Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magister en Gestión y dirección de Recursos humanos

¿CUÁLES SON LAS VARIABLES QUE COMPROMETEN A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS?

Autor: Nicolás Schvartzer

DNI: 35.127.271

Mentora: Marcela Zangaro

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mayo 2020

Índice

Resumen Ejecutivo 2
Abstract 4
Presentación 6
Introducción 23
Tema de investigación 26
Encuadre conceptual 32
Investigación de campo 42
Conclusiones 50
Recomendaciones para la acción 54
Anexo I | Encuesta de relevamiento de campo 58
Referencias bibliográficas 61

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

En un contexto de globalización, las organizaciones dependen de las innovaciones como así también de la capacidad que tengan para adaptarse de manera veloz a los cambios. Serán las personas quienes promoverán estos cambios y, en la era digital, particularmente los perfiles de tecnología deberán cumplir con este objetivo por la importancia que toma el desarrollo de nuevos canales de comunicación, interfaces y otros aspectos que permiten estar en contacto constante usuarios con usuarios y empresas con usuarios.

Uno de los focos de atención actuales de Recursos Humanos se centra en la alta tasa de renuncia de estos perfiles y su posterior vacancia de las posiciones organizacionales. Por lo tanto, la retención y la atracción de estos perfiles serán los puntos de interés Recursos Humanos. Este es el tema central del presente trabajo.

Contar con trabajadores comprometidos predice su voluntad de permanencia en la organización a futuro y, de manera subyacente, un impacto positivo en la economía y el clima de la empresa dado que cada pérdida de colaboradores genera una merma en la *performance*, en los conocimientos y las experiencias que ya fueron capitalizados y que podrían seguir siéndolo.

Este trabajo investiga las variables que fomentan el compromiso de los trabajadores del área de Tecnología (área que ha crecido, en Argentina, un 50% desde 2006 a 2015 en lo que respecta a trabajadores registrados) y que muestra índices de rotación de un 25% a nivel anual.

Si bien no existe consenso respecto de la definición de compromiso, se define aquí como la combinación de pensamientos, emociones e intenciones que llevan al colaborador y a su organización a una mejor *performance* y que se encuentra representado por la voluntad de permanencia a futuro en la organización actual. Se comprende el compromiso como un concepto dinámico basado en la valuación personal e influenciado por el entorno.

Luego de la exposición conceptual basada en la investigación de la bibliografía prexistente, se definió la construcción de un cuestionario de 29 preguntas que se distribuyeron a 104 colaboradores trabajadores del área de tecnología en la República Argentina, entre los meses de julio y octubre de 2019. A partir de la investigación realizada, se concluyó lo siguiente:

- Comunidad y pertenencia son los dos valores más ponderados que consideran los encuestados como representativos de su organización.
- El desarrollo personal y profesional representa el concepto de trabajo para el 35% de los encuestados.

- Aquellos que consideran que tienen libertad para definir qué y cómo hacer su trabajo se imaginan en el futuro en la organización actual.
- De la misma manera, colaboradores que consideran que pueden lograr sus metas personales y profesionales se imaginan en el futuro en su organización actual.
- Trabajos desafiantes se encuentran relacionados con la voluntad de permanecer en la empresa. En gran medida, estos desafíos, a su vez, deben estar alineados con la adquisición de conocimientos nuevos y, en menor medida, con la posibilidad de innovar.
- De entre quienes consideran que permanecerán en su organización, el 20% cree que el trabajo ideal debe contener flexibilidad y otro 20% cree que el clima debería ser positivo para que el trabajo sea ideal.
- Aquellos que no se imaginan en un futuro en su organización permanecen, en primer lugar, por la compensación y los beneficios y, en segundo lugar, por el clima.

Existen puntos de intersección entre los planteos de los autores investigados y lo relevado en campo. Sin embargo, es posible que el mercado argentino ofrezca características diferenciales que subyacen a estas diferencias y que se puedan percibir en el contraste entre lo relevado y las conclusiones que saquen los autores por haber investigado con otras poblaciones. Se desprende de lo anterior que, a la hora de diseñar propuestas (de cualquier índole) en Recursos Humanos, resulta imprescindible no hacerlo bajo la mera premisa de los marcos teóricos o bajo el concepto de *plug and play*, dado que el público destinatario debe ser el centro del diseño.

Universidad de SanAndrés

Abstract

In a context of globalization, organizations depend on innovations as well as on their ability to adapt quickly to changes. It will be people who will promote and, in the digital age, particularly technology profiles.

One of the current attentions of Human Resources focuses on the high rate of turnover of these profiles and their subsequent vacancy from organizational positions. Therefore, the retention of these, as their attraction, will be the points of interest, not only of Human Resources, but of the present work environment.

Having committed workers predicts their will to remain in the organization in the future and, underneath, a positive impact on the economy and climate of the company, given that each loss of employees generates a decrease in performance, knowledge and experiences that have already been capitalized and could continue. being so.

This work investigates the variables that promote the commitment of workers in the Technology areas (an area that has grown, in Argentina, 50% from 2016 to 2015 regarding registered workers) and that shows turnover rates of 25% annually.

Although there is no consensus regarding the definition of commitment, it is defined here as the combination of thoughts, emotions and intentions that lead the collaborator and his organization to a better performance and is represented by the will to stay in the future in the current organization, understanding commitment as a dynamic concept based on personal valuation and influenced by their environment.

After the conceptual exposition based on the pre-existing bibliographic research, the construction of a 29-question questionnaire distributed to 104 collaborators was defined, between the months of July to October 2019, where the following was concluded:

- *Community and belonging are the two most weighted values that respondents consider to be representative of their organization.*
- *Personal and professional development is what 35% of respondents represent the concept of work.*
- *Those who consider that they have the freedom to define what and how to do their work imagine themselves in the future in the current organization.*
- *In the same way, collaborators who consider that they can achieve their personal and professional goals, imagine themselves in the future in their current organization.*

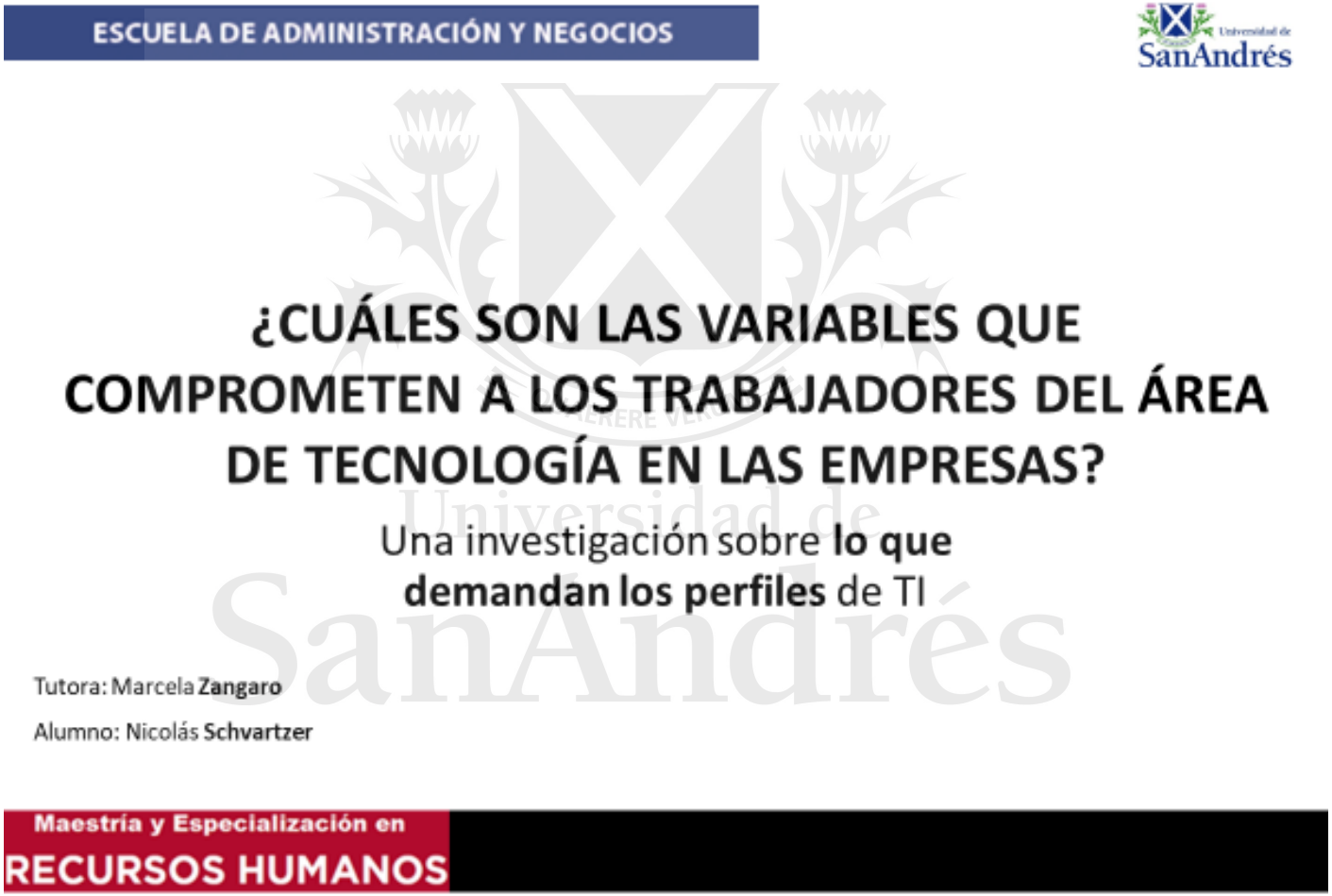
Universidad de San Andrés

- *Challenging jobs are related to the will to stay in the company. To a large extent, these challenges, in turn, must be aligned with the acquisition of new knowledge and, to a lesser extent, with the possibility of innovating.*
- *Those who consider that they will remain in their organization, 20% believe that the ideal job should contain flexibility and another 20% believe that the climate should be positive for the job to be ideal.*
- *Those who cannot imagine a future in their organization remain for the compensation and benefits, and secondly for the climate.*

There are points of intersection between the proposals of the investigated authors and what is revealed in the field, however, it is possible that the Argentine market offers differential characteristics that underlie these differences, as well as they derive from the conclusions drawn by the authors for having investigated with others. populations. It follows from the above that, when designing proposals (of any kind) in Human Resources, it is essential not to do it under the mere premise of the theoretical frameworks or under the concept of plug and play, since the target audience must be the center of design.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Presentación



Tema y preguntas a responder

El compromiso como pilar de elección y permanencia de los perfiles de TI en las Organizaciones

¿Cuáles son las **variables que comprometen a los trabajadores** actuales del área de tecnología en las empresas?

¿Cuáles son las **características de los líderes de TI**? ¿Estas características **comprometen a los empleados** con la empresa?

Perspectiva **Individual**

Perspectiva **Organizacional**

¿Qué hacen las áreas de Recursos Humanos de **empresas de tecnología** para **generar compromiso** en sus poblaciones de IT?

¿Qué variables debe considerar una PyME para poder generar **una propuesta de valor** y lograr compromiso en los perfiles de IT?

Universidad de SanAndrés

Universidad de SanAndrés

Tema

El compromiso como pilar de elección y permanencia de los perfiles de TI en las Organizaciones

Entender el mercado de perfiles de tecnología y sus preferencias

Problematizar el compromiso

Comprender el impacto de las prácticas actuales organizacionales sobre el compromiso

OBJETIVO | **Proporcionar información para tomar decisiones referidas a estos perfiles que fomenten la atracción y fidelización**

Universidad de SanAndrés

Encuadre conceptual

Engagement
Aon Hewitt, 2015
Megha, S., 2016
Garrido, Rodríguez y Álvaro, 2014

Combinación de pensamientos, emociones e intenciones que lleva a las personas hacia una mejor performance, que guarda relación con el concepto de motivación

Indicador |
Intención de permanecer en la organización

Aspectos Actitudinales
Guha, S., & Chakrabarti, S., 2014
Chamorro-Premuzic, T., Garrad, L., & Elzinga, D. 2018
Fernández, L. G., & Esparza, L. M., 2005
Markos, S., 2010
McCabe, T., 2017
Newman, D., & Joseph, D., 2016

Aspectos Emocionales
Castellano, Cifre, Sponton, Medrano, & Maffei, 2013

Aspectos Cognitivos
Ho, Wong, & Lee, 2011

Universidad de SanAndrés

Metodología de relevamiento

Encuesta de preguntas abiertas y cerradas

Muestra de **104 personas**

Trabajadores del área de **TECNOLOGÍA**

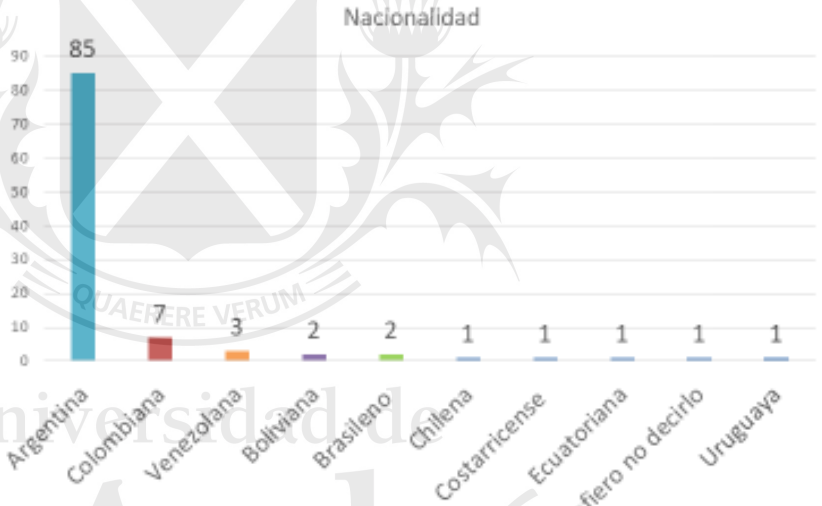
Foco en **Compromiso Emocional - Psicológico - Cognitivo - Liderazgo**

Algunos datos demográficos | Muestra de 104 respuestas

Relevamiento de campo

32
años en promedio

84	19	1
Hombres	Mujeres	N/C
81%	18%	1%



QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Algunos datos demográficos | Muestra de 104 respuestas

