



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

La gestión del talento en las PyMEs de tecnología

Autor: Ormeño Guzmán, Gabriela Elizabeth

DNI 92.599.363

Mentor: Suzanne, Pamela A.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

18 de octubre 2017



UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo de Graduación

**LA GESTION DEL TALENTO EN LAS PYMES DE
TECNOLOGÍA**

AUTOR: GABRIELA ELIZABETH ORMEÑO GUZMAN
DNI 92.599.363

DIRECTOR DE TESIS: PAMELA SUZANNE

CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES, 18 DE OCTUBRE 2017

Índice

Resumen Ejecutivo.....	4
1. Introducción.....	5
1.1. Pregunta Central:	6
1.2. Sub-preguntas:	6
1.3. Objetivo general:	7
1.4. Objetivos específicos:.....	7
1.5. Justificación.....	7
2. Marco Teórico.....	8
2.1. Características y estructura organizativa de las Pymes	8
2.2. Características de las Pymes en la industria IT	11
2.3. Gestión del talento.....	13
2.3.1. Reclutamiento y selección del personal.....	16
2.3.2. La inducción	20
2.3.3. La retención del talento.....	22
2.4. Factores que condicionan la gestión de talento en la empresa.....	23
2.4.1. Marca Empleadora	23
2.4.2. Liderazgo y empowerment.....	24
2.4.3. Desarrollo profesional.....	27
2.4.4. Compensaciones y beneficios	30
2.4.5. Cultura organizacional.....	34
3. Metodología.....	37
4. Resultados.....	38
4.1. Perfil de las organizaciones	39
4.2. Reclutamiento y selección del personal.....	39
4.2.1. Expectativas más comunes de los empleados	41
4.2.2. Estrategias para afrontar la escasez de talento.....	43
4.3. Cultura organizacional	45
4.3.1. Cultura de trabajo.....	47
4.3.2. Diversidad generacional y convivencia en la empresa	49

4.3.3	Comunicación interna.....	50
4.4	La gestión del talento y el problema de la retención	51
4.4.1	El valor agregado de los talentos en el sector IT	52
4.4.2	Variables que promueven la gestión del talento.....	53
4.4.3	Dificultades actuales en la gestión del talento.....	56
4.4.4	Indicadores de rotación	57
4.4.5	Evaluación del desempeño (ED).....	58
4.4.6	Seteo de expectativas	60
4.4.7	Capacitación del personal.....	61
4.5	Desafíos actuales en la gestión del talento IT.....	62
5	Conclusiones	65
6	Recomendaciones para la acción	68
7	Bibliografía.....	71
8	Anexos	80
8.1	Anexo N°1: Tablas.....	80
	Tabla 1 Clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Argentina según las ventas totales anuales por sector (en millones de pesos.....	80
	Tabla 2 Comparación de definiciones de Pymes en Unión Europea y países de Latinoamericanos según límites de ocupación	80
	Tabla 3 Comparación de definición de Pymes entre UE y Países de Latinoamérica según límites de ventas.....	81
	Tabla 4 Comparación de definición de Pymes entre UE y Países de Latinoamérica según límites de activos (miles de U\$\$ por empresa)	81
	Tabla 5 Cuadro comparativo de la percepción del empleado sobre su valor relativo respecto de otros.	82
8.2	Anexo N°2: Cuestionario para la entrevista	83

Resumen Ejecutivo

El incesante desarrollo tecnológico impulsa de manera ininterrumpida el crecimiento de la industria del software. En este marco las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) deben afrontar el desafío de llevar adelante su negocio compitiendo con grandes firmas del sector. Debiendo, para ello, potenciar del capital humano, dado que es esta su fuente de ventaja competitiva: son los talentos quienes generan el valor agregado y la innovación tan necesaria en este mercado.

Por este motivo en el presente estudio se analiza la gestión del talento humano en cuatro importantes Pymes de la CABA dedicadas al desarrollo de servicios tecnológicos. La investigación asume la problemática que atraviesan este tipo de organizaciones relacionada con las dificultades para atraer, seleccionar y retener a los colaboradores, en un contexto donde, por otra parte, las nuevas generaciones de clientes internos poseen necesidades y expectativas laborales que no resultan fáciles de satisfacer.

Desde el punto de vista metodológico se utilizó un enfoque cualitativo de alcance descriptivo. Los datos se obtuvieron mediante la técnica de entrevista en profundidad a los responsables de RRHH de las empresas seleccionadas. Se encontró que tales organizaciones sostienen exigentes prácticas de gestión del talento, atentas de modo permanente a las necesidades de los talentos clave.

Se pudo apreciar asimismo que se encuentran en un proceso de transición que implica abandonar o al menos adaptar los procedimientos y políticas tradicionales de gestión del personal, lo que incluye la promoción de un buen clima organizacional, flexibilidad laboral y *home office*. En ellas, el área de RRHH constituye un pilar de gran importancia, por cuyo intermedio se canalizan las políticas de desarrollo profesional, compensaciones y fidelización del cliente interno.

Prueba de esta eficacia en la gestión es el bajo índice de rotación. Con todo, es necesario perfeccionar las estrategias para lograr una mayor atracción, así como el reforzamiento en el relacionamiento y la comunicación con sus empleados. En este sentido, el reto a superar será el sostener la cultura y visión de cada compañía en un sector con gran demanda de trabajo virtual y mayor flexibilización de la jornada en aras de lograr una superior calidad de vida personal y profesional.

1. Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) representan más de la mitad de los empleos en la actividad privada, tanto a nivel local como global, lo que las ubica en un lugar estratégico en el desarrollo de las economías (Saavedra et al., 2014). En el caso de Argentina, las Pymes constituyen el 51% de las fuentes generadoras de empleo (Fundación Observatorio Pyme, 2016) y si se considera toda la región latinoamericana, las mismas inciden en el 64,26 % del total de los puestos de trabajo (Saavedra y Hernández, 2008).

Por su estructura y menor cantidad de recursos, dichas organizaciones atraviesan distintas dificultades, entre ellas, la consecución de capital humano calificado y su adecuada administración. En efecto, la mayoría de tales proyectos empresariales se caracterizan por una gestión fuertemente centralizada, una estructura poco profesionalizada, la contratación directa de mano de obra y hasta por la presencia de propietarios, socios y familiares dentro de los puestos laborales (Saavedra y Hernández, 2008).

A lo anterior debe añadirse la dificultad de las Pymes por posicionarse en el mercado como marcas empleadoras, ya que en este aspecto también tienen desventajas frente a las grandes corporaciones, que suelen cautivar las aspiraciones laborales de las nuevas generaciones de profesionales. Aún más, lo dicho en torno a la atracción y selección del personal se extiende al ámbito de la retención del talento humano, sobre todo porque en ellas no siempre las personas consiguen satisfacer sus necesidades de desarrollo profesional (Laumer et al., 2010; Kaur et al., 2015).

A propósito de lo anterior, Vásquez Mireles et al. (2015) afirman que es un verdadero desafío para los empleadores hacer que los jóvenes permanezcan en las firmas, lo cual se pone de manifiesto en la alta rotación a causa de las expectativas profesionales y personales no cubiertas por sus empleadores, y a la dificultad para fidelizar a sus empleados a través de la marca.

Así, pues, en el escenario planteado la gestión de talento no solo aparece como un intangible valioso para la empresa, sino que se torna un objetivo impostergable si se desea dar estabilidad y continuidad al modelo de negocio planificado (Vásquez Mireles et al., 2015). Sin embargo, a pesar de todo lo dicho, la gestión del capital humano en la pequeña empresa ha sido poco abordada.

Los estudios sobre esta temática se basan, en su mayoría, sobre grandes empresas (Machado y Melo, 2013).

Es por ello que, de acuerdo a lo expuesto, en este trabajo se abordará la problemática de la gestión de talento en las Pymes por ser un elemento fundamental para el desarrollo del negocio a mediano y largo plazo. Su aplicación impactará directamente en la planificación de la estructura organizacional y en la generación de políticas de recursos humanos necesarias para lograr un organigrama eficiente y sustentable.

Dado la heterogeneidad de rubros en que tales empresas podrían desenvolverse, el estudio estará focalizado en las Pymes de Servicios tecnológicos de la CABA, con una dotación entre 100 a 350 personas; que poseen un área de Recursos Humanos y que tienen una antigüedad mínima en el sector de 5 años.

La elección de esta industria se sustenta en el significativo papel que las tecnologías de información y comunicación (TIC) representan como fuente de innovación y competitividad para las empresas en el contexto global actual. En particular, el sector de servicios informáticos y de software ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos 40 años en Argentina.

En este escenario el reto de estas empresas se traduce en contar con personal calificado ante un mercado laboral dominado por la alta demanda y fuerte rotación de profesionales de la tecnología (Novick y Redondo, 2013). En tal sentido, se formularon los siguientes interrogantes:

1.1. Pregunta Central:

- ¿Cuáles son las dificultades y desafíos que la gestión del talento supone para las Pymes de servicios tecnológicos que operan en la CABA?

1.2. Sub-preguntas:

- ¿Cuál es el rol de RRHH en estas Pymes en relación a la gestión del talento?
- ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan estas Pymes para gestionar el talento?
- ¿Qué estrategias utilizan para la gestión de talento estas Pymes?

1.3. Objetivo general:

- Analizar la situación de las Pymes del sector de Servicios tecnológicos de la CABA en relación a la gestión del talento en sus estructuras de negocio.

1.4. Objetivos específicos:

- Identificar las dificultades y desafíos que encuentran las Pymes respecto a la gestión del talento humano.
- Describir las estrategias utilizadas en las Pymes para gestionar el talento y conseguir su retención.
- Determinar si las acciones de gestión de talento utilizadas son sustentables a largo plazo.
- Analizar el grado de consistencia entre la cultura y la gestión del talento.

1.5. Justificación

El estudio de la gestión del talento encuentra justificación a la luz de la importancia de este subsistema para alcanzar la competitividad y supervivencia de cualquier empresa, sobre todo en el caso de las Pymes, que son las que menos ventajas poseen frente a las grandes compañías como consecuencia de su reducida capacidad de contratación del personal (Martin y Suarez-Nuñez, 2006).

Ninguna organización, en efecto, subestima el valor de conservar su capital humano (Martin y Suarez-Nuñez, 2006; Gómez, 2008), hecho que se encuentra estrechamente ligado a otros dos aspectos no menos importantes: la atracción y el desarrollo profesional del personal (Calderón Hernández, 2006).

Si bien las Pymes proporcionan la mayor parte de los empleos en las economías de todo el mundo, diversos factores convergen en la problemática, cada vez más ardua, de contar con el personal adecuado y estratégico para su negocio. Aún más, es posible constatar “la falta de congruencia entre las estrategias de negocios y las estrategias de recursos humanos de las medianas empresas” (Calderón, 2004; citado en Calderón Hernández, 2006, p. 59).

Asimismo, los procesos de globalización y los cambios tecnológicos cada vez más acelerados implican un mayor esfuerzo y reto para gestionar el talento

en las empresas, las cuales deben alinear su estrategia en pos de lograr una mayor competitividad (Gómez 2008).

Por otra parte, la mayor parte de la literatura ha abordado la gestión de las personas en investigaciones desarrolladas en grandes empresas, siendo escasos los estudios que analizan las prácticas de gestión del personal en las pequeñas empresas (Machado y Melo, 2013; Torres, 2014).

Así, pues, dado que las Pymes necesitan constantemente desarrollar ventajas competitivas a través de su capital humano para contar con empleados que agreguen valor al negocio (Vásquez Mireles et al., 2015); y teniendo en cuenta que no hay evidencias empíricas que respalde las implicancias de la gestión del talento en estas organizaciones (Lewis y Herckman, 2006), el presente trabajo se propone contribuir con el análisis de la problemática de la gestión del talento en las Pymes del sector de Servicios tecnológicos de la CABA, dado las dificultades especiales que presenta el mismo en relación al mercado laboral local.

2. Marco Teórico

2.1. Características y estructura organizativa de las Pymes

Los criterios para determinar si una organización es una Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) son heterogéneos, ya que los mismos varían en función de la legislación del país al que dicha empresa pertenece. En este sentido, un estudio de la OIT (Amestoy, 2009) que compara las características fundamentales que tienen las Pymes en América Latina y en la Unión Europea identificó que las mismas pueden delimitarse por parámetros tan disímiles como la cantidad de empleados, las ventas anuales, los activos de la compañía e inclusive por el nivel de independencia y participación patrimonial (ver Anexo N°1, Tablas 2, 3 y 4).

Así, por ejemplo, los bloques económicos se rigen por el criterio de cantidad de empleados. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) clasifica como Pyme pequeña a aquella que posee entre 20 a 99, y mediana a la que posee entre 100 y 499 empleados. En el caso de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), una pequeña

empresa es la que cuenta entre 5 a 49, y mediana aquella que tiene entre 50 a 250 empleados (García y Callejas, 2007).

En el caso de Argentina, de acuerdo con el Art 1° Resolución 11/2016 de la Secretaria de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, la definición de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas está determinada por el volumen de ventas totales anuales y, a su vez, por el sector en la cual se encuentre la empresa. Según esta clasificación, en el sector Comercio se considera pequeña a una empresa que posee un total de ventas anuales entre \$ 9.000.001 hasta \$ 55.000.000, en tanto que en el sector Servicios una pequeña empresa es la que posee ventas totales anuales por montos que oscilan entre \$ 2.500.001 hasta \$15.000.000. En el caso del sector Comercio se considera Pyme a aquella que se encuentra en el tramo que va de los \$ 55.000.001 hasta los \$ 650.000.000 (ver Anexo N°1, Tabla 1).

La amplia variedad de criterios para definir a una Pyme es producto del grado de diversidad de las mismas. Los parámetros generalmente aplicados están en relación con la cantidad de empleados y el nivel de ventas, siendo el más utilizado el de la cantidad de empleados (Cardozo et al., 2012).

En función de lo expuesto, entonces, se pone de manifiesto que no hay una definición unánime para el vocablo Pyme. No obstante, MacMahon (1996) aduce que las características de las Pymes van más allá de su tamaño, habiendo otros factores que influyen en estas y que las condicionan, como la permeabilidad a los cambios del entorno. En verdad, estos poseen un efecto significativo en la dinámica interna de las pequeñas organizaciones, así como en las relaciones que se establecen en su interior entre los empleados o entre la empresa y los sindicatos, lo cual constituye un ambiente operativo muy diferente a lo que sucede en las grandes corporaciones.

Por otro lado, las Pymes se caracterizan en su mayoría por procesos informales en materia de gestión de las personas, tanto en la contratación, entrenamiento o en sus sistemas de recompensas (MacMahon, 1996; Machado y Melo, 2013). A nivel de su capital humano las Pymes tienen dificultades para contar con personal calificado y una propensión a incorporar empleados con las competencias técnicas necesarias, destinando pocos recursos para entrenar al personal y promover el desarrollo profesional (Amestoy, 2009).

Aún más, debe notarse que las Pymes difieren de las grandes empresas en cuanto a la influencia gerencial sobre el tipo de relaciones que se establecen entre los colaboradores. En las Pymes la toma de decisiones es centralizada y su estructura es simple (MacMahon, 1996). Esta forma de administrar la compañía impacta en la perdurabilidad de la firma, ya que las decisiones dependen de una sola persona (Núñez Tirso y Martín, 2006). En este sentido, el dueño se caracteriza por orientarse a la acción y a las decisiones operativas que repercuten directamente en el funcionamiento de la empresa (Kantis, 1996).

En verdad, los dueños o gerentes de las Pymes presentan un perfil multitareas. Es así que, por ejemplo, son ellos mismos los que se encargan directamente de la gestión de los recursos humanos, ya que por lo general no existe un departamento al que se le asigne esa función. Por tal motivo, sucede que ciertos procesos específicos como el reclutamiento y la selección del personal no existen formalmente, siendo reemplazados por un mecanismo más simple: las recomendaciones de personal interno, conocidos o amigos (Naranjo, 2005).

Todo lo anterior permite aseverar que en las Pymes el área de RRHH tiene una incidencia menor en la estrategia organizacional en contraste con lo que sucede en las grandes compañías, en donde el dueño asume personalmente y de forma directa el conjunto de decisiones relativas a la gestión del capital humano a partir del conjunto de experiencias acumuladas al frente de su empresa (Rodríguez Moreno, 2012).

En cambio, las grandes empresas se caracterizan por una estructura jerárquica compuesta por varios niveles de funciones, en donde la toma de decisiones se realiza de manera descentralizada, ya que los gerentes tienden más a asignar y delegar tareas a sus equipos, siendo estos responsables por los resultados obtenidos (Jaques, 2004).

En estas organizaciones el rol gerencial se orienta a desarrollar las competencias de sus miembros, motivándolos con el fin de lograr una diferencia significativa en la organización, en especial a través de la gestión del conocimiento (Calderón y Porrás Duarte, 2007). Para ello, la gestión de los recursos humanos suele organizarse por funciones, habiendo sectores específicos como el de selección, capacitación y compensaciones, entre otros (Werther y Davis, 2008).

Respecto a la gestión estratégica, también Kantis (1996), Núñez Tirso y Martín (2006) plantean ciertas debilidades de las Pymes frente a las grandes empresas, particularmente en lo referido a la no formalización de objetivos y a la falta de planificación. Los autores referidos señalan que las pequeñas empresas son más propensas a definir las acciones en proyectos cuyo rumbo se va estableciendo sin demasiada programación. En tales empresas, la capacidad de gestión se relaciona más bien con la habilidad del dueño para delegar funciones y dirigir la organización, lo cual supone contar con una estructura flexible para responder con agilidad a los cambios que se presentan (Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002).

Por otra parte, conviene destacar que un factor de suma importancia que determina el éxito en las Pymes lo constituye su personal a partir de la manera en la cual este se desempeña, la forma en la cual trabaja y el amplio conjunto de sus competencias. Aún más, el factor humano se vuelve fundamental, incluso, si se lo compara con los factores que tradicionalmente se han juzgado indispensables para el desarrollo de un negocio, tales como los recursos tecnológicos y los financieros (Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002). Por eso se torna necesario explicar a continuación algunos elementos a tener en cuenta en la gestión del talento humano dentro de estas organizaciones.

2.2. Características de las Pymes en la industria IT

Bastos Tigre y Silveira Marques (2009) señalan que la industria de la tecnología abarca diversos servicios que se encuentran en constante evolución, entre los cuales cabe mencionar el desarrollo de software, los servicios de consultoría, mantenimiento, integración de aplicaciones, procesamiento de datos, servicio de red, gestión de infraestructura y servicios Web.

En Argentina, las Pymes de este sector se caracterizan por contar en su dirección con varios socios de diferentes profesiones que poseen una alta educación en temas de negocios y una visión a largo plazo de este. Aquello sucede, aunque se trate de una industria con un alto grado de incertidumbre y necesidad de transformación tecnológica permanente. Lo cual la diferencia de las Pymes de otros sectores en donde la dirección recae sobre una sola persona o pocos socios y en la cual se dificulta tener una visión más amplia del negocio

dado que aquellos poseen una gran afinidad con el producto que comercializan (Erbes et al., 2006).

Asimismo, quienes conducen las empresas de tecnología suelen poseer una formación académica superior y habilidades *manageriales* adquiridas de manera formal o informal. En cuanto a los lazos familiares, en las pymes IT son menos frecuentes que en la Pyme tradicional. Los recursos humanos, de hecho, son limitados, porque deben contar con competencias que no se cubren fácilmente. La escasez de empleados calificados es un problema que atraviesa a toda la industria. Lo cual por un lado impacta en el crecimiento de la empresa, y por el otro, recalienta el mercado laboral, provocando un aumento de los costos durante el proceso de selección, contratación de personal y por ende en la rentabilidad de estas empresas (Bastos Tigre y Silveira Marques, 2009).

