, deteriorando la calidad de los productos o servicios, tiempos de entrega y competitividad en los costos.

Es entonces que la rotación del capital humano, de acuerdo con Chiavenato (2007), implica costos primarios, secundarios y terciarios:

Figura 27

Costos de la rotación de personal



Nota. Tomado de *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones (p. 123)*, por Chiavenato, Idalberto (2007). México: Mc Graw Hill. Novena edición.

8.4.1 – Método de cálculo de costo de rotación de personal

Es interesante el análisis realizado por Estrada (2017) para la firma AndeanEcuador del grupo Deloitte. El autor propone un método de cálculo donde realiza una categorización de los tipos de costos involucrados en la rotación de personal:

- Costos directos de reclutamiento,
- Reducción temporal del costo de mano de obra.
- Costos por caída de la productividad

Costos directos de reclutamiento: aquí se identifican los costos asociados a selección y entrenamiento (inducción). En cuanto a selección, se debe considerar que no será el mismo costo de reemplazar a un nivel Senior que a un Junior. La complejidad y tiempo invertido es más alto en cuanto se escala el nivel de experiencia y conocimientos. Con respecto al entrenamiento e inducción, normalmente se estima una curva de aprendizaje de hasta 6 meses para alcanzar a cubrir satisfactoriamente la posición. Para el caso planteado en el informe, Estrada establece que el costo directo total de reclutamiento representa aproximadamente un 20% sobre el total del costo de rotación, de los cuales un 13% corresponde a reclutamiento (si se realiza externamente) y 7% al entrenamiento.

Tabla 4

Costo directo para reemplazar a un colaborador

Costo de Selección	\$10,000
Costo Inducción y capacitación	\$5,000
Total Costo Directo	\$15,000

Nota. Tomado de *El costo de la rotación del personal* (p. 3) por Estrada, Roberto (2017). Deloitte.

Reducción temporal del costo de mano de obra: la salida de un colaborador representa una disminución del costo laboral por la cantidad de días que la posición estará vacante. El autor menciona, de acuerdo con estudios realizados por Deloitte, un tiempo promedio de contratación de aproximadamente 45 días.

Tabla 5

Reducción temporal del costo de mano de obra

Costo Anual (incluyendo sueldo, beneficios de ley, aporte patronal)	\$80,156
Tiempo promedio para seleccionar	45 días (12.3% del año)
Reducción temporal del costo de mano de obra	\$9,882

Nota. Tomado de *El costo de la rotación del personal* (p. 4) por Estrada, Roberto (2017). Deloitte.

Costos por caída de la productividad: las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional. Sin embargo, es posible afirmar que si se ha desvinculado un colaborador con cierto nivel de experiencia y conocimiento, quien lo reemplace no podrá llegar al mismo nivel de productividad inmediatamente. Considerando el tiempo medio de reposición de 45 días y un tiempo de 60 días para llegar a un nivel de productividad aceptable, el costo por caída de la productividad puede estimarse en un 80% sobre el costo total de rotación.

Tabla 6

Costo por caída de productividad

Tiempo promedio para seleccionar	45 días
Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad	60 días
Total de días no productivos	105 días (28.7% del año)
Ingreso anual promedio por colaborador	\$240,468
Costo por caída en la productividad	\$69,014

Nota. Tomado de *El costo de la rotación del personal* (p. 5) por Estrada, Roberto (2017). Deloitte.

Finalmente, el artículo establece que el costo total de rotación por pérdida de un colaborador es el resultado de los costos directos sumados al costo de caída de productividad, menos la reducción temporal del costo de mano de obra por el tiempo que demore contratar al nuevo empleado.

Tabla 7

Costo Total de Rotación por pérdida de un colaborador

Costo Total Rotación por pérdida de un colaborador	
Costo Directo	\$15,000
Reducción temporal Costo de mano de obra	- \$9,882
Costo caída en la productividad	+ \$69,014
Costo Total	\$74,132

Nota. Tomado de *El costo de la rotación del personal* (p. 5) por Estrada, Roberto (2017). Deloitte.

En este sentido, el autor concluye que son valores significativos, que pueden tener un impacto considerable en la rentabilidad del negocio en los momentos actuales. Las políticas de retención del talento se vuelven estratégicas para gestionar esos costos y asegurar que la empresa no sufra los efectos de la rotación de su personal clave. Estrada (2017, p. 6).