Relevamiento de campo

Identificación por valores y representación del trabajo

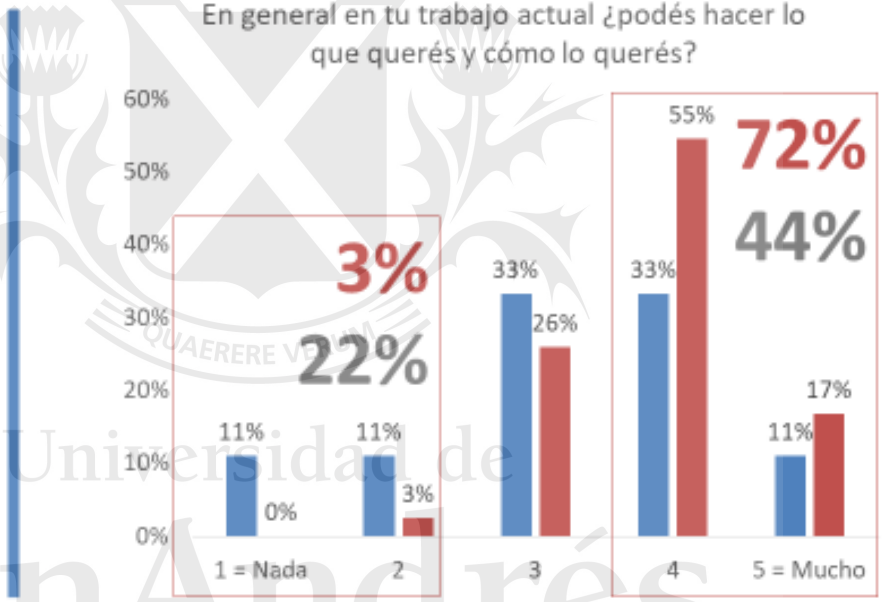
Relevamiento de campo

Universidad de SanAndrés
QUAERERE VERUM

Posibilidad de hacer en el trabajo

Relevamiento de campo

Indicador | *Intención de permanecer en la organización*

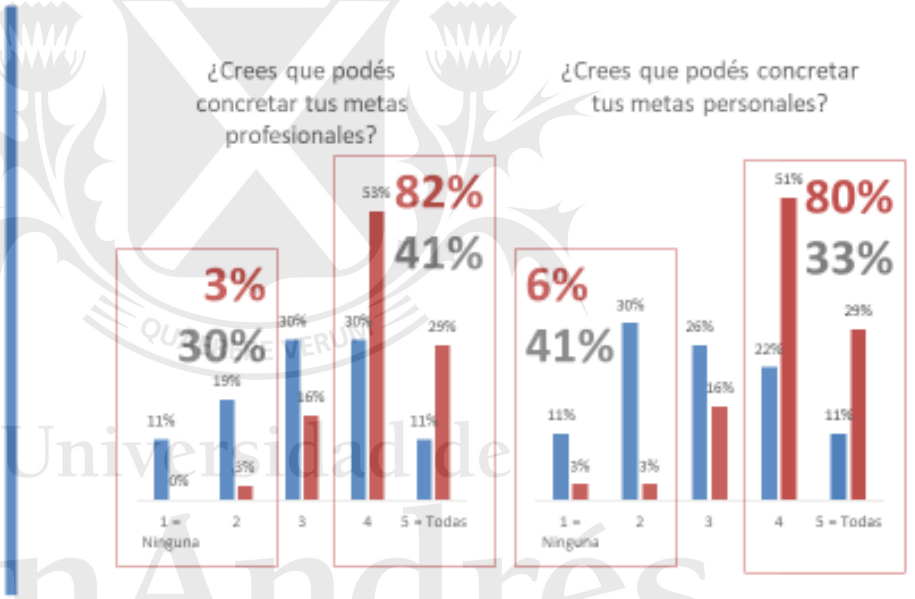


Universidad de San Andrés

Concreción de metas profesionales y personales

Relevamiento de campo

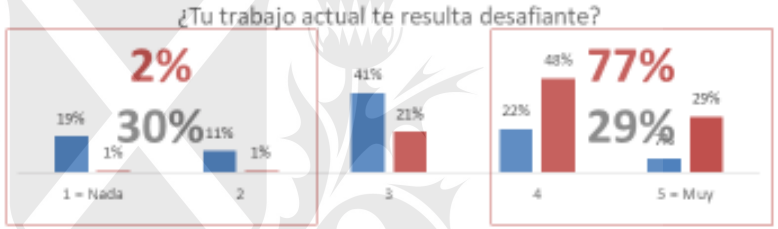
Indicador | *Intención de permanecer en la organización*



Desafíos y distracciones en el trabajo actual

Relevamiento de campo

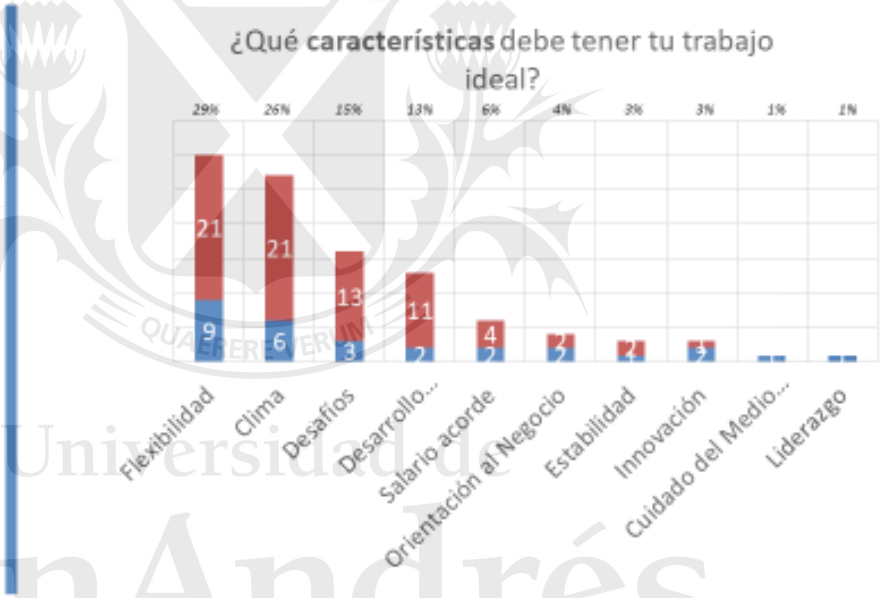
Indicador | *Intención de permanecer en la organización*



Características del trabajo ideal

Relevamiento de campo

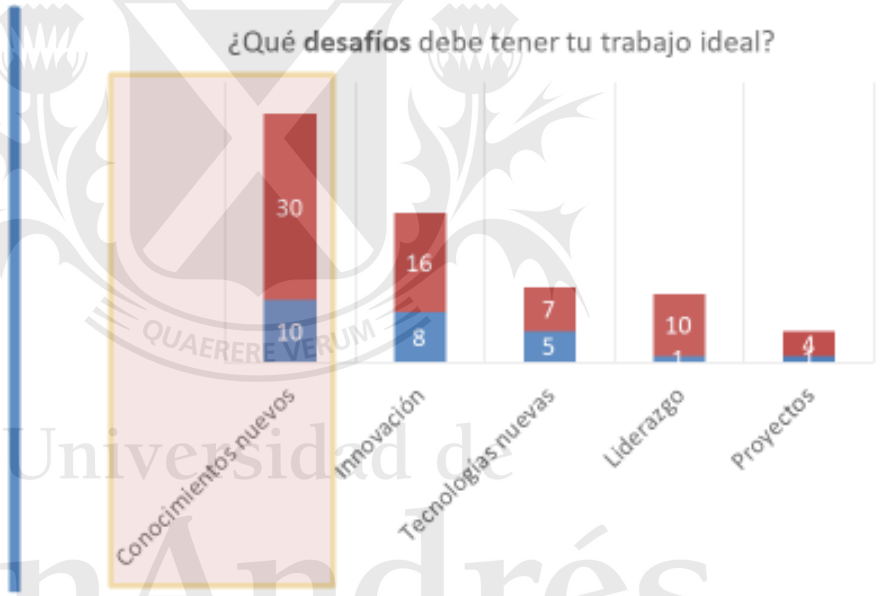
Indicador | *Intención de permanecer en la organización*



Desafíos del trabajo ideal

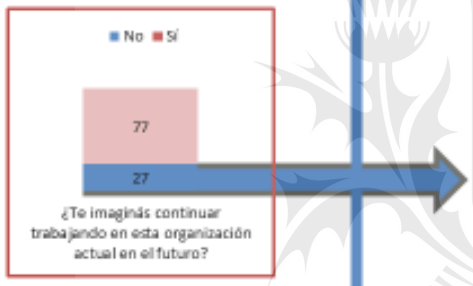
Relevamiento de campo

Indicador | *Intención de permanecer en la organización*



Los No comprometidos y su permanencia en el trabajo actual

Relevamiento de campo



Indicador | *Intención de permanecer en la organización*

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Conclusiones

Existen puntos de intersección entre los planteos de los autores investigados y lo relevado en campo. Sin embargo, **es posible que el mercado argentino ofrezca características diferenciales que subyacen a estas diferencias como así también devengan de las conclusiones que saquen los autores por haber investigado con otras poblaciones.**

Se desprende de lo anterior que, a la hora de diseñar propuestas (de cualquier índole) en Recursos Humanos, **resulta imprescindible no hacerlo bajo la mera premisa de los marcos teóricos elaborados para otros contextos o bajo el concepto de *plug and play*, dado que el público destinatario debe ser el centro del diseño.**

Existen factores tanto exógenos como endógenos que aumentan y disminuyen el engagement de los colaboradores, **relacionados directamente con la evaluación personal que haga cada uno de ellos, a su vez condicionado por lo colectivo**. Por ejemplo, el salario.

Resulta necesario centrarse en desafíos que interpelen a los colaboradores a desarrollar nuevos conocimientos y habilidades en un clima de camaradería, dónde la flexibilidad y la libertad de acción tanto en el que como en el cómo estén sobre la mesa.

Conclusiones

Recursos Humanos también debe considerar que en todo proceso planteado (e inherente a cualquier participación humana) existen **sesgos que deben ser revisados constantemente para estar a la altura del contexto y de sus cambios constantes**

Es menester que la **cultura** sea trabajada en todas sus formas para que los estándares de todo lo que suceda dentro de la organización y sea provocado fuera de ella tenga un **sentido común y aspiracional, motivante y movilizante**

El desafío común que deben afrontar las empresas en su totalidad y en muchos casos Recursos Humanos como responsables primarios de la definición de prácticas y políticas, es **prestar atención a las individualidades y dejar de pensar en sus colaboradores sobre la base de indicadores que ofrecen promedios y pierden de vista la singularidad.**

Universidad de SanAndrés

Muchas gracias!

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Introducción

La palabra “tecnología” proviene del griego *“techné”, que significa arte* y de “*logos”, tratado.* La Real Academia Española la define como el conjunto de teorías y de técnicas que permite el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. En un contexto de globalización, las organizaciones dependen de sus innovaciones, de la capacidad que tengan de adaptarse y la velocidad de esos cambios. Por eso, nunca tuvo la tecnología tanta importancia. De ahí que el pasaje del valor teórico del conocimiento científico al práctico pone a las personas que las forman parte activa del proceso en un lugar fundamental en la sociedad en general y también hace que, en las organizaciones, los colaboradores de dicha área se hayan vuelto el principal activo.

En los últimos años, se ha vuelto común entre las organizaciones ver qué sucede en el área de tecnología a la hora de compararse con otras en el mercado laboral. Específicamente, la comparación se produce teniendo en cuenta el éxito de los proyectos que encaran unas y otras empresas de dicha área. Tohidi (2011) plantea que el éxito de estas organizaciones depende de proyectos de carácter macro y micro y que su éxito no será alcanzado a menos que nos detengamos en la consideración del factor más importante del área: sus recursos humanos.

El rediseño de roles y responsabilidades, prestar atención a la personalidad de los individuos a la hora de su selección y gestión, como así también la formación que sucede en el trabajo deben ser factores por considerar para una gestión exitosa de los proyectos (Tohidi, 2011).

Algunos de los factores que el autor pondera, a partir de sus investigaciones, son los siguientes:

Desde una perspectiva individual:

- Alto nivel de responsabilidad
- Conocimientos y habilidades técnicas
- Pasión e interés por su trabajo
- Actitud positiva y ética
- Espíritu de equipo
- Espíritu de individualidad cuando se lo requiera
- Espíritu de transferencia de información
- Pasión e interés por su lugar de trabajo
- Experiencia

Desde una perspectiva laboral:

- Educación necesaria y oportunidades de investigación
- Buen manejo de la oportunidad para redefinir (estructuras y trabajos)
- Adecuación de conocimientos y trabajos
- Poner en el centro la atención al servicio
- Respeto y dignidad de terceros
- Inexistencia de conflictos de roles y responsabilidades cruzadas
- Oportunidades para el trabajo en equipo
- Poder tomar decisiones
- Diversidad e heterogeneidad

Desde una perspectiva organizacional:

- Justa y adecuada compensación total
- Clima
- Conocimiento de IT en la cabeza de la organización
- Atención a programas de formación
- Seguridad y estabilidad laboral
- Formación continua
- Oportunidades de descanso
- Valoración de la experiencia y el conocimiento
- Exhibición de los profesionales de IT en eventos

Uno de los grandes problemas con los que se encuentra Recursos Humanos a la hora de gestionar es cómo promover, proteger y desarrollar a sus colaboradores, como así también incorporarlos a la organización, especialmente a los más capaces (según sus objetivos de negocio). Como sector, el de tecnología resulta vital para la economía de cualquier país globalizado en ansias de crecimiento y garantiza operaciones de largo plazo y desarrollo sumando la posibilidad de sortear obstáculos (Alias, Noor, & Hassan, 2014). Por lo tanto, su gente, sus trabajadores, son la pieza fundamental de este engranaje.