A su vez, la especificidad del sector IT influye en la gestión del conocimiento y aprendizaje. En este aspecto adquieren relevancia el nivel de formación de sus profesionales, la interacción asidua con casas de estudio tecnológicas, el desarrollo colaborativo con sus clientes, las alianzas con proveedores para llevar adelante proyectos de desarrollo de software a medida, el *networking* entre la comunidad IT y la elevada inversión en investigación y desarrollo, entre otros (Barletta et al., 2012).

Lo antedicho se vincula con la mayor horizontalidad que tienen las jerarquías en este sector para permitir que fluya y se comparta el conocimiento. Brindándole a su vez al empleado la posibilidad de proponer ideas, crear, experimentar, provocando una retroalimentación constante del conocimiento. A la vez que trabajan de manera interdisciplinaria en los proyectos con el fin de comprender al usuario y la necesidad o problema que el software debe resolver (Erbes et al., 2006).

De acuerdo con el informe de la OPSSI (2016), el sector de software y servicios informáticos de Argentina desde 2003 al 2013 ha duplicado la cantidad de empresas y dotación de personal con un incremento del empleo del 149% a partir del 2005. Según el informe, la dificultad del sector para cubrir posiciones técnicas ha enlentecido el crecimiento desde el año 2009. A su vez la industria muestra una elevada rotación del personal que en 2015 llegó al 27,30%.

2.3. Gestión del talento

Lewis y Herckman (2006) advierten que existe un vasto conjunto de acepciones vinculadas al término gestión del talento, pero que ninguna goza del debido sustento teórico y empírico. En tales circunstancias, la tendencia es tomar como parámetros de gestión las diversas especialidades de RRHH. De este modo, para un especialista en reclutamiento la gestión del talento consistirá en proveer a la empresa de los mejores perfiles posibles, diseñando y controlando los procesos de selección de personal cualificado, teniendo en cuenta los diversos niveles jerárquicos a través del análisis de las posiciones y su flujo esperado en la organización.

En cambio, para los expertos en capacitación y desarrollo se apreciará la gestión de talento de acuerdo al tipo y calidad de prácticas de formación del personal. Asimismo, para quienes tengan a cargo el liderazgo entenderán la gestión del talento desde la elaboración de planes de sucesión. Por su parte, los expertos en compensación señalarán que la gestión del talento debería estar ligada a la aplicación de programas de remuneración con base al rendimiento de los empleados, aun cuando no hay consenso respecto a la manera en que se tendrían que asignar los recursos para llevar a cabo dicha política.

Dejando de lado los enfoques o puntos de vistas desde los cuales podría gestionarse el talento, también es importante reflexionar acerca de las dimensiones que debería adoptar la gestión de los recursos humanos, independientemente del encuadre u orientación práctica que asuma cada empresa. Jericó (2001) señala que el objetivo de una buena gestión es triple: la atracción, el desarrollo y la retención de las personas. Asimismo, dicho autor postula que solo considerando en conjunto tales dimensiones es posible generar valor para el negocio.

En esta dirección se expresó Naranjo (2005) cuando indicó que la gestión del talento consiste en el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, teniendo en cuenta diversos componentes como el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas, la evaluación del desempeño, la salud ocupacional y el bienestar de los colaboradores, por mencionar solo los aspectos más importantes, con el fin de obtener valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Para Kok y Uhlaner (2001) la gestión de talento es un proceso cuyo propósito no es otro que atraer, desarrollar y retener el talento. En forma análoga, Laumer et al. (2010) señalan que la gestión del talento se enfoca en atraer, reclutar, desarrollar y retener el talento de manera tal que la organización se posicione en el mercado laboral y sea elegida tanto por los talentos internos como externos.

La gestión de talento también es definida como una serie de prácticas y políticas orientadas a detectar sistemáticamente las posiciones críticas que aportan una ventaja competitiva en la organización, así como las acciones que permitan el desarrollo de los altos potenciales, comprometiéndolos para ocupar posiciones clave. En este aspecto el talento involucrará a los diferentes niveles jerárquicos que brinden un valor diferencial para la empresa y no solo al personal directivo (Bihani y Dalal, 2014).

Dicho todo lo anterior, conviene hacer algunas anotaciones respecto al concepto de talento. Jericó (2001) lo define como “la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinados” (p. 433). Se trata de una especialidad que no todos poseen, tanto en lo personal como profesional, y que convierten al sujeto poseedor en alguien particularmente beneficioso para la organización.

Un talento se asocia a un conjunto de conocimientos y habilidades que pueden medirse, al tiempo que supone la decisión de quien lo posee de colocarlo a disposición de los demás. Bonet (2006) sostiene que la inteligencia y el compromiso de un empleado es algo que no puede comprarse, sino que él lo ofrece por voluntad propia. Entre las competencias que caracterizan a un colaborador talentoso se destacan la polivalencia -perfil multitasking-, la flexibilidad, la disponibilidad, la autonomía, el trabajo en equipo, la capacidad de transmitir a otros su saber y el compromiso con el desarrollo de la tarea.

Gadow (2013) señala que el talento es el conjunto de conocimientos, competencias y habilidades que posee un individuo, en virtud de lo cual aporta valor diferencial a la organización. La autora propone también el término talento clave o alto potencial para referirse a los individuos que generan un valor agregado sustancial en su trabajo y entre cuyas cualidades se destacan la capacidad de aprendizaje permanente, de relaciones interpersonales, de gestión

de su propia carrera, flexibilidad, visión a largo plazo e inventiva. Identificar estos talentos permite a las organizaciones desarrollarlos, retenerlos y contar con un mapa visible de los recursos humanos que resultan indispensables para el funcionamiento del negocio, sobre todo cuando se debe afrontar momentos de crisis empresarial.

Ahora bien, si el talento es un elemento íntimamente ligado al individuo que lo tiene y que depende del compromiso que esta persona tenga para con su cargo y autoformación (Bonet, 2006), no menos cierto es que el desarrollo del talento humano depende también del tipo de cultura empresarial en la que el empleado se desempeña. En efecto, dicho activo solo puede ser potenciado en la medida en que sea reconocido como un valor para la organización (Jérico 2001).

Las Pymes tienen por delante un gran desafío en relación al desarrollo del talento humano, sobre todo porque frecuentemente adolecen de la *expertise* necesaria para hacer frente a la gestión del personal, siendo esto un inconveniente a la hora de administrar los procesos de cambio e innovación. Tal como señala (Longenecker et al., 2012), las estrategias que se utilizan para gestionar el talento deberían ser analizadas con antelación, pero con frecuencia ello no ocurre, ya sea por falta de previsión, ya por falta de madurez en la dirección empresarial.

Los efectos de una débil gestión del talento se reflejan, por ejemplo, en los problemas que surgen por carecer de empleados de confianza en quienes delegar tareas que implican una gran responsabilidad, en la imposibilidad de manejar el conflicto en las relaciones interpersonales y en las dificultades para incrementar la motivación de los empleados, todo lo cual se traduce en una alta rotación que imposibilita conservar el *know how* y el capital intelectual de la organización (Gómez, 2008).

Por lo tanto, todas las organizaciones deben planificar atentamente la provisión de personal, entrenarlo y formarlo a través de las prácticas correspondientes, remunerarlo de forma adecuada, supervisarlos y orientarlos mediante la evaluación de desempeño e, incluso, tener algún criterio de permanencia y proyección en la empresa -práctica de plan de carrera- (Calderón y Álvarez (2006).

Wright et al. (2001) concluyeron que las prácticas pensadas para optimizar las habilidades de los trabajadores y el comportamiento funcional de la empresa no solo mejoran el desempeño, sino que son fuentes de ventaja competitiva sostenida. Lado y Wilson (1994) encontraron que la gestión humana contribuye a los logros organizacionales y facilita el desarrollo de las competencias específicas que requiere la firma, embebidas dentro de su cultura y generadoras de conocimiento organizacional tácito.

Si bien el anterior supuesto está sustentado en investigaciones cuyos casos de estudio fueron -en su mayoría- grandes empresas, no hay ningún indicio de que se pueda dudar de los buenos resultados que las prácticas de gestión humana bien aplicadas podrían reportar en las pequeñas empresas (Calderón y Álvarez, 2006), sobre todo si tales prácticas se vinculan con los objetivos clave de una firma (Bihani y Dalal, 2014).

En el caso de la industria IT, la gestión del talento de los trabajadores del conocimiento es crucial debido a los elevados costos de búsqueda, contratación, y acciones de retención de esta categoría de trabajadores, que a su vez influyen tanto en la productividad como en el éxito de la organización (Cortés Mendoza y Ricardo, 2010).

2.3.1. Reclutamiento y selección del personal

Según Valle (2004), la provisión de personal en una empresa comprende tres prácticas bien diferenciadas: el reclutamiento, la selección y la contratación. Con este proceso dividido en etapas se persigue encontrar los candidatos adecuados para cubrir vacantes o generar nuevos puestos laborales en el caso de que se amplíe o modifique la estructura de negocio.

Para ello existen múltiples canales y posibilidades de búsqueda: la publicación de avisos, así como por medio de consultoras especializadas o determinadas instituciones, las recomendaciones de empleados, el uso de bases de datos o por fuentes internas. Con respecto a esto último, debe tenerse en cuenta que, si bien el reclutamiento interno se gestiona usualmente en función del mérito, es poco usual su utilización en las Pymes debido al tamaño de tales organizaciones (Naranjo, 2005).

De acuerdo con Rodríguez Moreno et al. (2015), el reclutamiento se basa en métodos y procesos orientados a la atracción de potenciales candidatos para luego elegir al postulante que ocupara la posición vacante. En efecto, la selección se diferencia del reclutamiento por ser la etapa donde se eligen los postulantes más idóneos para la posición buscada, con potencial de desarrollo, competencias y perfil acorde a la cultura de la organización.

Este mecanismo actúa como tamiz del vasto conjunto de postulantes reunidos durante la etapa anterior a partir de diversas herramientas tales como entrevistas cara a cara con el candidato, evaluaciones de conocimientos, de comportamiento, de personalidad, y hasta la simulación de situaciones para evaluar la forma de resolverlas (Werther y Davis, 2008).

La provisión de personal está relacionada con dos aspectos básicos: los criterios para el desempeño del cargo -no solo quién lo pueda ocupar sino quién lo pueda hacer con un alto rendimiento- y las cualidades personales para lograr el nivel de desempeño necesario (Calderón y Álvarez, 2006).

Dentro del plan estratégico de RRHH se deben analizar las futuras posiciones que serán cubiertas, tanto por fuentes externas como internas. Dado que los procesos de incorporación externos -a través de contratación de consultoras especializadas en selección- generan mayores costos operativos, el apoyo de soporte tecnológico redundante en un ahorro significativo de tiempo, así como en una mayor atracción de los perfiles más destacados del mercado laboral (Werther y Davis, 2008).

Según Maristany (2007), el proceso de selección apunta a la búsqueda de los candidatos que posean las aptitudes adecuadas para llevar adelante determinadas tareas, y se extiende hasta el momento de la inducción del colaborador. El autor señala que, además de las cualidades para cubrir la posición, es importante que el candidato posea características compatibles con la cultura de la empresa y el grupo de trabajo en el cual se inserta.

En relación a lo anterior son valiosos los aportes de Abraham et al. (2015), quienes señalan que desde la fase del reclutamiento es conveniente analizar si el candidato se ajusta al puesto a través de diversos predictores, entre los cuales se encuentran las características de la posición y de la empresa, la percepción sobre el proceso de reclutamiento y del propio reclutador, el ajuste que se percibe entre la propuesta laboral y las propias expectativas, entre otras.

Con todo, las Pymes no suelen tener una sólida estrategia de selección, ya que este proceso suele ser informal o, al menos, carece de todos los recaudos y prevenciones que asumen las grandes empresas. El costo de contratación es una barrera que se sortea generalmente a través de conocidos y familiares que actúan como agentes de contacto y recomendación (Werther y Davis, 2008).

Lo que ocurre en las pequeñas firmas es que la elegibilidad se basa en entrevistas informales por parte del jefe directo o dueño en donde se suele indagar sobre la experiencia e instrucción del postulante, rasgos de personalidad para insertarse en el equipo y cultura, pero sin el respaldo de una batería de test tanto técnicos como psicotécnicos, evaluaciones de conocimientos y técnicas, entre otras (Rodríguez Moreno, 2012).

Longenecker et al. (2012) también se han exployado respecto al problema que tienen las Pymes para incorporar personal adecuado debido a su situación de escasos recursos. Para estas empresas será fundamental, entonces, asegurar que sus políticas de selección incorporen los empleados que sean realmente aptos para cubrir el puesto requerido, máxime cuando el sector o rubro industrial exige un óptimo nivel de eficacia y desempeño, como ocurre en el ámbito de IT.

A propósito de lo anterior, una correcta práctica de selección se torna muy valiosa en dicha área, ya que por lo general son pocos los empleados con talento capaces de generar enormes ventajas en organizaciones de este tipo. Por eso es que Longenecker et al. (2012) afirman que en el área del desarrollo de software la incorporación de personas adecuadas puede generar un impacto enorme en el negocio en tanto que estos talentos contribuyan a crear y mejorar productos, ahorrar tiempo y ofrecer resultados innovadores.

Por todo lo dicho, pues, una herramienta imprescindible en los subsistemas de selección y desarrollo del personal es la descripción y análisis de los puestos (Rodríguez Moreno et al., 2015), puesto que permite establecer las responsabilidades y las tareas inherentes a una posición, así como los requerimientos necesarios para desempeñar el puesto con eficiencia tanto a nivel técnico como profesional.

En las Pymes, no obstante, predominan los empleados que realizan múltiples tareas, por lo que no se prioriza la búsqueda de un perfil específico y ajustado a las necesidades de cada puesto, sino que se trata de encontrar

profesionales dispuestos a ayudar en todo lo que sea necesario para el buen funcionamiento de la empresa. Este panorama se corresponde, en efecto, con una descripción pobre o la inexistencia formal de la misma dentro de las pequeñas organizaciones (Rodríguez Moreno, 2012; Moreno et al., 2015).

Es válido aclarar aquí que más allá de las discrepancias en la gestión del personal que puedan encontrarse entre las grandes y pequeñas empresas, que no favorecen a estas últimas o cuyo desarrollo no parece del todo adecuado, no sería acertado considerar que las Pymes carecen de racionalidad en la administración de capital humano por no contar con una estrategia debidamente definida e implementada.

Para autores como Calderón y Álvarez (2006) el empresario de las pequeñas unidades productivas siempre realiza una elección racional cuando implementa sus prácticas de gestión humana, pues considera que con ellas podrá obtener resultados óptimos pese a las diversas restricciones que de antemano sabe que su empresa tiene. Es por esto que, por ejemplo, cuando el dueño de una Pyme selecciona un candidato solo a partir de referencias, sin tener en cuenta las demás técnicas que la literatura especializada pone a su disposición, se debería tratar de establecer el sentido que para él tiene esa manera de hacer la provisión de personal y no acusarlo en lo inmediato de obrar irracionalmente.

En suma, en el proceso de selección y reclutamiento de personal se debe procurar enviar un mensaje a los empleados sobre el valor que ellos representan para la empresa con el fin de fidelizarlos e incrementar su sentido de pertenencia (Segura y Aragón, 2012). A su vez, es una necesidad imperiosa para cualquier empresa, sin importar su tamaño, retener empleados que posean como competencias fundamentales la adaptabilidad, la flexibilidad, la capacidad de aprender de modo continuo, y un nivel de compromiso que asegure el crecimiento de la organización.

En este sentido, Abraham et al. (2015) remarcan que las funciones de reclutamiento y selección están íntimamente relacionadas con el fin de atraer a los candidatos con las competencias adecuadas, conocimientos y habilidades que influyen en la competitividad. Un aspecto importante para lograrlo es la habilidad del reclutador para establecer una sólida red social, una buena

comunicación y capacidad de negociación para incorporar a los mejores talentos en el momento indicado.

No obstante, en este derrotero las organizaciones necesitan entender que desde el momento de la selección deben conocer los valores y expectativas de las diversas generaciones que reclutan y en especial la forma de interactuar con el mundo laboral y valores de los jóvenes, hoy denominada generación Y (Chirinos, 2009).

En este sentido el proceso de selección puede aprovechar la interacción natural de los jóvenes con el mundo digital para mantener y generar con ellos una atracción, y retroalimentación constante sobre el estado del proceso de selección. Lo cual se logra a partir de incorporar herramientas tecnológicas como los buscadores de empleos, entrevistas virtuales, videoconferencias, así como técnicas de evaluación que indagan más allá de la experiencia del candidato (Chirinos, 2009).

2.3.2. La inducción

Luego de haber llevado a cabo el proceso de selección y contratación, la gestión de RRHH debe enfocarse en introducir y acompañar a los empleados en las tareas que les han sido asignadas, y velar por su fidelización. Este proceso de socialización permitirá que el empleado pueda adaptarse en la organización de una manera agradable, conozca a sus compañeros, superiores, incorpore las normas formales e informales y pueda llevar adelante las tareas de la posición (Rodríguez Moreno et al., 2015).

La inducción se efectúa desde el primer día que se incorpora el colaborador. Es importante que esta etapa se cumpla con seriedad dado que su finalidad es transmitir desde el primer momento la imagen de la organización y el cuidado que se le otorga a las personas que trabajan en ella. No se trata solamente de instruir al nuevo empleado en las tareas relativas a su puesto. Por el contrario, la inducción es también la ocasión propicia para dar a conocer la misión, visión, valores de la empresa, organigrama, costumbres, ubicación de los distintos sectores en el edificio, normas, procedimientos, horarios, lugares comunes -como el comedor o el toilette- (Maristany, 2007).

La fidelización del cliente interno conduce a una mayor identificación del personal con los fines y objetivos de la organización. El incremento del sentido de pertenencia y la adopción de los valores de la cultura organizacional influyen sobremanera en la retención de personal. Bonet (2006) afirma que la retención del talento se vincula con la habilidad para cumplir las expectativas del otro. Esta retención se gestiona desde el mismo proceso de selección, hasta el desarrollo de carrera del propio empleado, el autor apunta a trabajar sobre las aspiraciones del empleado, recompensarlo y reconocerlo por sus logros.

Según Maristany (2007) la rotación de personal y la fuga del capital humano son problemáticas que deben analizarse siempre con el fin de detectar las causas que las provocan y trabajar sobre ellas, dado que el costo de que una persona se vaya de la empresa tiene efectos ineludibles, a veces visibles y fácilmente medibles, y otras veces no tan visibles, aunque no por ello menos determinantes en la dinámica organizacional.

Dentro del primer grupo de indicadores que patentizan las consecuencias de una alta rotación se encuentran los costos relacionados con el proceso de selección e introducción de los candidatos a la empresa: todo ello implica asignación de recursos tanto humanos como económicos, tales como los honorarios de los consultores externos y los gastos por los exámenes de ingreso.

En el segundo grupo de efectos -menos visibles, pero igualmente importantes que los primeros- pueden mencionarse el impacto producido en el equipo de trabajo y sobre el clima organizacional, el retraso y la acumulación de tareas, el no cumplimiento de los objetivos en el plazo pautado y la pérdida de tiempo que el líder debe destinar para la búsqueda del reemplazo, entre otros (Maristany, 2007).

Por ello, es de suma importancia que se gestione la retención del talento integrando a los empleados con una inducción adecuada que persiga la asimilación temprana de la misión, visión y valores de la organización, y en la cual se persuade al nuevo empleado de la conveniencia de interactuar con normalidad dentro de su grupo de trabajo, así como infundirle confianza para que se dirija a su superior en todos los casos que sea necesario. Este vínculo fluido es imprescindible, de hecho, para ir construyendo una identidad compartida con el equipo (Vásquez Mireles et al., 2015).

A su vez, Werther y Davis (2008) afirman que es sustancial atender las necesidades de índole personal del empleado que generen satisfacción con la tarea realizada, de la cual se obtendrá una mayor motivación y compromiso dirigidos a lograr las metas organizacionales, así como una disminución en la rotación de personal. De aquí que se considere más adelante la incidencia de las compensaciones y del nivel de satisfacción laboral como factores de retención.