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal, las empresas Fintech pueden optar por la subcontratación, especialmente cuando necesitan cubrir posiciones especializadas y no cuentan con los recursos internos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de manera efectiva. La tercerización del proceso de contratación puede brindarles varias ventajas, como acceder a un pool más amplio de candidatos, ahorrar tiempo y recursos en la selección, y contar con el apoyo de expertos en reclutamiento y selección. En esta línea, la Empresa Argentina RH Talentum especializada en

la búsqueda y selección de personal ha desarrollado una metodología de trabajo basada en sus más de 10 años de experiencia y buscando mejorar la calidad en el servicio. Algunos de los principales aspectos de su metodología son:

- Trabajo siempre a éxito: este esquema busca garantizar resultados efectivos para sus clientes, quienes solo abonan el servicio si realizan la contratación de sus candidatos.
- Examen psicotécnico sin costo adicional al candidato seleccionado.
- No requiere exclusividad en sus servicios, lo que brinda flexibilidad a sus clientes para trabajar con otros proveedores si así lo desean.
- La empresa ofrece garantía por el servicio realizado, asegurando la satisfacción del cliente con el proceso de búsqueda y selección de personal.
- Los honorarios corresponden a un salario bruto del candidato + IVA.

8.5 - Observaciones del trabajo de campo realizado

- Los profesionales encuestados tienen entre 26 y 45 años y el 50% de ellos trabaja en áreas de Análisis.
- Más del 60% tiene una antigüedad de entre 1 y 3 años en la Empresa donde trabajan.
- El 74% a percibido cambios en sus equipos de Sistemas.
- En cuanto a la satisfacción interna con la Empresa, no se observan promotores, dando un valor de NPS negativo.
- El 100% de los profesionales consideraron cambiar de trabajo en el último año y casi un 90% fueron contactados por otra Empresa.
- Salarios, beneficios, flexibilidad y trabajo remoto son los principales factores a considerar para realizar un cambio de empleo.

- De acuerdo con la percepción de los encuestados, el impacto de la rotación es negativo en diversos aspectos, consiguiendo completa adhesión en la calidad de los trabajos y productividad del equipo.
- Las Empresas como Matba Rofex tienen presente el problema de la alta rotación e identifican parcialmente el impacto negativo que genera en la organización. Por ello, han llevado adelante diversas actividades que permitan atraer talento y reducir la rotación de personal clave. Sin embargo, no han medido la eficacia de estas acciones y les resulta muy difícil conseguir perfiles Senior.
- Fue posible identificar un factor común en las encuestas y la entrevista, considerado el principal responsable de la rotación de Profesionales IT: Salarios y Beneficios.
- Se evidenció un crecimiento del trabajo en el sector Tecnología durante 2023 en el País y en la ciudad de Rosario, en línea con los últimos años y la proyección para el año 2024.
- La tasa de rotación de talento IT en el primer semestre del 2023 fue del 16% en la ciudad de Rosario.
- De acuerdo con el valor del salario mensual relevado por la Cámara de la Industria Argentina del Software de Argentina y según la metodología de trabajo de RH Talentum, podemos apreciar que el costo de reclutamiento y selección de un profesional de tecnología durante el año 2023 fue de USD 1.834 + IVA.
- Considerando el estudio realizado por Estrada (2017), donde establece que el costo de reclutamiento y selección representa un 13,5% del Costo Total de la rotación de un colaborador, podemos estimar el mismo en USD 13.596 por Profesional IT (incluyendo: Costo de reclutamiento, Costo inducción y capacitación, Costo por caída de productividad).
- Si tomamos los 19 Profesionales IT promedio que trabajan en cada empresa Fintech estudiada y aplicamos el 16% de tasa de rotación anual de 2023, nos da un total de 3 Profesionales IT que abandonan la

organización, dejando vacantes los puestos que deben cubrirse con un nuevo empleado. Para estas empresas el Costo Anual de Rotación de Profesionales IT asciende a USD 40.540.

- De acuerdo con la Empresa Finnovista (2023), el 50% de las Fintech argentinas tuvieron niveles de facturación entre USD 500.000 y USD 5.000.000 durante el año 2023. Tomando el valor promedio de USD 2.750.000 podemos estimar que el costo total de rotación de personal representa aproximadamente un 1,5% de la facturación anual de estas empresas.