Actualmente, de manera global, la industria de tecnología se ha caracterizado por una alta tasa de renuncias, por lo que la preocupación de Recursos Humanos debe estar enfocada en cómo, en principio, retener a sus colaboradores. Estudios realizados en Malasia en el año 2014 evidencian una alta relación entre las prácticas de Recursos Humanos en lo que refiere a selección, desarrollo y formación y su impacto positivo en el compromiso (definición que será tratada en la próxima sección del presente trabajo de investigación) y que abre paso a una tercera consecuencia altamente probable que se refleja en la baja tasa de renuncias de estos colaboradores (Alias, Noor, & Hassan, 2014).

Por otro lado, el sector de tecnología es actualmente uno de los más importantes a nivel mundial, por lo que resulta fundamental su estudio particular. Contar con trabajadores del sector altamente comprometidos predice su permanencia en el tiempo en la organización y resulta tener un impacto positivo económicamente hablando en la organización, dado que la pérdida de estos colaboradores trae aparejado un desacelere en la *performance* del área, pérdida de conocimiento y experiencia y por ende resultados negativos en los balances (Alias, Noor, & Hassan, 2014).

A la hora de caracterizar al perfil del trabajador del área de tecnología, podemos definirlo como uno que mayormente suele ser introvertido y con falta de habilidades de comunicación interpersonal y que, además, posee altos niveles de paciencia, empatía e interés por los otros. Provee guía y asistencia, como así también educación y consejos si el contexto lo permite. Suelen relacionarse mejor con aquellos que le bridan buena información, completa y extensa desarrollando así relaciones informales (Tohidi, 2011).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Tema de investigación

Relevancia del tema

El tema de este trabajo de investigación es el compromiso como pilar de elección y permanencia de los perfiles de tecnología de la información en las organizaciones. Dentro de él, el problema que nos planteamos puede expresarse en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las variables que comprometen a los trabajadores actuales del área de tecnología en las empresas?

La escasez de perfiles adecuados para cubrir las posiciones necesarias en la industria de la Tecnología de la Información (TI o IT, por sus siglas en inglés, *Information Technology*) es un problema de larga data. En el año 2000 Peter Capelli lo representó en un escrito para McKinsey and Company, donde definió el problema de la escasez desde el punto de vista de los economistas. En el estudio, menciona que, en un mercado de competencia perfecta, demanda y oferta suelen estar equiparadas. Sin embargo, no es lo que sucede en la gran mayoría de mercados. Cuando la calidad tiene un peso preponderante, aquellos que tienen el capital para invertir prefieren hacerlo donde se expliciten diferencias positivas al contratar servicios o comprar productos. Esto es lo que sucede en el mercado de IT. Empleadores están dispuestos a contratar a perfiles con determinadas características y habilidades, pero enfrentan dificultades para encontrarlos.

Desde la perspectiva del empleado (o posible empleado) la problemática es similar: reconocen que les resulta difícil encontrar empleos en los que pueden ser potenciales colaboradores de la organización en cuestión (Capelli, 2000).

Según Capelli, la definición por excelencia de quienes son los trabajadores de IT es "científicos de computadores, ingenieros de computación, analistas en sistemas y programadores del negocio central de IT" (2000).

Para la consultora HAYS lo anteriormente descripto solo engloba a los perfiles funcionales. Existen otros perfiles como ser: perfiles de desarrollo y relacionados (Java, .NET, PHP, Python, R, JavaScript, C, C++, Node.js, entre otros), perfiles de *management* (*Chief Information Officer*, Director IT, *Chief Technology Officer, Chief Security Officer, Chief Data Officer, Manager* de Desarrollo, *QA Manager*, entre otros), perfiles comerciales (*Manager* de país, *Corporate Sales Manager*, entre otros) y perfiles de infraestructura y telecomunicaciones (arquitecto de nube, DevOps Engineer, DBA MySQL, Ingeniero de sistemas, entre otros).

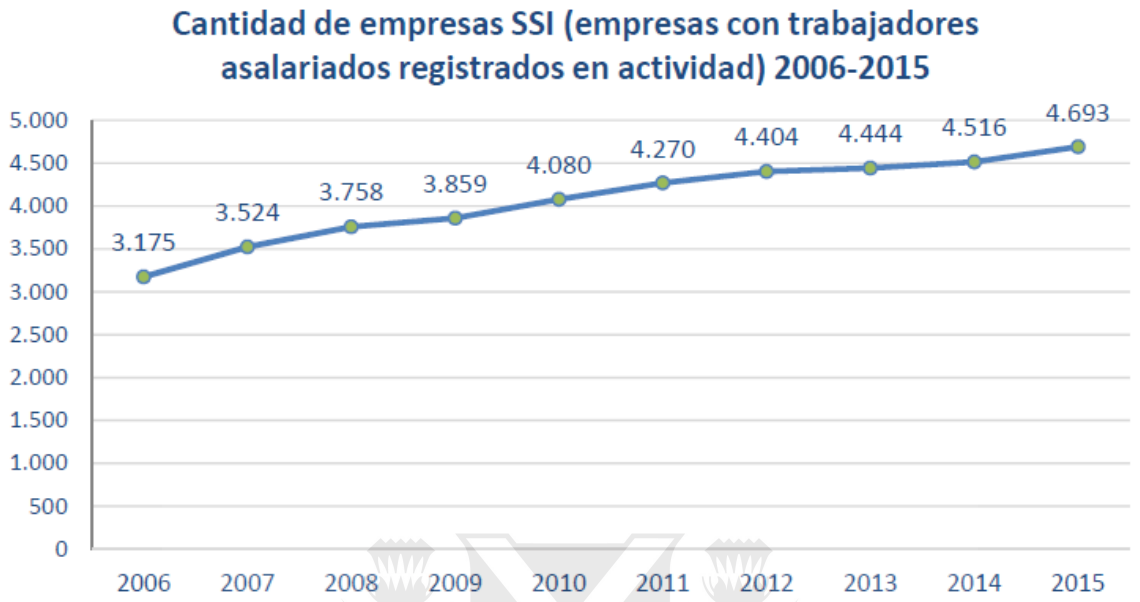
En un estudio realizado en 2019, dicha consultora menciona que los perfiles más solicitados son (HAYS, 2018):

1. Java/J2EE *Developer*
2. .NET *Developer*
3. PHP *Developer*
4. *Software Architect (Java, .NET, PHP, etc.)*
5. *Front-end Developer (JavaScript)*
6. *Mobile Apps Developer (Android/iOS/Windows Phone)*
7. *QA Automation*
8. *BD (Hunter)*
9. *Presales*
10. *CRM Consultant*
11. *IT Security Consultant (IT Infrastructure / Network)*
12. *Cybersecurity Consultant*
13. *IT Business Analyst*
14. *Data Architect*
15. *Data Engineer*
16. *Data Scientist*
17. *IT Service Delivery Manager*

El Observatorio Permanente de la industria del Software y Servicios Informáticos (OPSSI) contextualiza la situación de la mencionada industria en Argentina. Desde 2006 hasta 2015, el número de empresas con trabajadores asalariados registrados en la actividad creció un 50% (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Infomáticos de la República, 2018), como se puede observar en el siguiente gráfico.

Universidad de SanAndrés

Gráfico 1

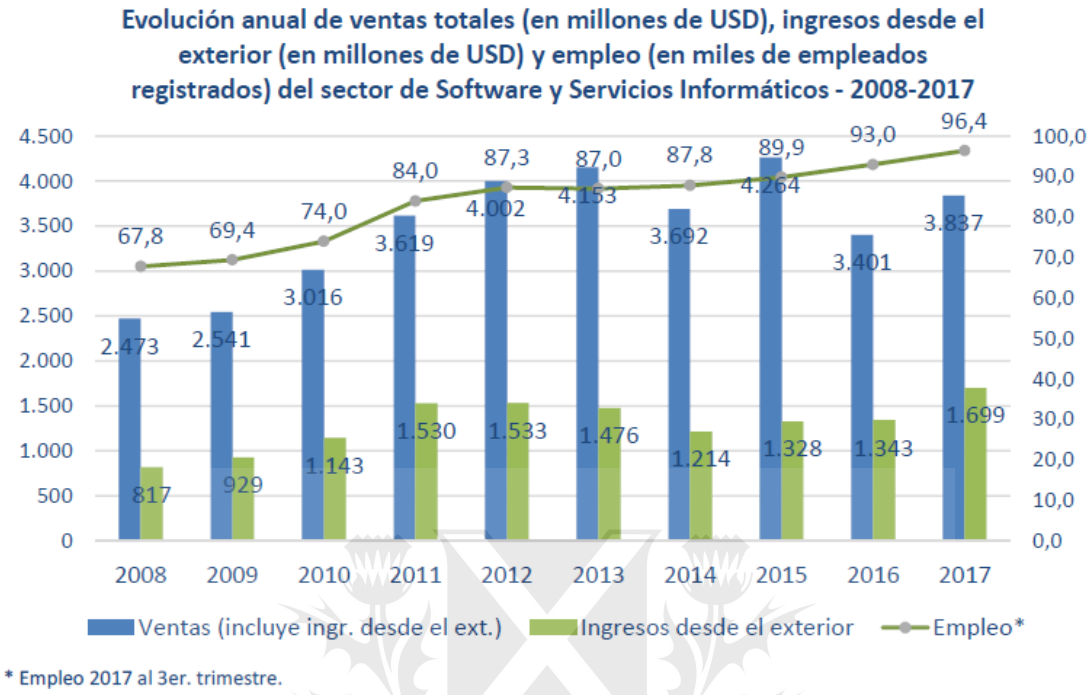


Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial - MTEySS

El OPSSI considera que existen tres factores claves que pueden ejemplificar la situación de los últimos 10 años en la industria del software. Estos son: empleo, ventas totales e ingresos desde el exterior. Dada la coyuntura de Argentina en los últimos años se puede evidenciar que las ventas e ingresos desde el exterior han crecido notablemente dada la depreciación del peso respecto del dólar estadounidense.

Universidad de SanAndrés

Gráfico 2



Fuente: Ventas: Relevamiento OPSSI – Ingresos desde el exterior: Balanza de Pagos INDEC – Empleo: Observatorio de Empleos y Dinámica Empresarial (Ministerio de Trabajo)

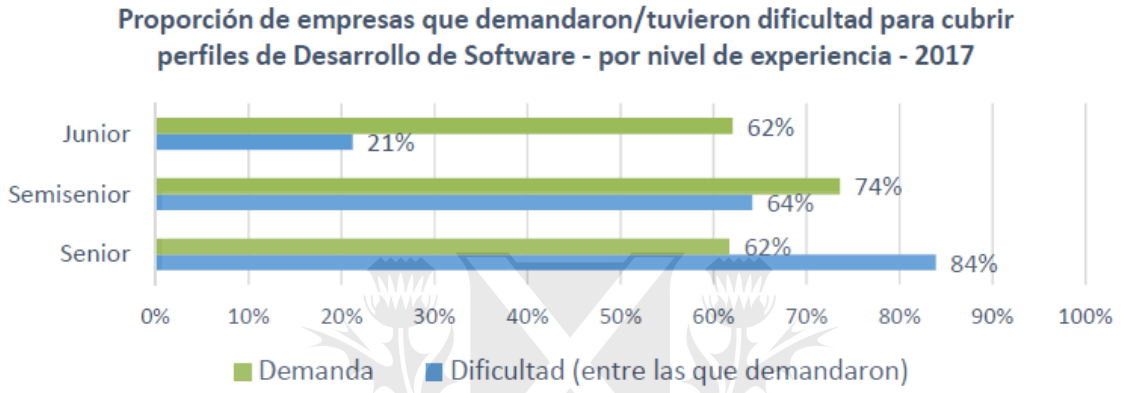
De esta manera, se entiende a la variable empleo (entendida como la cantidad de empleos registrados de la industria), recientemente mencionada, como un punto a considerar por los empleadores para atraer y retener empleados. Una variable que se encuentra en crecimiento lo que provoca que, en caso de que la tasa de personas aptas para dichas posiciones no se equipare, que haya un déficit de oferta frente a la demanda. Lo cual significa que atraer al talento adecuado y retenerlo resulta fundamental para la performance de las empresas. A su vez el crecimiento de la industria en el periodo considerado es un hecho de suma relevancia. Entre 2008 y 2017 ha crecido 42,2% a una tasa anual acumulativa del 4%, en comparación con el promedio del mercado privado argentino en su totalidad 32,2% mayor y 2,7% mayor también, respectivamente. (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Infomáticos de la República, 2018)

Otro dato que arroja el informe es la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D). El 73% de las empresas realizó inversiones durante el año 2017. En promedio se destinó el 7,9% de los ingresos a dicha actividad, asignando, también en promedio, al 9% de la nómina de cada organización. Además, profundizando sobre dicho aspecto, el 79% de las inversiones de I+D se enfocaron en el desarrollo de nuevos productos como objetivo. (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Infomáticos de la República, 2018)

Universidad de San Andrés QUAERERE VERUM

En cuanto a nivel de estudios de los empleados de la industria, OPSSI arroja la siguiente información: el 43% son profesionales en sistemas (licenciados o ingenieros) pero también el 40% no tiene finalizados sus estudios formales. Además, las posiciones de Desarrollo fueron por grandes diferencias las más solicitadas y las más difíciles de cubrir, haciendo énfasis en posiciones de mayor *seniority.*

Gráfico 3



Fuente: Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Infomáticos de la República, 2018

Sumado a la problemática para cubrir vacantes, ejemplificadas por el área de Desarrollo pero con relación directa con la industria en general (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Infomáticos de la República, 2018), las empresas de Software y Servicios Informáticos rotan, en promedio, más del 25% de sus colaboradores, lo que según el informe da la pauta de la alta demanda y baja oferta de recursos calificados en el sector.

A partir de estos datos, es indudable que si el desarrollo y la buena performance del sector de tecnología es fundamental para las organizaciones en la actualidad, y este sector está afectado por una alta tasa de rotación, para dichas organizaciones es de suma importanta comprender cuáles son los factores que pueden retener a estos colaboradores clave. Desde nuestro punto de vista, es necesario hacer foco en el concepto de compromiso.

Habiendose realizada la explicación contextual del asunto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo hacer foco sobre el concepto de compromiso en los perfiles de tecnología. A continuación se profudizará sobre el concepto de cormpromiso en el área de Tecnonología de la Información.