2.3.3 La retención del talento

La retención de talento constituye un desafío permanente para el área de RRHH dado que cualquier compañía -sin importar su magnitud- reconoce que el personal más competente tiene mayor incidencia en el aprovechamiento de las oportunidades de negocio. Esto ocurre en un contexto marcado por elementos sociales, económicos y tecnológicos que le otorgan al empleado un poder de negociación sobre las condiciones de trabajo que dan un giro a la relación empleado y empleador: ambos tienen una relación de intercambio y se eligen mutuamente.

De acuerdo a lo anterior, el empleado se esforzará si obtiene lo que desea y el empleador lo retendrá si logra lo que necesita y espera de él, dejándose de lado así la antigua forma de concebir el contrato, donde se hacía más difícil garantizar un cierto equilibrio entre las partes por el hecho de que el poder era entendido como un atributo del empleador y el empleado se limitaba a cumplir con el trabajo a cambio de ser cuidado por su patrón, conductas típicas de un esquema laboral paternalista (Miranda, 2011).

En lo que concierne al modo concreto de gestionar la retención del talento, Vásquez Mireles et al. (2015) consideran que se debe “comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado y dirijan (p. 61)”. El compromiso del empleado para con la empresa debe surgir desde el momento mismo de su incorporación. A su vez, los autores sostienen que en la sociedad del conocimiento la gestión ha de incluir la diagramación de políticas y el diseño de posiciones que resulten desafiantes para el empleado.

En este sentido, Bihani y Dalal (2014) afirman que, dado que una empresa es buena en la medida que cuenta con talentos cualificados, la

retención de talento debería poseer rango de prioridad en las agendas de los directivos, sobre todo en una época de cambios permanentes, donde se necesita no solo de personas comprometidas, sino también de personas que sepan adaptarse e innovar en un ambiente esencialmente competitivo y caracterizado por la aparición frecuente de tecnologías disruptivas.

2.4 Factores que condicionan la gestión de talento en la empresa

En las pequeñas empresas, en donde la condición económica de las firmas hace que estas posean escasa o nula presencia del área de RRHH, las funciones de gestión de las personas son ejercidas por los jefes e, incluso, por los mismos dueños. Lo importante aquí es que más allá de quién sea el que esté a cargo de la administración del personal, esta tarea debe desarrollarse de forma integral, teniendo en cuenta los diferentes procesos que componen la gestión del talento y analizando la influencia de los diversos factores que inciden en la retención (Higuera-López, 2011), de los cuales se tratará con mayor extensión a continuación.

2.4.1 Marca Empleadora

En orden a dilucidar cuáles son algunos de los factores que inciden en la gestión del talento es preciso atender, en primer lugar, al valor y significado del término marca empleadora. Se trata de un análisis fundado en la perspectiva del marketing empresarial, donde la marca es la imagen que la empresa transmite de sí misma a sus empleados (Gavilán y Fernández-Lores, 2013), aunque también sirve para designar lo que la empresa comunica de sí hacia el exterior y, en consecuencia, la percepción que se tiene de ella en el mercado laboral como empleadora.

De aquí surge, pues, el concepto de marca empleadora o, según su expresión más común en inglés, *employer branding*, para referirse a la gestión de manera positiva y estratégica de las percepciones que se tienen de una organización, tanto por parte de los empleados como de los potenciales colaboradores (Blasco, Lores y Tarodo, 2014).

De esta manera, la gestión estratégica de políticas de capital humano a partir del concepto de marca empleadora se orienta a generar una ventaja

competitiva para el empleador al favorecer el sentido de pertenencia e identidad, así como la atracción y retención de su personal (Gavilán y Fernández-Lores, 2013).

Entre los criterios que se utilizan para juzgar a los mejores empleadores se destacan el ambiente de trabajo tanto físico como social, los beneficios económicos y familiares, la comunicación con los colaboradores, así como la gestión del desarrollo y el desempeño del personal (Love y Singh, 2011). Cuando las empresas dirigen sus planes de marketing al público interno a través de una propuesta atractiva, motivan a su personal generando un nivel de satisfacción que impacta positivamente en el servicio brindado al cliente externo (Kotler y Armstrong, 2008).

Por todo esto es que Blasco, Lores y Tarodo (2014) sostienen que las compañías están poniendo cada vez más atención a estas prácticas porque son útiles para la atracción y retención de profesionales. Los autores mencionan que el factor emocional es fundamental para lograr una identificación del empleado con la marca, lo cual repercute en la fidelización de este para con la organización.

Es así que el *employer branding* tiene como finalidad fundamental la atracción y el fomento del compromiso del talento con la organización a través de la elaboración de una propuesta de valor competitiva y un conjunto de actividades dirigidas a fidelizar y retener a los empleados.

Este propósito se gestiona mediante diversos estímulos sensoriales/estéticos e intelectuales. Dentro de los primeros pueden mencionarse ejemplos sencillos como el mobiliario del lugar de trabajo, sus colores, sonidos y olores. La dimensión intelectual, en cambio, se vincula con el disfrute de las tareas realizadas y la evaluación que realiza cada empleado respecto de los valores y objetivos organizacionales (Gavilán, Avelló y Fernández-Lores, 2013).

2.4.2 Liderazgo y *empowerment*

Dentro de las organizaciones los líderes son aquellos que poseen la cualidad de motivar e inspirar a sus equipos, reconociendo el aporte de cada miembro sobre su trabajo y promoviendo la innovación. En las Pymes la cercanía con el personal permite establecer una comunicación fluida sobre la misión,

visión, valores y estrategia del negocio (Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005), generando un diferencial con respecto a las grandes empresas en donde los mensajes no llegan con la misma fuerza porque en ellas suele ser más difícil la comunicación bi-direccional (Álvarez, 2007).

De acuerdo con lo indicado por Gibson et al. (2011), el liderazgo sucede cuando una persona es capaz de influir en el grupo de personas con quienes se interrelaciona. El líder es un agente de cambio, posee habilidades para motivar al personal, generar compromiso e impactar en los resultados de los colaboradores, teniendo a la vista objetivos de diverso alcance: individuales y organizacionales.

Gadow (2013) señala que un indicador fundamental en la gestión del personal es el nivel de compromiso que el empleado construye con su líder, ya que en la actualidad no es suficiente cumplir con el contrato racional, ni tampoco lo es otorgar un beneficio que con el tiempo puede llegar a considerarse un derecho. La autora subraya que el liderazgo basado en un sincero interés sobre la sensibilidad y sentimientos de las personas impacta fuertemente en el compromiso, calidad de los resultados, fidelización y, por ende, en el clima de trabajo.

Lo antedicho tiene estrecha relación con el concepto de *empowerment*, el cual se puede definir como la capacidad de los líderes para conceder a los empleados autoridad en las decisiones sobre su trabajo. El impacto sobre los empleados en este estilo de liderazgo aumenta su confianza y moral. En la Pyme la capacidad de liderazgo de sus directivos influye directamente en el comportamiento de los colaboradores. Una gestión eficaz del personal apunta a lograr tanto los objetivos propios del empleado, así como las metas y éxito de la empresa (Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002).

Es así que, en una época de constante cambio, el rol de los líderes es fundamental en la gestión del talento, el cuidado y apoyo de las personas. Para esto se torna necesario que los líderes cuenten con habilidades sociales y emocionales para acompañar y alinear a sus equipos a partir de una comunicación abierta y un trabajo colaborativo e inclusivo; en un contexto donde se deben conducir grupos humanos de diversas generaciones, culturas y preferencias. Debido a ello, las competencias de quienes lideren serán clave

para generar compromiso y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Gadow, 2013).

En las Pymes el liderazgo tiene un impacto positivo considerable ya que permite que los colaboradores comprendan la importancia de su tarea y apuesten a la resolución de los problemas que se les presenten; asimismo, los líderes pueden enfocarse en otros aspectos del negocio y no tener que estar supervisando de modo permanente el trabajo de los empleados (Longenecker et al., 2012).

Cruz et al. (2014) indican que el *empowerment* psicológico, visto desde un enfoque cognitivo, es la herramienta motivacional que a partir de otorgar al empleado autoridad y control en sus tareas busca influir positivamente en su performance. Solo será posible en la medida que el empleado sea consciente de este poder para decidir sobre sus recursos. Además, debe saberse que al brindar *empowerment* el supervisor asumirá un cierto nivel de riesgo dado que el empleado podría no actuar como se espera. Es por esto que conviene ponerlo en práctica en quienes realmente se confía. La confianza entre el supervisor y el supervisado será factible en la medida que aquellos posean valores compartidos, así como objetivos en común.

Cortés Mendoza y Ricardo (2010) afirman que en los proyectos de tecnología es donde se puede apreciar con claridad esta idea de que el liderazgo condiciona el éxito empresarial. A los trabajadores del conocimiento les motiva tener capacidad para decidir, autonomía y *empowerment* en su trabajo. Esto no significa que no valoren ser escuchados, trabajar en equipo y de forma colaborativa. De allí que empresas como las del rubro IT requieren líderes que puedan administrar preferencias individuales y colectivas para que el trabajo intelectual sea utilizado en el momento adecuado.

Estas prácticas influyen en el compromiso del empleado e influyen positivamente en sus niveles de satisfacción, en el mayor tiempo de permanencia de los empleados en la organización y en sus resultados. Para que ello ocurra las personas necesitan ambientes flexibles, participativos, en donde puedan involucrarse con el proyecto y proponer ideas (Ronda et al., 2014).

El empoderamiento del personal se vincula positivamente con la capacidad de innovar en la organización tanto a nivel individual como organizacional. El *empowerment* parte de la premisa de que el personal es una

fuerza inagotable de saberes, creatividad e iniciativa, para lo cual se debe liderar de forma comunicativa, otorgando una alta autonomía en un espacio que propicie el intercambio de conocimientos. Todo ello provoca en el empleado una mayor motivación y compromiso con la empresa (Kmieciak, et al., 2012).

En las Pymes, el empleado realiza mayor variedad de tareas en comparación con lo que sucede en la gran empresa. También ocurre que en muchas oportunidades los directivos son reacios a delegar en sus empleados la autoridad. Asimismo, hay que agregar que, aunque el impacto del empoderamiento no se ha estudiado de manera sistemática en las Pymes, se sabe que su aplicación se vincula de manera positiva con la satisfacción laboral, la lealtad y el compromiso del personal (Michna, et al., 2011).

2.4.3 Desarrollo profesional

Un apartado especial merece el tema del desarrollo profesional como factor que incide positivamente en la gestión del talento. Es fundamental que los gerentes acompañen e instiguen a los empleados a desarrollar sus habilidades y conocimientos para que estos sean cada vez más competentes y, de esa manera, obtener una ventaja diferencial en relación a sus competidores.

Segura y Aragón (2012) asumen que la formación del empleado se sustenta en las múltiples actividades que se llevan a cabo en la organización con el fin de desarrollar sus habilidades, competencias y conocimiento. Todo ello actúa en beneficio de los resultados de la empresa y de su productividad, así como en la motivación y satisfacción del colaborador.

En este subsistema de RRHH. se buscan los mejores resultados a través del desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores, lo que también se conoce como gestión del desempeño y capacitación del personal (Higuera-López, 2011). Por su parte, Valle (2004) afirma que gestionar el talento a través del entrenamiento y desarrollo de sus empleados genera mejoras en la productividad, la innovación y, por ende, en la rentabilidad del negocio.

En línea con lo anterior, Longenecker et al. (2012) postulan que la calidad de los colaboradores está ligada directamente con los resultados y crecimiento de las firmas. Asimismo, Rodríguez Moreno (2012) considera que el desarrollo profesional es equivalente a gestionar el plan de carrera del empleado, y refiere

al crecimiento de este en la organización a través del ascenso o el ingreso en una nueva posición.

En las empresas de IT el talento y capital más valioso está conformado por los trabajadores del conocimiento, es decir, aquellos que trabajan para desarrollar, procesar información, crear productos intangibles, y cuyas habilidades les permiten manejar información compleja y ambigua, agregando valor al negocio. Como tal, es escaso, y la retención de estos se vuelve un verdadero desafío para las organizaciones (Cortés Mendoza y Ricardo, 2010).

En la industria de la tecnología la capacitación y aprendizaje de los empleados del conocimiento es permanente. Debido a que las herramientas evolucionan el empleado debe mantener las habilidades y desarrollar nuevas para estimular la innovación. Aquellos prefieren un aprendizaje que combine lo conceptual con la práctica. Las empresas lo entienden porque saben que estos empleados son los que generan sus diferencias competitivas en el mercado (Cortés Mendoza y Ricardo, 2010).

Bihani y Dalal (2014) también reconocen que la gestión estratégica de la carrera profesional de los empleados es un valioso elemento de retención, el cual debería ser de acuerdo a la etapa y edad en la cual cada uno de ellos se encuentre. Así, pues, con los jóvenes y generaciones intermedias funcionan mejor las oportunidades de promoción, las recompensas acordes y el equilibrio entre la vida laboral y personal, mientras que en las generaciones más veteranas es dable la aplicación de plan de orientado a dar seguridad en el trabajo, abonando un salario en función de su antigüedad y formación.

Vale decir aquí que en las Pymes no suele haber un plan formal de desarrollo. En efecto, en las Pymes predomina la ausencia de políticas vinculadas a dicha función estratégica, en particular en lo concerniente a la detección de los colaboradores más adecuados para la organización (Gómez 2008; Rodríguez Moreno, 2012).

Es por eso que, a partir de las definiciones dadas sobre el desarrollo profesional y teniendo en cuenta las limitaciones que muchas empresas pueden tener para lograr ese objetivo, se puede inferir que el crecimiento de los empleados de una organización depende de la interacción de dos vectores: uno vertical, relacionado con la posibilidad real de ascender de cargo e, incluso, asumir mayores responsabilidades dentro de la estructura organizacional; y otro

horizontal, asociado al amplio espectro de tareas y proyectos en que podría embarcarse un profesional sin que ello signifique mudar de cargo.

Este campo de fuerzas configura el espacio de desplazamiento de un individuo dentro la organización -pequeña, mediana o grande-, por lo que habrá que considerar cuál es la situación real de cada una de ellas para determinar la calidad y el nivel de factibilidad de la propuesta que se le haga a un empleado en vista de su desarrollo profesional.

En el momento de la incorporación de un nuevo empleado es fundamental el establecimiento de un programa de entrenamiento que contemple la formación e información sobre los procesos, y suministre herramientas para un adecuado desarrollo de las tareas. También es preciso lograr un *feedback* sobre las tareas desarrolladas. Esta práctica se vuelve fundamental en el proceso de socialización del empleado y tiene un impacto en la retención y desarrollo del personal (Gibson et al., 2011).

Con todo, lo central en la gestión del desempeño del personal es considerar qué es lo que espera cada uno de los colaboradores en su carrera profesional, cuáles son sus expectativas concretas de crecimiento dentro de la organización. De lo contrario, la empresa se expone a no direccionar adecuadamente sus esfuerzos de capacitación y desarrollo profesional por no haber entendido cuáles eran las verdaderas necesidades de sus empleados (Bihani y Dalal, 2014).

La evaluación de desempeño del empleado es una herramienta para medir la performance actual y futura del colaborador a través de objetivos claros. Es valiosa dado que permite motivar al empleado y cumplir con las metas propuestas en un periodo de tiempo optimizando los resultados de la empresa. No obstante, para que la herramienta tenga un efecto positivo no debe ser utilizada como un mero procedimiento de control, situación por la cual existen muchos detractores de su uso. Sin embargo, aquí creemos que si la herramienta es aplicada correctamente impacta positivamente en la satisfacción del personal (Segura y Aragón, 2012).

Resta en este apartado hacer algunas reflexiones sobre las modalidades que adquiere el desarrollo profesional en las Pymes. En estas empresas lo habitual es que el entrenamiento ocurra de manera informal a medida que surgen dificultades de tipo operativo o técnico, en un puesto de trabajo puntual, sin un

previo análisis de las necesidades de capacitación que poseen los empleados o que sería conveniente para la organización (Rodríguez Moreno, 2012).

El nivel de inversión en este subsistema, de acuerdo a lo dicho antes, es ínfimo. Esta manera de proceder puede atribuirse a la creencia generalizada de que el entrenamiento es costoso para la Pyme. Por eso no resulta extraño que las Pymes suelen buscar que el candidato ingrese con los conocimientos necesarios para desarrollar las tareas propias de su cargo, sin realizar un acompañamiento posterior con el fin de promover la formación del colaborador (Rodríguez Moreno, 2012).

En relación a lo anterior, Longenecker et al. (2012) señala que las pequeñas firmas que ofrecen propuestas desafiantes, proyectos interesantes y posibilidades de obtener logros profesionales, pueden atraer a los empleados y competir con grandes firmas, aun con la dificultad de contar con recursos escasos. Los autores sostienen que ello puede lograrse a través de un trabajo flexible con posibilidad de rotar en las posiciones. A su vez, la cercanía genera lazos y proximidad con el dueño y la línea gerencial de una forma más directa, lo cual es visto por los empleados como una oportunidad de desarrollo profesional y de ser reconocidos por su contribución.

Resumiendo lo dicho, y siguiendo a Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002), el triunfo de las pequeñas empresas está estrechamente vinculado a las personas, por lo cual el entrenamiento constante se convierte en un factor valioso de desarrollo profesional que redundará en beneficio de la empresa y del empleado, en tanto le permite saciar sus expectativas de crecimiento constante y afán de superar nuevos retos a lo largo de su itinerario profesional dentro de la empresa.

2.4.4 Compensaciones y beneficios

La capacidad de la organización para ofrecer oportunidades desafiantes, oportunidades de logro profesional y reconocimiento por el trabajo bien hecho permiten cumplir con las expectativas de los empleados y los objetivos de la organización (Maristany, 2007). Pero debe advertirse aquí el tipo de reconocimiento laboral al que se alude aquí no es meramente económico, sino que se refiere de un modo más general a todo tipo de recompensas. Por eso es

que se prefiere usar el término compensaciones y no el de remuneraciones, por evitar el sentido parcial que entraña este último vocablo.

En el marco de este apartado es propicio describir el sector de desarrollo de software para entender sus políticas de compensaciones. Andersson et al. (2009) manifiestan que la industria IT se destaca por el grado de incertidumbre vinculado a la dificultad para pronosticar si el desarrollo de un producto será exitoso o no. En este sentido, las empresas de IT desarrollan proyectos que poseen un nivel de riesgo económico alto.

Osorio (2016) marca el valor estratégico de la remuneración para atraer, retener, desarrollar y motivar al personal. En la mayoría de los colaboradores es la principal fuente de ingresos con las cuales cumplen con sus necesidades materiales. A su vez, tiene un impacto en la percepción de seguridad, valoración individual y estatus. No tener una política clara provoca lo inverso: bajo rendimiento, desmotivación, favorece la rotación y el mal ambiente de trabajo.

El autor señala que, entre los modelos más influyentes sobre motivación y necesidades, se encuentra el de Abraham Maslow, para quien la remuneración, una vez que ha cubierto las necesidades básicas, pasa a ser irrelevante como factor motivacional. No obstante, debe considerarse que este modelo no contempla que para cada persona el ingreso tiene un valor diferente en función de su situación personal, nivel socioeconómico, ya sea si posee una familia, si es soltero, o si posee hijos, etc. Y, por otro lado, lo que uno percibe como necesidad va evolucionando conforme crecen los ingresos.

Otras de las teorías que analiza Osorio (2016) es la teoría de la motivación de Herzberg, para la cual la remuneración se considera un factor extrínseco, que por sí mismo no genera satisfacción al empleado; con lo cual, al ser un factor de higiene, no es una variable motivacional, teniendo que tener presente los factores intrínsecos para motivar, como el enriquecimiento de las tareas en el puesto. Por lo dicho, entonces, la remuneración es importante pero no suficiente para motivar y retener al personal.

Para Gibson et al. (2011), si bien no existe una práctica ideal para retener a los colaboradores de alto desempeño, el sistema de recompensas vinculado al mérito permite que se estimule la permanencia de los talentos en la organización y se pueda reconocer su contribución a través de recompensas extrínsecas e intrínsecas superiores a los empleados de bajo desempeño. Este sistema, no

obstante, debe ser valorado por el empleado y ser acorde a su *seniority* y *performance*.