8.6 - Limitaciones y áreas para futuras investigaciones

Es importante reconocer las limitaciones de este estudio para una interpretación adecuada de los resultados. En primer lugar, cabe destacar que los resultados obtenidos no deben generalizarse a toda la Industria Fintech Argentina, ya que la muestra utilizada puede no ser completamente representativa. La investigación se centró exclusivamente en empresas Fintech en Rosario, que representan menos del 4% del total en el país. Por lo tanto, los resultados pueden no ser aplicables a otras regiones o contextos dentro de la industria.

Además, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en la relación entre la rotación de personal y otros aspectos del funcionamiento organizacional, como la innovación y la competitividad. Explorar cómo la rotación de personal puede afectar estos aspectos clave podría proporcionar información valiosa para mejorar la gestión de recursos humanos en empresas Fintech.

Por último, queda un margen para ampliar la investigación sobre la rotación de personal y cuestiones asociadas diversidad y género. Comprender cómo estos factores pueden influir en la rotación de personal podría ayudar a las empresas a desarrollar estrategias más inclusivas y efectivas para retener talento en la industria Fintech.

9 - Conclusiones

La evidencia encontrada y el análisis realizado por la presente investigación demostraron tener una fuerte coherencia y consistencia con el Marco Teórico desarrollado y permitió elaborar conclusiones en función a los objetivos generales y específicos planteados al inicio del presente documento.

A. Acerca del impacto económico de la rotación de personal:

“Esta quizás es la crítica que más se escucha hacia muchos departamentos de Recursos Humanos en las empresas: la incapacidad para demostrar el impacto que tiene la rotación de personal en términos económicos” (Estrada, 2017, p. 1). Los análisis detallados de costos asociados a la rotación de personal, tomados de la bibliografía seleccionada, revelan un impacto económico significativo en las organizaciones. Los costos directos, como los relacionados con la contratación, capacitación y adaptación de nuevos empleados, así como los costos indirectos, como la disminución de la productividad y la interrupción en la continuidad de los proyectos, representan una carga financiera considerable para las empresas. Fue posible demostrar la validez de estos hallazgos obtenidos en el contexto específico de las Empresas Fintech en Rosario de acuerdo con la información recabada en la investigación. Este análisis fue realizado considerando a todos los profesionales de IT para determinar cuál es la rotación de personal que se está dando y el impacto económico que representa para la empresa. De acuerdo con lo indicado, es posible concluir que las políticas de retención del talento se vuelven estratégicas para gestionar esos costos y asegurar que la empresa no sufra los efectos financieros negativos de la rotación de su personal clave.

B. Respecto al impacto en el clima organizacional:

De acuerdo con la información relevada en encuestas con profesionales IT y entrevistas con líderes de empresas Fintech de Rosario, es posible afirmar que la rotación de profesionales produce efectos significativos en el clima organizacional. Variables como capacidad de entrega y desarrollo de

proyectos se ven afectadas de forma sensible. La necesidad de reemplazar perfiles senior con personal junior debido a las condiciones del mercado laboral local, como así también, la constante entrada y salida de personal genera un ambiente de inestabilidad y desconfianza, que impacta negativamente en la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo. Además, la rotación puede afectar la moral de los empleados y disminuir su compromiso con la empresa. En esta línea es importante mencionar, dentro de los aspectos negativos que menciona Newstrom (2007), "los efectos sobre el estado de ánimo (pérdida de amistades; preocupación por la pérdida del empleo durante recortes de personal)" (p. 225). Sin embargo, también es posible destacar la capacidad de adaptación de las organizaciones a través de la implementación de metodologías ágiles y la formación de equipos autónomos, lo que ha permitido mitigar en parte los efectos negativos de la rotación de personal en el clima organizacional.

C. En cuanto a los factores que contribuyen a la rotación de personal:

La investigación identifica varios factores que contribuyen a la rotación de Profesionales IT en las Empresas Fintech en Rosario. Los resultados de las encuestas muestran que los principales factores que contribuyen a la rotación están relacionados con la insatisfacción laboral, falta de reconocimiento, oportunidades limitadas de desarrollo y la competitividad salarial. De acuerdo con el artículo realizado por Flores, Abreu y Badii (2008) "las principales causas de rotación de personal son: la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación" (p. 98). En cuanto al trabajo de investigación desarrollado por Solís (2020), los principales factores que generan rotación de personal son atribuibles a falta de motivación, clima laboral, despidos por ausentismo y falta de reconocimiento. Podemos concluir que existe una gran similitud entre las causas que provocan la rotación de Profesionales IT en empresas Fintech de Rosario y las desarrolladas por la bibliografía seleccionada. También es posible observar que los profesionales más jóvenes, principalmente millennials, tienden a valorar más el salario en moneda extranjera y las oportunidades de crecimiento profesional, mientras que los profesionales más experimentados priorizan la estabilidad laboral y los beneficios sociales. Además, es importante destacar el contexto político y

económico, dado que la incertidumbre y volatilidad del entorno pueden influir en las decisiones de los profesionales de cambiar de empleo en busca de mejores oportunidades.

En conclusión, la investigación ha permitido obtener una visión integral de la rotación de Profesionales IT en empresas Fintech en Rosario, identificando sus causas, efectos e impacto en las organizaciones. Se espera que los resultados de este estudio puedan ser utilizados por las empresas del sector para mejorar su capacidad de retención de talento y reducir los efectos negativos de la rotación de personal en su funcionamiento, contribuyendo así al desarrollo sostenible del sector Fintech en la región.

9.1 Recomendaciones

Las empresas Fintech en Rosario han implementado diversas estrategias para retener el talento y reducir la rotación de personal, como la creación de programas de formación y desarrollo, aumento de beneficios, implementación de políticas de incremento salarial y mejora del clima laboral. Estas estrategias han tenido resultados positivos en términos de satisfacción y retención de empleados, aunque se destaca la necesidad de evaluar continuamente su efectividad y adaptarlas a las necesidades cambiantes del mercado laboral.

De acuerdo con los hallazgos de la investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones a las empresas Fintech en Rosario para reducir el impacto de la rotación de profesionales de IT:

- Ofrecer salarios competitivos para el mercado laboral y beneficios atractivos, como bonos por desempeño y programas de incentivos.
- Implementar programas de desarrollo profesional, capacitación y mentoría para que los empleados entiendan que tienen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

- Promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde los empleados se sientan empoderados, valorados y parte de un equipo.
- Mantener una comunicación abierta y transparente con los empleados, donde se reconozcan sus logros, se escuchen sus inquietudes y se accione sobre las mismas.
- Implementar políticas que permitan la conciliación entre la vida laboral y personal, como el trabajo remoto o flexibilidad de horarios. La asistencia psicológica puede ser un factor adicional a la propuesta de valor de la Empresa.
- Brindar retroalimentación constante sobre el desempeño de los empleados y reconocer su trabajo con foco en aumentar su motivación y compromiso con la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas para identificar posibles problemas de satisfacción laboral y tomar medidas correctivas a tiempo.
- Siempre que sea viable, debería analizarse la posibilidad de expansión a proyectos del exterior, a través de la incorporación de empresas extranjeras o venta de servicios a otros países.

10 - Referencias

- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Novena edición.
- Werther, William y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Sexta edición.
- Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (2da edición en español). México: Mc Graw Hill.
- Grasso, Livio (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor. Primera edición.
- Flores, Roberto, Abreu, José y Badii, Mohammad (2008). *Causas que originan la rotación del personal en empresas mexicanas*. Daena Journal. Recuperado a partir de [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Mendoza, R. (2003). *¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?* Revista Escuela de Administración de Negocios, (48), 104–109. Recuperado a partir de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/>
- Estrada, Roberto (2017). *El costo de la rotación del personal*. Deloitte. Recuperado a partir de [https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/9188006/Documentos%20Blog/Costo%20de%20Rotacio%CC%81n%20Personal 2018.pdf](https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/9188006/Documentos%20Blog/Costo%20de%20Rotacio%CC%81n%20Personal%202018.pdf)
- Lorenzo, Martín (2016). *Estrategias para reducir la rotación de personal en el Sector IT* [Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés]. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/12125>
- Arguello, Melisa (2020). *Propuesta de gestión para la adaptación de una metodología de grandes empresas para las pruebas de software en pymes* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Rosario] <https://rehip.unr.edu.ar/items/9b49abe6-9bbc-4d30-bc21-9a7b18175e58>

López, Juan. (2011). *Propuesta para reducir la rotación de personal*. Revista Vinculando.

https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html

Solis, J. M. (2020). *Factores que influyen en la alta rotación de personal en las empresas latinoamericanas entre los años 2008-2019: una revisión de la literatura científica* [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/30679>

Álvarez, D. (2020). *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?* México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Meneses Pinto, K. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal* [Tesis de posgrado]. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Consultado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKelyJohanna2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Gomariz, P., Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y., Nogueira Rivera, D. y Medina León, A. (2021). *Procedimiento para el análisis de la rotación del personal*. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. ISSN 2414-8938. Enero-Junio 2021. Vol. 8 Nro. 1. pp. 29-41. ACADEMO (Asunción).

<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>.

Cicconi Cimino, Martina; Galván, Ivana María; Liwsky, Maia Shiel; Yerfino, María Agustina. (2020). *Fintech en Argentina: impacto y desafíos de su aplicación en la actualidad* [Tesis de Maestría]. Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. <https://bdigital.uncu.edu.ar/15673>.

García De Brahi, Leandro (2019). *Desarrollo de la industria Fintech. Innovación en PyMEs y nuevos modelos productivos* (pp. 213 a 248).

<http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2020/07/XXIV-Reuni%C3%B3n-Anual-Red-Pymes-Mercosur-Eje-3.pdf#page=213>

Alonso, Juan Carlos; Perossa, Mario Luis (2020). *La industria Fintech y la inclusión financiera*.

https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xl_jornadas/40-j-alonso-perossa-la-industria-fintech-y-la-inclusion-financiera.pdf

Igual, David (2018). *Las fintech y la reinención de las finanzas*. *Oikonomics* (p. 22-44).

https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/recursos/documentos/10/3_Igual_Oikonomics_10_a4_cast.pdf

Aguinaga Lira, J.M.; Bouroncle Helfer, M.S.; Padilla Salas, G.Y.; Pérez Matos, A.R. (2018). *Plan estratégico del área de Recursos Humanos de la financiera* TFC.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2340/Jorge_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salloum, Damián (2021). *Fintech: ecosistema en Argentina*. CREEBBA.

https://creebba.org.ar/iae/iae164/4_fintech_IAE_164.pdf

Leon Ponce, J. J. P., & Valencia Ataucusi, S. M (2023). *Importancia de la calidad de atención al cliente interno en una entidad financiera* [Tesis de Grado].

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/671142>

Ocampo, M., & Santa Catarina, C. (2017). *Fintech: tecnología financiera*. In *Oficina de Información Científica y Tecnológica para el Congreso de la Unión* (Vol. 6, No. 2017, pp. 1-6).

https://foroconsultivo.org.mx/INCYTU/documentos/Completa/INCYTU_17-006.pdf

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. Handbook of occupational health psychology (Vol. 2, pp. 165-183).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry (Vol. 4, pp. 227-268).

Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. Small Group Research (pp. 89-106).

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review (pp. 20-39).

Encuesta de empleo Fintech. (2024). Camarafintech.Org. Recuperado en marzo 2024 de <https://camarafintech.org/encuesta-de-empleo-fintech-2023/>

Evolución de los salarios en la industria IT (2023). Cámara de la industria argentina de software. Recuperado en marzo 2024 de <https://cessi.org.ar/opssi>

Informe salarial (2024). Polo Tecnológico Rosario. Recuperado en abril 2024 de https://polotecnologico.net/our_services/observatorio/

Finnovista Fintech Radar Argentina (2023). Finnovista. Recuperado en abril 2024 de <https://www.finnovista.com/que-hacemos/insights/radares/>

11 - Anexos

11.1 - Anexo I: Encuesta para Profesionales IT

Encuesta para Profesionales IT

En el marco de una tesis de MBA, se está desarrollando un proyecto de investigación para analizar el impacto de la alta rotación de profesionales IT en Empresas Fintech en Rosario.

El cuestionario consta de una serie de preguntas que serán tratadas de manera **confidencial**.

Tu respuesta permitirá obtener información valiosa para el análisis de la situación y la posterior formulación de recomendaciones que permitan tratar la problemática.

El tiempo aproximado de respuesta es de 5 minutos.

¡Gracias por ser parte!

leonelbaroni25@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



 No compartido

[Siguiendo](#)

[Borrar formulario](#)

Encuesta para Profesionales IT

leonelbaroni25@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Cuestionario

¿Cuál es tu edad?

- Menos de 25 años
- Entre 26 y 35 años
- entre 36 y 45 años
- Mayor a 46 años

¿En qué área de la Empresa trabajas? *

Elige



¿Cuánto tiempo llevas en tu puesto actual? *

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 años



¿Cuántos Profesionales IT dejaron la Empresa en los últimos 12 meses? *

- Ninguno
- Entre 1 y 5
- Entre 6 y 10
- Más de 10
- No lo sé

¿Fueron cubiertas las posiciones de las personas que dejaron la Empresa? *

- Si, todas
- Si, algunas
- No
- No lo sé

De acuerdo con al curva de aprendizaje, ¿Cuánto crees que demora un nuevo ingreso de IT en trabajar con el desempeño esperado para la posición?

- Menos de 1 mes
- Entre 1 mes y 3 meses
- Entre 3 y 6 meses
- Más de 6 meses

¿La Empresa donde trabajas cuenta con programas de formación ("Semillero") para profesionales IT? *

Sí

No

No lo sé

En una escala del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que recomiendes la Empresa donde trabajas a otros Profesionales IT? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poco probable Muy probable

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

Encuesta para Profesionales IT

leonelbaroni25@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Cuestionario

¿Has considerado cambiar de empleo en los últimos 12 meses? *

- Sí
- No

¿Fuiste contactado/a por reclutadores/as de otras Empresas durante los últimos 12 meses? *

- Sí
- No
- Prefiero no responder

De acuerdo con tu criterio, ¿Qué relevancia tienen los siguientes factores en la decisión de cambiar de empleo?

	Poco relevante	Algo relevante	Muy relevante
Salario y Beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivación y desafíos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con sus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento y apoyo de sus líderes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad horaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo remoto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores de la Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdad de oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salario en moneda extranjera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo consideras que afecta a los siguientes factores de la Empresa la alta rotación de profesionales IT? *

	Impacto negativo	No tiene impacto	Impacto positivo
Calidad del trabajo entregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productividad del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento de fechas de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacción del Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos / Aplicaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Atrás](#)

Enviar

[Borrar formulario](#)

11.2 - Anexo II: Guía Semiestructurada para Entrevista con Líderes de Empresas Fintech

A. Presentación:

- a. Saludo y presentación del entrevistador.
- b. Explicación del propósito de la entrevista y su importancia para la investigación.

B. Antecedentes del Entrevistado:

- a. Nombre y cargo actual.
- b. Experiencia laboral.

C. Percepción de la Rotación de Personal:

- a. ¿Cómo definirías la situación actual de rotación de personal en la empresa?
- b. ¿Cuáles crees que son los principales factores que contribuyen a la rotación de profesionales en la organización?
- c. ¿Qué impacto crees que tiene la rotación de personal en el funcionamiento general de la empresa?
- d. ¿La empresa realiza análisis de rotación de personal?

D. Estrategias de Retención de Talento:

- a. ¿Qué medidas o estrategias ha implementado el departamento de RRHH para retener a los profesionales de sistemas?
- b. ¿Qué resultados han tenido estas estrategias en términos de retención de talento y reducción de la rotación de personal?

E. Desafíos y Oportunidades:

- a. ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que enfrenta el departamento de RRHH en la gestión de la rotación de personal?
- b. ¿Qué oportunidades identificas para mejorar la retención de talento y reducir la rotación de profesionales en la empresa?

F. Cierre:

- a. Agradecimiento por su participación.
- b. Posibilidad de hacer preguntas adicionales por parte del entrevistado.
- c. Despedida y confirmación de datos de contacto para seguimientos.

11.3 - Anexo III: Pedido de información

- Dotación de personal y en el área de IT
- Índice de rotación de personal O Cantidad de ingresos y egresos durante 2023
- ¿Identifica costos de rotación de personal?
- Balance o indicadores financieros (facturación anual, gastos de explotación, etc.)
- Métricas o indicadores del área de IT