Importancia para la gestión de Recursos Humanos

Proporcionar información para tomar decisiones que fomenten la atracción y fidelización de los perfiles del área de tecnología de la información. El impacto de esta información puede lograrse en las diferentes áreas de Recursos Humanos, haciendo que esta trabaje de manera sinérgica y holística.

Algunos ejemplos podrían ser: alineamiento en la confección de las descripciones de puesto, establecimiento de beneficios y compensaciones acordes a las necesidades particulares del público en cuestión, gestión cotidiana por parte de los *Business Partners* en haciendo foco las variables que desarrollen compromiso, acciones de clima, capacitaciones desafiantes que agreguen valor a la persona y su performance, planes de desarrollo en los que se destaquen desafíos constantes y apropiados a cada etapa de la vida laboral de la persona, como también, por supuesto, desarrollar técnicas y tácticas atrayentes de estos perfiles.

Pregunta de investigación

Dado este contexto, en este trabajo nos proponemos responder la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las variables que fomentan y desarrollan el compromiso (entendido con la voluntad de permanecer en la organización) en los perfiles de tecnología?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Encuadre conceptual

El concepto de *engagement*, entendido como la combinación de pensamientos, emociones e intenciones que llevan a las personas hacia una mejor performance (y que guarda relación con el concepto de motivación) (Aon Hewitt, 2015), se compone de aspectos actitudinales, emocionales y cognitivos y se puede evidenciar a través de la intención de permanecer en la organización. Además, por el lado de la supervisión y los factores de jerárquicos, aquellos colaboradores comprometidos parecerían necesitar menores niveles de control al haber internalizado los valores de la organización cómo propios. Las relaciones de liderazgo también impactan en la voluntad de permanencia. Se identificó que aquellos líderes que guardan relaciones de mayor libertad de pensamiento y acción para con sus colaboradores, estos tienen mayores índices de performance y satisfacción en comparación con aquellos líderes que ofrecen una relación más restrictiva. En línea con ello, una vez comprometidos los colaboradores la necesidad de un seguimiento más cercano de parte de sus líderes no es requerida para fomentar altos niveles de compromiso.

A continuación, se desarrollan las aristas recientemente comentadas como así también una breve ampliación de la relación liderazgo-compromiso.

En un estudio realizado, Garrido, Rodríguez y Álvaro (2014) sugieren que el creciente interés por el compromiso en las organizaciones guarda relación directa con la performance de los colaboradores y el comportamiento de estos. Los autores sugieren que un mayor grado de compromiso con la organización disminuye la intención de abandonar la empresa y aceptar otros trabajos. Además, por el lado de la supervisión y los factores de jerárquicos, los colaboradores comprometidos parecerían necesitar menores niveles de control al haber internalizado los valores de la organización cómo propios (Garrido, Rodríguez, & Álvaro, 2014). Resulta destacable en la investigación el reconocimiento de que el compromiso no es un factor estable, sino que depende del contexto en el que tiene lugar la experiencia del trabajo y, por ende, el compromiso organizacional no debe ser entendido como un rasgo personal, sino como una respuesta situacional, determinada por la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

Existen diferentes caracterizaciones del compromiso. Firmas de consultoría internacionalmente reconocidas (Aon Hewitt, 2015) coinciden en la composición del compromiso laboral (*engagement*, en inglés) basándose en aspectos que, en su conjunto, definirían qué tan comprometido se encuentra un colaborador con una organización. Algunas de esas variables son: compromiso afectivo (la unión emocional con la organización), el compromiso de continuidad (el deseo de

permanecer en la organización) y la conducta extra-rol (cuán voluntario es el funcionamiento en la organización en cuestión).

Siguiendo en línea con el modelo de *engagement* propuesto por la consultora Aon Hewitt proponen tres ejes de análisis para comprender y visualizar el *engagement* en la organización. Por un lado, hablar positivamente acerca de la organización, compañeros actuales y posibles futuros, como así también clientes. Esto se determina a partir del grado de adhesión o rechazo que generan afirmaciones como: "no dudo en recomendar a la organización a un círculo cercano" y "si me dan la oportunidad, les cuento a otros las geniales cosas que hacemos trabajando aquí". En segundo lugar, tener un intenso sentido de pertenencia y deseo de ser parte de la organización, nuevamente declarado en dos sentencias: "se necesita mucho para que me vaya de la organización" y "raramente dejaré la organización para irme hace otro lugar". Por último, Aon Hewitt, como último eje, afirma que los colaboradores están motivados a hacer un esfuerzo extra en pos de alcanzar sus éxitos dentro de la compañía, en su trabajo.

La Universidad IIS de Jaipur en India (Megha, 2016) ha hecho una investigación que compagina diferentes teorías acerca del *engagement* laboral a lo largo de la historia. Concluye que no existe una definición unívoca de dicho término, que se encuentra teñido de aspectos psicológicos, emocionales y actitudinales, cuando no, también, relacionados con el estilo de liderazgo y actividades de bienestar general que promueve la organización. El equilibrio entre la vida personal y el trabajo, según dicho estudio, también guarda relación directa e impacto con el grado de *engagement*.

La empresa *Great Place To Work* (GPTW, en adelante) sugiere que para dilucidar el compromiso muchas organizaciones se utilizan encuestas derivadas de las teorías clásicas de *engagement*. Dicha asunción, si bien puede parecer correcta, sostiene GPTW, puede que esté distante de la realidad, de lo que efectivamente los empleados consideran que es *engagement* para ellos y, por ende, para con la organización. Es por ello que, en su trabajo de campo, GPTW propone el "índice de confianza" (*Trust Index*, originalmente), el cual se encuentra compuesto de cinco pilares: credibilidad, respeto y justicia (que construyen el concepto de "confianza" en el ambiente de trabajo) como también orgullo y camaradería (McCabe, 2017).

Según GPTW, dicho índice es el *driver* principal, de la cultura y los comportamientos de liderazgo (de ahí su importancia), y los líderes son eslabones claves dentro de la organización dado que crean o destruyen la cultura. Todo lo que el líder haga, recae en la cultura. Los colaboradores deben confiar en sus líderes y las acciones que realizan: a mayor confianza, mayor compromiso o *engagement* (McCabe, 2017).

En línea con lo que sugiere la consultora GPTW, el concepto de *engagement* tiene componentes racionales y emocionales. Esto, a su vez hace, que se pueda diferenciar el concepto del compromiso del de satisfacción. La satisfacción es una parte del compromiso y puede relacionarse más con el cumplir los acuerdos contractuales formales que garantizan una relación clara y transparente entre la organización y el colaborador. (Markos, 2010). Se desprende de lo anterior que la satisfacción tiene una doble vía de responsabilidad a través de los dos actores recientemente mencionados, mientras que el compromiso o *engagement* pareciera ser una conducta propia de la persona, más allá de la organización en la que pertenezca.

Según Markos (2010), hay *drivers* del colaborador con engagement, a saber: sentido de comunidad, sentido de pertenencia, contribución a la organización, encontrar sentido al trabajo, compartir un propósito, satisfacción cumplida, sólida relación jefe/colaborador, esfuerzos alineados a la estrategia, reconocimiento de interés genuino por parte de los jefes para con la gente, comunicación para aportar ideas o soluciones y salario y beneficios acordes a las expectativas.

En línea con lo anteriormente expuesto, el aspecto actitudinal genera, para el presente trabajo, un punto de atención que se desarrollará a continuación.

Sumana Guha y Sabhendu Chakrabarti (2014), en su estudio sobre el *turnover* (entendido como la propensión de un colaborador a abandonar de forma voluntaria la organización) en el sector de IT, sostienen que el fenómeno citado es consecuencia de dos clases de factores: factores exógenos a la organización (atracción por un alto salario, mejor porfolio empresarial, mayor prestigio interpretado por una compañía) y factores endógenos propios del colaborador (sentimientos de satisfacción, compromiso, historia familiar) (Guha & Chakrabarti, 2014). A su vez, asumen que el objetivo del colaborador es optimizar sus logros profesionales y que siempre aceptará una alternativa que catalogue de superadora en pos de mejorar su carrera profesional.

En un grupo de 460 colaboradores de IT, en India, sobre un universo de 90 organizaciones, se investigó sobre algunos factores: salario más alto, mejor porfolio, asignaciones internacionales, prestigio de la compañía, compromiso, entre los más relevantes. Dichos factores, según el marco conceptual planteado por los autores, podrían categorizar y dar luz a las razones más comunes sobre las cuales los colaboradores abandonan sus empleos para tomar alguno mejor (respecto de su objetivo profesional).

Uno de los descubrimientos, sobre el cual también se investigó, fue la actitud de los colaboradores para con la organización. Se obtuvieron dos tipologías de colaboradores: una con una prioridad en con el trabajo, la otra con una prioridad

para con su vida personal. Dichas categorías se obtuvieron a través de encuestas autodirigidas (Guha & Chakrabarti, 2014). La diferencia entre una prioridad y la otra se obtiene a través de entender las manifestaciones socio económicas de los colaboradores. (Guha, S.; Chakrabarti, S., 2016)

Como conclusión del estudio se obtuvo que independientemente de que la inclinación sea hacia la vida laboral o hacia la personal, la mayoría de los colaboradores considera que un salario más alto lo haría cambiar de trabajo. Sin embargo, se destaca que los colaboradores están preocupados por el desarrollo de sus carreras en organizaciones que les ofrezcan un plan, lo que entienden que es sinónimo de evidenciar compromiso hacia ellos. Se sugiere que las organizaciones deberían fidelizar a sus colaboradores de IT a través de apoyar sus habilidades actuales y futuras, brindar una remuneración acorde al mercado y no a la industria en la cual trabaja, de manera tal que se pondere su aporte por sobre el del resto de la organización. En la medida que eso se haga, afirman los autores, se alcanzarán, entre otras cosas, los cuatro elementos claves para la retención: performance, comunicación, lealtad y ventaja competitiva (Guha & Chakrabarti, 2014).

Siguiendo el análisis de la actitud como uno de los factores claves para reconocer el *engagement*, Newman y Joseph (2010) exponen que existe correlación empírica entre la satisfacción general frente al trabajo de turno, el compromiso con la organización y el desarrollo laboral frente al compromiso laboral. Entienden la satisfacción como una evaluación favorable del individuo frente a su trabajo, compromiso con la organización como sentimientos de adscripción de uno hacia la empresa y, por último, el desarrollo laboral como la percepción de oportunidades para cumplir con objetivos personales dentro del marco de la empresa. La evidencia de los tres conceptos anteriores se da a través de la dedicación y el vigor con que el colaborador enfrenta su trabajo (Newman & Joseph, 2016).

La teoría de anclajes de carrera profesional de Schein (Fernández & Esparza, 2005) es un constructo que explica el desarrollo, estabilidad, restricciones e integración de un colaborador para con su ambiente profesional. Dicha teoría se compone de tres variables: la autopercepción de sus habilidades y capacidades, la autopercepción de sus motivos y necesidades y, por último, la autopercepción de las reacciones frente a normas y valores, diferenciándose así la siguiente tipología de anclajes:

- Anclaje técnico funcional: preferencia por empleos que permitan el uso y desarrollo de sus habilidades y capacidades técnicas. Se prioriza el contenido del trabajo frente a otros elementos.
- Anclaje de gestión: se orienta hacia actividades de gestión donde se pueda influir, controlar y gestionar.

- Anclaje de autonomía: este tipo de profesional buscará empleos donde se le permitan tomar decisiones sobre cómo, cuándo y de qué manera se desempeñará.
- Anclaje de seguridad: se busca estabilidad organizacional y permanencia.
- Anclaje de servicio: preferencia por empleos que sean compatibles con valores como la ayuda a los otros, resolución de problemas colectivos, solidaridad, etc.
- Anclaje de competencia: se orienta hacia empleos que supongan retos y desafíos, dificultades u obstáculos que impliquen competencia.
- Anclaje de estabilidad: se dará prioridad a la seguridad geográfica.
- Anclaje de estilo de vida: orientación hacia las necesidades personales.

Según esta teoría es posible que se evidencien más de un anclaje en los colaboradores; sin embargo, se suele destacar uno por sobre el resto.

Por otro lado, en una publicación de 2018 en Harvard Business Review se expuso que el 50% de la variabilidad en el compromiso podría predecirse por la personalidad de las personas. En particular se destacan cuatro rasgos: afecto positivo, proactividad, conciencia y extroversión. En combinación, dichos rasgos representan los ejes centrales de la inteligencia emocional y la resiliencia, y, por lo tanto, es más probable que se los colaboradores que los manifiesten muestren con energía y entusiasmo en su quehacer cotidiano (Chamorro-Premuzic, Garrad, & Elzinga, 2018).

Hasta aquí lo expuesto se enfocó en aspectos actitudinales del compromiso. Otro de los aspectos de investigación del presente trabajo es el compromiso desde el punto de vista cognitivo, que se verá a continuación.

En un estudio realizado en la Universidad de Richmond, en el año 2011, se investigó acerca de la pasión en el trabajo y la relación con el desempeño (Ho, Wong, & Lee, 2011). En primera medida, se conceptualizó a la pasión como una actitud que compromete tanto elementos afectivos como cognitivos que pueden ser, a su vez, diferenciados en pasiones armoniosas u obsesivas. La pasión, según los autores, se desarrolla en función de un sentimiento positivo de lo que cada uno hace y de la importancia percibida de la contribución individual.

Se realizó una diferenciación entre la pasión por el trabajo y el compromiso organizacional. La primera se refiere a la actitud frente a las tareas, mientras que el segundo es el sentimiento de pertenencia a su empleador y las ganas de quedarse o irse de la organización hacia un trabajo similar (Ho, Wong, & Lee, 2011).

La pasión puede ser tipificada en armoniosa u obsesiva. La principal diferencia entre ambas es el modo en que sea realizan las actividades. La armonía está

generalmente asociada con la internalización voluntaria del trabajo, el sentimiento de libertad para elegir lo que hacer y la elección del modo. En contraste, la obsesión está asociada con el sentimiento de presiones externas, mandatos jerárquicos y la necesidad de conseguir los resultados por el hecho de hacer el trabajo que se requiere (Ho, Wong, & Lee, 2011).