Es por eso que en las Pymes una adecuada política de compensaciones permitirá retener al personal y alinear a las personas con el cumplimiento de las metas organizacionales (Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002) En esta dirección, Segura y Aragón (2012) señalan que la recompensa monetaria y no monetaria tiene como objetivo la atracción de potenciales candidatos y la retención del talento, a través de la que se genera un compromiso en ellos para con la organización.

Ang et al. (2002) señalan que en la industria de IT la administración de las compensaciones es vital para la atracción y retención de talento, aunque advierten que los estudios sobre el impacto de estas prácticas en tales empresas son exiguos. La Pyme no puede competir con las grandes empresas dado que el poder de estas para ofrecer mayor nivel salarial es superior (Rodríguez Moreno, 2012; Ang et al., 2002). Pero sí pueden potenciar el uso de las recompensas intrínsecas, aunque también es cierto que en ellas es frecuente la ausencia de programas formales de compensaciones, por lo que las decisiones sobre las remuneraciones se basan en criterios informales e intuitivos para determinarlas y en la negociación individual (Rodríguez Moreno, 2012).

Hay que considerar también aquí lo que afirman Andersson et al. (2009) sobre la industria del software, para quienes el negocio impacta en la compensación de sus profesionales de manera desigual. De acuerdo a los autores las compañías con mejores ganancias son capaces de ofrecer salarios más elevados que las de menores ingresos, creando un mercado desigual, en donde estas tienen una mayor capacidad para retener a su personal clave a través de bonos o premios. Las empresas de altos ingresos tienen la capacidad de efectuar pagos desproporcionados para premiar la lealtad de su personal clave y retenerlo.

En cuanto al pago de política de remuneraciones en la organización se espera que exista equidad interna y externa en su gestión. En este sentido es interesante considerar las premisas de la teoría de la equidad elaborada por John S. Adams para analizar el aspecto cuantitativo de la remuneración, que advierte que la satisfacción no depende del monto que se pague sino del valor que el individuo le asigne en comparación con los otros empleados. De esta manera, la

forma en la cual el empleado perciba la inequidad lo llevará a tratar de equilibrarla con una mayor o menor performance, eligiendo a otra persona para compararse, distorsionando su valor o el de sus compañeros con quienes se compare e incluso eligiendo retirarse de la organización (Osorio, 2016) (ver Anexo N°1, Tabla 5).

En este sentido, poder llegar a tener una equidad interna en la cual todos los empleados se sientan satisfechos es dificultoso debido a la subjetividad que implican las percepciones individuales. Aun así, es vital trabajar en su gestión a través de la valoración de las posiciones, la claridad en la manera de determinar las remuneraciones y la adecuada comunicación.

Por otra parte, es preciso aclarar, siguiendo a Bihani y Dalal (2014), que la recompensa económica atrae, pero no retiene, dado que no es un factor diferenciador. Para conseguirlo se debe trabajar sobre una propuesta de valor hacia el empleado que satisfaga sus expectativas económicas y personales adecuándose además a las necesidades de la organización. Para lo cual. Los autores sostienen que es necesario comprender el valor que los empleados poseen para la empresa, siendo escasos los estudios en este campo para determinar un criterio. En lo que respecta a las políticas de compensaciones basadas en la *expertise* del empleado se utilizan el reconocimiento por mérito, el consenso de expectativas claras, el desarrollo y entrenamiento, la retroalimentación constante con el equipo de trabajo, y la potenciación de las fortalezas de los colaboradores, entre otras.

Se ha respaldado el valor de las recompensas intrínsecas en la atracción y retención del talento, entre las que se pueden mencionar la sucesión de carrera, el *coaching* y *mentoring* con el fin de ejercer una tutela entre un directivo o líder y el empleado, la formación, así como diversas practicas flexibles: horario laboral flexible, trabajo remoto, diagramación y adaptación de tareas y responsabilidades en función de la situación familiar o personal del empleado. Asimismo, son valiosas las prácticas que fomenten el sentimiento de seguridad y apoyo en el trabajo, la escucha, el reconocimiento y la contención hacia los empleados, los cuales promueven el sentido de pertenencia y compromiso. (Bihani y Dalal, 2014)

En este proceso de adaptación de las empresas para retener el talento e invertir en acciones de bajo presupuesto para mantener los costos, surge el

concepto de salario emocional. Este consiste en el conjunto de recompensas no monetarias que forman parte del salario tradicional, y que generan un alto impacto simbólico en la calidad de vida. Es lo que hace a la empresa “un lugar bueno para trabajar” (Jesús, 2011, p. 61), siendo un predictor valioso para retener al personal.

De modo concreto, el salario emocional está sujeto a la ejecución de prácticas tendientes a ayudar a los empleados a resolver sus necesidades personales, colocando el foco en la conciliación entre la vida personal y la laboral. Entre las recompensas no monetarias se destacan un mayor uso del tiempo, la flexibilidad horaria, un buen clima de trabajo y servicios para resolverles trámites bancarios, judiciales y hasta domésticos.

En lo que respecta al lugar de trabajo se ofrecen espacios para la distensión, cafetería, y otros vinculados a la recreación personal y familiar. Las organizaciones entienden que ante las múltiples exigencias laborales deben cuidar la salud psíquica y personal de sus colaboradores como parte de la compensación total. Los empleados valoran el cuidado por su calidad de vida, siendo un factor de fidelización con la empresa que combate el ausentismo e incrementa la productividad (Jesús, 2011).

2.4.5 Cultura organizacional

La cultura organizacional puede ser definida como aquello que los empleados perciben en una organización y que moldea sus creencias, valores y expectativas. La cultura brota de los símbolos, los rituales, el lenguaje cotidiano, los procedimientos habituales de trabajo y el influjo de los líderes (Gibson et al., 2011). En base a lo dicho, se comprende sin mayores dificultades que se está frente a un constructo complejo en el que convergen múltiples variables y cuya evaluación resulta una tarea nada sencilla.

La cultura se puede observar y es tangible, permite entender por qué las personas trabajan de cierta forma, adquieren costumbres, creencias y poseen determinados valores, habilidades y conocimientos. Asimismo, es un factor de poder que ejecutan los *managers* y quienes lideran a su personal a través de la inclusión o alejamiento, delegación de tareas y tipo de relación que se establezca con la autoridad (Maristany, 2007).

La cultura en la Pyme suele contener más visiblemente la impronta de su dueño/fundador, quien con su estilo de gestión moldea los comportamientos en la organización. Si lidera de manera participativa, permite a los empleados experimentar y comunicarse de forma efectiva, lo cual irá afianzando un tipo de cultura innovadora que impactará positivamente en el compromiso y satisfacción laboral de sus miembros (Longenecker et al., 2012).

Pero existen otras maneras -menos convencionales- de influir en la cultura y, por ende, en los comportamientos de los empleados. Una de ellas es a través del diseño de los espacios de trabajo. La decoración y la ubicación de ventanas y de artefactos pueden contribuir a la creatividad (Longenecker et al., 2012).

En las empresas pequeñas los empleados suelen ser elegidos por sus valores o por el grado de sintonía que se cree pueden llegar a tener con la organización, pero esto con frecuencia pone en riesgo la eficacia organizacional ya que las personas contratadas no poseen las competencias y conocimientos que requiere el buen desempeño del puesto (Carrasco Hernández, et al., 2014).

Por su parte, Chirinos (2009) resalta que los valores y la cultura de las personas conforman la identidad de la empresa. Estos valores se reflejan en la manera de actuar y de tomar decisiones por parte de los miembros de la organización. A su vez, el autor destaca que la heterogeneidad generacional en las empresas representa una dificultad al momento de transmitir sus valores a los empleados, de allí la importancia de contar con líderes preparados para oficiar de mediadores entre los directivos y los colaboradores.

Es por ello que la cultura impacta de manera positiva en la gestión de talento, en la medida que se perciben expectativas compartidas, valores y formas de actuar en común. La diversificación de la fuerza de trabajo en las empresas tiene efectos ineludibles en la cultura organizacional que deben ser analizados con el fin de comprender cuáles son los valores y expectativas concretas de los empleados (Gibson et al., 2011).

Por cierto, uno de los grandes desafíos que poseen las empresas es administrar a las distintas generaciones que conviven en ellas y liderarlas a través de *managers* que se encuentren preparados para motivarlas con el fin de alcanzar los resultados organizacionales esperados. Cada generación posee su propia valoración, expectativas y forma de comportarse en el trabajo, que difiere de las restantes. Todo ello contribuye, sin dudas, a volver más heterogénea la

cultura organizacional y hasta enrarecer el clima laboral por causa de las numerosas diferencias.

En este sentido, Gadow (2013) menciona que la gestión de la diversidad, entendida como la suma de los conocimientos, valores, visiones, cultura y experiencias que los diferentes grupos aportan, ofrecen una oportunidad para potenciar el talento que cada uno trae. De hecho, existen cuatro generaciones que podrían llegar a coexistir dentro de la organización: los veteranos, nacidos antes de 1946; los Baby Boomers, nacidos entre 1946 a 1964; la generación X, nacidos entre 1961 y 1980; y la Generación Y, que agrupa a los nacidos después de 1980 (Chirinos, 2009).

Los integrantes de la generación Y o Millenials son quienes constituyen el mayor reto, pues han nacido y crecido en un ámbito cultural bastante disímil al de las demás generaciones debido al influjo de dos factores principalmente: la irrupción y desarrollo progresivo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs), y el cambio en la valoración de los lugares de trabajo, a partir de la modificación de los estilos de vida y la presencia de nuevas expectativas en relación a los que se considera un empleo agradable.

Para Laumer et al (2010), de hecho, las empresas se encuentran en una etapa de recambio generacional, producida por la jubilación de la *baby boomers* del mercado, el envejecimiento de la población laboral y el ingreso de la Generación Y, cuyos valores y comportamientos son diferentes a los de sus predecesores. En ellos, por ejemplo, prevalece la necesidad de balancear la vida personal y la laboral o de encontrar modalidades alternativas de trabajo, tal como ocurre con el *co-working* (Kubátová, 2014).

En este último se busca establecer entornos creativos a través del uso de espacios compartidos entre áreas de una misma organización, pertenecientes a otras empresas o en espacios destinados a este fin. Esta modalidad es muy flexible y surge con el fin de personalizar las preferencias de los empleados, fomentando el trabajo colaborativo que los vincule e inspire en un ambiente descontracturado y relajado. Es una propuesta abierta de bajo costo que puede funcionar como elemento para retener al personal y que en el rubro IT aparece como un verdadero fenómeno o tendencia laboral (Johns y Gratton, 2013).

De acuerdo con Jiménez Figueroa y Moyano Díaz (2008), la posibilidad de integrar y mejorar la calidad en la vida laboral con el ámbito privado es vital

para compatibilizar la responsabilidad entre el trabajo y la familia. Ya sea bajo el rol de padre o pareja, la familia le otorga sentido y estructura a la vida de los individuos. Los autores mencionan que se han encontrado buenos resultados de performance, bienestar y motivación en los empleados de empresas que implementan políticas de conciliación tales como horarios flexibles, permisos especiales y beneficios ligados a la asistencia doméstica.

Eleta et al. (2011) señalan como desencadenantes de desequilibrios a las culturas donde es bien visto pasar largas horas en el trabajo, no tener tiempo para ocuparse de sí mismo o de su familia. El descuido de los propios intereses puede acarrear problemas al empleado de índole psicológica, fatiga, estrés, y un impacto negativo en sus relaciones afectivas, entre otros. Es así que ante las exigencias laborales las mejores prácticas se vinculan con jornadas flexibles, horarios par-time, trabajo remoto, licencias y permisos, puestos compartidos, por mencionar solo algunas.

3 Metodología

Con el fin de obtener información que permita explorar y analizar las dificultades y desafíos que la gestión del talento supone para las Pymes de servicios tecnológicos del sector privado que operan en la CABA se optó por un enfoque de investigación cualitativo de carácter descriptivo. En el enfoque cualitativo, a diferencia del cuantitativo, los datos recolectados no tienen como propósito medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos, sino que se busca obtener datos de personas, comunidades, contextos o situaciones en profundidad:

Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 409)

En relación al alcance del estudio, una investigación es descriptiva cuando busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 80)

Para la recolección de los datos se empleó la técnica de la entrevista en profundidad, la cual se aplicó con los gerentes de RRHH de cuatro empresas del sector IT radicadas en la CABA. Por cierto, es a través del lenguaje hablado que se puede acceder a las experiencias vitales y representaciones de los participantes.

La técnica de la entrevista en profundidad, eminentemente cualitativa, posibilita recoger el relato de los entrevistados, su percepción y los significados otorgados a las realidades por las que son consultados en un contexto de interacción personalizado, flexible y espontáneo (Vieytes, 2004).

Las entrevistas fueron realizadas *in situ*, es decir, en la oficina de cada entrevistado, utilizándose para ello una guía de preguntas abiertas agrupadas en los siguientes ejes de análisis: perfil de las organizaciones, reclutamiento y selección de personal, cultura organizacional y retención del talento (Ver anexo N°2).

El criterio de muestreo para las entrevistas en profundidad fue no probabilístico-intencional. Los muestreos no probabilísticos reciben ese nombre dado que su elección “no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 176).

Para la interpretación de los datos se empleó la técnica de análisis de contenido, complementando los resultados encontrados con los hallazgos y opiniones de investigadores sobre la gestión de talento en Pymes, con el fin de explicar mejor cada una de las categorías emergentes durante la aplicación de dicha técnica de análisis.

4 Resultados

A partir de las entrevistas con los referentes de Recursos Humanos de las cuatro empresas seleccionadas, se obtuvieron diversos datos vinculados a los objetivos de nuestra investigación. Los mismos serán expuestos de acuerdo a los ejes principales de investigación, mencionados en el apartado metodológico.

4.1 Perfil de las organizaciones

Las empresas analizadas pertenecen a la industria del desarrollo de software y poseen negocios vinculados a la prestación de servicios, soluciones, y consultoría referente al área de tecnología de la información para diversos proyectos y clientes. Poseen una antigüedad en el mercado superior a 5 años y se encuentran radicadas en la C.A.B.A. Asimismo, poseen un área de RRHH dentro de la organización. La mayor parte de su dotación se encuentra constituida por personal técnico y especialistas de Sistemas, siendo predominante el género masculino con un promedio de 70% del total del personal.

Para preservar la identidad de las empresas y garantizar la confidencialidad de los datos se reemplazaron los nombres reales de dichas organizaciones por nombres de fantasía, así como el de los referentes de RRHH, conservándose la fecha original de entrevista, así como los datos sobre dotación del personal:

4.1.1 Nombre de la empresa: ComputerSoft. Responsable de Relaciones Humanas: ERIC REY. Dotación: 122 empleados. Cantidad de empleados en Recursos Humanos: 9.

4.1.2 Nombre de la empresa: Softsolution. Director de RR. HH.: David Sanz. Dotación: 250. Cantidad de empleados en Recursos Humanos: 6.

4.1.3 Nombre de la empresa: ITcompany. Director de RR. HH.: Ana Diez. Dotación: 350. Cantidad de empleados en Recursos Humanos: 10.

4.1.4 Nombre de la empresa: ProgramIT. Gerente de RR. HH.: Luz Paz. Dotación: 156. Cantidad de empleados en Recursos Humanos: 3.

4.2 Reclutamiento y selección del personal

Lo primero que debe decirse aquí es que las empresas analizadas cuentan con un proceso formal y estandarizado de selección de personal, así como un software de reclutamiento en donde, además, administran la base de candidatos. En ninguna de ellas tiene lugar la selección por recomendación informal, procedimiento muy habitual en pequeñas y medianas empresas (Werther y Davis, 2008).

Lo que verdaderamente llama la atención en tales empresas es que conociendo cuál es el perfil ideal para un determinado puesto a cubrir, la persona que resulta finalmente seleccionada no necesariamente cumple con las competencias o requerimientos que se pretendían. El motivo de este proceder debemos encontrarlo en la escasez de talento, que con frecuencia obliga a las organizaciones a contratar empleados que no se ajustan perfectamente a la descripción de su cargo, ni se encuentra completamente apto para trabajar desde un punto de vista psicológico, tal como se manifiesta a continuación:

Hacíamos psicotécnicos, pero no eran definitorios. La cuestión es que se hacía y la mayoría daba no aptos, pero bueno uno tiene que cambiar y pensar que una persona que está 9 horas frente a una computadora puede llegar a ser no apto. No es lo normal que alguien quiera solamente estar con una computadora. Es lo mismo que las referencias, ¿pedís referencias? sí, a veces entra igual, aunque no sean buenas, pero a mí me sirven. [...] tiene que ver con la desesperación. En realidad, hay veces que tenés muchos negocios y no podés cubrirlos, digamos (Ana Diez, Comunicación personal, 31/08/2017).

A decir verdad, solo en una empresa se constató que el proceso de selección era estricto y que no dejaba de cumplirse por ningún motivo con el fin de mantener el clima de trabajo y los estándares de *seniority* que pretende la compañía. Es el caso de la empresa ProgramIT, cuyo Gerente de Recursos Humanos afirmó:

Es largo, somos muy estrictos, eso lo hace más difícil, pero bueno un poco con la dirección y algunos estándares de algunos test y demás vienen unas 5 - 6 veces, tratamos de que a veces sea menos.... [...] .. somos de hacer filtro en cuanto a algunos estándares de algunos test de inteligencia de una batería de cuestiones que tienen que tener para poder pasar y para sostener el clima, porque la verdad es que el clima es muy bueno y es lo que más destaca la gente acá. Para sostenerlo hay que filtrar (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

Además, una dificultad en común que mantienen las empresas es la falta de predisposición de los candidatos para asistir a las entrevistas laborales tantas veces como fuera necesario. Los postulantes suelen resistirse a las entrevistas, prefieren aquellas que son virtuales y que se les informe de antemano sobre la remuneración, los beneficios y el tipo de tecnología con la cual trabaja la empresa, tal como se refleja en la siguiente respuesta de uno de los gerentes de RRHH consultados:

A la gente le cuesta hablar un poco por teléfono, sobre todo sistemas. Se los convoca a una entrevista. Lo primero que te preguntan es qué tipo de tecnología y cuál es el sueldo, si eso más menos está dentro de los parámetros viene la entrevista. En la misma hay una entrevista con la selectora, una con un responsable técnico. Hemos tratado de que la persona venga una sola vez a la empresa y podemos ver todos los aspectos (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

Otro elemento en común que tienen las empresas al momento de reclutar personal es que son asistidas por un experto cuando el cargo a cubrir es el de un desarrollador, cosa que no sorprende por tratarse del principal activo que caracteriza a las empresas de este sector, tal como se refiere a continuación:

El Pre Screening que cada vez es menos presencial, es cada vez más telefónico y vía LinkedIn, Skype porque nadie se quiere mover de donde está. Entonces si vamos a tener una entrevista y lo vamos a ver una vez, bueno que sea el técnico que lo vea, que va a tener la decisión (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

4.2.1 Expectativas más comunes de los empleados

Según los entrevistados las expectativas que más frecuentemente ostentan los candidatos a cubrir un puesto en sus respectivas empresas son los siguientes:

1. Buena remuneración.
2. Buen paquete de beneficios.
3. El *Home office* es muy valorado y se pide en forma permanente.
4. Flexibilidad horaria.
5. Que posea buen clima de trabajo y que se sientan como en casa.
6. Que otorguen capacitaciones.
7. Que tengan posibilidades de desarrollo en los *seniorities juniors* y en los *seniors* que puedan demostrar y aplicar sus conocimientos.
8. Que se otorguen días extras de vacaciones y se permitan realizar viajes programados.

Debe subrayarse aquí el papel central que ocupa el aspecto salarial y los beneficios. Esto fue expresado por una de las entrevistadas, dando cuenta del poder de negociación que tienen actualmente los empleados del rubro IT (Miranda, 2011):

Lo que más los mueve es la plata, te diría que la mayoría de la gente a veces te pregunta hasta cuanto podés pagar para definir si va a venir a conocernos. Antes uno venía. Parece como que no les importa, sobre todo a los perfiles más jóvenes. Por ahí era gente más grande, o los líderes, gente que cuida un poco más su carrera laboral, PMs esos sí, como que vienen se entrevistan, te escuchan, para conocer la empresa.... Pero ya te digo, principalmente los mueve la parte de beneficios, plata y vacaciones. No entro y ya tiene 19 años y quiere vacaciones, te dicen: "Ah, pero yo tengo un viaje programado" (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

La respuesta anterior se relaciona con lo dicho en el marco teórico acerca de los problemas y desafíos que supone para las empresas la generación Y (Ver p. 36). Debemos advertir las nítidas diferencias que plantea la entrevistada entre los miembros de esta generación y sus predecesores, a los que suele denominarse generación X al decir que ellos sí asisten a las entrevistas con más predisposición de escucha e interés por conocer la empresa.

Los canales de búsqueda empleados por las empresas para el reclutamiento de personal son variados, de los cuales se ha hecho la siguiente enumeración para facilitar su conteo:

1. Base de datos propia.
2. Intranet.
3. Portales de empleo.
4. Consultoras de selección de personal.
5. Red social LinkedIn.
6. Programa formal de referidos.
7. *Networking* propio.
8. En menor medida utilización de las redes sociales Facebook y Twitter.

De esta forma, se puede apreciar que las empresas usan la mayoría de los canales disponibles en la actualidad al momento de reclutar personal, tal como lo expresaron dos de los entrevistados:

Uso todo lo que descubrí. Si hay algo nuevo lo usaría también. No creo que haya una sola por eso uso todo. No hay ninguna que me haya solucionado el tema (David Sanz, Comunicación personal, 09/08/2017).

Porque es lo que nos va dando resultados, del resto depende del perfil, usamos solo Zona Jobs o Computrabajo, no mucho más. Y bueno

después la red social siempre funciona, en LinkedIn te van mandando, es como un poco lo que más te va funcionando (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

4.2.2 Estrategias para afrontar la escasez de talento

Se ha dicho en numerosas ocasiones que la escasez de talento en el mercado laboral es una de las notas características del sector (Bastos Tigre y Silveira Marques, 2009). Las empresas analizadas en esta oportunidad no son ajenas a dicha problemática (Cortés Mendoza y Ricardo, 2010), ya que los entrevistados manifestaron que suelen aplicar diversas estrategias, aunque ninguna tiene eficacia absoluta. Entre las acciones más empleadas se halló:

1. Contacto permanente con universidades del rubro tecnológico.
2. Programa de jóvenes profesionales de sistemas.
3. Capacitaciones a jóvenes sin experiencia a través de “escuelitas” donde aprenden a programar en diversos lenguajes.
4. Pago de salarios elevados para sacar al talento de la competencia
5. Contacto con asociaciones y/o cámaras de la industria de tecnología para ampliar la red de reclutamiento.
6. Participación en eventos que fomenten la marca.
7. Búsqueda de profesionales *seniors* a través de consultoras especializadas.
8. Acciones individuales y un trato personalizado hacia los talentos clave con el fin de retenerlos.
9. Otorgamiento de beneficios, en donde se destaca el *home office*.
10. Asociación con otras empresas en ciertos proyectos.

El uso de una u otra táctica depende de las circunstancias y nivel de urgencia que esté atravesando cada empresa. No hay reglas fijas para ello:

Con distintas pequeñas acciones en todos lados, metiendo gente *junior*, terminas pagando más caros recursos que le sacas a la competencia... un poquito de todo. Cuando se puede capacitar gente, capacitamos. Cuando no se puede, no. Salimos al mercado a buscar. Lamentablemente, dependiendo del nivel de apuro, pagas a veces más de lo que corresponde para conseguir lo que necesitamos (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

Teniendo en cuenta que las diferencias salariales podían ser foco de tensión o conflicto entre los miembros del personal, es importante aclarar que ninguna de las empresas manifestó inconvenientes relacionadas con la equidad. Aún más, las brechas salariales son inevitables porque están basadas principalmente en los *skills* técnicos del empleado y en el tipo de tecnología de cada proyecto. Conviene tener presente aquí, siendo esas las reglas de juego, que las empresas suelen compensar las expectativas salariales de sus empleados con el salario emocional, es decir, con políticas orientadas a generar un entorno desafiante, acompañado de beneficios y oportunidades de aprendizaje continuo (Jesús, 2011).

También es preciso destacar lo que comento uno de los entrevistados respecto a una práctica poco habitual en las empresas que no son del sector tecnológico, a saber, la mutua ayuda que en algunas ocasiones suelen brindarse cuando alguna de ellas no puede cubrir una determinada posición o proyecto:

En muchísimas oportunidades nos ha pasado que decidimos asociarnos con la otra empresa para poder dar el servicio y no robarle a la persona generando el plus que después te genera a vos. Porque vos decís para sacar a esa persona de ahí le tengo que pagar un 15% más y me lo tengo que comer yo eso, porque estas todo el tiempo subiendo y subiendo los salarios. Entonces muchas veces preferimos trabajar todos en conjunto y ver cómo se puede armar (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

Otra estrategia utilizada es la formación de los niveles más *juniors* y la participación de consultoras especializadas para atraer a los más *seniors*:

[...] estamos ofreciendo algunos cursos a los chicos nuevos para que hagan online, todo se sube a un campus en la plataforma y bueno al que le interesa programar por lo menos arranque por ahí. Después pueden ir a otros lenguajes más modernos, pero formándolos a ellos para que vayan pudiendo ayudar en lo que se necesita porque afuera no conseguimos. [...] y otros que nos cuestan (encontrar) afuera, bueno reteniendo los que están, que nos gustan y tratando de ir pescando los que podemos. Cuando tiene un *seniority* alto y no se puede formar acá es como la selva. Somos muy respetuosos y tratamos de seguir los procesos dentro de lo que es conseguir, pero abrimos a las consultoras todo lo que podamos y así vamos (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

La dificultad de la escasez de profesionales de IT es una problemática sin una solución definitiva. Si bien las empresas mencionaron varias acciones para combatirla, uno de los gerentes consultados remarcó que la dificultad radica en

encontrar personas que sean compatibles con los valores de la empresa para mantener la cultura organizacional:

Lo cierto es que hoy tampoco tenemos la solución porque de hecho nos está costando, pero también en esto la dificultad hoy de poder encontrar no solamente la gente con el perfil técnico que necesitamos sino de poder aportar los valores que nosotros también buscamos para nuestro equipo de trabajo. Hemos tenido experiencias donde nos ha jugado en contra, no desde lo técnico, pero si desde lo humano. Entonces hoy queremos mantener ese equilibrio [...] Hoy aceptamos no poder cumplir con un contrato, con una necesidad puntual, pero no desequilibrar el equipo humano que tenemos (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

4.3 Cultura organizacional

El presente apartado se refiere a todos aquellos aspectos de la cultura organizacional vinculados directamente con la gestión del talento. De allí que se aborden temas como las modalidades de trabajo imperantes en cada una de las empresas, el problema de la diversidad generacional, las políticas institucionales que favorecen el equilibrio entre las exigencias laborales y la vida personal, el uso de redes sociales y Tics en general en horario de trabajo e incluso la gestión de la comunicación interna.

Las primeras tres empresas poseen una cultura flexible y dinámica, se encuentran en pleno proceso de cambio y se adaptan más a los modos de trabajar que exige el principal cliente interno, que son los jóvenes profesionales Bihani y Dalal (2014). Es importante aclarar que las empresas elegidas se encuentran en diferentes estadios de cultura de trabajo: una se halla en una etapa inicial de profesionalización, dos se encuentran consolidando lo adquirido y la última empresa está en una etapa de alto nivel de consolidación en sus procesos, lo que la torna muy estructurada y poco flexible, siendo algo poco usual en las empresas de este rubro. De las tres primeras empresas resulta útil citar las siguientes características de su cultura organizacional:

Nosotros somos una empresa joven, una empresa con espíritu familiar pero que busca crecer y para crecer necesita profesionalizarse. Estamos en esa etapa. Intentando pulir lo que obtenemos para no perder lo que esta familiaridad que queremos no perder. Pero, por otro lado, que nos ayude a dar un salto de crecimiento (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

Fue cambiando mucho y está cambiando. Al principio la manejaba mucho más cerca, éramos mucho más chiquitos, en realidad estaba muy dada

por nosotros. Con el tiempo la cultura la va haciendo la gente y cada vez son más, estamos más alejados de la gente para ser sincero, y tenemos toda esta generación nueva que en realidad está armando una cultura completamente distinta y nosotros estamos tratando de entenderla, pero que se termina armando sola. [...] La cultura es super flexible, pero apuntando a rescatar a los que están interesados en ir un paso más allá, darles a los que realmente dan y van más allá (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

Es muy dinámica, flexible, bastante informal, en el buen sentido, de que como hay grupos muy jóvenes, muy dinámicos, está el que llega a las 10 de la mañana y se queda hasta las 21, 22, 23, 24 hs., sobre todo en la otra sede, son raros (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

Un rasgo que llama la atención es la cultura de la cuarta empresa, orientada a procesos y muy estructurada, lo cual hace que se distinga de modo significativo de las anteriores:

Mira como estamos con el tema de la calidad desde hace mucho tiempo, la primera vez que se certificaron las normas fue en 2007 y con todo eso vino una bajada de empresa chica, pero con procesos de empresa grande. Hay mucho proceso, los directivos son muy tecnológicos. Entonces están atrás de que todo tenga procesos, lo nuevo, las plataformas, como que viene una bajada bien tecnológica [...] las herramientas fueron creciendo y la cultura de trabajo es con procesos. Uno entra a intranet y tiene todos los procedimientos, entonces ya todo el mundo cuando entra tiene que leer y conocer y vas bajando todo lo que es de tu área y como se relaciona con otros procesos de tu sector. Entonces no hay mucha opción más que seguir esta línea y sostenerlo (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

Una política común a las cuatro empresas fue la implementación del trabajo remoto, también conocido como *home office*, teletrabajo, o *working from home*, entre varias acepciones. Todas se encuentran en una etapa de asimilación de estas propuestas de trabajo, tratando de adaptarse a lo que conlleva la introducción de tal modalidad. Quizá la resistencia principal hacia esta forma de trabajo surge por el debilitamiento de los vínculos, siempre y cuando se considere que estos se podrían fomentar en un espacio común de trabajo:

El *working from home* trajo algo raro y es lo que chicos ya no se juntan tanto acá. Entonces el conectarse acá en la oficina [...] el vivir acá no es tan común. Lo están armando de otra manera y nosotros estamos entendiéndolo. Apuntamos a eso, a teóricamente poder darles parte de esa fantasía que tienen, de poder potenciar y agarrar a los mejores dentro de todo eso que también están alineados, más allá de la fantasía de

querer todo, que también están dispuestos dar algo (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

4.3.1 Cultura de trabajo

Si bien en todas las empresas existe como posibilidad el trabajo remoto - entre 1 y 3 días por semana, y ofrecido especialmente al grupo de desarrolladores-, su aplicación depende del tipo de proyecto y de cada equipo de trabajo. Hay un temor común en las empresas de que el home office desarme la identidad organizacional, pero deben tolerar dicha práctica porque suelen ser los mismos empleados quienes la solicitan.

Así, por ejemplo, uno de los entrevistados admitió que, si bien en lo personal tenía reservas para con el *home office*, debía reconocer que en uno de los equipos de trabajo funcionaba con muy buenos resultados y que nunca había escuchado problemas como consecuencia de llevar adelante esta política. Más aún, en este caso particular los días de home office superaban a los días presenciales en la empresa:

De hecho, uno de los mejores equipos, porque funcionan muy bien para nosotros porque facturamos y no nos enteramos de problemas, y considero que no sé si es lo mejor, porque están completamente desconectados, en una burbuja dentro de la compañía. Digamos que es un equipo que viene una sola vez por semana y el líder de ese equipo a veces no viene, viene una sola vez por mes. Tienen tremendos resultados, es un ejemplo que funciona bárbaro, pero están desconectados de la realidad de la compañía, pero como equipo funcionan bárbaro (David Sanz, Comunicación personal, 09/08/2017).

Para determinar la conveniencia o no de su uso, así como el retiro del beneficio cuando lo crea conveniente o el proyecto no lo permita, las empresas delegan la decisión al líder de los equipos de trabajo, quien es el que evalúa de qué modo y en qué tiempos se aplicará dicha modalidad, así como quién se encargará de su control, tal como se observa a continuación:

Y si tenemos política de teletrabajo siempre obviamente acordada con el líder de proyecto, si lo permite el proyecto que esta. Es para todos si hay cierta confianza que hay que tener, depende de del proyecto. No es como cualquiera. Hay gente que lo ha pedido directamente y se le dio, pero hubo que otros no. Depende del proyecto y del líder/Gerente. Depende del caso, lamentablemente es así, pero no encontramos un punto de unificación (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

El control de cada persona la tiene un responsable de servicio. Cada responsable de servicio organiza su semana y la consensua con los responsables de área, quienes planifican toda la semana. A la persona se le pide previo al día que se va a tomar la planificación del día y al día posterior la evaluación de como avanzó y que problemáticas tuvo (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

En esta última empresa es donde más se evidenció el poder de negociación que poseen las nuevas generaciones al solicitar beneficios no comunes algunas décadas atrás. Son los miembros de la generación Y los que imponen sus condiciones y no ceden en sus peticiones o expectativas si la empresa dice no poder concederles lo que piden (Miranda, 2011):

Es muy requerido y lo valoran mucho. Entonces nos abrimos y *aggiornarnos* costó un montón, porque acá es una cultura más de estar todos, no somos muy de trabajar remoto. Si, si alguien tiene un problema, pero bueno hay todo un tema de la seguridad importante detrás de todo esto y bueno cuanto más se abren estos caminos, más débil es este tema. Había como cierta reticencia, hasta que la gente vio que era una obviedad. Hay que hacerlo o bajas la persiana porque ha pasado que vienen a la entrevista y (dicen): ¿cuantos días de *home office* hay?, ninguno, “ah bueno gracias, me retiro”. Porque se iban los candidatos, llega ser como una cosa inminente como esto tiene que suceder y lo tuvimos que hacer por imposición del mercado y *aggiornarte* sino era un problema no tenerlo (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

Por otra parte, hay que decir aquí que en ninguna de las empresas funciona aún otra de las tendencias a nivel mundial: el *co-working*. De hecho, solo uno de los entrevistados hizo referencia a esta modalidad laboral, pero enseguida expresó que era una práctica demasiado innovadora y propia de las grandes empresas, y que en la organización donde él se encontraba aún no se había implementado:

No llegaron a pedirme [espacios de *co-working*]. Son nuevos modelos que algunos en realidad están buenos, no somos innovadores en eso. Siempre vamos un paso atrás. Hoy ves que todo el mundo viene y pretenden que la compañía sea Google, vamos cediendo en algunas cosas. La parte que no entiendo del *co-working* [...] es que te desarma la cultura porque no vienen acá, cuando vienen acá se integran e interactúan entre ellos. Cuando van a *un co-working* están con otra gente, ¿digo porque no vienen acá? Si querés *un co-working* ¿por qué no venís a la oficina y te cruzas con nosotros? Yo no la entiendo todavía (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

A modo de resumen de detallan las políticas de *home office* en cada una de las empresas:

- Empresa n°1: se aplica un día de *home office* en toda el área de Desarrollo, salvo los responsables; el control lo efectúa el líder.
- Empresa n°2: se aplica a todos en general, excepto empleados asignados en el área Clientes. Se dan tres días de *home office* como máximo; el control lo efectúa el líder y decide cuándo aplicarlo o sacar dicho beneficio.
- Empresa n°3: se aplica a todos dentro del Programa formal del Propet (Promoción del Empleo en Teletrabajo) del Ministerio de Trabajo, excepto empleados asignados en Clientes, hasta tres días por semana; el control lo efectúa el líder.
- Empresa n°4: se aplica un día de *home office*, pero solo a los empleados de Desarrollo; el control lo efectúa el líder.

4.3.2 Diversidad generacional y convivencia en la empresa

Un rasgo sobresaliente de las empresas del sector IT es la presencia de un elevado número de jóvenes que oscilan entre los 25 y 35 años. En las Pymes analizadas el promedio de edad era de 33 años; en los jefes y gerentes la edad promedio era de 42 años. En las 4 empresas se constató que las diferencias generacionales no afectaban negativamente la convivencia dentro de los equipos de trabajo. Por el contrario, y tal como lo expresa Gadow (2013) la diversidad generacional es concebida como fuente de enriquecimiento mutuo:

Pero está muy bueno porque además nosotros tenemos gente de banco que es gente muy grande pasando los 60, 70 años y gente de Mobile que es muy chica y esa interacción en donde muchos están en el mismo piso es genial. Porque después pasas por el pasillo caminando y ves a uno grande sentado con uno chiquito que le está explicando no sé qué cosa de Mobile y vos decís ¿cómo llega esto? Es como una red informal que va más rápido de lo que uno puede programar a veces. Entonces hay que estar muy atento con eso y estar apoyando de alguna forma, porque si vos ves que hay alguien capacitando a otro fuera de hora es porque evidentemente le interesa y se generó algo ahí (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

En una de las empresas se subrayó la promoción de espacios de participación a los jóvenes dentro de la organización:

Nosotros somos bastante jóvenes, incluso a la dirección que serían los más grandes de la empresa hemos logrado vincularlos. Nosotros trabajamos mucho en el día a día, semana a semana. Los espacios comunes, los espacios de compartir justamente para entender a las nuevas generaciones. [...] poder entendernos más que nada. Hoy tenemos esos espacios abiertos donde la gente propone y donde avanzamos en las propuestas (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

Solo una de las empresas enfatizó en la aplicación de una política orientada a no contratar empleados jóvenes con determinadas características, tales como la ansiedad o que fueran muy ambiciosos, ya que esto repercutía de un modo perjudicial en el clima y permanencia en el trabajo:

Hoy no es un problema trascendental para nosotros porque tratamos de elegirlos un poco más tranquilos, [...] entonces hacemos el filtro en la selección [...] Buscamos ciertas características para que estén más tranquilos y darles la posibilidad de aprender. Entonces va mas por el lado de aprender, que estén más contentos con eso, que con quiero más de esto, de lo nuevo. No hay problema entre las dos generaciones, de hecho, pasa con algunos programadores un poco más jóvenes que se adaptan a los más grandes, entonces ves como equipos de trabajo en desarrollo se van armando y no es que alguna vez fue un problema [...] se entienden, no hay problema en eso (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

4.3.3 Comunicación interna

En cuanto a los canales para gestionar la comunicación interna las empresas utilizan diversos medios:

1. Cartelería digital en la empresa
2. Cartelería tradicional en la empresa
3. Newsletters
4. Página web de la empresa
5. Blog de la empresa
6. E-mail
7. Intranet
8. LinkedIn
9. En menor medida Facebook, siendo mencionada como una asignatura pendiente de desarrollo en materia de comunicación.

Vale decir que tres de las empresas se mostraron abiertas a la utilización de TICs. En ella no hay restricciones al uso de redes sociales o de navegación en sitios Web:

Nosotros hoy no restringimos, ni redes sociales, ni tecnologías, ni música. Entendemos que es parte de la cultura de los chicos. Intentamos también en muchos casos hacer uso de eso. Desde poder sacarle provecho, no es fácil, tiene su complejidad, pero hasta ahora no hemos tenido grandes inconvenientes, ni problemáticas. Así que no tenemos restricciones (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

No, no hay política. Esta todo el mundo con todo abierto y te diría que falta, que si les das algo más lo van a usar (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

Sin embargo, en una empresa se observó una dificultad para afrontar esa apertura a las Tics, refiriendo que su uso generaba interferencias con en el trabajo diario:

También nos vamos adaptando. Hubo un tiempo que cortábamos todo porque era un desastre. Genera mucha distracción. Tratamos de trabarlo, cortas y después a algunos les liberas; porque en cuando cortaron todo, nos cortaron a nosotros también. Después a alguno empezas a liberar y algunos lo necesitan. Después surgen algunos casos en donde la verdad que también lo podés usar para trabajar, es la parte que no termino de entender (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

En función de lo revisado en la bibliografía leída sobre el tema y tal como señala Van Peborgh (2010), pensar el siglo XXI sin la presencia de las redes sociales es, en efecto, algo imposible. Y por eso, la empresa no puede quedar al margen de los cambios producidos a nivel socio-cultural, dado que no puede escapar a las influencias de su entorno.

4.4 La Gestión del talento y el problema de la retención.

A continuación, se tratarán diversos elementos vinculados con la retención del talento, a saber, las prácticas y políticas institucionales que regulan la gestión del personal en un punto tan decisivo para el desarrollo de la organización. Del análisis de las entrevistas surgieron datos relacionados con la manera que tiene cada empresa de evaluar la *performance* de sus empleados, asegurar su desarrollo y capacitación, atender sus necesidades y expectativas, potenciar su motivación y compromiso.

Pero en vano sería extendernos en tales aspectos si primeramente no se considera qué opinión poseen los responsables del área de RRHH de cada empresa estudiada sobre el aporte de los talentos en el negocio. De allí que el apartado que continúa expone cuál es el valor agregado que los talentos tienen para estas empresas del sector IT.

4.4.1 El valor agregado de los talentos en el sector IT

En todas las empresas seleccionadas en esta ocasión es unívoca la importancia concedida a su capital humano, puesto que se considera que de este depende el crecimiento de la industria. Sin personal calificado o competente no podrían llevar adelante sus proyectos y negocios:

Nuestro negocio es la gente, en realidad. La verdad es que lo hacen las personas [...]. Cuando empezamos a crecer un poco nos damos cuenta que se tiene que desarrollar la gente, porque la gente misma maneja el negocio (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

[...] están en ciertas reuniones claves o traen cosas de afuera. Son los que más entienden el negocio y chicos que son talentosos y curiosos e investigan y traen y se prueban cuestiones donde se los valora porque te aportan [...] (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

[Los empleados] sostienen todo, te diría. Hay proyectos puntuales, clientes puntuales que son la persona (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

Es vital y además el talento no es solamente por lo importante o el aporte que la persona nos puede dar, sino que es el pilar y el sostén de esto que nosotros hoy queremos transmitir, la cultura [...]. Es que es algo consensuado y es lo que muchos de nosotros queremos vivir. Entonces queremos respetar y cuidar esto. Y hoy quienes son talento o personal clave vive, siente y trasmite esto, más allá de que uno pueda ser una persona clave de acuerdo a una tecnología puntual que conoce y que aplica. No se trata solamente de lo técnico sino del factor humano (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

El último fragmento citado corresponde al Responsable Relaciones Humanas de Computersoft. Es elocuente observar aquí que, además del aspecto del negocio, para esa empresa es fundamental transmitir el cuidado por las personas que allí trabajan. Se trata de una política corporativa clave por la

que cada líder debe esforzarse en cumplir y hacer cumplir sin ningún tipo de concesiones (Gadow, 2013).

4.4.2 Variables que promueven la gestión del talento

Algunas empresas destacaron como factor de retención el clima laboral y el capital humano. Otras remarcaron las políticas orientadas al trabajo remoto y la flexibilidad en la jornada como elementos altamente valorados por los empleados. A su vez, se encontró que en todas estas Pymes existe una política de beneficios como estrategia de retención (Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002):

Nosotros, cuando la gente se va -ya sea por renuncia o despido, el modo que sea-, se le hace una encuesta y hoy estamos con la satisfacción de decir que la gran mayoría -me refiero a un noventa y largo por ciento- remarca el clima laboral y el factor humano (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

Creo que una de las más valoradas es el *working from home*. Si tengo que decir que algo así que destaca ya el habilitar 3 días de *working from home* me parece que ayuda un montón. Hay un montón de cosas de flexibilidad, pero si preguntas a la gente, la que más valoran es esa (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

El ambiente es lo que más pesa y lo sostiene la gente. En la gente critica: desarrolladores, los sueldos marcan mucho la diferencia. Para ellos únicamente la prepaga familiar y *home office* solo para ellos y algún curso especial. Hay algunos casos que también el desarrollo, los que han podido crecer y se les pudo dar el lugar. Hay chicos que entraron en la mesa de ayuda y a lo mejor han pasado 8 años y ya están liderando un equipo y han pasado por un montón de instancias de crecimiento [...] maduraron, se recibieron y además les fue bien en lo profesional y hay gente talentosa. [...] Cuando ya se hacen su lugar y sabe que su palabra vale eso también pesa, cuando son referentes, cuando crecieron y la gente les puede consultar y la tienen muy clara también ayuda mucho a la gente, darles ese valor (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

La entrevistada citada en tercer lugar fue la que más hizo hincapié en el clima organizacional y en los valores de la compañía. Si bien el aspecto material debe estar cubierto, la mayor fortaleza de una empresa en relación a la retención de talento se vincula con el aspecto cultural (Gibson et al., 2011), en tanto que exista la firme voluntad de dar un lugar y una oportunidad a quienes poseen talento para ser escuchados, desarrollarse como profesionales y que puedan ser

referentes dentro de su especialidad técnica, es decir otorgarles *empowerment* (Cortés Mendoza y Ricardo (2010)).

Una de las entrevistadas destacó la cercanía que se genera en su Pyme entre los directivos y el personal (Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005). Existe en esa organización cierta informalidad en el desarrollo de los procesos que favorece el involucramiento de los empleados en el negocio a través del aporte de ideas y posibles nuevos proyectos:

Me parece que cierta informalidad está buena porque de alguna manera hace que te sientas cómodo cuando llegas enseguida. Además, al ser una Pyme se nota enseguida cuando vos podés hacer un aporte. Porque a mí me paso de trabajar en una multinacional que todo se pedía afuera, se preguntaba afuera y se hacía afuera y decidía de afuera [...]. Alguien que viene con una idea se hace directamente. Nosotros tenemos en paralelo para los chicos de desarrollo un área de Investigación y Desarrollo, y todo el que quiere participar puede participar y ahí se nota enseguida. Es más, por ahí sale un producto de un chico que entro hace 3 meses, que además de todo lo que hace en su trabajo para el proyecto en el que esta, termina aportando una idea genial y la empresa se la financia (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

Un aspecto muy significativo que destacó la entrevistada recién mencionada es que en el caso de la empresa donde ella trabaja existe una política de puertas abiertas. Esto significa que la organización no impide regresar a un ex - empleado cuando este decide volver tras una experiencia que en su momento le resultaba más atractiva o conveniente:

El tema de la puerta abierta, a veces es difícil. Pero yo creo que eso es como lo que más te hace sentir. El hecho de que haya mucha gente que entró a la empresa, hizo su carrera, después se fue, quiso volver. [Algunos chicos me han dicho]: me están ofreciendo ir a Inglaterra, y entonces les digo: ¡Ándate, obvio! Ándate y está todo bien. Yo no tengo un proyecto para darte en Inglaterra. Ándate, hazlo. A mí me lo hicieron también. Yo tuve la oportunidad de irme a vivir a Alemania y los dos socios principales me dijeron: Anda, tenés 22 años, ándate ya, ni lo pienses. Y cuando volví, volví. Entonces eso está bueno, creo que suma. (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

Un entrevistado subrayó que, si bien hay un piso general de beneficios para todos, la empresa aplica una política de compensaciones según la cual estas se van diversificando según el rol que ocupa el empleado en el negocio. Se asume así el principio de equidad, porque la generalización de beneficios

podría derivar en el sentimiento de falta de reconocimiento y valorización adecuada por parte de ciertos talentos:

Como [los recursos] son limitados, quiero consumirlos bien. Las personas que veo más hacia futuro y a largo plazo por ahí les hago una dedicación especial yo mismo, les hago sentir que tienen otro tipo de beneficios y acceso a todo, a escucharlos inclusive desde lo personal. Hay muchos que están pasando por algún problema personal. Hace poco me pasó que uno de los chicos tenía un problema personal y necesitaba plata, es sentarse con el escucharlo y ayudarlo económicamente. Que va más allá de lo económico, es sentir que puede contar con nosotros. Las personas clave obviamente. No puedo hacerlo con todo el mundo, no me interesa hacerlo con todo el mundo porque es con los que identifico que tienen algún tipo de compromiso y que les interesa ir un poquito más allá (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

Tal como se refleja en el fragmento anterior, tal manera de proceder asegura que la empresa utilice sus limitados recursos de un modo estratégico Ang et al. (2002), invirtiendo más en aquellos talentos que resultan vitales para el negocio. Aun así, vale aclarar igual que este trato diferencial podría ser fuente de posibles conflictos de interés en el personal, porque difícilmente se pueda silenciar el acuerdo específico que la empresa logra con cada empleado, sin que el resto de sus compañeros acceda a esta información.

La comunicación que se genera entre los empleados no puede controlarse nunca, por lo que la empresa siempre se enfrenta al riesgo de que mientras satisface las necesidades y expectativas de algunos, violenta o menoscaba las aspiraciones y deseos de otros. Por eso, resulta aconsejable transparentar todas las acciones de esta naturaleza. Para ello es conveniente que el área de RRHH pueda gestionar acuerdos personalizados, analizando cada caso en particular. Conocer al cliente interno, por muy arduo o engorroso que ello resulte, es una manera de asegurar el contacto directo con el empleado y hacerle sentir que la empresa se encuentra interesada por él:

Y es complicado, todavía no le terminamos de encontrar la vuelta, estamos todo el tiempo trabajando en buenas ideas, o lo que son para nosotros buenas ideas que puedan aplicarse. Lo que pasa [...] es que tenemos muchos clientes que tienen cosas puntuales que a veces hacen que vos no puedas trabajar directamente tu política. Entonces es como que es una política llena de excepciones todo el tiempo: que para algunos sí, que para otros no. Pero bueno, tratamos de ser lo más amplios posibles y plantearlo. Es lo que siempre decimos para muchas cosas, ya que no podemos armar algo para todos [...] que pueda ser ni siquiera interesante para todos. Porque no le interesa lo mismo a una persona de 65 años que

a alguien que acaba de ser mamá, que alguien que tiene 18-19 años, o sea les interesan cosas distintas. (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

4.4.3 Dificultades actuales en la gestión del talento

En la industria de tecnología se observa también una diversidad de respuestas vinculadas a la problemática para enfrentar la gestión del talento. En dos empresas se señala la velocidad de los cambios tecnológicos y la necesidad de tener proyectos desafiantes, así como la escasez de perfiles técnicos en este sector como retos constantes que obligan a generar diversas estrategias para atraer y retener al personal clave (Gómez, 2008; Bihani y Dalal, 2014).

Una de las entrevistas refirió que el riguroso examen de aptitud psicológica que se aplica en su empresa se convierte en un factor limitante. Es verdad que el apego inflexible a las normas y políticas de selección relacionadas con los tests psicológicos dejan afuera de la empresa a personas que por su perfil técnico ejercen un poderoso foco de atracción, pero prefieren no ceder a la tentación de contratarlos rompiendo con sus protocolos tradicionales porque saben que a largo plazo los resultados no serán los mejores:

En nuestro caso [...] el standard en algunos test nos deja muchas personas afuera y son test que a la dirección también le gusta que tomemos. Por un lado, a veces es difícil. Es como que somos nuestro propio enemigo porque te encantó un candidato que no pasó ese filtro y queda afuera y decís: qué lástima y lo sentís. Y bueno, ese ser estrictos también a veces nos perjudica, pero por ahora nos mantenemos a rajatabla. El resto es la dificultad de los perfiles. Sabemos que es nuestra dificultad interna y después esta la del mercado, que esa la vivimos todos los que estamos en Argentina y en este rubro (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

Llama la atención que la empresa Softsolution sea la única que haya vacilado ante esta pregunta, afirmando que las nuevas generaciones ya no eligen la empresa como lugar de desarrollo para toda la vida porque pertenecen a una sociedad que se alimenta del cambio permanente. A su vez, señala que la oferta de trabajo provoca que ante proyectos difíciles los jóvenes decidan cambiar de empresa para no afrontar los problemas porque tienen opciones y a su vez ganan más dinero ante el cambio de empleo:

Entonces en algunas cosas se los puede retener, [en otras no], más en tecnología con la necesidad y con la cantidad de oportunidades que hay

hoy en día, no sé si está bien o está mal, pero es lo que pasa digamos. Es más fácil salir a buscar otra cosa nueva que enfrentar por ahí algo que está pasando acá, que es muy duro, cualquier cosa, por ahí es muy difícil el proyecto y bueno se buscan otro proyecto y encima ganan más plata, algo más divertido que les genera menos trabajo. [...] Si yo tuviese 25, 26 años y tengo un monstruo para adelante, me cambio de trabajo y me pagan más plata, y es raro y para que voy a sufrir acá en realidad (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

4.4.4 Indicadores de rotación

Si bien no todas las empresas tenían actualizadas sus estadísticas, se encontró que la mayor parte de los egresos que ocurrían en ellas se daban por renuncia. La última opción era el despido, se trataba de retener al personal y en caso de que el empleado no se desempeñará bien en un cliente se trataba de reubicarlo:

Despidos no tenemos mucho, de hecho, es una crítica que tenemos internamente. Somos de buscarle la forma, el lugar para cada uno, este... la renuncia es habitualmente el motivo y la causa de eso es una mejora económica (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

La mayor parte se va por renuncia. Los casos de desvinculación son los menos, son casos extremos en general no se nos da (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

Vale subrayar el hecho de que las empresas elegidas como casos de estudio no hayan reportado grandes niveles de rotación, siendo una problemática propia del sector (OPSSI, 2016). Tal situación es la que reflejan los siguientes testimonios:

“Es mínimo el índice de rotación” (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

Si voy siguiendo, hasta el mes pasado íbamos como en un 10%, no hay grandes niveles de rotación, pero sucede, por ejemplo, a lo mejor no es tanto en los desarrolladores, que cuando son más grandes es más estable, apuntan más a la estabilidad y a estar cómodos y bien, pero la gente joven, la gente de mesa de ayuda que no crece se va, o se van. Hay muchos chicos que se han ido a vivir afuera (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

Habiendo dicho lo anterior, es posible conjeturar que el bajo índice de rotación, sobre todo en relación a los desarrolladores, se debe a una efectiva política de gestión de recursos humanos, orientada a la preservación de los

talentos estratégicos mediante un sistema de recompensas adaptado a sus necesidades y expectativas particulares.

También podríamos agregar que la situación obedece al techo salarial propio de los negocios de tecnología, en donde la rentabilidad provoca que llegue un punto en donde las empresas decidan realizar alianzas o tercerizar trabajos para afrontar proyectos con el fin de no recalentar aún más el mercado laboral. Ello da como resultado que a pesar de las múltiples ofertas de empleo que pueden recibir los empleados del sector IT diariamente, no todas sean tan atractivas como para dejar sus actuales puestos.

Además, hay que considerar que más allá de la remuneración recibida, los empleados también valoran otros aspectos como la cultura, el clima de trabajo y el salario emocional que encuentran en sus respectivas empresas. Es por ello que, si bien la rotación existe en las empresas estudiadas, y probablemente sean las grandes empresas las que puedan atraer empleados con mejores salarios y oportunidades profesionales, estos eligen permanecer en sus respectivos empleos motivados por las recompensas intrínsecas (Rodríguez Moreno, 2012).

De hecho, las empresas aplican diversas políticas retributivas que conforman la compensación total, siendo muy valorada la remuneración intrínseca basada en políticas que apuntan al balance entre vida personal y trabajo (Bihani y Dalal, 2014). Además de la flexibilidad horaria o del *home office*, que ya han sido mencionados, existen otros elementos que son muy valorados por los clientes internos: gimnasio, ampliación de licencias legales por paternidad y maternidad, matrimonio, fallecimiento de familiar, extensión de vacaciones.

4.4.5 Evaluación del desempeño (ED)

En cuanto a la ED, se detectó que las empresas no aplican una evaluación estandarizada y regular, típica de las grandes firmas. De hecho, existen discrepancias en cuanto a la valoración de esta herramienta en los casos analizados, ni siquiera se encuentra desarrollada en algunos.

En una de las empresas se le otorga gran importancia a este proceso, realizándose el seguimiento del personal a través de los líderes. En contrapartida, otro de los entrevistados admitió que en su empresa la ED había

quedado obsoleta y que se encontraban en un replanteo de cómo evolucionarla, utilizándola sólo para cumplir con el acto administrativo cada 6 meses (Segura y Aragón, 2012):

Tenemos una evaluación de desempeño cada 6 meses que es algo que tenemos identificado que está obsoleto, pero no sé cómo reemplazarlo, es algo que hacía en consultoras más grandes [...], que en realidad es lo que hacen la mayoría de las empresas. Sé que tengo que hacer un *feedback*, [...], no sé cómo llevarlo a toda la compañía. [...] estoy esperando que surja algo, alguna idea de alguien, entenderlo más. Y también lo que pasa en realidad claro es que esto es cada 6 meses, primero hay muchos que no llegan o algunos que recién arrancan, pero no se los puede evaluar y es cada vez más que pasa esto y los que están hace mucho por ahí 6 meses es un montón (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

A su vez, en otras dos empresas la ED se emplea con ocasión de tener que medir ciertas variables vinculadas a premios económicos, y donde prima el *feedback* diario con el personal de manera informal.

Mira, esto ahora es todo un tema porque al menos desde RR. HH., tenemos ED. Las áreas que no tienen premios no funcionan, no la quieren hacer, entonces ya ni la usamos. Porque, por ejemplo, las que tienen premios son las más medibles, las que tienen objetivos concretos. El área de Desarrollo también, en la calidad del producto los backs, tienen todo un sistema que permite eso y [...] acceden a un premio. La verdad es que funciona bien porque lo van midiendo para ver cómo van. Entonces, desde mi rol, sino hay premio no funciona. Hay algunos casos que igual les interesa que les den la devolución y bueno lo hemos hecho algunos años, y está bueno porque es este *feedback*, pero hacemos más *feedback* diario o cada "x" tiempo por equipo de cómo estamos (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

Por otra parte, a los entrevistados se les interrogó de qué manera estimulaban la motivación en el personal. Lo primero que aclaraban al ofrecer su respuesta era la dificultad para medir el compromiso y la motivación. En todos los casos se aplica un procedimiento informal a través de la escucha de las necesidades de los empleados y mediante la laboral de los líderes de cada área:

El compromiso es medio raro en algunas generaciones. Pero tratando de hacer un lugar lo más cómodo posible, o sea, sin irnos al tema de que vamos a poner el metegol y los jueguitos ni nada, tratar de generar un clima donde todo el mundo pueda estar bien, cómodo, los espacios grandes. Todo libre de humo. [...] Es algo que se genera entre todos, que no lo podés forzar, mucho menos el compromiso, porque hay cosas que no se pagan (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

La motivación creo que un poco es como más de cada sector: los coordinadores, las posibilidades de crecimiento, cuando ya vas detectando qué cosas les podés dar, qué no, lo que vas innovando. [...] El compromiso es difícil porque está el que se pone más la camiseta y el que no. Hay gente más antigua que ya está más achanchada, pero a la vez se compromete, pero su jefe espera más, entonces bueno creo que está muy a la vista con las evaluaciones y en otros casos porque es visible [...] (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

4.4.6 Seteo de expectativas

En cuanto al seteo de expectativas, existen diversas percepciones y acciones sobre esta. Así, por ejemplo, en Computersoft se revisan y se registran. En esta empresa llamó la atención que también se le pidiera al empleado que evaluara a su superior en cuanto a la delegación de tareas:

Nosotros vamos haciendo todo un seguimiento en la etapa previa de las expectativas que tiene la persona, dónde se ve a futuro y demás. Esto como en las entrevistas se hace con los responsables, vamos tomando conocimiento y va quedando ese registro. Donde comienza la etapa de inducción, no solamente se le pide al responsable que evalúe a la persona, sino que se le pide a la persona que evalúe al responsable y las tareas que se le van delegando, si están alineadas a las expectativas que él tiene. Nosotros tenemos la evaluación en la inducción que son los 3 meses. Esto se hace al mes y a los dos meses rígido, después cada 6 meses es la que se hace con el responsable y con la persona (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

Por el contrario, en Softsolution tratan de cumplir todos los requerimientos de los empleados, ya que la escasez de personal calificado induce en ellos la actitud de querer dar todo lo que se les demanda para no incomodar al candidato o al empleado y, de esta forma, evitar su alejamiento de la empresa:

No lo decidimos en realidad, pero fue pasando, es que estamos más como a la defensiva, más que setear las expectativas tratamos mucho de decirle todo lo que podemos hacer por él, [...] surge desde el reclutamiento, que estamos a la defensiva. Arrancamos diciendo ¿cuánto quieres cobrar? ahí arranca todo, lo tratamos entre algodones porque se van. Entonces tratamos de no decir una palabra de más, cambio eso de ponerle un desafío. Le mostramos todo lo que podemos hacer por él, pero no todo lo que esperamos de él, para no asustarlo en realidad y se fue dando así (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

En ITcompnay las expectativas se revisan de manera informal con el acompañamiento diario a través de los líderes y recursos humanos. El objetivo

es entenderlas para poder satisfacer las motivaciones del personal, aunque admiten que no pueden administrar todas las necesidades.

A propósito de los anterior, en ProgramIT se pone especial cuidado en el proceso de selección sobre cuáles son las posibilidades de desarrollo y de crecimiento en las posiciones para nivelar las expectativas. Esta práctica parece ser más transparente y razonable, por cuanto se explica con claridad que es importante el desarrollo de las personas para la empresa, pero en la medida que ello se ajuste realmente a las posibilidades de la misma (Abraham et al., 2015).

4.4.7 Capacitación del personal

Se observa que la capacitación es otorgada en las 4 empresas, pero no se concibe de la misma forma. Un punto en común es que establecen prioridades respecto a quiénes brindarán capacitaciones, aclarando que estas no son para todos. Los criterios que rigen la elección son muy diversos: el tipo de proyecto, la retención del personal clave, los intereses de los empleados o la necesidad de aplicar nuevas tecnologías.

En Computersoft la formación se establece en función del relevamiento de intereses de los empleados, los cuales son validados por el jefe. Aquí se otorga gran importancia a la formación y a la satisfacción del empleado en su desarrollo. En el polo opuesto se encuentra el caso de otra empresa en la que no existe la capacitación como política abierta al público interno en general, sino en función de las necesidades del negocio.

Aquello comenzó a suceder a partir de constatar que cuando los profesionales adquirían mayores habilidades “valían más en el mercado laboral” y se marchaban a otras empresas que brindaban mayor salario. Por eso, se optó por dar una oportunidad de formación a quienes mostraban compromiso con la empresa y se encontraban identificados con ella. Siendo los empleados con atributos de liderazgo y dedicación en quienes invertían en capacitaciones de tipo más *soft*, ligadas a habilidades blandas, y no tan vinculadas a cuestiones técnicas, tal como se refleja en lo siguiente:

Hace 10 años la capacitación era una parte fundamental. La compañía crecía capacitando gente, tomando gente, haciendo, capacitándolos y mandándolos a la calle a que hagan algo. Lo que pasa hoy en día es que los que capacitamos se van, porque en cuanto los capacitamos valen más, entonces era un arma de doble filo que nunca aprendí a manejar bien.

Llego un momento que decidí que no tenía sentido capacitar [...]. Si el cliente me pide una capacitación específica para algo bueno esa persona hace esa capacitación para el pedido del cliente. Es como que separo en dos, ósea quiero darle capacitación a los que también veo que tienen algún tipo de compromiso mayor con la compañía, porque si no se me escapa. (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

En ITcompany y ProgramIT poseen un plan anual donde se relevan las necesidades en función de los proyectos, tecnologías, negocios y presupuestos. Se trata de integrar lo que el empleado desea aprender, aunque se reconoce que las capacitaciones no son para todos. De hecho, en ITcompany las capacitaciones se ejecutan de manera más personalizada, tal como se desprende de lo que sigue:

Te mentiría si te dijera que es para todos igual, o sea, cada uno tiene su peso específico [...] y es gente que sabes que puede dar más [...], o que vos apoyaste un cierto crecimiento y que falta. A esos hay que apoyarlos siempre. Eso sale del anual, pero es más por seguimiento que por otra cosa. Es muy individual te diría (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

La entrevistada recién citada insistió en que la capacitación no es importante solo por satisfacer un deseo o aspiración del empleado, sino que el negocio también depende de este componente:

Y porque en realidad son los que sostienen casi todo, son los primeros que te piden necesidad, o sea, necesito saber esto porque no lo puedo dar vuelta porque no tengo a nadie que me explique acá adentro y porque es imposible. A ellos les sirve, pero a nosotros también (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

4.5 Desafíos actuales en la gestión del talento IT.

La visión sobre la eficacia de las estrategias en materia de gestión de talento varía en las empresas. Las respuestas señalan que sus políticas han bajado la rotación, muestran un impacto positivo en la retención del talento y se percibe que los empleados se involucran con su desarrollo:

Esto de hoy no tenemos rotación, la gente busca en la empresa un espacio para crecer y desarrollarse profesionalmente, eso nos enorgullece, que cuando te sentás a analizar todo el plan de capacitación, la gente se ve dentro de la empresa desarrollándose. Entonces eso nos parece muy interesante (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

Creo que lo bueno [en la gestión del personal] es que nos vamos adaptando en realidad. Hay un punto en donde me parece que no es un tema de que si yo hago algo voy a tener rotación cero. Me parece que hay un punto que no puedo hacer más nada, pero cuando veo que puedo hacer algo lo hago, vamos creciendo con eso (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

Es difícil a lo largo del tiempo, es como un cambio constante. Vos vas probando y lo que hablábamos antes, sé que la buena remuneración la gente la va a querer siempre. Entonces, esa parte la tenés que tener sí o sí. [...] Pero bueno, nadie tiene garantizado a nadie, es lo que vas trabajando y te vas tratando de *aggiornar* y de acuerdo a las cosas que van saliendo y lo que puedes, les das bienestar. Por supuesto que se pueden dar un montón más de cosas y otras que no da. [...] Pero creo que, con el tema de la plata, el buen ambiente y los que están enganchados con la tarea y son valorados es lo que más lo hace sostener. (Luz Paz, comunicación personal, 23/08/2017).

El área de RRHH posee un rol estratégico para conducir estos procesos de cambios y sobre todo para entenderlos. Se constató una gran capacidad de adaptación al entorno por parte de todas las empresas participantes:

Estamos trabajando mucho en toda nuestra parte de calidad, donde se están trabajando con todas las áreas y se están definiendo todo este proceso no, de crecimiento y en esta etapa. El año pasado tuvimos una jornada de trabajo donde solamente nos sentamos con la dirección y los responsables de área a discutir, a cuestionarnos, a replantearnos cosas y sacándonos, esa era la propuesta, era entrar a ese recinto sin jerarquías sin estrellitas, somos todos y opinamos todos de los mismos, y poder discutir y poder replantear nos ayudó a este año a trabajar muchos aspectos a proyectar muchas cuestiones que hoy estamos haciendo y que estamos dejando para el año que viene mucho más para hacer. Pero trabajando todos los procesos, hacia donde vamos, es saber el valor que tiene ser parte de la empresa (Eric Rey, comunicación personal, 09/08/2017).

Y te diría que la principal característica de los que somos de RRHH es la adaptación y la flexibilidad. Si vos venís con algo, quieres implementarlo y necesitas un año ya quedó viejo. O sea, acá las cosas son como muy rápidas. Nosotros tenemos reunión de directorio todos los martes. Lo que se diga ese día se aplica al otro día. Por ahí no llegas a escribirlo a armarlo a presentarlo, pero bueno, es una idea, le damos vuelta, lo aprobamos, sale La flexibilidad y la adaptación es lo que me parece que va como a corto, mediano como a largo porque son las cosas que van buscando cada minuto, y además los equipos de trabajo hacen que todas las necesidades sean siempre distintas (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

En efecto, los referentes entrevistados señalan que RRHH posee un papel fundamental en la actualidad ante los cambios constantes que requiere la industria de la tecnología, sumado al contexto sociocultural y demográfico laboral, ya que es esta área la que debe facilitar y acompañar a las personas y a la organización para que puedan afrontar los cambios culturales provocados por las nuevas generaciones, cambios en los valores y prioridades frente al trabajo:

El hecho de que yo como RRHH este en el directorio [...] muestra que tiene un peso [...]. RRHH está siempre alineado al negocio, debería ser el área más flexible que pueda tener la empresa porque es el corazón. Todo esto tiene que ver con lo que nosotros ofrecemos tanto servicios, como desarrollo, como lo que sea, está basado en la gente, entonces es indispensable que nos adaptemos en el área y que todos puedan cambiar incluso con la velocidad que necesita el negocio. Es como que te diría que estamos en una eterna re estructuración, porque RH esta siempre adaptándose (Ana Diez, comunicación personal, 31/08/2017).

Un punto no menor que debe considerarse en relación a la gestión de los recursos humanos es que el tamaño de las empresas permite diseñar estrategias de manera más ágil en conjunto y con mayor flexibilidad respecto a una gran empresa (Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002). Frente a esta ventaja, sin embargo, se presenta un elemento disruptivo, que conmueve los cimientos mismos de la estructura organizacional: las nuevas generaciones, tan disímiles en actitudes y valores con respecto a las predecesoras, que se convierten en un auténtico desafío para los encargados de gestionar el capital humano en las empresas del sector (Chirinos, 2009).

En conexión con lo dicho, otro desafío se vincula con la necesidad de poder otorgar mayores recompensas intrínsecas, dado que los recursos económicos son una limitación como para sustentar una política de compensaciones que se apalanque principalmente en torno a las remuneraciones o salarios (Rodríguez Moreno, 2012; Jesús, 2011):

La nueva generación, [...] y lo que es mercado IT...la combinación de ambas es explosiva. El mercado IT está prendido fuego, porque en realidad si fuese otro rubro por ahí la nueva generación actuaría de manera distinta también creo. No lo sé. A mí me toca vivir esto y explota (David Sanz, comunicación personal, 09/08/2017).

Por último, la incertidumbre y cambios constantes en la tecnología instan a estas empresas a tener una mirada abierta a lo que vendrá, aunque ello también dificulta la toma de decisiones y la aplicación de prácticas estables a largo plazo.

5 Conclusiones

La investigación llevada a cabo en cuatro empresas del sector IT de la CABA permitió conocer la importancia que le asignan tales organizaciones a la gestión estratégica del talento para poder evitar la rotación y la pérdida de capital intelectual adquirido, en un mercado en permanente cambio y en donde las grandes empresas poseen una ventaja competitiva mayor en cuanto marcas empleadoras.

La escasez de talento es un verdadero problema en el mercado laboral de la industria del software, y de ahí que las Pymes estudiadas se esfuercen por adaptarse a las demandas que presentan las nuevas generaciones, cada vez más dotadas de un alto poder de negociación al momento de postularse a una vacante laboral.

En este sentido, la falta de profesionales IT conlleva una dificultad mucho mayor para reclutar y atraer profesionales de este sector. De hecho, se constató que en algunas empresas se contrataban candidatos que no cumplían con el perfil psicotécnico requerido, siendo esta práctica contraria a las mencionadas en el marco teórico como más favorables para la gestión de talento, dado que los aspectos comunes como valores y formas de trabajar impactan en la gestión de talento (Gibson et al., 2011).

En este sentido, tres de las cuatro Pymes investigadas se asemejan con las Pymes tradicionales, las cuales no suelen efectuar psicotécnicos en la etapa de selección, no por no indagar sobre estos aspectos -cosa que sucede de un modo informal-, sino por no tener el suficiente margen de decisión frente a los perfiles psicológicos recomendables debido a la imperiosa necesidad de incorporar personal a las vacantes. Optando por evaluar en estos casos las competencias técnicas necesarias de los candidatos para el desarrollo de la función.

Es oportuno mencionar aquí que en una de las empresas sí había un proceso más formalizado y a largo plazo para encontrar personal acorde a su cultura, hecho que reforzaba la permanencia de ese empleado en la organización a través del tiempo. Dicho esto, resulta fundamental que se gestione el talento asumiendo los valores organizaciones y la cultura de cada empresa, dado que estos crean una sinergia positiva en los equipos y permiten gestionar la convivencia entre las diversas generaciones.

Por otra parte, en todos los casos analizados se observó una característica común fundamental: la apertura al cambio y la adaptabilidad a las nuevas y heterogéneas condiciones que plantea la gestión del capital humano. En este sentido, y pese a la leve resistencia que aún es posible advertir -sobre todo en una de las empresas de cultura más rígida-, los responsables de RRHH entrevistados en esta oportunidad manifestaron que en sus respectivas empresas se estaban produciendo cambios significativos en relación a las prácticas de gestión del talento.

De modo particular, esos cambios consisten en el tránsito de procedimientos y prácticas propias de un modelo tradicional a otro más abierto y flexible, atento a las necesidades y demandas del cliente interno, en donde se busca fortalecer los valores y principios de la cultura, el sentido de pertenencia y el salario emocional de los colaboradores.

En efecto, las empresas saben que no cuentan con los recursos económicos que quisieran para poder competir con las grandes compañías del mercado, pero consideran que la satisfacción laboral de los empleados no se reduce solo a una remuneración salarial, sino que pueden apelar a otros instrumentos o canales de motivación.

Respecto a esto último, en los casos estudiados se encontró que algunas prácticas características de las grandes empresas empiezan a ser introducidas con gran aceptación por parte de los empleados, tal como ocurre con el *home office* o trabajo remoto, controlado por los líderes y debidamente planificado por tipo de proyecto.

En otro orden de ideas, es importante decir que las políticas de gestión de RRHH de las Pymes analizadas, si bien se diseñan a corto plazo -por la volubilidad del mercado- resultan sustentables. El punto de inflexión se establece, a nuestro parecer, por la influencia que ejerce la cultura

organizacional, bastante elástica en las formas que adopta, aun cuando en una de las Pymes fuera muy formal y rígida, poco abierta a las eventualidades y contingencias.

Algunos rasgos comunes que sobresalen en las diversas culturas empresariales son la disposición de escucha permanente por parte de los directivos, la flexibilidad horaria, la posibilidad de desarrollo profesional, y las oportunidades para innovar y generar ideas. Consideramos pues, que estos factores han operado positivamente en la retención del talento.

De hecho, existía en las cuatro empresas participantes un bajo índice de rotación, un indicador que muestra con claridad la eficacia de las políticas de gestión del talento en dichas Pymes, más cuando se pondera que una de las problemáticas propias de las empresas de tecnología es la alta rotación, que en Argentina trepó al 27,30% en el año 2015 (OPSSI,2016).

Ahora bien, más allá de los buenos resultados que parecen haber obtenido las Pymes estudiadas como consecuencia de sus prácticas de gestión del talento, uno de los mayores desafíos que persiste en tales organizaciones es la atracción de los talentos adecuados frente al surgimiento de proyectos que exigen personal especializado o debido a la necesidad de trabajar sobre nuevas tecnologías, así como ante las vacantes producidas por reemplazos de personal. El principal problema radica en encontrar candidatos que posean los *skills* necesarios para llevar adelante el crecimiento y mantenimiento evolutivo del negocio.

En este sentido, es importante insistir en el alto poder de negociación de los perfiles IT, lo cual viene cambiando las reglas de juego en el mercado laboral en los últimos años. Ante tal panorama, se vuelve crítica la gestión a través de políticas que fidelicen y atraigan al personal con propuestas de valor customizadas en función de las preferencias de cada empleado.

La Pyme posee en su naturaleza, agilidad en sus procedimientos, cercanía con su gente y una flexibilidad que juega a favor en estos procesos de cambio y que le permite tomar decisiones y aplicarlas de manera ágil. Es en este ámbito donde RRHH debe llevar adelante acciones y políticas de gestión de talento para impactar de manera positiva en el personal.

Ello sería imposible sin un adecuado equipo de gestión de las personas preparado para manejar los recursos escasos que provee una Pyme, entender

la evolución constante del negocio del software, así como las transformaciones vinculadas a la diversidad, innovación y la gestión de cambio para, de esta manera, acompañar el desarrollo y la gestión del talento hacia adentro y fuera de la organización. Por todo ello, el área de RRHH tiene un rol fundamental dentro del sector IT, debiendo estar siempre dispuesta a adaptarse estratégicamente para hacer frente a las exigencias de un sector tan competitivo.

6 Recomendaciones para la acción

A partir del análisis teórico y de las entrevistas efectuadas a lo largo del presente trabajo se recomiendan las siguientes líneas de acción para gestionar el talento en las Pymes del sector tecnológico, entendiendo que sus mayores desafíos son la atracción y la retención de personal con el fin de conservar el *know how* o capital intelectual.

A la luz de lo investigado se vuelve imprescindible implementar políticas de *home office* como elemento de atracción y retención primordialmente en las nuevas generaciones que demandan fuertemente este beneficio.

Teniendo en cuenta que la cultura es un factor de motivación y de retención muy valorado, se sugiere incorporar personal que posea un perfil y valores acorde al de la empresa para que a largo plazo haya una mayor permanencia en la organización y se potencie de esta manera el trabajo colaborativo.

La Pyme es cercana e informal por esencia, por lo que se sugiere potenciar este factor a través del área de RRHH como facilitador de espacios de retroalimentación que sean superadores a la evaluación de desempeño tradicional, herramienta bastante cuestionada por los entrevistados. Se insta a generar un seguimiento del personal a través de reuniones periódicas entre los líderes y los empleados con el acompañamiento de RRHH, en donde se pueda analizar la conformidad tanto de empleados como de quienes los lideran.

En cuanto a la motivación y compromiso, se evidenció una dificultad para poder detectarlas. Se sugiere alimentar la motivación con acciones que fomenten el sentido de pertenencia, formalizando el seguimiento en un plan que acompañe la gestión del talento y mida el impacto en el negocio de estas prácticas.

Con respecto a la capacitación del personal, se recomienda que las Pymes del sector la planifiquen de modo sistemático en función de sus talentos clave, evitando que solo sea una táctica que se implementa cuando es requerida por algún cliente o circunstancias especiales así lo demandan, tal como se encontró que ocurría en las empresas analizadas. Tales organizaciones deberían evaluar cuál es el personal clave y capacitarlo en aspectos *soft* y técnicos de acuerdo al plan de carrera diseñado para cada uno y consensuado con los empleados.

Lo anterior tiene asidero dado que, en tanto empresa del conocimiento, debe mantener a su capital humano constantemente actualizado en nuevas tecnologías que le permitan contar con herramientas para innovar, crear y mejorar productos o servicios; y si bien el riesgo de que el personal entrenado se vaya es una realidad, también lo es para el negocio el impacto de no desarrollar el conocimiento dentro de la empresa (Bihani y Dalal, 2014; Valle, 2004).

Por lo demás, se sugieren tener presente las siguientes mejoras propuestas para potenciar la gestión del talento:

RRHH debería trabajar en políticas orientadas a minimizar el impacto que genera la pérdida de conocimiento como consecuencia de la rotación o escasez del personal técnico, ya sea con la documentación de sus procesos o la elaboración de cuadros de reemplazo y programas de desarrollo formales.

En materia de compensaciones se recomienda ordenar y sistematizar las políticas con programas de beneficios flexibles en donde las Pymes puedan administrar y medir las herramientas que utilizan. Para ello se propone que se elaboren propuestas alineadas con las preferencias del personal, enfocándose en el capital humano estratégico con el fin de favorecer el incremento en la percepción de equidad.

En cuanto a las expectativas de los empleados se propone establecer un programa de inducción en donde se puedan nivelar las mismas con un seguimiento posterior del área de RRHH. En función de la información obtenida se podría, entonces, mantener actualizadas las políticas de fidelización.

Sería preciso utilizar el *mentoring* y el *coaching* con los líderes para trabajar el desarrollo, la motivación y el compromiso del personal, dado que las habilidades sociales son valiosas en un contexto con marcados cambios

sociodemográficos que requieren integrar el talento de diferentes culturas, costumbres y valores.

Además, sería conveniente impulsar el uso de las redes sociales como herramienta de generación de valor en cuanto a la gestión de la marca empleadora y la comunicación, dado que se observa que las Pymes estudiadas, a pesar de ser empresas de tecnología, se encuentran atrasadas en lo que tiene que ver con la difusión de estas prácticas y políticas.

La Pyme posee la ventaja de tener menos barreras burocráticas para la toma de decisiones. Por lo que se propone establecer comités permanentes integrados por directivos, referentes de la línea y de recursos humanos, para vincular las exigencias del negocio con la gestión del talento. En este sentido, debe alentarse siempre la implementación de estrategias de recursos humanos ligadas al trabajo colaborativo.

Si bien la Pyme tiende a ser informal y es un valor agregado, se sugiere que se sistematicen y profesionalicen las acciones de retención para poder medirlas y entender su evolución en el tiempo, de manera de poder anticiparse a los cambios en función de las tendencias que se observen.

Finalmente, se menciona que muchas de las sugerencias propuestas no requieren de un presupuesto significativo sino de un giro en la cultura y en la profesionalización de los procesos ligados a los aspectos *soft* del área de RRHH.

7 Bibliografía

- Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., & Thomas, S. (2015). A review of Smes recruitment and selection dilemma: Finding a 'Fit'. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 335-342. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1707487472?accountid=28034>
- Álvarez, José; (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, Abril-Mayo, [Fecha de consulta: 5 de septiembre de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>> ISSN 1605-4806
- Andersson, F., Freedman, M., Haltiwanger, J., Lane, J., & Shaw, K. (2009). Reaching for the Stars: Who Pays for Talent in Innovative Industries? *The Economic Journal*, 119(538), F308-F332. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40271367>
- Ang, S., Slaughter, S., & Ng, K. (2002). Human Capital and Institutional Determinants of Information Technology Compensation: Modeling Multilevel and Cross-Level Interactions. *Management Science*, 48(11), 1427-1445. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/822616>
- Amestoy L. H. (2009). *Políticas para las Mipymes frente a la crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*. OIT, 1, 81.
- Aragón Sánchez, Antonio; Rubio Bañón, Alicia; (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, cuarto trimestre, 38-51.
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2012). Capacidades, vinculaciones, y performance económica. La dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos argentino. *41th JAIIO*, 27-31. Recuperado de:

Bastos Tigre, P., y Silveira Marques, F. (2009). *Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina*. Cepal. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1989/S33826D4412009_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bihani, A., & Dalal, K. (2014). A review into talent management, talent retention and its scope for learning organisations. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 2(1), 1-11. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1845264077?accountid=28034>

Blasco-López, M., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 4(44).

Bonet, M. (2006). La guerra por el talento. *Capital Humano*, (204).

Calderón Hernández, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(27).

Calderón H., G. y Álvarez G., C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *REVISTA Universidad EAFIT*, 42 (142), pp. 26-45

Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de PYME en América Latina.

Carrasco Hernández, A. J., Sánchez Marín, G., y Meroño Cerdán, A. L. (2014). Prácticas de recursos humanos en la empresa familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 24.

- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4) julio-diciembre, pp. 133-153.
- Cortés Mendoza, R. A., y Ricardo, F. Z. (2010). Trabajadores de conocimiento: Predictores de la agregación de valor a la organización. *Innovar*, 20(36), 107-124. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1677604409?accountid=28034>
- Cruz, J. G., Cabrera, R. V., y Llusar, J. C. B. (2014). La generación de confianza en un contexto de intercambio social: La relación supervisor-supervisado/Trust generation in a social exchange context: The supervisor-subordinate relationship. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 23(2), 61-71. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2012.09.001>
- De Melo, P. M. R. N., & Machado, C. F. D. S. C. (2013). Chapter 4 Human Resource Management in SMEs: Action Referential Definition. *Enterprise Development in SMEs and Entrepreneurial Firms: Dynamic Processes: Dynamic Processes*, 64.
- Eleta, A. A., Aurtenetxe, B., del Castillo, E., Fuchs, R. M., Muñiz, M., & Agarwala, T. (2011). Análisis de la utilización de prácticas de conciliación laboral en las organizaciones. *Boletín De Estudios Económicos*, 66(203), 315-336. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1314736395?accountid=28034>
- Erbes, A., Robert, V., y Yoguel, G. (2006). El sendero evolutivo y potencialidades del sector de software en Argentina. *La informática en la Argentina. Desafíos a la especialización ya la competitividad*. Recuperado de http://funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDIOS_ARGENTINA/ARG_22.pdf.

- Fundación Observatorio Pyme. (2016). Evolución reciente, situación actual y desafíos para el 2017. Informe 2015/2016, 1, pp.1-59. Disponible en: http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FOP-2015-16_Baja.pdf. Fecha de recuperación: 30/1/17
- Gadow, F. (2013). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. Ediciones Granica.
- García, M. L. S., y Callejas, Y. H. (2007). Caracterización de las MPYMES en Latinoamérica: un Estudio Comparativo. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=2A7E10E28C01CE67B5A36892B53CCDCB.dialnet02?codigo=2527677>
- Gavilan, D., Avelló, M., y Fernández-Lores, S. (2013). Employer branding»: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Ad Reserach*, 7(7), pp. 58-75.
- Gibson, J. L. D., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill,
- Gómez, N. A. M. (2008). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto?. *Revista Unimar*, 46(2), 29-32.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill: Perú.
- Higuita-López, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Innovar*, 21(40), pp. 67-79.
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. Ediciones Granica.

- Jericó, P. (2001). La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, 56(174), 423.
- Jesús, N. D. (2011). Acciones que no requieren de altas inversiones. *Portafolio*, Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/858638295?accountid=28034>
- Jiménez Figueroa A., y Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Universum (Talca)*, 23(1), 116-133. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007>
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*, 91(1), 66-73.
- Kantis, H. (1996). Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas: elementos conceptuales y evidencias empíricas. CEPAL, LC/BUE/L.156, pp. 1-19.
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Using social media for employer branding and talent management: An experiential study. *IUP Journal of Brand Management*, 12(2), pp.7-20.
- Kmieciak, R., Michna, A., & Meczynska, A. (2012). Innovativeness, empowerment and IT capability: Evidence from SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 112(5), 707-728. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02635571211232280>
- Kok, J. y Uhlaner, L. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación. México.

- Kubátová, J. (2014). The cause and impact of the development of coworking in the current knowledge economy. Paper presented at the, 2 571-577. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1672881587?accountid=28034>
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency – based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), pp. 669-727.
- Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an E-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), pp. 240-250. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/817466520?accountid=28034>
- Lewis, RE y Heckman, RJ (2006), "La gestión del talento: una revisión crítica", *Recursos humanos Revisión de gestión*, Vol. 16, pp. 139-54.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., y Hoy, F. (2012). *Administración de Empresas Pequeñas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. Cengage Learning Editores. México.
- Love, L., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), pp. 175-181. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41474866>
- MacMahon, J. (1996). Employee relations in small firms in ireland: An exploratory study of small manufacturing firms. *Employee Relations*, 18(5), 66-80. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/235207126?accountid=28034>
- Maristany, J. M. (2007). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. México.

- Martin, M., y Suarez-Nuñez, T. (2006). Impacto del capital humano y organizacional en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación de la PYME. *Administración y organizaciones*, 39-53.
- Michna, A., Meczynska, A., Kmiecziak, R., & Sekowska, R. (2011). Relationships between empowerment, innovativeness, internationalization and performance of polish SMEs: Future research directions. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(5), 46-63. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/915203887?accountid=28034>
- Miranda, D. R. G. (2011). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Morales Calderón, J. R., y Porras Duarte, S. T. (2007). Colaboración en la dirección estratégica: ¿Cómo la gerencia moderna logra el éxito organizacional? *Gestión y Estrategia*, N°32, pp. 11-20.
- Naranjo, O. L. J. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, pp.103-137.
- Novick, M., & Redondo, S. (2013). El desafío de las TIC en Argentina: crear capacidades para la generación de empleo, *Naciones Unidas*. Santiago de Chile.
- OPSSI (2016). Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Disponible en: <http://www.cessi.org.ar/descarga-institucionales-2021/documento2-753027e7e1ccf99ee9730a542e23c3f8> Fecha de recuperación: 20/8/17
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de Recursos Humanos/The impact of compensation on Human Resources

management. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(217), 85-118.
Retrieved from
<https://search.proquest.com/docview/1785964229?accountid=28034>

Peborgh van, E. (2010). *Odisea 2.0. Las marcas en los medios sociales*. Buenos Aires: La Crujía.

Resolución 11/2016, Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. *Micro Pequeñas y Medianas Empresas*, Buenos Aires, 17 de marzo de 2016.

Rodríguez Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Apuntes del CENES*, 31(54).

Rodríguez Moreno, D.C., Vila, G., Nathaly, P., y Velandia Rodríguez, S. V. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la Ciudad de Tunja. *Revista Criterio Libre*, 13(22), pp. 154-171.

Ronda, J., Quirós, I., y Rodríguez, M. (2014). Compromiso y flexibilidad en organizaciones innovadoras. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 24, 7-32. Retrieved from
<http://www.jstor.org/stable/43786367>

Rubio Bañón, A., y Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme.

Saavedra C., Urrutia S., Paravié D., Rohvein C. y Corres G. (2014). "Una Propuesta Metodológica para la Determinación de Capacidades Estratégicas en Pymes Industriales," *INGE CUC*, vol. 10, no. 2, pp. 43–50.

- Saavedra G. M.L., y Hernández C. Yolanda. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, Año 11 N° 17, pp. 122-134.
- Segura, J. S., y Aragón, M. I. B. (2012). La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales/Human resource management in local governments. *Cuadernos de Gestión*, 12(2), pp. 149-168.
- Torres, C. C. (2014). Recursos humanos: un gran problema para las pymes. *Debates IESA*, 19(2), pp. 38-41.
- Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de Los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Vásquez Mireles, R. D., Mejía de León, Y., Rodríguez Villanueva, B., y Ponce Dávila, M. T. (2015). Retención de Talento Humano en pequeñas y medianas empresas: Evidencias en México. *Revista Global de Negocios*, Vol. 3, No. 4, pp. 59-67.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. De las ciencias: Buenos Aires.
- Werther, W.B. y Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. Sexta Edición. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Wright, P. M., Dunfort, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27, pp. 701-721.

8 Anexos

8.1 Anexo N°1: Tablas

Tabla 1

Clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Argentina según las ventas totales anuales por sector (en millones de pesos)

Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Categoría					
Micro	\$ 2.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.500.000
Pequeña	\$ 13.000.000	\$ 45.500.000	\$ 55.000.000	\$ 15.000.000	\$ 22.500.000
Mediana Tramo 1	\$ 100.000.000	\$ 360.000.000	\$ 450.000.000	\$ 125.000.000	\$ 180.000.000
Mediana Tramo 2	\$ 160.000.000	\$ 540.000.000	\$ 650.000.000	\$ 180.000.000	\$ 270.000.000

Fuente: Art 1° Resolución 11/2016 que modifica la Resolución N° 24/2001 de la Secretaría de Emprendedores de la Pequeña y Mediana Empresa.

Tabla 2

Comparación de definiciones de Pymes en Unión Europea y países de Latinoamericanos según límites de ocupación.

LÍMITES DE OCUPACION (personas ocupadas por empresa)								
	UE	Argentina (2)	Brasil	Chile (3)	Ecuador	México	Perú (4)	Uruguay
Pyme	10-250	Industria: 10-200 Comercio y Servicios: 5-100	Industria: 20-500 Comercio y Servicios: 10-100	10-200	10-100	Industria: 10-250 Comercio y Servicios: 10-100	10-250	5-100
Mediana	Hasta 250		Industria: hasta 500 Comercio y Servicios: hasta 100	Hasta 200	Hasta 100	Industria: hasta 250 Comercio y Servicios: hasta 100	Hasta 250	Hasta 100
Pequeña	Menor a 50		Industria: menor a 100 Comercio y Servicios: menor a 50	Menor a 50	Menor a 50	Industria y Servicio: menor a 50 Comercio: menor a 30	Menor que 50	Menor a 20
Micro	Menor a 10	Menor a 5	Industria: menor a 20 Comercio y Servicios: menor a 10 Sector informal: menor o igual a 5	Menor a 10	Menor a 10	Menor a 10	Menor a 10	Menor a 5

Fuente: Amestoy, (2009) Políticas para Mimpymes frente a la crisis. EuropeaAida, OIT. Pág. 8

Tabla 3

Comparación de definición de Pymes entre UE y Países de Latinoamérica según límites de ventas.

LÍMITES DE VENTAS (Expresados en miles de U\$S anuales por empresa)								
	UE (1)	Argentina (2)	Brasil	Chile (3)	Ecuador	México	Perú (4)	Uruguay
Pyme	2.800-70.00	Industria: 329-15.780 Comercio: 486-23.534 Servicios: 123-5.902		95-3.975	100-5.000	Industria: 500-24.000 Comercio: 1.000-48.000 Servicios: 250-12.000	178-13.974	60-5.000
Mediana	70.000	Industria: 15.780 Comercio: 23.534 Servicios: 5.902		Hasta 3.975	Hasta 5.000		Hasta 13.974	Hasta 5.000
Pequeña	14.000	Industria: 1.973 Comercio: 2.919 Servicios: 885		Menor a 934	Menor a 1.000		Menor a 1.000	Menor a 180
Micro	2800	Industria: 329 Comercio: 486 Servicios: 123		Menor a 95	Menor a 100	Industria: menor a 500 Comercio: menor a 1.000 Servicios: menor a 250	Menor a 178	Menor a 60
(1) UE: Es una estimación en dólares de límites establecidos en euros para la empresa mediana de 50 millones, pequeña 10 millones y para la microempresa 2 millones;								
(2) Argentina: Estimación en dólares para límites establecidos en \$ argentinos;								
(3) Chile: Es una estimación en dólares de límites establecidos en Unidades de Fomento (UF) de 100.000; 25.000 y 2.400 para mediana, pequeña y microempresa respectivamente.								
(4) Perú Es una estimación en dólares de límites establecidos en UIT.								
Tasas de cambio al 05.07.2009								

Fuente: Amestoy, (2009) Políticas para Mimpymes frente a la crisis. EuropeaAida, OIT. Pág. 8

Tabla 4

Comparación de definición de Pymes entre UE y Países de Latinoamérica según límites de activos (miles de U\$S por empresa)

CATEGORIA	UE	Ecuador	Uruguay
PYME	2.800-60.000	20-4.000	20-350
MEDIANA	Menor a 60.000	Menor a 4.000	Hasta 350
PEQUEÑA	Menor a 14.000	Menor a 750	Menor a 50
MICRO	Menor a 2.800	Menor a 20	Menor a 20

Fuente: Amestoy, (2009) Políticas para Mimpymes frente a la crisis. EuropeaAida, OIT. Pág. 8

Tabla 5

Cuadro comparativo de la percepción del empleado sobre su valor relativo respecto de otros.

Situación A		Situación B		Situación C		
$\frac{\text{Mi aportación}}{\text{Mi retribución}}$	$>$	$\frac{\text{La aportación del otro}}{\text{La retribución del otro}}$	$=$	$\frac{\text{Mi aportación}}{\text{Mi retribución}}$	$<$	$\frac{\text{La aportación del otro}}{\text{La retribución del otro}}$
INEQUIDAD Sentimiento de insatisfacción. Percepción de agravio comparativo. "Recibo menos de lo que merezco".		EQUIDAD Ausencia de tensiones. "Recibo lo que merezco".		INEQUIDAD Incomodidad, culpabilidad, temor al despido. "Recibo más de lo que merezco".		

Fuente: Osorio, 2016, p. 99.

8.2 Anexo N°2: Cuestionario para la entrevista

Datos personales del entrevistado

- ✓ Nombre:
- ✓ Edad:
- ✓ Cargo:

Perfil empresarial

- ✓ Nombre de la empresa:
- ✓ Ubicación:
- ✓ Sitio Web:
- ✓ Identidad institucional:

Misión:

Visión:

Valores:

- ✓ ¿Qué cantidad de empleados tiene la empresa?
- ✓ ¿A qué se dedica la compañía?
- ✓ ¿Cuál es el mercado de la compañía?
- ✓ ¿Se encuentran fuera o dentro de Convenio Colectivo de Trabajo?
- ✓ ¿Cuál es la estructura jerárquica/organigrama?
- ✓ Rango de edad que prevalece entre los empleados
- ✓ Edad promedio de los gerentes/jefes
- ✓ Distribución porcentual aprox. de los empleados según sexo
- ✓ ¿Cuántas personas trabajan en RR. HH.?
- ✓ ¿Qué importancia tiene para Ud. el sector de RRHH dentro de la empresa?

Reclutamiento/selección del personal

1. ¿Cómo es el proceso de selección a grandes rasgos?
2. ¿Qué perfil de empleado acostumbra buscar la empresa?
3. ¿Cuáles son las expectativas laborales más comunes de los postulantes?
4. ¿Cuáles son los canales más utilizados para la búsqueda/ reclutamiento de personal?
5. ¿Por qué utiliza esos canales?
6. ¿Cómo aborda la empresa la escasez de talento en el mercado IT?

Cultura organizacional

7. ¿Cómo caracterizaría la cultura de trabajo de su empresa?
8. ¿Cómo enfrenta la empresa el desafío de la diversidad generacional y el ingreso de la generación Y?
9. ¿Posee una política de trabajo remoto? En caso afirmativo, ¿cómo se implementa y controla?
10. ¿Cuál es la política que rige en la empresa sobre uso de redes sociales y Tics en general por parte del personal?
11. ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la empresa?
12. ¿Qué aspectos de la cultura de la empresa considera que contribuyen más con la retención del talento?

Diversos aspectos relacionados con la retención del talento

13. ¿De qué manera la empresa gestiona la retención del talento?
14. ¿Cuáles son las dificultades que actualmente posee su empresa en relación a la retención del personal?
15. ¿Posee indicadores sobre rotación dentro de la empresa? (Motivos, cantidad de renuncias, expulsiones)
16. ¿Cómo evalúa la empresa el desempeño del personal y por qué lo hacen de esa forma?
17. ¿La empresa setea las expectativas de sus empleados? En caso afirmativo, ¿de qué manera?
18. ¿La empresa se interesa por la capacitación y desarrollo del personal? En caso afirmativo, ¿de qué manera lo hace?
19. ¿Por qué es importante para la empresa el desarrollo profesional de sus empleados?
20. ¿Qué valor agregado cree que aportan al negocio los talentos clave dentro de su empresa?
21. ¿La empresa realiza algún tipo de seguimiento de la carrera laboral de cada empleado?
22. En caso afirmativo, ¿en qué consiste el seguimiento?
23. ¿Cuál es el sistema de recompensa/beneficios que tiene la empresa para con sus empleados?
24. ¿Por qué considera que dicho sistema de recompensa es el adecuado?
25. ¿La empresa posee políticas que equilibren la vida personal con el trabajo? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
26. ¿Cómo la empresa genera motivación y compromiso en los empleados?
27. Según su opinión, ¿en qué medida las políticas de gestión del talento de la empresa dan resultados positivos a lo largo del tiempo?
28. ¿Qué aspectos mejoraría Ud. de la actual forma de gestionar el talento por parte de la empresa?

Estado actual y desafíos en la gestión del talento

29. ¿Qué desafíos en particular presenta la retención del personal en el rubro IT?
30. ¿De qué manera la empresa abordará en el corto, mediano y largo plazo tales desafíos?