Uno de los descubrimientos más importantes es que el compromiso cognitivo es el medio más fuerte para que se traccione hacia una performance positiva. Dicho compromiso está compuesto por dos factores: ensimismamiento y atención. El primero se refiere a la intensidad de concentración e inmersión que se experimenta mientras se trabaja y se evidencia a través de la poca capacidad de distracción por otras actividades. Por otro lado, la atención se representa a través de la energía psíquica que el colaborador invierte en la tarea. En resumen, ensimismamiento se refiere a la calidad de concentración, mientras que la atención es la cantidad (Ho, Wong, & Lee, 2011).

Aquellos colaboradores que logran niveles más altos de ensimismamiento y atención generalmente se encuentran armoniosamente comprometidos, mientras que aquellos apasionados obsesivos suelen distraerse más rápidamente, tener sentimientos negativos de cara a su empleador y dedicar menor energía a la tarea (Ho, Wong, & Lee, 2011). Lo anterior deriva en que quienes se encuentran comprometidos cognitivamente logran mayores medidas de performance, mientras que no se encuentra una correlación directa para quienes no lo están. Se desprende que el compromiso cognitivo es un predictor de compromiso organizacional y performance.

Por último, el aspecto emocional del compromiso es lo que se describirá a continuación.

Estudios recientes se centraron en las implicancias de las emociones en el *burnout* y el *engagement* (Castellano, Cifre, Sponton, Medrano, & Maffei, 2013). En primera medida, ambos conceptos, según los autores, se refieren a respuestas prolongadas a nivel personal y relacional con su entorno laboral. El primero de ellos se describe como un agotamiento emocional que se evidencia a través de la sensación de no poder dar más de sí a nivel cognitivo, disminuyendo el propio sentimiento de competencia y logro en el trabajo, y se caracteriza por una disminución de los propios recursos emocionales y también en función de otras personas, lo que los autores denominan “despersonalización”.

El *engagement* se considera como el concepto técnicamente opuesto al *burnout* y se define emocionalmente, como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, dedicación y absorción (Castellano, Cifre, Sponton, Medrano, & Maffei, 2013). Los trabajadores con altos niveles de

compromiso se caracterizan por demostrar alta energía y conexión con sus tareas y a su vez se reconocen eficaces para afrontar diferentes demandas diarias y novedosas de empleos. Características claves que se destacan del estudio es que el *engagement* se ve evidenciado por: altos niveles de energía, significación, orgullo y niveles de plena concentración en el trabajo. De esta manera, algunas de las emociones manifestadas que tienden a experimentarse bajo altos niveles de engagement son: alegría, disfrute y entusiasmo.

Los autores proponen detenernos a analizar ambas definiciones en conjunto y sostienen que existen dos tipos de emociones en dos tipos de activación, lo que arroja cuatro posibilidades combinatorias entre ambos conceptos:

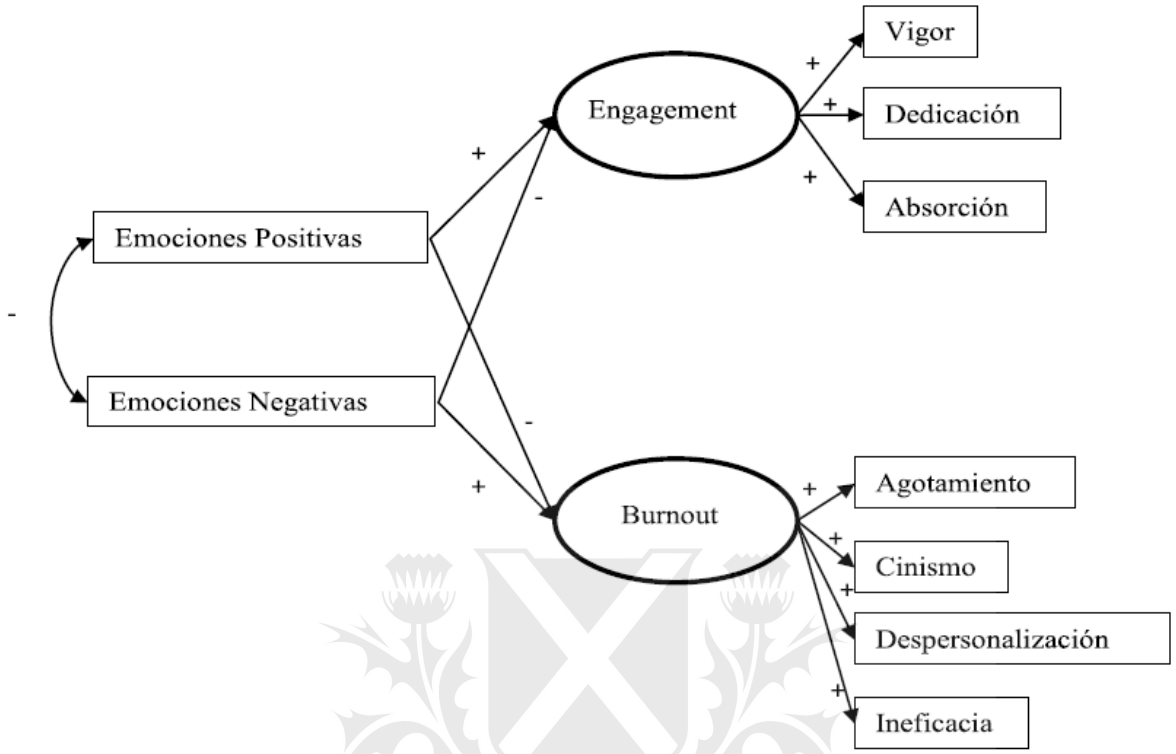
1. Emociones negativas de alta activación (por ejemplo, ansiedad).
2. Emociones positivas de alta activación (por ejemplo, entusiasmo).
3. Emociones negativas de baja activación (por ejemplo, depresión).
4. Emociones positivas de baja activación (por ejemplo, confort).

Lo que distingue a las emociones positivas de las negativas es que las primeras tienen la facultad de ampliar los repertorios del pensamiento y de acción de las personas, lo que permite aumentar los recursos físicos, psicológicos y la conexión social (Castellano, Cifre, Sponton, Medrano, & Maffei, 2013). De hecho, según se expone en el estudio, las experiencias positivas emocionales son consideradas como indicadores de que las metas personales se están cumpliendo según las expectativas y, por ende, las personas podrían considerar ampliar sus recursos, lo que no evidencia nulidad de peligro de *turnover*, pero si pueden predecir niveles de *engagement* para con la organización más altos.

Los autores hacen referencia a un estudio de 2010 de Garrosa Hernández, Moreno, Boada y Blanco que señala que las emociones positivas tienen un efecto del mismo signo en la tarea, la persistencia con la que se trabaja y el funcionamiento cognitivo de los trabajadores, lo que genera también acciones altruistas y de cooperación, repercutiendo no solo en su desempeño sino en el de los demás que los rodean. De igual manera, los autores se toman como referencia estudios de Salanova en 2011, donde se observa que las emociones positivas facilitan las conductas que promueven el *engagement*, y concluyen que dichas emociones son predictoras de más altos niveles de engagement y menores de *burnout*.

Gráficamente se describe de la siguiente manera:

Gráfico 4



Fuente: Castellano, Cifre, Sponton, Medrano, & Maffei, 2013, p. 80.

En los primeros párrafos de la presente sección se comentó que GPTW hacía foco sobre la relación de liderazgo como un punto clave en la generación de compromiso. En los próximos párrafos se verán conceptos alineados. Para ello, retomaremos los resultados del estudio realizado en la Universidad de Jain, en Bangalore, India, por Markos (2010).

En dicho estudio, se encuestó a 515 empleados de 87 compañías diferentes para determinar el impacto del *manager* en el sentido de compromiso sobre los colaboradores de organizaciones de tecnología de la información (Patrick, 2018). Se descubrió que estos managers que utilizan estrategias que guían y dirigen la actividad y comportamiento de sus empleados para conseguir las metas elevan la *performance* y la satisfacción personal en una mayor medida sobre aquellos managers que utilizan tácticas restrictivas.

En un estudio realizado por Garrido, Rodríguez y Álvaro (2014) se sugiere que el creciente interés por el compromiso en las organizaciones guarda relación directa con la performance de los colaboradores y el comportamiento de estos. Los autores sugieren que un mayor grado de compromiso con la organización disminuye la intención de abandonar la empresa y aceptar otros trabajos. Además, por el lado de la supervisión y los factores de jerárquicos, aquellos colaboradores comprometidos

parecerían necesitar menores niveles de control al haber internalizado los valores de la organización cómo propios.

A modo de resumen, la problemática del presente trabajo se desenlaza a partir del concepto de escasez de perfiles de tecnología para cubrir las vacantes abiertas en dicha área y además la necesidad por parte de las organizaciones de que los colaboradores se queden trabajando con ellos y con aportes significativos. Considerando los números expuestos por el Observatorio Permanente de la Industria del Software y los Servicios Informáticos, el área de tecnología crece a tasas mayores que cualquier otra industria. De todo lo anterior se desprende la pregunta de investigación que hace referencia a evidenciar aquellas variables que construyan y fomenten compromiso y permanencia en los perfiles mencionados. Será a través de aspectos cognitivos, psicológicos y emocionales, en consonancia con liderazgos saludables en términos de acción y pensamiento, que se podrá contar con colaboradores comprometidos con la organización y su trabajo.

En definitiva, dado el contexto, la problemática y las investigaciones relevadas, resulta importante canalizar todos los esfuerzos en evitar las salidas voluntarias por parte de los colaboradores de la presente industria. Por lo tanto, conocer la voluntad de estos para permanecer en la empresa resulta el indicador que resume altos niveles de compromiso.

Como hipótesis se podría mencionar que si existen altos niveles de compromiso dados por aspectos cognitivos, psicológicos y emocionales, donde el liderazgo influya, podríamos concluir que existiría una voluntad de permanencia en un futuro.

En el informe presentado por Gartner en el primer trimestre de 2019 (Gartner, 2019), se ponen de manifiesto cuáles son los factores más importantes a la hora de que los colaboradores (encuestados, en promedio, y a nivel mundial) deciden para tomar la decisión de trabajar en una nueva organización. Globalmente, dichos factores se mantuvieron estables por los últimos nueves meses a la fecha del informe, y ellos son: la compensación total, el balance entre la vida personal y la laboral y la estabilidad en la organización. Otros aspectos que sobresalen del informe y la investigación son las oportunidades de carrera, el respeto, la integridad y la locación del trabajo.

Además, el esfuerzo discrecional y la intención de permanecer son observables que se encuentran en crecimiento por tercer trimestre consecutivo, lo que le permite a Gartner asumir que los colaboradores se encuentran más comprometidos con sus compañías actuales. Específicamente la información muestra que el 15% de los encuestados realiza esfuerzos discrecionales (se refieren a la voluntad de un empleado en realizar actividades y acciones que están más allá de sus responsabilidades actuales y tienen como objetivo *performar* en su trabajo de una

manera más eficiente), y que el 55% tiene intención de permanecer en su empresa (deseo de quedarse en la organización basado la cantidad de veces que se busca trabaja a lo largo de un año calendario, frecuencia de renuncias y envíos de currículos en función de contactos por head-hunters) (Gartner, 2019). En el caso de Latinoamérica, la voluntad de realizar más esfuerzo está aproximadamente 10% por encima del resto del mundo, mientras que el deseo de permanecer de sus colaboradores se encuentra en la media mundial.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Investigación de campo

Estrategia metodológica

Presentación de la herramienta de relevamiento de información

A través de un instrumento en la modalidad de encuestas con preguntas del tipo abiertas y cerradas, se encuestó a 104 personas trabajadoras en el área de tecnología de la República Argentina. El foco se situó en el compromiso cognitivo, emocional y psicológico a fin de determinar las variables que desarrollan compromiso en los colaboradores del área de tecnología.

El instrumento se compartió a través de plataformas digitales para ser autoadministrado.

Relevamiento de campo

Se relevó a un total de 104 personas trabajadores del área de tecnología a través de una encuesta compuesta de un total de 29 preguntas.

La encuesta realizada entre los meses de julio y octubre del 2019, fue organizada bajo los siguientes apartados (para conocer el detalle de las preguntas, ver Anexo I):

- Caracterización de los encuestados
    - Dicho apartado apunta a conocer demográficamente a los encuestados
- Percepción del trabajo actual
    - El objetivo del presente apartado es conocer las principales ideas del encuestado sobre su trabajo actual
- Preferencias laborales
    - Comprender cuáles son los aspectos preferenciales del trabajo ideal fue el objetivo de este apartado
- Recomendación final
    - Como última pregunta del formulario, se consultó por si o por no, si el encuestado recomienda su organización actual para trabajar.

Caracterización de los encuestados

Sobre una base de 104 encuestados, los aspectos demográficos arrojados son los siguientes: 81% corresponden a hombres y el 19% restante a mujeres, lo que ya denota cierta desigualdad de género, que si bien no es campo de análisis del

presente trabajo no es un dato para pasar por alto dado que pueden desprenderse diferentes particularidades tanto respecto de preferencias de contratación cómo respecto de necesidades. La caracterización promedio de los encuestados en cuanto a edad, resulta en un promedio de 32 años.

El nivel educativo de los encuestados se reparte porcentualmente de la siguiente manera: 38% universitario incompleto, 29% universitario completo, 16% título de posgrado, 17% restante comprende secundario completo y/o terciario completo o incompleto.

En cuanto a la antigüedad en la organización en la que se encuentran trabajando 34% tiene más de 5 años, 24% menor a 1 año, siendo el 42% la comprensión entre 1 y 5 años.

La antigüedad en el puesto actual de cada uno de ellos resultó de la siguiente manera: 33% tiene una antigüedad en su posición menor a 1 año, 22% entre 2 y 3 años, 19% mayor a 5 años, 17% entre 1 y 2 años, el 9% restante entre 3 y 5 años.

De lo anterior, se desprenden algunas conclusiones preliminares:

1. Existe una brecha significativa en la composición de géneros en el área, donde prevalece la contratación de hombres. Siendo en el mercado argentino registrado la relación 63,1% hombres y 36,9% mujeres. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2019)
2. En la industria, no sería necesaria la terminación del estudio universitario para la contratación de colaboradores.
3. Podría concluirse que habría una rotación de posiciones alta, dónde no se realizaría el mismo trabajo por un lapso mayor a los 3 años, seguramente alineado a la dinámica de la industria.

Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos

Percepción del trabajo actual

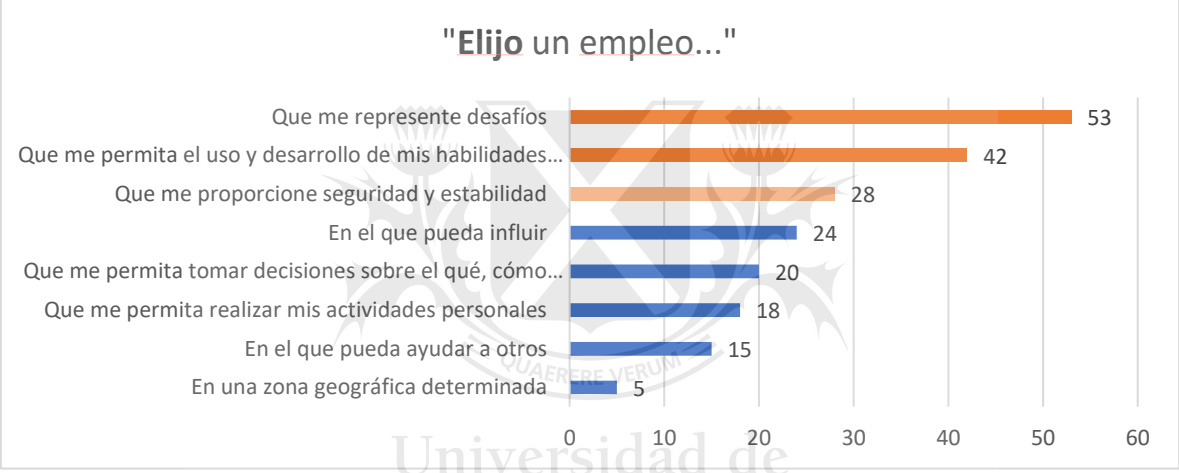
Se les consultó a los encuestados sobre aquellos valores de la organización en la que cada cual se encuentra trabajando que consideran que los identifican. En orden de relevancia aparecieron los conceptos de: comunidad; pertenencia; ninguno; sentido, alineación a la estrategia, contribución en la organización, relación jefe-colaborador; satisfacción e; innovación.

Los dos primeros conceptos o ideas (comunidad y pertenencia) obtuvieron 45 y 26 menciones respectivamente, sobre 104 respuestas. El resto de los mencionados no superó las 11.

A su vez, se preguntó acerca de la representación del trabajo para cada uno de ellos. Desarrollo profesional/personal obtuvo 36 de 104 respuestas y fue la más alta puntuación, seguido por responsabilidad (16), compromiso (14), desafío (12), satisfacción (10), fin (5), comunidad (5), medio (4) y pilar (1).

Siguiendo la línea del modelo de Anclas de carrera (Schein, 1993) se consultó a los encuestados sobre las preferencias a la hora de elegir un empleo, dando como opción la posibilidad de que eligieran hasta dos opciones de las ocho que el autor sintetiza. El resultado fue el siguiente:

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la presente pregunta reflejan una tendencia marcada hacia la preferencia de trabajos resulten desafiantes y que permitan poner en uso, como así también desarrollar habilidades dentro de la industria. El dato significativo de estos resultados radica en la gran brecha que existe entre el resto de las anclas.

Hasta aquí se revisaron los resultados de las preguntas que nos permiten caracterizar y comprender las principales ideas acerca del empleo actual de cada uno de los encuestados y su generalidad. Sin embargo, resulta importante para el trabajo de investigación actual comprender cuál es la intención de permanencia en la organización, dado que es el indicador de *engagement* definido. Sobre el total de los encuestados, 77 de ellos han contestado que se imaginan trabajando en su organización actual en un futuro, lo que representa el 74% de los participantes de la encuesta. El 26% restante no se imagina trabajando en su organización en el futuro. Para tomar magnitud de lo que representa dicha relación se debe ir a visualizar los índices de rotación generales para el mercado laboral registrado de la República Argentina, donde el promedio de dicho índice para noviembre de 2019

está representado por 1,7% (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2019).

En el siguiente cuadro se ve graficado el indicador de compromiso definido que servirá también para representar los próximos análisis de datos. Se representa a aquellos que efectivamente se imaginan trabajando en la organización en un futuro en color naranja, y a aquellos que no se imaginan trabajando en la organización a futuro, en color azul.

Gráfico 6

Fuente: Elaboración propia

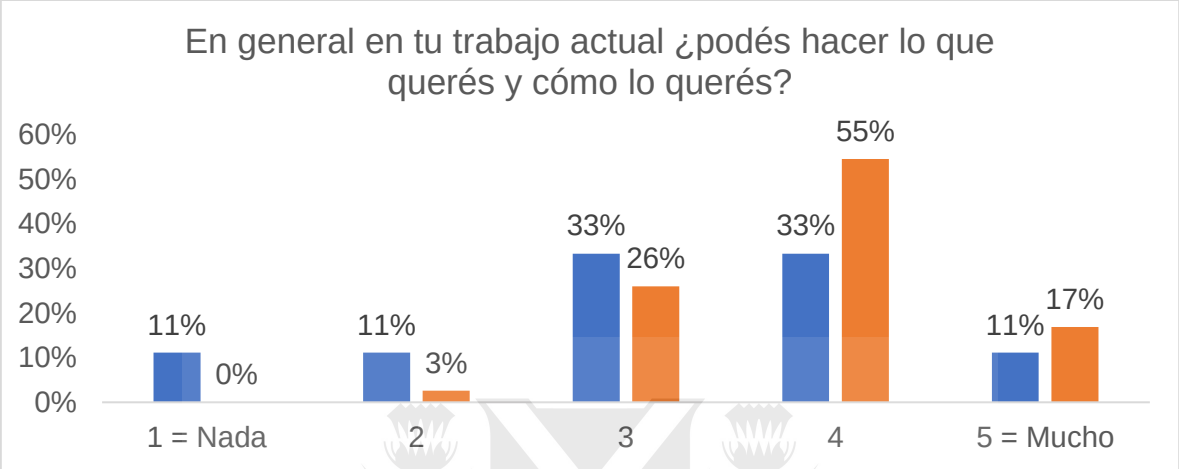
Universidad de San Andrés

Al hacer la diferenciación entre los últimos dos grupos de encuestados, se hayan diferencias que se analizarán a continuación para comprender si existen variables que al ser cubiertas o no según los colaboradores, estos concluyen de manera positiva o negativa en la voluntad de permanencia a futuro en la organización.

Respecto de la posibilidad de hacer lo que cada colaborador desea y del modo que le parece, aquellos que no se imaginan trabajando en un futuro en su organización, el 22% considera que no puede, mientras que aquellos que se imaginan en un futuro trabajando solo el 3% no lo cree posible. Con igual tendencia, pero con datos inversos, sobre aquellos que no se imaginan en un futuro en la organización el 44% considera que puede hacer lo que desean y del método que consideran, mientras que aquellos que si se imaginan en la organización y pueden hacer lo que quieren, como quieren, representan un 72% del grupo. Lo que evidencian brechas de 19 y 28 puntos, respectivamente. Por lo tanto, la negativa de definir el qué y el cómo en la diaria laboral es una posibilidad para aquellos que no desean permanecer en la organización, mientras que es casi invisible para aquellos se imaginan permaneciendo la organización. Además, este último grupo cree poder elegir su

objetivo y método de manera significativa. Se podría concluir que, ante mayor libertad de acción, mayor voluntad de permanecer en la organización, y que a menor posibilidad de acción mayor es la voluntad de salida de la empresa.

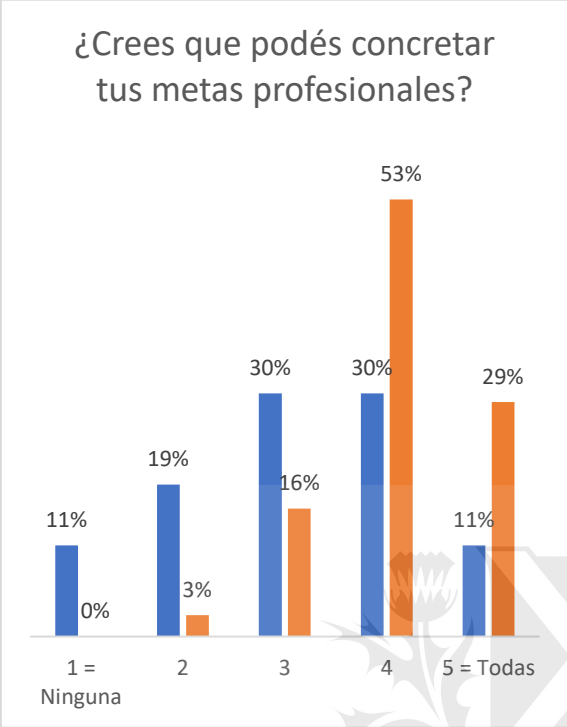
Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

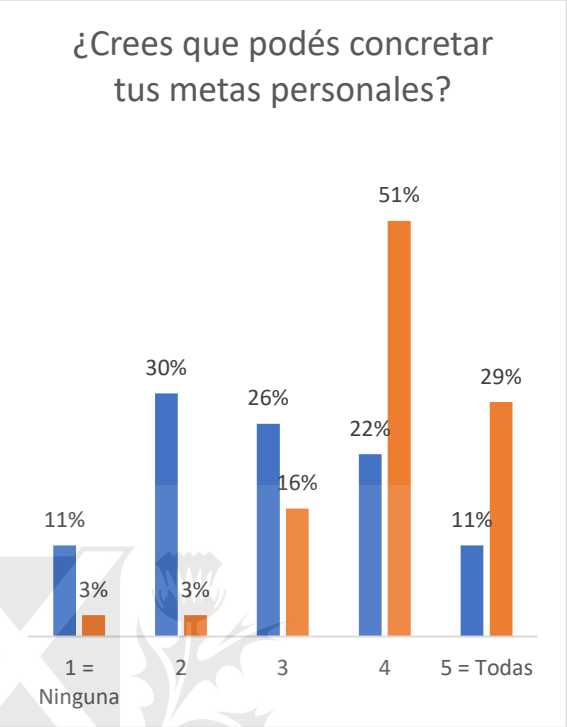
De igual manera, se consultó acerca de la posibilidad de concreción de metas profesionales y personales. Entre aquellos que no se imaginan en un futuro trabajando en la organización, el 30% cree que no pueden concretar ninguna meta profesional y el 41% ninguna personal. Sin embargo, aquellos que creen en un futuro seguir trabajando en la organización son el 3%, y el 6% considera que no pueden concretar ninguna de ambas metas, respectivamente. Por otro lado, respecto de la creencia de poder concretar las metas antes mencionadas, en el grupo de aquellos que no se imaginan en la organización en tiempos futuros, el 41% cree poder concretar todas sus metas profesionales y 33% sus metas personales. Al igual que en la medición anterior, la tendencia se mantiene, siendo el doble (82%) la consideración de poder concretar todas las metas profesionales para aquellos que se piensan trabajando en un futuro en la organización, y también un 80% cree poder concretar todas sus metas personales. Este descubrimiento pone en evidencia que en la medida que estén alineadas las posibilidades de concretar metas profesionales y personales, los colaboradores aquí relevados verán con buenos ojos la permanencia en la organización, caso contrario, el desenlace sería el opuesto, optarían por salir de la misma.

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

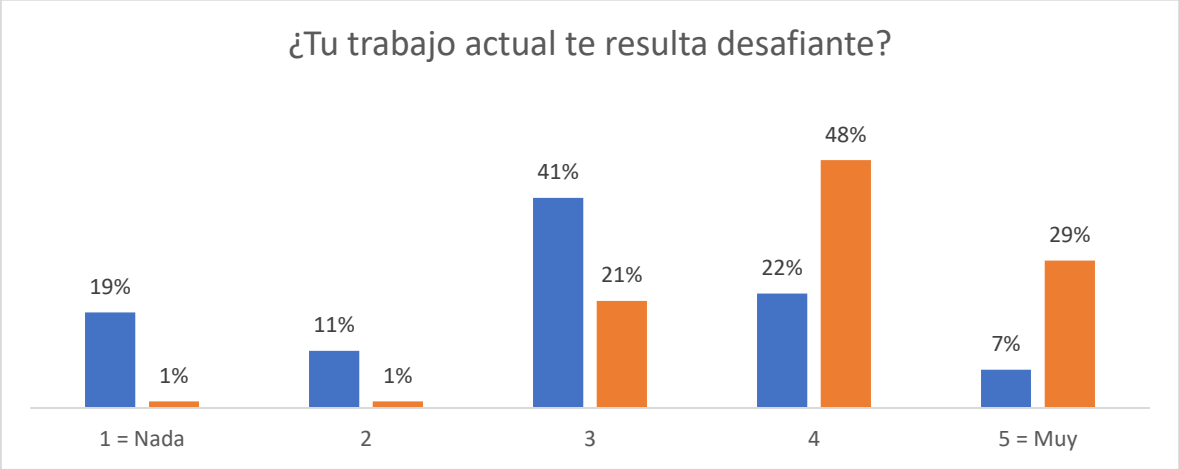
Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

El último punto relevado del presente apartado estuvo enfocado en función de la representación del trabajo en cuanto a desafíos y distracciones. Sobre el primer punto, el 30% de aquellos que no se imaginan en un futuro trabajando en la presente organización considera que no le resulta desafiante mientras que el 29% le resulta muy desafiante. En cuanto a aquellos que se creen trabajando en la organización en el futuro, los valores son 2% y 77% respectivamente. Por lo cual, se puede concluir que, al igual que se mostraba la tendencia sobre la teoría de las anclas de carrera, la representación de desafíos resulta fundamental para determinar la voluntad de permanecer o no en la organización y alentar el compromiso de los colaboradores.

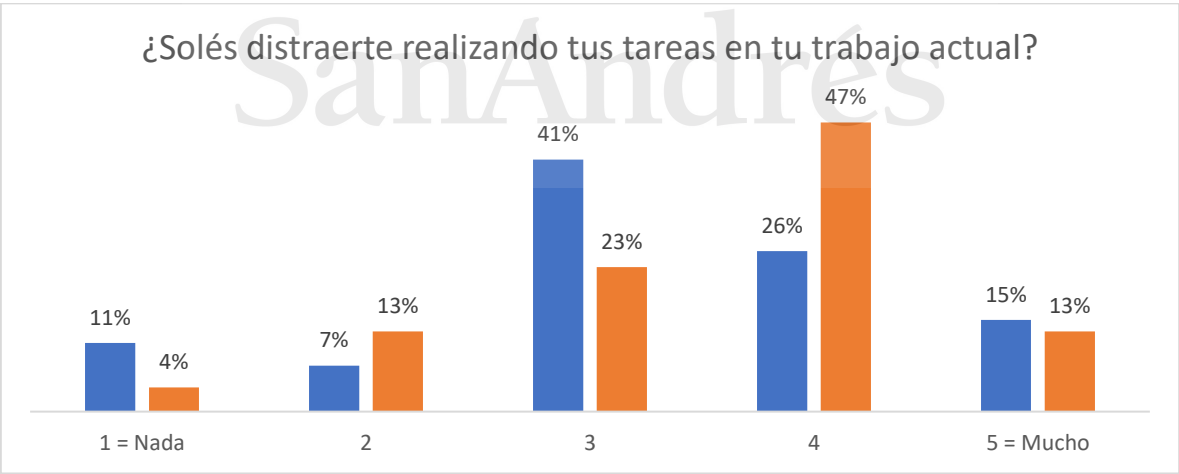
Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las distracciones que se mencionaron anteriormente, los valores son 17% de quienes no creen estar trabajando en un futuro que consideran no distraerse en absoluto. Por otro lado, el 41% cree distraerse mucho. En aquellos que efectivamente se imaginan trabajando en un futuro en la organización los números son 17% y 60%, respectivamente. En este punto no se hallan diferencias significativas que permitan alcanzar una conclusión y diferenciación entre la voluntad o no de permanecer en la organización.

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

Hasta aquí se muestran los resultados obtenidos cuando se consultó sobre la percepción de los colaboradores en su trabajo actual, en aspectos que hacen a las posibilidades de realizar el objetivo y el modo de su trabajo a voluntad, la posibilidad

Universidad de SanAndrés

de concretar metas profesionales y personales, los desafíos y distracciones que se presentan.

Preferencias laborales

Se consultó acerca de las características que debería tener el trabajo ideal de cada uno de los encuestados, en orden de relevancia, tanto aquellos que se imaginan como lo que no, trabajando en la organización en el futuro coincidieron.

El orden (y su peso relativo), es el siguiente:

1. Flexibilidad (29%)
2. Clima (26%)
3. Desafíos (15%)
4. Desarrollo profesional/personal (13%)
5. Salario acorde (6%)
6. Orientación al negocio (4%)
7. Estabilidad (3%)
8. Innovación (3%)
9. Cuidado del medio ambiente (1%)
10. Liderazgo (1%)

Otro de los temas a relevar fue, en cuanto a desafíos, que tipo debería tener el trabajo ideal. Nuevamente el orden fue similar para ambos grupos identificados. El desafío más destacado fue la adquisición de conocimientos nuevos (38% del total de encuestados), seguido por innovación (23%), la utilización de nuevas tecnologías (12%), 12% no contestó, desafíos de liderazgo (11%) y el trabajo por proyectos (9%).

Recomendación final

Del total de encuestados el 91% recomienda su organización para trabajar, mientras que el 9% restante no lo hace.

Por último, resulta importante destacar que otro aspecto relevado, sobre el cual se hizo foco fue, sobre aquellos que no se imaginan en la organización actual trabajando en un futuro se consultó cuáles son los *drivers* que hacen que se queden actualmente. Los dos puntos más importantes fueron el clima y la compensación total.

Conclusiones

La literatura relevada no proporciona una definición unívoca del concepto de *engagement*. Sin embargo, los autores coinciden en que es una variable dinámica que depende de factores tanto intrínsecos como contextuales. Será acaso Guha y Chakrabarti (2014) quienes lo diferencian más marcadamente en su exposición. Sin embargo, tanto Markos (2010), Newman y Joseph (2016) y Castellano como Cifre y Sponton (2013) hacen hincapié en que el mismo colaborador es responsable único de la definición de compromiso como así también de las variables que lo integran.

Así, por ejemplo, Guha y Chakarabarti (2014) sostienen que dentro de los factores exógenos se encuentran el salario, el porfolio y el prestigio de la organización y que, si bien un colaborador podría elegir una empresa por sobre otra dadas esas tres características, Markos coincide con ellos y propone que lo anterior está valuado "acorde a las expectativas…" de cada colaborador y directamente influenciadas por su comunidad.

A partir de la contrastación con la información relevada en campo, en cuanto a las características ideales de un trabajo deseado, el salario se encuentra en quinta posición, por detrás de (en orden de relevancia): flexibilidad, clima laboral, desafíos (se profundizará sobre este *driver* más adelante) y desarrollo profesional/personal.

Las afirmaciones de Markos (2010), nuevamente, coinciden con lo relevado, dado que sugiere que uno de los *drivers* del *engagement* está representado por el sentido de comunidad.

Del análisis bibliográfico surgen dos vertientes de comportamientos observables derivados de altos niveles de *engagement*, que luego confluyen en un indicador. Autores como Castellano, Cifre y Sponton (2013) o Ho, Wong y Lee (2011) sostienen que altos niveles de compromiso devienen en una mejora de la performance. Sin embargo, continuando con el análisis de los autores recientemente mencionados y en consonancia con el resto de la bibliografía consultada como la consultora Aon Hewitt (2015), en la medida en que haya altos niveles de *engagement* aumentará la voluntad de permanencia en la organización, lo que resulta igual a disminuir los niveles de *turnover.* De allí surge, en el presente trabajo de investigación, que el indicador de *engagement* sea, justamente, la voluntad de permanencia en la organización.

Retornando a la idea de expectativas, poniendo énfasis en la percepción del individuo, tanto Markos (2010) como Newman y Joseph (2016) sostienen que existe cierta relación con la satisfacción y que esta se encuentra representada por una evaluación favorable del colaborador. Por su parte, Newman y Joseph (2016),

demuestran una correlación empírica entre satisfacción y compromiso, evidenciada por una mayor dedicación y vigor en la tarea. Descubrimiento similar encuentran Chamorro, Premuzic, Garrad y Elzinga (2018). Según ellos, a través de evidencias de mayor energía y entusiasmo en la tarea definen que el compromiso se encuentra en la medida que haya altos niveles de resiliencia e inteligencia emocional.

Castellano, Cifre y Sponton (2013) sostienen que el compromiso del colaborador estará centrado en si este considera que su experiencia resulta positiva en la organización y si se encuentran alineados los desarrollos profesionales con personales, hecho que repercute directamente en el resultado o *performance* de la tarea realizada.

En contraste con la información emergente del relevamiento de campo realizado, el 82% de aquellos que efectivamente tienen deseos de permanecer en la organización en la que se encuentran trabajando han sentenciado que consideran posible la concreción de metas profesionales, y el 80%, sus metas personales (solo el 3% considera que no puede concretar metas profesionales y el 6% metas personales). De igual manera, pero en signo contrario, quienes no se imaginan en su organización en un futuro confían en realizar sus metas profesionales y personales en un 41% y 33%, respectivamente en la organización en la que actualmente se encuentran. Se podría concluir no de forma total que existiría una relación directa entre estas posibilidades y las ganas de permanecer en la organización en el futuro.

En línea con lo anterior, del relevamiento se desprende que sobre el total de encuestados (104), a la hora de consultarles que representa el trabajo para ellos resulta en primera medida, desafíos personales o profesionales, luego responsabilidad y compromiso. A su vez, se consultó sobre qué tan desafiante resultaba para estos su trabajo actual. Comparando, nuevamente, quienes se imaginan trabajando en la organización actual con aquellos que no, los resultados fueron relevadores. Por un lado , el 77% de aquellos que se piensan a futuro en su empresa considera que le resulta desafiante y solo el 2% considera que no. Por otro lado, el 29% de aquellos que no se piensan en su organización considera que es desafiante, mientras que el 30% no lo ve así. Categóricamente se ve una diferencia entre las expectativas y lo que sucede realmente, al menos entre los encuestados.

Ho, Wong y Lee (2011) a su vez, relacionan el concepto de compromiso como sentido de pertenencia por parte del colaborador para con la organización coincidiendo con Newman y Joseph (2016), quienes lo representan con un sentimiento de adscripción a la organización. Sin embargo, para Markos (2010) el sentido de pertenencia no es una definición de compromiso sino un *driver* más que lo genera. Ho, Wong y Lee (2011) sugieren que el compromiso y el sentido de pertenencia guarda relación directa con una pasión armoniosa, a través de la

internalización del trabajo y la libertad de elección tanto en el objetivo como en el método de realización de la tarea.

Los encuestados afirman esta idea, dado que entre aquellos que creen permanecer en un futuro en la organización, el 72% realiza sus tareas con esta libertad, mientras que solo el 3% no cree poder decidir tanto en el *que* como en el *cómo*. De los que no creen permanecer en el futuro en su organización, más de 7 veces más (22%) creen no poder decidir con libertad, mientras que casi la mitad (44%) considera poder decidir sobre su tarea.

Guha y Chakrabarti (2016) mencionan que el apoyo a las habilidades actuales y futuras del colaborador es para estos una muestra clara de compromiso de las organizaciones para con ellos dado que fomenta el desarrollo de carrera y, por ende, la posibilidad de ver realizadas los objetivos personal o laboral. Si bien los autores no realizan una correlación entre la libertad de acción y la concreción de metas personales y profesionales, se encuentra una relación a partir del análisis de los datos.

De hecho, en el relevamiento de campo surgió que, cuando se los consulta por las anclas de carrera lo que más se valoran son trabajos con desafíos, seguido por el uso y desarrollo de habilidades y la estabilidad y seguridad laboral.

Siguiendo el anterior razonamiento, en línea con lo expuesto por Guha y Chakrabarti (2016) y a partir de lo relevado en las encuestadas en materia de desafíos y lo que prima es la adquisición de nuevos conocimientos, seguido por la posibilidad de innovar, utilizar nuevas tecnologías y liderar y trabajar en proyectos. Son estos autores quienes exponen que apoyar habilidades de los colaboradores y ofrecerles un salario acorde (no a la industria, sino al mercado), son los dos puntos más valorados para cambiar o permanecer en un trabajo.

Por último, en el relevamiento no se encuentra evidencia en cuanto a la relación del compromiso cognitivo (representado por la abstracción en la tarea) y las distracciones. Ho, Wong y Lee (2011) sostienen que, a niveles bajos de distracción, mejor performance y niveles de *engagement* más altos. Tanto los encuestados que creen que permanecerán en el futuro en la organización como aquellos que no tienen niveles de distracción similares: 17% y 18% respectivamente.

A modo de conclusión general, los trabajos de Guha y Chakrabarti (2014 y 2016), Markos (2010) y Newman y Joseph (2016) abarcan la gran mayoría de los puntos encontrados en el relevamiento de campo. Sin embargo, la conceptualización que realizan estos autores resulta insuficiente para describir de manera completa los *drivers* de *engagement* del mercado laboral e industria de tecnología de Argentina. Existen puntos de intersección entre los planteos de los autores investigados y lo relevado en campo. Sin embargo, es posible que el mercado argentino ofrezca

características diferenciales que subyacen a estas diferencias como así también devengan de las conclusiones que saquen los autores por haber investigado con otras poblaciones. Se desprende de lo anterior que, a la hora de diseñar propuestas (de cualquier índole) en Recursos Humanos, resulta imprescindible no hacerlo bajo la mera premisa de los marcos teóricos elaborados para otros contextos o bajo el concepto de *plug and play*, dado que el público destinatario debe ser el centro del diseño.

Con independencia de lo que acabamos de decir, podemos afirmar que existen factores exógenos y endógenos que aumentan o disminuyen el *engagement* en los colaboradores. Estos factores guardan relación directa con la percepción del individuo aun así sea en la remuneración total recibida, donde generalmente la comparación cualitativa del trabajo trae mayor polémica o posibilidad de discusión acerca los puntos a trabajar para retener gente y se suele pensar que un salario más alto es sinónimo de retención o atracción. Lo que se demuestra en el trabajo es que es un factor más, que también está atravesado por la percepción individual y colectiva. Aspectos que ayuden a fomentar la realización de metas personales y profesionales asumidas como desafíos, un clima laboral que incline la balanza hacia una evaluación favorable de la dinámica organizacional serán los puntos de partida a partir de los cuales líderes y Recursos Humanos se podrán apalancar para que, en un contexto de escasez de perfiles necesitados en la industria de tecnología, los colaboradores elijan hoy y mañana la organización.

En líneas generales, estas medidas deberán centrarse en desafíos que interpelen a los colaboradores a desarrollar nuevos conocimientos y habilidades en un clima de camaradería, dónde la flexibilidad y la libertad de acción tanto en el que como en el cómo estén sobre la mesa. Además, deberán monitorearse constantemente y verificar si las medidas por mayor o menor antigüedad que tengan están alineadas a los deseos y necesidades del mercado laboral en general y de los trabajadores de tecnología de cada empresa, en particular, dado el sello dinámico que enmarca al *engagement.*

Universidad de San Andrés

Recomendaciones para la acción

La era del conocimiento ya llegó. La posibilidad de *commoditizar* [1] a los colaboradores es imposible, dado que estos ya son protagonistas de su propio desarrollo y se diferencian unos a otros constantemente. Además, existen más trabajadores con conocimientos diversos y necesarios que las posiciones que los requieren o que aún no están inventadas dentro de una organización. Y, sobre todo, la cantidad de trabajadores está muy por debajo de la oferta que las organizaciones pueden hacer. Por último, es la sociedad quién demanda valor agregado a su cotidianeidad otorgándole beneficios y ya no solamente productos o servicios (Deloitte, 2019), siendo que ya no se compran productos o servicios de manera acumulativa o por el mero hecho de "tener" sino que ahora la gente compra de manera más consciente en cuanto a que cuando compra espera que se satisfagan cuestiones que le hagan más sentido a cada uno.

Se podría concluir que la demanda de valor agregado es una realidad solo comparable con una era pre industrial, donde el valor de conocimiento en las mentas y manos de los artesanos era lo que se destacaba en el mundo laboral.

Recursos Humanos tiene la responsabilidad de que las organizaciones perduren en el tiempo basadas en conocimientos actuales y futuros; y solo perdurarán aquellas que logren entender a los colaboradores, sus necesidades y deseos de manera tal que sean ellos quienes elijan trabajar en la empresa. La elección es y debe ser mutua.

La gran pregunta por responder por Recursos Humanos es: ¿qué pasa cuando el cambio es la única constante y aquello que creo saber, una vez que lo domino, ya es obsoleto? La respuesta parece obvia y es "adaptación".

Lo interesante es que Recursos Humanos ya no debe trabajar solo para aquellos que ya se encuentran en la organización sino también para aquellos que aún no, y que queremos que lo hagan.

Recursos Humanos debe pensar en el camino completo del colaborador diseñando sus estrategias antes, durante y después de la vinculación profesional.

Pensando en acciones de bajo riesgo, Recursos Humanos puede: continuar con su gestión tradicional haciendo mejoras según lo considere; puede escuchar con mayor atención e intención a sus colaboradores (Society for Human Resource Management (SHRM), 2013), sumarlos a estos a los diseños y entablar un marco

[1] Licencia literaria del concepto de *commodity*, como aquel producto o bien que se comercializa sin una diferencia cualitativa, generalmente con componentes básicos.

de trabajo ágil basado en pensamiento de diseño (*design thinking*)[2]. También puede escuchar y diseñar con sus colaboradores trabajar fuertemente sobre los procesos de atracción y marca empleadora, como así también en el clima de la organización y cada área.

Sin embargo, también puede romper el molde y pensar la disrupción tomando enseñanzas del *marketing*, que se ha vuelto personalizado, contextualizado y dinámico. El objetivo de los últimos años de esta disciplina se ha convertido pasando desde un enfoque egocéntrico hacia una perspectiva en la que el consumidor se encuentra en el centro (Deloitte, 2019). Esto lo ha logrado a través de la gestión íntegra de las experiencias y el entendimiento profundo de los comportamientos. Existe una coincidencia entre este enfoque de marketing y lo afirmado por los autores investigados en el presente trabajo: existe una evaluación constante de experiencias que hacen que la balanza se incline hacia lo positivo o lo negativo (Deloitte, 2019) y que una vez hecho dicho análisis, se elegirá o no la organización (ya sea para comprar o permanecer).

Por lo tanto y por lo anterior, considerando los hallazgos arriba mencionados, Recursos Humanos podría tomar mayores riesgos que impliquen mayor entrega de valor para con los colaboradores (actuales y futuros).

En este sentido, Recursos Humanos podría tomar como punto de partida para el diseño de sus procesos lo expuesto por Lakshmi Ramarajan (2015), quien plantea que para generar relaciones doblemente beneficiosas se deben considerar tres características:

1. Mutualidad: relaciones construidas a través de expectativas doblemente claras, con aprendizaje y comunicación constante y regular. El autor destaca que, en relaciones no mutuas, algunas de las dos partes pueden sentir aprovechamiento o ventaja por parte de la otra. Ejemplos de dicho pensamiento son: sentimiento de pérdida de tiempo, esfuerzo en vano, lo cual se podría emparejar con baja de *performance* y eventualmente con pérdida de compromiso y voluntad de permanencia en la organización.
2. Resiliencia: ante presiones del entorno o momentos no deseados, relaciones como las que se plantean invitan a que ambas partes encaren los desafíos juntos. Esto genera, en cierta medida, aprendizaje continuo (característica propia de la mutualidad arriba expuesta).
3. Multiplicidad: se plantea que existen dos tipos de objetivos, por eso múltiples, en toda relación laboral. Por un lado, el netamente laboral, por el que se

[2] Metodología de diseño proveniente del diseño de productos. Consta de cinco etapas no lineales que enfatizan el foco de atención en el usuario final. Dichas etapas son: empatía, definición, ideación, prototipación y testeo.

busca *performance*. Por otro lado, objetivos relacionales, que involucran aspectos emocionales y psicológicos. Según el autor, los dos objetivos son indivisibles el uno del otro y, según el relevamiento de la presente investigación, también.

Además, Ramarajan (2015) plantea algunas barreras estructurales que deben considerarse. Estas son el poder formal (la posibilidad de otorgar premios y castigos), el sistema (procesos y regulaciones) y los grupos (similitudes y diferencias entre las personas), de las cuáles Recursos Humanos se debería hacer eco para rever la manera de relacionarse y diseñar políticas en consecuencia con los objetivos de talento y *performance* empresarial que se deseen alcanzar.

Recursos Humanos también debe considerar que en todo proceso planteado (e inherente a cualquier participación humana) existen sesgos que deben ser revisados constantemente para estar a la altura del contexto y de sus cambios constantes (Pfeffer, 2007). Recursos Humanos debe agregar valor (Ulrich, 2010) definiendo las capacidades necesarias para la organización, diseñando el modelo de liderazgo y también la cultura. La manera de hacer esto es a través del diseño integrado e innovador de las prácticas alrededor de las personas, la *performance*, la información y el trabajo requerido.

Independientemente de los procesos, existe un elemento inherente a la organización que Ulrich (2010) menciona: la cultura. Es menester que la cultura sea trabajada en todas sus formas para que los estándares de todo lo que suceda dentro de la organización y sea provocado fuera de ella tenga un sentido común y aspiracional, motivante y movilizante (Groysberg, Lee, Price, & Cheng, 2018), drivers definidos en esta investigación. .

Tomando como referencia el último párrafo de las conclusiones generales, se hará una descomposición de los descubrimientos para poder abordar diferentes líneas estratégicas:

Se deberán diseñar experiencias y actividades laborales dirigidas al desarrollo individual y organizacional que se encuentren mutuamente controladas por el colaborador y la empresa. De esa manera será la propia persona quien defina sus objetivos y los medios para alcanzarlos en consonancia con los carriles que defina la organización en la que se consideren las posiciones diseñadas previamente.

Desde una perspectiva organizacional se deben considerar las necesidades actuales y futuras de *staffing* y dentro de la misma organización comunicar constantemente las opciones y oportunidades de carrera, con sus desafíos de aprendizaje consecuentes. Desde la perspectiva personal, la organización debe identificar las brechas de desarrollo de cada colaborador para que se perciba

desafiado y vislumbrar intereses y objetivos a medida que su situación avanza o cambia.

La organización puede proponer experiencias de exploración de carrera en cuanto a intereses, fortalezas y oportunidades de mejora para que se puedan trabajar y diseñar planes de acciones a medida de cada colaborador. Por su parte, el colaborador deberá asumir responsabilidad sobre su carrera de igual manera y el empleador deberá entrenarlo para ello.

Otras de las prácticas que la organización puede diseñar para desarrollar compromiso en sus colaboradores son:

1. Identificación de potencial
2. Identificación de puestos claves
3. Planes de sucesión
4. Postulaciones internas
5. *Mentoring*
6. *Coaching*
7. Conversaciones de carrera
8. Proceso de Gestión del Desempeño
9. *Feedback* 360
10. Capacitación
11. Asignaciones en proyectos

Si de percepción se trata, la última iniciativa que debe encarar el área de Recursos Humanos se pone en juego en la atracción de los futuros colaboradores. El concepto de marca empleadora se trabaja a largo plazo y tiene como objetivo el conocimiento definido de una empresa en el mundo laboral. Es una estrategia de diferenciación entre una empresa y otra, de manera tal de obtener una ventaja competitiva en el mercado de talento (Blasco-López, Rodríguez-Taro, & Fernández-Lores, 2014) tan disputado como se comentó anteriormente.

El desafío común que deben afrontar las empresas en su totalidad y en muchos casos Recursos Humanos como responsables primarios de la definición de prácticas y políticas, es prestar atención a las individualidades y dejar de pensar en sus colaboradores sobre la base de indicadores que ofrecen promedios y pierden de vista la singularidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Anexo I | Encuesta de relevamiento de campo

Introducción

El compromiso en las organizaciones

La presente encuesta forma parte del Trabajo Final de Graduación de la Maestría en Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés.

Tiene como objetivo indagar sobre aquellos aspectos que se relacionan con el compromiso de los perfiles de TI dentro del ambiente organizacional.

La información recolectada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Serán las secciones:

1. Sobre vos
2. Sobre la percepción de tu trabajo actual
3. Para finalizar

El tiempo total para completarlo es aproximadamente 7 minutos.

Gracias

Universidad de SanAndrés

Sobre vos

Queremos conocer algunos datos tuyos que nos permitirán organizar nuestra información una vez consolidemos todo.

- Edad
- Sexo
- Nacionalidad
- Nivel educativo
- Antigüedad en la organización actual
- Posición actual
- Antigüedad en la posición actual

Sobre la percepción de tu trabajo actual

En esta sección, te estaremos preguntando aspectos que nos darán a conocer cuál es tu percepción respecto de tu trabajo actual

- ¿Cuáles son los valores de tu organización actual que te identifican?
- Si tuvieras que elegir dos/tres palabras que muestren lo que el trabajo representa para vos ¿cuáles serían?
- Seleccioná 2 afirmaciones según tu preferencia: "Elijo un empleo..."
    - Que me permita el uso y desarrollo de mis habilidades técnicas
    - En el que pueda influir
    - Que me permita tomar decisiones sobre el qué, cómo y cuándo
    - Que me proporcione seguridad y estabilidad
    - En el que pueda ayudar a otros
    - Que me represente desafíos
    - En una zona geográfica determinada
    - Que me permita realizar mis actividades personales
- Siendo 1 nada y 5 lo máximo
    - En general en tu trabajo actual ¿podés hacer lo que querés y cómo lo querés?
    - ¿Crees que en tu trabajo actual podés concretar tus metas profesionales?
    - ¿Crees que en tu trabajo actual podés concretar tus metas personales?
    - ¿Tu trabajo actual te resulta desafiante?
      ¿Solés distraerte realizando tus tareas en tu trabajo actual?

Sobre la percepción del trabajo ideal

En esta sección, nos ayudarás a conocer cuáles son los aspectos que preferís de cara a un trabajo ideal.

- ¿Qué características debe tener tu trabajo ideal?
- ¿Qué desafíos debe tener tu trabajo ideal?
- ¿Te imaginás continuar trabajando en esta organización actual en el futuro?
- ¿Cuáles son aquellos aspectos laborales que hacen que decidas permanecer en una organización?

Para finalizar

- ¿Recomendás tu organización actual para trabajar?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Referencias bibliográficas

Alias, N. E., Noor, N. M., & Hassan, R. (2014). Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 227-242.

Aon Hewitt. (2015). *Model of Employee Engagement.*

Blasco-López, M. F., Rodríguez-Taro, A., & Fernández-Lores, S. (2014). *Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador.* Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Capelli, P. (2000). *Is there a shortage of Information Technology workers?* McKinsey and Company. War for technical talent project.

Castellano, E., Cifre, E., Sponton, C., Medrano, L., & Maffei, L. (2013). Emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 75-88.

Chamorro-Premuzic, T., Garrad, L., & Elzinga, D. (2018). ¿Es el compromiso de los empleados solo un rasgo de la personalidad? *Harvard Business Review*.

Deloitte. (2019). Tech Trends 2019. Beyond the digital frontier. *Deloitte Insights*, 89-102.

Fernández, L. G., & Esparza, L. M. (2005). *Anclajes de carrera profesional y valores en el trabajo.* Ciudad de México: Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) .

Garrido, A., Rodríguez, M., & Álvaro, J.-L. (2014). Un análisis de la relación entre compromiso organizacional y valores. *International Journal of Social Psychology*.

Gartner. (2019). *Global Talent Monitor 1Q19: Update on Worforce Activity.*

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, Y.-J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*, 1-15.

Guha, S., & Chakrabarti, S. (2014). Employee Turnover: A Study on Information Technology Sector. *Journal of Business and Management*.

Guha, S.; Chakrabarti, S. (2016). Differentials in Attitude and Employee Turnover Propensity: A Study of Information Technology Professionals. *Global Business and Management Research: An International Journal*.

Universidad de San Andrés

HAYS. (2018). *Sector IT*. Obtenido de HAYS: http://guiasalarial.hays.es/trabajador/info-sector/it

Ho, V., Wong, S.-S., & Lee, C. H. (Enero de 2011). *A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance.* School of Business: Richmond University.

Markos, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*.

McCabe, T. (2017). Employee Engagement. A Great Place To Work. *Human Resources Magazine*.

Megha, S. (2016). A brief review of employee engagement: definitions, antecedents and approaches. *International Journal of Research in Commerce & Management*, Jaipur.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2019). *Encuesta de Indicadores Laborales (EIL).*

Newman, D., & Joseph, D. (2016). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude "A-factor.". *Reaserch Gate*.

Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Infomáticos de la República. (2018). *Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina.* Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, Buenos Aires.

Patrick, H. A. (2018). Impact of leadership strategies of managers on employees in information technology organizations. *Contemporary Management Research*.

Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economics Perspectives*, 115-134.

Ramarajan, L. (2015). Building Effective Working Relationships. *Harvard Business School*.

Randstand. (26 de Noviembre de 2018). *Los perfiles tecnológicos profesionales más demandados de hoy a 2020*. Obtenido de https://www.randstad.es: https://www.randstad.es/tendencias360/los-perfiles-tecnologicos-profesionales-mas-demandados-de-hoy-a-2020/

Real Academia Española. (28 de Julio de 2019). *tecnología*. Obtenido de Plataforma de Recursos Lingüisticos: https://dle.rae.es/?id=ZJ2KRZZ

Schein, E. (1993). *Career Anchors: Discovering your real values.* Paperback.

Society for Human Resource Management (SHRM). (2013). 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement. How employees are dealing with uncertainly. *A Research Report*, 49-50.

Tohidi, H. (2011). *Human resources management main role in information technology project management.* Tehran: Elsevier.

Ulrich, D. (2010). What's next for HR? *HR Magazine*, 1-22.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés