



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos humanos

**La construcción de compromiso en perfiles de
tecnología (TI) para PYMES vinculadas con desarrollos
tecnológicos**

Autor: Gonzalo Taberna

DNI: 24.951.805

Mentora de Tesis: Marcela Zangaro

Ciudad de Buenos Aires, mayo 2020

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Presentación	4
Tema de investigación	13
Introducción y problema a abordar	13
Pregunta central del trabajo y objetivos	16
Ejes conceptuales	17
Compromiso.....	17
Compromiso afectivo	19
Compromiso de continuidad	20
Compromiso normativo.....	21
Cultura organizacional	23
Buenas y mejores prácticas de recursos humanos (RH)	25
Propuesta de valor (EVP) y Marca Empleadora	30
Investigación de campo.....	33
Metodología de relevamiento.....	33
Estrategia metodológica y datos socio-demográficos de las empresas	33
Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos.....	36
Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico.....	52
Recomendaciones para la acción	56
Conclusiones finales	67
Referencias Bibliográficas	68
Anexo	70
Encuesta de relevamiento.....	70

Resumen

En esta investigación abordamos una de las problemáticas de las PYMES argentinas vinculadas a desarrollos tecnológicos: sus dificultades para atraer y retener a los perfiles de tecnología industrial (TI).

Para ofrecer una posible solución a esto, proponemos la generación de una propuesta de valor (EVP) expresada a través de la construcción de una marca empleadora que opere directamente sobre los niveles de compromiso de quienes integran la organización y de quienes aspiran a integrarla.

El abordaje metodológico de esta investigación es cuantitativo, a partir del uso de datos primarios recolectados a través de una encuesta acotada a firmas de distintos tamaños y ramas de actividad.

Los principales hallazgos que surgen de este trabajo están vinculados al planteo sobre la posibilidad de disminuir la brecha que existe entre las acciones de las grandes empresas y las PYMES en lo que se refiere a la captación y retención de estos perfiles. De acuerdo con lo observado, son muchas las acciones que pequeñas y medianas pueden implementar para mejorar su competitividad en este aspecto.

Por otra parte, y considerando el marco teórico y los datos relevados, también puede observarse que las grandes empresas no siempre están tomando las decisiones adecuadas para atender a las necesidades de las personas (vistas desde la noción de compromiso) y a partir de esto lograr su fidelización y mejora en los niveles de compromiso. Esto deja, de acuerdo a nuestro entender, un espacio vacante para que ocupen las pequeñas y medianas empresas.

Considerando el peso que las PYMES tienen en la estructura económica argentina y su incidencia como fuente de puestos de trabajo, nos resulta pertinente extender a estas empresas las políticas y prácticas de recursos humanos que contribuyan a incrementar los niveles de compromiso de los perfiles de TI por los que compiten con las grandes firmas a nivel nacional e internacional.

Palabras clave: compromiso, cultura, buenas prácticas de recursos humanos, perfiles de TI, marca empleadora, PYMES.

Abstract

This work aims to address one of the problems of Argentine SMEs linked to technological developments: their difficulties in attracting and retaining industrial technology (IT) profiles. To offer a possible solution to this, we will propose the generation of an employee value proposition (EVP) expressed through the construction of an employer brand that operates directly on the levels of engagement of those who make up the organization and those who aspire to integrate it.

The methodological approach of this research is quantitative, using primary data collected through a limited survey of firms of different sizes and activities.

The main findings that emerge from this work are related to the possibility of reducing the gap that exists between the actions of large companies and SMEs in terms of capturing and retaining these profiles. According to the observation, there are many actions that small and medium can implement to improve their competitiveness in this regard.

On the other hand, and considering the theoretical framework and the data collected, it can also be seen that large companies are not always making the right decisions to meet the needs of people (seen from the notion of engagement) and from this achieve their loyalty and improvement in levels of engagement. This leaves, according to our understanding, a vacant space for small and medium-sized companies to occupy.

Considering the weight that SMEs have in the Argentine economic structure, their incidence as a source of jobs, it is pertinent for us to extend to these companies the policies and practices of human resources. This contributes to increasing the levels of engagement of the IT profiles for which they compete with the big ones nationally and internationally.

Key words: engagement, culture, good human resources practices, IT profiles, employer brand, SMEs.

Presentación



UDESА – ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La construcción de compromiso en perfiles TI
para PYMES vinculadas con desarrollos
tecnológicos

ALUMNO: GONZALO MATIAS TABERNA
MENTORA: MARCELA ZANGARO

Universidad de

SanAndrés

Tema y pregunta

La construcción de una identidad que permita a las PYMES ofrecer una propuesta de valor para perfiles TI, recurso crítico en un marco de alta competitividad.

¿Qué variables debe considerar una PYME para poder construir su marca empleadora como propuesta de valor y lograr, a través de esta, compromiso entre sus integrantes (en especial de TI)?

Objetivos

- ❖ Relevar buenas prácticas diseñadas y ejecutadas por empresas del mercado que ofrecen propuestas de valor diferenciales a perfiles TI.
- ❖ Evaluar su adecuación para ser utilizadas en PYMES y definir una estrategia de RH.
- ❖ Definir políticas y acciones que las PYMES puedan implementar para atraer y fidelizar a perfiles de TI.



Relevancia del trabajo

- ❖ Considerando las limitaciones de las PYMES para generar políticas de HR, encontramos la necesidad de investigar sobre estas prácticas e intentar adecuarlas a la realidad de los emprendimientos más pequeños que muchas veces son proveedores de empresas que terminan siendo sus potenciales competidores por estos recursos, en particular en ramas de actividad tan evolucionadas como la de desarrollo tecnológico,
- ❖ Aportar competitividad a las PYMES en cuanto a la propuesta de valor que puedan ofrecer.

Encuadre Conceptual



Estrategia metodológica

Método cuantitativo 80 firmas Relevamiento grupal

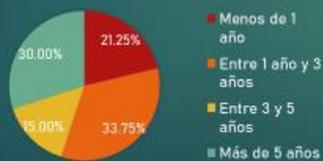
RELEVAMIENTO: Aspectos generales

PERFIL DEL ENCUESTADO - 80 respuestas

SECTORES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS



ANTIGÜEDAD EN LA CIA

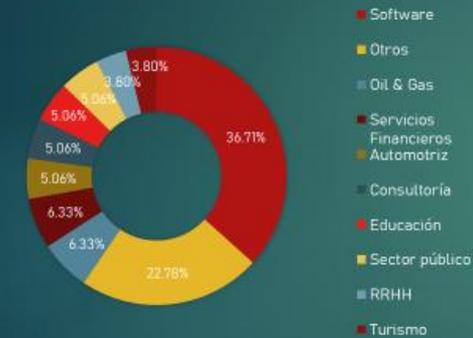


FRANJA ETARIA

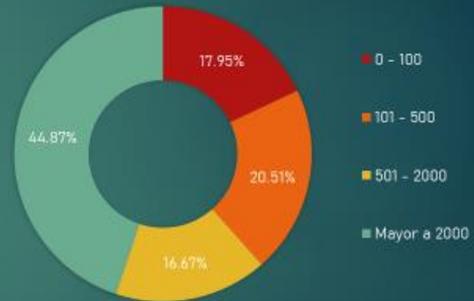


Relevamiento: aspectos generales

SECTORES ENCUESTADOS



DOTACION DE LAS EMPRESAS



EL **37%** DE LAS RESPUESTAS CORRESPONDE A LA RAMA DE ACTIVIDAD DEL SOFTWARE



Relevamiento: aspectos generales

Talento: personas que las empresas definen como críticas para el desarrollo del negocio

DEFINICIÓN DE TALENTO



TALENTO POR SECTORES



EL **47%** DE LAS RESPUESTAS DEFINEN A TI COMO EL SECTOR DONDE EXISTEN MÁS TALENTOS

Relevamiento: aspectos generales - Compromiso

¿Cómo define su organización la noción de COMPROMISO?

VARIABLES QUE DEFINEN COMPROMISO



ENTRE EL **50%** Y EL **75%** DE LAS RESPUESTAS SE ENFOCAN EN LOS OBJETIVOS POR SOBRE LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS



Relevamiento: aspectos generales - Compromiso

COMPROMISO POR SECTORES



TI OCUPA EL 2DO LUGAR EN NIVELES DE COMPROMISO

COMPROMISO POR JERARQUÍAS

IMPORTANCIA DEL COMPROMISO EN LAS ALTAS JERARQUÍAS



Relevamiento: aspectos generales - Compromiso

VARIABLES PARA MEDIR COMPROMISO



ACCIONES SOBRE LAS MEDICIONES



Relevamiento: aspectos generales - Compromiso

FRECUENCIA FEEDBACK



EL 12% DE LAS RESPUESTAS INDICA UNA FRECUENCIA TRIMESTRAL PARA DAR FEEDBACK
EL 51% LO HACE DE FORMA SEMESTRAL

ACCIONES PARA MEJORAR EL COMPROMISO



Relevamiento: políticas y acciones – Compromiso

MOTIVOS PARA SER ELEGIDAS



ACCIONES PARA MEJORAR EL COMPROMISO



- Work Life Balance / Flexibilidad
- Salarios por encima de la media
- Celular / Notebooks (otros dispositivos)
- Planes de capacitación y desarrollo
- Mejoras en el entorno de trabajo
- Proyectos desafiantes
- Beneficios en salud / bienestar
- Licencias adicionales



48.75% / 57.50%



40.00% / 56.25%



40.00% / 53.75%



Relevamiento: aspectos generales – Sector TI

COMPROMISO / IMPORTANCIA DEL SECTOR DE TI



ROTACIÓN IT COMPARADA



EL **35%** DE LAS RESPUESTAS AFIRMA QUE LA ROTACIÓN DEL SECTOR DE TI ES MAYOR QUE EN OTROS SECTORES

Relevamiento: políticas y acciones – Sector TI

SECTOR TI – POLÍTICAS DE BIENESTAR Y SALUD



SECTOR TI – POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD



BIENESTAR Y SALUD + FLEXIBILIDAD COMO VALORES PARA EL SECTOR DE TI



Conclusiones / Recomendaciones para la acción



Los datos relevados muestran que no hay foco en las necesidades de las personas tanto como en los objetivos de las empresas



Marca empleadora como elemento que integre la variedad de intereses y necesidades de los individuos



Trabajar en políticas y acciones que mejoren el compromiso afectivo



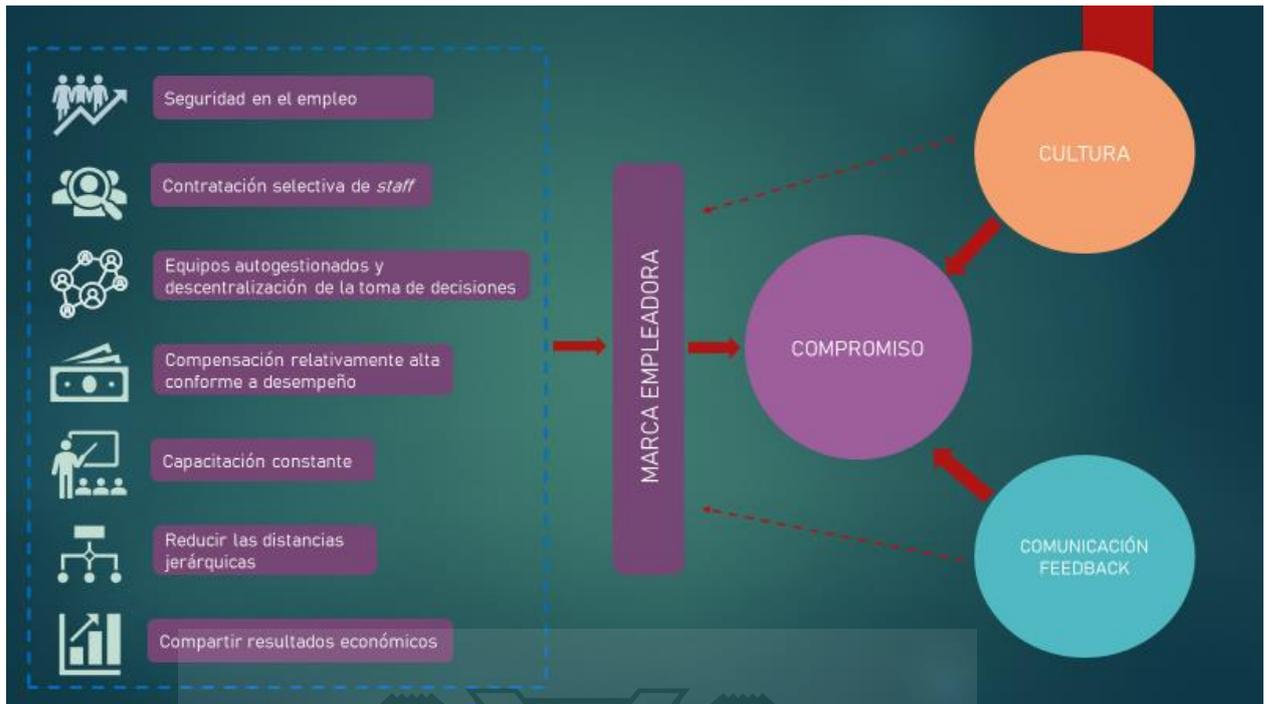
Buenas prácticas: estrategia para generar ventajas competitivas desde los integrantes de la organización



Bienestar, beneficios en salud y hábitos saludables



Planes de carrera, desarrollo, propuestas desafiantes a nivel personal y profesional



Universidad de San Andrés

No obstante, el trabajo es poco apreciado como vía hacia la felicidad por los seres humanos. Uno no se esfuerza hacia él como hacia las otras posibilidades de satisfacción. La gran mayoría de los seres humanos solo trabajan forzados a ello, y de esta natural aversión de los hombres al trabajo derivan los más difíciles problemas sociales. Sigmund Freud (El malestar en la cultura, 1930)

Muchas gracias

Tema de investigación

Introducción y problema a abordar

En un mundo que confirma cada día sus avances tecnológicos y donde ya prácticamente no se reconoce una actividad económica cuya continuidad y futuro no dependa de sus mejoras en este sentido, se hace cada vez más necesario ser expertos en buscar, reclutar y sostener a aquellas personas que permitan a las organizaciones transitar este camino. Esto, sin perder de vista lo que conocemos como un entorno V.U.C.A (volátil, incierto, complejo y ambiguo), que obliga a todas las organizaciones a definir estrategias flexibles que les permitan atravesar y sobrevivir a los cambios que se presenten.

Mientras concluimos este trabajo, el mundo es azotado por la pandemia de COVID-19. Pandemia que obliga a repensar las formas de trabajo y expone con total claridad la necesidad de invertir en tecnología para poder llevar adelante las operaciones en muchas ramas de actividad.

Hoy más que nunca serán requeridas aquellas personas que trabajen en tecnología de la información (TI) ya que resultan prácticamente imprescindibles para al menos dar batalla a imponderables como este, que todo tipo de empresa debe afrontar, pero que sin lugar a dudas tiene mayor impacto en las pequeñas y medianas.

Nuestro trabajo se enfoca particularmente en la PYMES y su situación. A lo largo de estas páginas intentaremos entender su realidad y aportar, a partir de la teoría y las conclusiones derivadas del relevamiento realizado, ideas y herramientas para que este tipo de empresas mejore su *performance* ante un entorno hostil y altamente competitivo.

Específicamente, nos ocuparemos en pensar cómo una pequeña empresa del AMBA, proveedora de grandes multinacionales o grupos nacionales, puede competir por estos recursos humanos cada vez más escasos, dado que se trata de perfiles que son constantemente tentados por la competencia y que, conscientes de esto, se sienten libres de establecer las condiciones de contratación, exigir mejoras o simplemente partir ante una mejor propuesta; personas con proyección internacional y con la posibilidad de percibir salarios en dólares sin necesidad de desplazarse de sus casas.

Por otra parte, este trabajo se propondrá un acercamiento de las prácticas de recursos humanos al mundo de las pequeñas y medianas empresas ya que consideramos imperante que estas comiencen a incorporarlas y a darles la importancia que temas tan sensibles como este requieren. La incorporación de estas herramientas aportará competitividad a las PYMES tendiendo a mejorar la propuesta de valor que puedan ofrecer.

Considerando las limitaciones de las PYMES para pensar y diseñar políticas de recursos humanos, muchas veces originadas en la ausencia de visión estratégica de quienes las conducen y de la distancia y el desconocimiento que estos tienen sobre el impacto de las prácticas *soft* de recursos humanos, y como consecuencia la no consideración de estas dentro de sus presupuestos, encontramos la necesidad de investigar sobre las políticas y acciones más habituales que las empresas emplean para atraer y fidelizar a los perfiles que trabajan en el sector denominado Tecnología de la Información, en adelante TI.

A partir de los resultados de esta investigación, nos proponemos analizar cada una de estas prácticas y adecuarlas a la realidad de los pequeños y medianos emprendimientos.

Para poder entender mejor lo dicho anteriormente, tengamos en cuenta, en primer lugar, el concepto de PYME. Conforme lo establece la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) en su portal, una PYME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria, minería o agropecuario.

Son tres los parámetros que AFIP utiliza para encuadrar a una empresa dentro de la categoría de PyME y sus subcategorías micro, pequeña y mediana empresa. El primero es el total anual de sus ventas y se refleja en el Cuadro N°1 extraído directamente del portal de AFIP.

Cuadro N°1 – Categorías de PyME según monto de facturación anual

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana - Tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana - Tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Fuente: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

El segundo parámetro que la AFIP utiliza para considerar a una empresa como pequeña o mediana es la cantidad de empleados que integran su nómina, lo que definen como personal ocupado.

Podemos ver estos valores en el Cuadro N°2 y también la diferenciación del número de empleados que AFIP hace de acuerdo a las distintas ramas de actividad.

Cuadro N°2 – Categorías de PyME según personal ocupado

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Y como última consideración tenemos lo que la AFIP denomina relaciones de vinculación y control, a partir de lo que establece que *no podrán inscribirse en el Registro aquellas micro, pequeñas o medianas empresas que controlen o estén controladas y/o vinculadas a otras empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan los requisitos requeridos.*

De acuerdo con las estadísticas presentadas por el Observatorio del Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE), para el año 2018, solo en la rama de Actividades Informáticas (como parte de las que se relacionan a actividades tecnológicas), las pequeñas y medianas empresas aportaban el 32.70% de los puestos de trabajo, teniendo en cuenta que la dinámica de esta actividad está liderada por las grandes empresas con un 63.40%. La cantidad de puestos de trabajo generados y la participación dentro de una actividad dominada por grandes empresas, da mayor relevancia a los resultados de este trabajo pensando en la potencial aplicación de las políticas y acciones que surjan de nuestra investigación (OEDE, 2018).

Pregunta central del trabajo y objetivos

¿Qué variables debe considerar una PyME para poder construir su marca empleadora como propuesta de valor y lograr, a través de esta, compromiso entre sus integrantes (en especial de TI)?

Nos proponemos acercarnos a la construcción de una identidad que permita a las PYMES ofrecer una propuesta de valor para perfiles TI, recurso crítico en un marco de alta competitividad.

Los principales objetivos de este trabajo serán:

- relevar buenas prácticas de recursos humanos diseñadas y ejecutadas por empresas del mercado que ofrecen propuestas de valor diferenciales a perfiles TI;
- evaluar su adecuación para ser utilizadas en PYMES y definir una estrategia de recursos humanos;
- definir políticas y acciones que las PYMES puedan implementar para atraer y fidelizar a perfiles de TI.

Ejes conceptuales

Para lograr los objetivos, en este apartado nos ocuparemos de presentar los conceptos principales a partir de los cuales organizamos nuestro trabajo.

El eje principal de esta investigación es el concepto de compromiso. Nuestra hipótesis es que las pequeñas y medianas empresas deberán trabajar principalmente sobre tres ejes para mejorar y fortalecer los niveles de compromiso de sus perfiles de TI, identificándolos como variables endógenas o causas: marca empleadora / propuesta de valor (EVP); buenas y mejores prácticas de recursos humanos y cultura organizacional.

Estas acciones tendrán un impacto en el compromiso de cada individuo y esto se verá reflejado en los niveles de rotación, productividad y la satisfacción del cliente, también variables endógenas.

Por último, incluimos la idea de competencia, ya que desde el enunciado inicial de este trabajo nos planteamos las dificultades de las PYMES para disputarle perfiles de TI a las grandes (nacionales o multinacionales) en el mercado.

Compromiso

La idea central de este trabajo se afianza en torno al concepto de compromiso. Las primeras definiciones ampliamente difundidas son adjudicadas a Porter, Modway y Steers (1982) quienes concibieron al compromiso como la fuerza relativa de la identificación del personal y su involucramiento con una organización en particular (Cernas Ortiz *et al.*, 2018). Hasta los primeros años de la década de los ochenta del siglo pasado, hubo varias líneas de pensamiento sobre el origen psicológico de compromiso (Allen y Meyer, 2000), distintas ideas que representaron diferentes corrientes. Algunas se inclinaron por el alineamiento de las personas con los objetivos y valores de la empresa; otras con el costo que significaba cambiar de trabajo; y también fueron explicadas desde la obligación moral, el deber ser y lo esperado por la empresa y el grupo social al que los individuos pertenecen. Participación, identificación y deseo de permanencia fueron por esos tiempos las principales variables que aparecieron para explicar el concepto de compromiso.

Entrada la década del ochenta, los investigadores entendieron que el concepto de compromiso debía dejar de ser analizado desde un único enfoque para darle una mirada multidimensional. Es a partir de ello que Allen y Meyer (2000) afirman que el enlace psicológico de las personas con las organizaciones se puede explicar considerando la convivencia de tres variables: *conformidad*, el interés del empleado por ser recompensado; *identificación*, orgullo de pertenecer a la organización; e *internalización*, congruencia entre los valores personales y los de la empresa.

Son estos mismos autores quienes introducen la idea de la necesidad de las empresas de medir el compromiso a partir de la rotación del personal. Esta idea se basa en el precepto de que un empleado más comprometido tendrá una mejor *performance* que otro con un grado de compromiso menor.

A continuación, desarrollaremos dos perspectivas tomadas (Meyer - Allen, 1991; Allen y Meyer, 2000) como punto de partida para entender y explicar el compromiso. La primera de ellas es la noción de *compromiso actitudinal*, definida a partir de cómo las personas se relacionan con la organización. Representa el grado de congruencia entre los objetivos personales y los de la empresa. La segunda perspectiva es la de *compromiso conductual*, que se encarna en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, el cómo llevan adelante su relación con la organización.

Los autores señalan que la aproximación actitudinal ha servido siempre para tomar decisiones que contribuyan a fortalecer el compromiso y podríamos afirmar, en función de sus estudios, que la conductual es consecuencia de ese compromiso. Registrar esos comportamientos y trabajar en ellos para fortalecer el compromiso tendría como corolario que se repitan de manera sostenida en el tiempo. De este modo, los autores llegan a un modelo que se define por tres componentes o dimensiones del compromiso organizacional. Estos tres componentes del compromiso se ven reflejados en el *mindset* de cada persona y se desarrollan de acuerdo con sus antecedentes y experiencias personales. Afectan de manera distinta el comportamiento de cada individuo manifestándose en todos sus comportamientos, no solo en su deseo por cambiar o no de empleo. Reforzando esta idea, Meyer y Allen (1991) definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y que tiene implicancias en la decisión de continuar siendo o no parte de ella.

El modelo que presentan, y que desarrollaremos en el apartado siguiente, está compuesto por tres elementos: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

Compromiso afectivo

Esta categoría refiere al grado de identificación, involucramiento y apego emocional del empleado con la organización. Un empleado con compromiso afectivo cree en los objetivos y valores de la organización y disfruta siendo parte integrante de ella. Hablamos en este caso del *querer hacer* y de una respuesta al *deseo*.

Al momento de la generación de este modelo, los autores admiten que no existe teoría para vincular la experiencia de la persona con su compromiso afectivo. Se presume que las personas querrán conservar sus puestos de trabajo siempre que las experiencias sean positivas ya que las valoran y añoran su continuidad. Hay dos aristas dentro de esta dimensión del compromiso: a) la identificación, que significa aceptar la influencia con el propósito de mantener una relación satisfactoria, y b) la internalización, que implica aceptar la influencia basándose en valores compartidos.

Según la primera, las personas están dispuestas a hacer mayores esfuerzos porque esperan beneficios de la relación con la empresa.

El compromiso afectivo se desarrolla en la base de las experiencias del trabajador teniendo en cuenta dos vectores: a) el apoyo de la organización y la justicia con que actúa; b) la importancia personal y competencia. Esto significa que las personas mejorarán sus experiencias siempre que se encuentren dentro de un entorno en el que sientan que son tratadas de manera justa, que son apoyadas y sostenidas por los valores de la organización. Así mismo, la importancia personal y la competencia refieren a la valoración que las organizaciones dan a las personas en los términos de brindar un marco donde cada uno tiene la posibilidad de mejorar sus competencias. La percepción de estas dos condiciones fortalece el compromiso afectivo.

Aún en la dificultad de encontrar soluciones aplicables a todos, considerando la variedad de necesidades y valores que los individuos pueden presentar, es posible identificar una serie común de experiencias que contribuyan a desarrollar y fortalecer el compromiso afectivo. El foco debe colocarse en los tipos de trabajo más que en las personas (desafiante, con roles claros, autónomo) para poder

pensar y definir políticas que mejoren el compromiso de acuerdo a cada perfil. Y en esto es importante la percepción de la experiencia. Se debe trabajar para que la persona sienta realmente que está experimentando lo que busca. La ponderación afectiva llega a tener tanto peso que ante mejores propuestas, las personas con alto grado de compromiso afectivo eligen permanecer en sus empleos.

Para enriquecer el análisis del concepto de compromiso afectivo, tomaremos la idea de *soporte organizacional percibido* (Cernas Ortiz et al., 2018). Las investigaciones sobre el tema nos dicen que las recompensas obtenidas por mostrar comportamientos positivos pueden elevar y, quizás, hasta producir el compromiso. Las empresas suelen premiar el alto desempeño en el trabajo lo que conlleva un mayor cuidado del empleado por parte de la organización y hasta cierta condescendencia hacia él o ella. Tal cuidado eleva el soporte percibido y este, a su vez, el compromiso. Esto tiene un vínculo directo con la idea de percepción de justicia antes mencionada.

Sallan (Sallan et al., 2010) nos aporta una variable de interés al análisis, si pensamos en lo que las empresas objeto de estudio deben cuidar para lograr mayor compromiso. Y esta tiene que ver con la fuerte motivación intrínseca y orientación a la promoción de aquellos individuos con compromiso afectivo elevado.

Compromiso de continuidad

Se basa en la percepción que la persona tiene del costo de dejar o cambiar su empleo. Este tipo de compromiso apunta al *tener que hacer* y representa una *necesidad*. Ese tener que hacer, que los autores enuncian, se manifiesta a partir de un sentimiento de imposibilidad de cambio que será desarrollado en este mismo apartado y que los lleva a entender que tienen que permanecer donde están y en idénticas condiciones.

El compromiso de continuidad se activa en el momento en que la persona es capaz de reconocer el costo de afrontar el cambio. Esto sucede cuando sale a buscar otro empleo, percibe que la demanda de habilidades está por encima de lo que ella puede ofrecer e identifica el alto costo de actualizar sus capacidades. Al frustrarse, se fortalece su compromiso con la organización.

El compromiso de continuidad es en parte más sencillo que el afectivo y más complejo en otros aspectos. Se manifiesta en la medida en que existan costos

de dejar un empleo y que el empleado los perciba. Así mismo, esta dimensión del compromiso estará sujeta a dos variables: la percepción de inversiones y de alternativas de empleo. Es decir, el compromiso de continuidad tendrá lugar cuando la persona identifique el costo que representa actualizar sus capacidades conforme lo establezca la realidad del mercado y las chances que tenga – o no tenga – de postularse y conseguir esos nuevos empleos.

Un elemento importante que Sallan (2010) aporta es la forma en que quienes experimentan este tipo de compromiso ven la solución fuera de su alcance, como si sus elecciones estuviesen dominadas por algo exterior. La consecuencia de esto son las limitaciones que naturalmente encuentran para resolverlo y la impotencia que esto les genera, lo que seguramente se convierta en una disminución del nivel de compromiso

Compromiso normativo

Este tipo de compromiso surge cuando el empleado siente una obligación hacia la organización y considera que permanecer es lo moralmente correcto. Está identificado con el *deber ser* y se lo asocia a una *obligación* (Meyer - Allen, 1991) Es una dimensión del compromiso definida por el bagaje cultural y familiar de las personas. Se da en un contexto de fuerte presión para el cumplimiento e internalización de las normas de fidelización y dentro de una lógica de castigos y recompensas. Está muy presente en organizaciones donde la lealtad es valorada como virtud.

En comparación con el compromiso afectivo, en el que los comportamientos están más motivados por el éxito del negocio que se considera como propio, el compromiso normativo responde a una obligación. Y aunque los comportamientos puedan ser difíciles de diferenciar, de acuerdo con la tipificación de los tipos de compromiso, las formas en que las personas se desempeñan, según pertenezcan al primero o segundo grupo, son muy distintas. El compromiso normativo se desarrolla en las primeras experiencias de las personas, aparece en empleados que provienen de culturas y familias donde se valora la lealtad al empleador.

Desde esta perspectiva, y considerando que nuestro trabajo tiene como objeto de estudio a las pequeñas y medianas empresas podemos pensar si estas, constituidas desde la lógica de una empresa familiar, con el poder y las decisiones concentradas en sus dueños y una cultura que podríamos denominar

paternalista, no fomenta este tipo de compromiso arraigado fuertemente en la idea de lealtad. Más adelante ampliaremos esta idea.

Otro aspecto a destacar es que el compromiso normativo será más fuerte en aquellas organizaciones cuyas políticas hagan que las personas se sientan en deuda o con la obligación de devolver con su *performance* y permanencia lo que reciben (los préstamos sin intereses podrían ser un buen ejemplo). Por lo general representa tal grado de lealtad que impide ser crítico con la organización o las críticas no alcanzan a quienes tienen la autoridad para resolver las situaciones que las generan

La definición de este modelo da por supuesto que el compromiso está constituido por estos tres elementos y que puede darse cualquier combinación de ellos, y en distintos grados, en cada persona que analicemos. Por supuesto que la preponderancia de alguno de ellos permitirá usarlo como tipos ideales que contribuyan a tomar mejores decisiones. Es decir, categorizar a las personas que integran la organización de acuerdo a esta tipología puede ser una herramienta para afinar las acciones diseñadas con el propósito de mejorar el compromiso. Así mismo la medición de cada uno de estos conceptos puede ser distinta y no tener correlación con la de los otros dos.

Tal como se dijo anteriormente, cualquiera de las categorías que usemos para definir compromiso se verá afectada en mayor o menor medida por las otras dos. Dentro de estas diferencias, el modelo predice - a partir de la investigación de los autores- (Allen y Meyer, 2000) que el compromiso afectivo tendrá una relación positiva con la asistencia al trabajo y otros aspectos de la *performance* (productividad). En contraposición, un fuerte compromiso de continuidad puede no estar relacionado con altos desempeños, aunque las personas sepan que esto es una condición necesaria para conservar sus empleos. Una variable negativa de este aspecto del compromiso es que las personas experimentan una sensación de opresión al sentir que no pueden cambiar de empresa debido al costo o la falta de oportunidades en el mercado.

Por último, el compromiso normativo se relaciona de forma positiva con el desempeño. Aquellas personas que sienten obligaciones para con la empresa seguramente quieran hacer aportes positivos y contribuir con sus objetivos. Sin embargo, considerando que estas reacciones están movilizadas por la obligación, estas contribuciones o performances no llegan a los niveles que

alcanzan aquellas personas impulsadas por el compromiso afectivo donde el móvil principal es el entusiasmo de que sus ideas y prácticas sean utilizadas y valoradas por la empresa.

Definido el concepto de compromiso, a través del modelo de Allen – Meyer (1991) nos disponemos a analizar aquellas variables endógenas que consideramos afectan a la construcción de compromiso en una organización: cultura organizacional, prácticas de HR, propuesta de valor y marca empleadora. A lo largo de este análisis irán surgiendo los efectos que consideramos que el compromiso tiene en la vida de una organización: rotación, productividad, confianza del cliente.

Por último, como variable exógena que moldea la construcción del compromiso o afecta su estabilidad, introduciremos la idea de competencia (mercado) que entendemos tiene un fuerte impacto en los perfiles que este trabajo se propone estudiar, considerando además las desventajas que a priori podrían tener las PYMES para competir por estos recursos.

Cultura organizacional

La cultura es uno de los elementos que consideramos esenciales al momento de analizar la construcción de compromiso. Además, consideramos que tiene un vínculo recíproco con el concepto de compromiso, afectándolo y viéndose afectada por este. Volviendo a Allen – Meyer (1991) y la descripción de su modelo, podemos identificar cómo cada tipo de compromiso está asociado con un tipo de cultura que además excede al ámbito de las empresas y llega hasta el origen y la historia de cada persona.

Definimos a la cultura como un orden social tácito que construye comportamientos y actitudes de amplio rango y a largo plazo en una organización (Groysberg et al., 2018). Es a través de las normas culturales que se definen qué ideas son o no aceptadas dentro de un grupo. Por su parte, Cernas Ortiz (2018) define la cultura como un conjunto de valores, creencias, normas y suposiciones compartidas por un grupo de personas en un espacio y un tiempo.

Groysberg *et al.* (2018) se refieren a cultura y estrategia y las diferencias entre ambas. Afirman que la estrategia aporta foco y claridad para la acción colectiva y la toma de decisiones. La cultura, en cambio, es una construcción colectiva

más difícil de identificar. Vive en los comportamientos, creencias y patrones sociales. Incluye el rol de los líderes, sosteniendo que estos dan forma a la cultura a través de actos conscientes e inconscientes y a la vez saben identificar cuándo se necesita un cambio.

La cultura es conductora de la estrategia desde el top a la base de la organización. Allí radica la idea de la importancia de que ambas sean congruentes y se retroalimenten.

En concordancia con los conceptos vertidos hasta aquí, destacamos que cuando la cultura coincide con valores, propósitos y necesidades de los individuos que integran una organización imprime de mucha energía el trabajo hacia el objetivo común, y fomenta la capacidad de prosperar de la organización. Actuando (interviniendo) sobre estas variables, podemos inferir el impacto positivo de la cultura en el compromiso cuando esta logra alinear lo personal con lo colectivo (la empresa, para nuestro caso).

A continuación, vamos a dar una caracterización de la cultura (Groysberg et al., 2018) para entender mejor su impacto en nuestro objeto de investigación y qué acciones tomar que tiendan a mejorar el compromiso. En este marco diremos que la cultura es:

- *Compartida*. No puede existir sin un grupo de personas.
- *Penetrante*. Está presente en las personas y en el conjunto. Se manifiesta en la lógica de una organización tanto como en el comportamiento de las personas que son parte de su estructura.
- *Duradera*. Perdura en el tiempo. Es más factible que las personas busquen empleos donde se vean representados culturalmente a que las organizaciones modifiquen su cultura.
- *Implícita*. De forma subliminal, la cultura logra que las personas reconozcan su lógica y respondan a ella a través de sus acciones.

Para definir cultura, Groysberg et al. (2018) presentan dos dimensiones que pueden explicarla. Por un lado, la *interacción de las personas*. Encontramos un amplio espectro entre culturas que muestran actitudes muy independientes a muy interdependientes. Y por otro, la *respuesta al cambio*. Así como algunas culturas se aferran al *statu quo*, otras empatizan con la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.

La combinación de estas dos dimensiones, interacción de las personas y respuesta al cambio, y el grado de presencia de cada una de ellas determinará, según los autores, ocho tipos de cultura que mencionamos a continuación: de cuidado, de propósito, de aprendizaje, de disfrute, de resultados, de autoridad, de seguridad, de orden.

Veremos durante el desarrollo de este trabajo dónde se encuadra mejor una PYME considerando estas dimensiones. O mejor aún, qué actitud sería más conveniente que tomara una empresa de este tipo con el fin de lograr mejorar el compromiso de su gente y, en particular, el de los perfiles de TI.

Buenas y mejores prácticas de recursos humanos (RH)

Las buenas prácticas, como suele evocar el vocabulario habitual de RH, constituyen sin lugar a dudas una herramienta fundamental para lograr la construcción de compromiso dentro una empresa.

Para introducir el tema tomaremos como punto de partida la confrontación que Bacon hace de los postulados de Jeffrey Pfeffer y Dave Ulrich sobre el tema (Bacon, 2001).

Pfeffer (1994) define siete buenas prácticas partiendo de la idea de la ventaja competitiva que significa centrar la estrategia en la gente que integra la organización. Estas son:

- 1 – Seguridad en el empleo
- 2 – Contratación selectiva del *staff*
- 3 – Equipos autogestionados y descentralización de la toma de decisiones
- 4 – Compensación relativamente alta conforme a desempeño
- 5 – Capacitación constante
- 6 – Achatar la pirámide / Reducir las distancias jerárquicas / Hacer la organización más horizontal
- 7 – Compartir resultados financieros y económicos con todos los empleados

Estos enunciados son vistos como una caja de herramientas (Bacon, 2001) más que como una estrategia. Resulta indispensable que estas prácticas vayan acompañadas de otras estrategias en el mismo sentido, es decir, de estrategias que permitan crear ventajas competitivas como bajar los costos laborales o los

precios de venta de los productos o servicios. Se entiende que no darán resultado si operan de forma aislada.

De acuerdo con lo que Bacon manifiesta, el mismo Pfeffer observa que determinadas prácticas habituales, como el pago por desempeño o el concepto de empleabilidad, en detrimento de las propuestas de empleo a largo plazo, hacen mella en el compromiso de las personas. Y deja bien en claro que todas estas prácticas van a depender de la estrategia global, el contexto y la industria. Es probable que muchas de estas prácticas estén presentes en el negocio de la tecnología, donde la empleabilidad es el vector que rige el accionar de empresas e individuos.

Por otra parte, Ulrich se refiere al rol estratégico de RH (Bacon, 2001). Sostiene que este sector de la organización no puede seguir teniendo la función acotada de pago de sueldos y contrataciones. Define a los líderes de RH como ejecutores de la estrategia, expertos en organización y ejecución de las formas de trabajo, referentes para los empleados y agentes de la constante transformación organizacional.

En este mismo sentido habla de los líderes de RH como quienes tienen la habilidad para tomar distancia y reconocer las capacidades (representadas en las personas que la integran) que la empresa necesitará a futuro para seguir sosteniendo sus ventajas competitivas.

Surge de este análisis la necesidad de contar con una estrategia flexible para tolerar los cambios, lo que pareciera más viable y fácil de llevar a cabo cuando RH interviene en el diseño de políticas, ya que RH debiera tener más herramientas para prever los mecanismos que permitan a la organización acomodarse a los vaivenes del mercado. Todo esto sin perder de vista lo difícil que es modificar las prácticas, sobre todo si están profundamente arraigadas en la cultura y más aún si se trata de PYMES donde aferrarse al *statu quo* es la norma.

Incorporaremos un enfoque, a partir de la estrategia organizacional, que fortalece la idea de la importancia de las buenas prácticas y de su impacto en el desempeño de las personas, que leeremos a partir de sus actitudes y comportamientos como signos de compromiso (Lambooi, *et al.*, 2006). Son dos los tipos de estrategia que pueden darse:

- *Enfocada en el trabajo*: caracterizada por el corto plazo, basada en recompensas y pagos directos. En este tipo de estrategia, los objetivos de la organización prevalecen por sobre las personas que la integran.
- *Enfocada en lo estratégico*: de más largo plazo. Se valora la capacitación de las personas y se da a los empleados una mayor seguridad laboral. Se da *feedback* a las personas.

Aparece nuevamente la práctica de dar *feedback* como una acción positiva. El enfoque estratégico estaría en la misma línea que las buenas prácticas de Pfeffer (Bacon, 2001) y ambos coinciden en que hacer devoluciones a los integrantes de una organización resulta en mejorar su nivel de compromiso afectivo (Meyer - Allen, 1991).

El autor afirma que *en la medida que los empleadores sean capaces de crear una relación recíproca donde cada una de las partes invierta en la otra, estarán creando una fuerza de trabajo altamente calificada, motivada, leal y cooperativa para sus organizaciones* (Lambooij, et al., 2006). Todos elementos que, *a priori*, entendemos que contribuyen a incrementar el nivel de compromiso.

La idea de cooperación puede darse en dos sentidos: entre pares y en relación a los jefes. En el primer caso, es la participación o ayuda directa para llevar adelante tareas o resolver problemas. En el segundo, hablamos por ejemplo de sugerir mejoras en los procesos productivos, terminar tareas aun cuando le resulte inconveniente o simplemente ayudar cuando algo va mal más allá de que sea o no de su incumbencia directa.

Cuando existe un buen *fit* cultural o estratégico, los empleados tenderán hacia actitudes más colaborativas. Y más allá del enfoque a corto o largo plazo que la organización tenga, cuando ese buen *fit* genera comportamientos colaborativos, la productividad de la organización tiende a mejorar. Todas estas variables van en consonancia con la idea de compromiso si consideramos las definiciones del modelo de Allen – Meyer (1991) y las del Groysberg et al. (2018) sobre cultura y estrategia.

Lambooij, et al., (2006) presentan dos tipos de resultados que las políticas de RH producen:

1 – *Resultados financieros*: posicionamiento en el mercado, ganancias, valor de mercado.

2 – *Resultados no financieros*: bajas por enfermedad, rotación, motivación, satisfacción.

Es materia de este trabajo considerar el impacto de las políticas de RH en torno a la mejora de los niveles de compromiso y cómo se ven estas reflejadas en los resultados no financieros, particularmente en las pequeñas y medianas empresas.

Retomando la idea de cooperación, cuando los empleados puedan alinear sus intereses con los de la empresa y el resto de los integrantes, manifestarán comportamientos colaborativos como el trabajo en equipo, tenderán a compartir el conocimiento, trabajar horas extras, y contribuir con pares o superiores aún en temas en los que no tenga injerencia teniendo como fin la consecución de objetivos.

Las definiciones anteriores y los resultados enunciados a partir de la idea de colaboración representan para nosotros un conjunto de acciones que mejoran el compromiso de las personas y que, como hemos presentado anteriormente en este mismo apartado, fortalecen de manera positiva su actitud. Es así como estas conductas se transforman en un círculo virtuoso donde las personas colaboran, obtienen buenos resultados, incrementan su nivel de compromiso, y vuelven a colaborar siempre impulsadas por los efectos de sus acciones.

En este marco, los comportamientos cooperativos incrementan la productividad de las personas en términos de eficacia y eficiencia. Esto se hace extensible a los jefes y a los equipos de trabajo que estos individuos pudieran integrar. Mejoran la moral y cohesión y esto puede repercutir en la baja de la rotación. Otra variable a destacar es que los empleados que adoptan estas conductas también cubrirán a aquellos compañeros que se ausenten por enfermedad y llevarán adelante sus tareas.

Un punto importante para nuestro trabajo es el abordaje acerca de cómo deben actuar las organizaciones para lograr estos comportamientos colaborativos y que esto impacte en la productividad de las personas. En esta línea presentamos tres preceptos básicos (Lambooj, et al., 2006):

- *Prácticas de RH alineadas con la estrategia de la organización*. El alineamiento de las prácticas de los líderes de RH se traduce en mayores beneficios que la suma de prácticas individuales.

- *Coherencia y clara línea de acción.* Esto ayuda a que la gente entienda qué se espera de ella.
- *Es fundamental el trabajo de reclutamiento y selección* para asegurarnos que las personas elegidas se sienten a gusto en la organización. Esto hace que trabajen mejor y elijan ser parte y permanecer en las organizaciones.

Si pensamos en la estructura de una PyME, donde RH suele ser parte de la administración y cuya incumbencia queda reducida a la gestión de legajos y pago de sueldos, estas definiciones parecieran no tener sentido. Sin embargo, y a pesar de esto, creemos que es importante y factible actuar de forma que las personas sientan que son tratadas de manera equitativa y justa y sepan cuál es su rol dentro de la empresa. En principio serán los líderes quienes deberán implementar estas acciones para lograr actitudes cooperativas en sus equipos de trabajo.

El entorno, tal como mencionamos en la introducción de este trabajo, es otra variable que impacta en las decisiones de las organizaciones. Estas definen su estrategia y se ven influenciadas por el ambiente y el estado de desarrollo que vivencian.

En este sentido, existen tres posibles estadios de una empresa (Lambooi, et al., 2006):

- *Organizaciones que compiten en términos de costos.* Se trata de organizaciones jerarquizadas, de control centralizado y con tareas sencillas y repetitivas.
- *Organizaciones que compiten en términos de calidad.* En ellas, las habilidades y capacidades de la gente cobran mayor importancia.
- *Organizaciones que compiten en términos de calidad e innovación.* En este tipo de organizaciones los empleados reciben más autonomía y responsabilidades.

Trataremos de articular estas ideas a lo largo de nuestro trabajo pensando en la importancia de que las PYMES logren incorporar RH en sus estructuras y a partir de ello pensar en las mejores prácticas para fortalecer el compromiso de sus empleados.

Propuesta de valor (EVP) y Marca Empleadora

La propuesta de valor, o en su concepción más moderna e integral, la marca empleadora, remite a un conjunto de elementos que consideramos fundamentales para crear y fortalecer el compromiso de las personas en relación con las empresas de las que forman parte.

Vamos a definir a la marca empleadora como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados – actuales y potenciales – a cerca de una empresa en particular. Se trata de un enfoque que permite a una organización diferenciarse de otras y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento (Blasco López et al., 2014).

Aparece aquí el concepto de talento. Este trabajo considerará talento a aquellas personas (recursos) que las empresas definan como críticos para el desarrollo de los negocios. En nuestro caso de estudio, se trata del personal de TI como centro de toda esta investigación.

Existen algunos conceptos tratados con profusión como valores y comunicación interna para la creación de marca empleadora. Y otros que se usan para definirla, pero sobre los que la teoría no ha profundizado aún: ventajas y beneficios que ofrece la compañía y el incremento de sentimiento de pertenencia del empleado. Esto permite plantearse una hipótesis: el incremento de sentimiento de pertenencia debería redundar en la retención de talentos y como consecuencia tener un impacto positivo sobre la rotación. Esto se da porque el empleado se identifica con los valores de la compañía si consideramos el compromiso afectivo (Meyer - Allen, 1991) y percibe sus ventajas como superiores, lo que debería promover el deseo de permanecer en la empresa.

La marca empleadora se basa en la aplicación de preceptos del *marketing* para destacar el posicionamiento de una empresa como empleadora. Debe destacar los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados (Blasco López et al., 2014).

La marca empleadora debe ser congruente con el resto de los *brandings* de la compañía. En este mismo sentido hemos mencionado anteriormente la alineación de la estrategia y las prácticas de RH (Bacon, 2001). En otro sentido,

pensando en su presencia en el mercado y en sus rasgos de ventaja competitiva, debe tener sus particularidades. Es específica y característica del empleo en tanto perfila la identidad de la empresa como empleador (reaparece aquí la idea de cultura). Es confeccionada para dirigirse tanto a audiencias internas como externas a la compañía. Tiene un fuerte arraigo en la cultura y debiera ser representativa de esta. Las personas deberían poder percibir las características de la organización y su cultura a través de la marca empleadora.

Enunciaremos una serie de beneficios que otorga el desarrollo de una marca empleadora (Blasco López et al., 2014):

- Constituye una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de la escasez de talento. Es proactiva y se la diseña para proporcionar un flujo constante de solicitantes.
- Representa una oportunidad pertinente y distintiva para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia al crear sus factores de marca para la satisfacción y felicidad de sus empleados, lo que genera retención, eficiencia y productividad.
- Se traduce en una ventaja competitiva inimitable.
- Impacta de manera favorable en el valor para los accionistas.

Dentro de estas ventajas, este trabajo se apoyará en las dos primeras sin perder el foco de que hablamos de PYMES. En función de esto trataremos de proponer acciones concretas para que este tipo de empresas logre esa diferenciación como elemento que contribuya a mejorar el compromiso y evitar la alta rotación de los perfiles TI.

Por último, presentaremos lo que se consideran factores clave para la construcción de una marca empleadora (Blasco López et al., 2014) y que están estrechamente vinculados a lo que hasta aquí hemos presentado como marco conceptual:

- *Valores*: se trata de los principios ordenadores de la organización, ayudan a condicionar los comportamientos y proporcionan las reglas que ayudan a que los empleados emprendan acciones. Proporcionan la unión entre objetivos y propósitos con los medios para conseguirlos.
- *Ventajas*: Su naturaleza es tangible y tanto integrantes como candidatos pueden identificarlos de forma concreta. Posibilitan que el empleado

conozca los principales beneficios racionales (mejores salarios, capacitación, carrera) y emocionales (reconocimiento, pertenecer a una empresa líder, elementos que significan seguridad) que les aporta pertenecer a su compañía.

- *Comunicación interna*: tanto los valores como las ventajas deben ser transmitidos por la organización a través de comunicación interna. Las empresas deberán lograr un diseño de mensajes eficaces y eficientes que permitan su comprensión y correcta descripción.

La buena comunicación interna logra que el empleado asimile valores y ventajas, y esto hace que mejore su actitud hacia la compañía. Desde este enfoque, la marca empleadora se considera un proceso holístico mediante el cual la organización desarrolla actitudes positivas y compromiso de sus empleados hacia la empresa (Blasco López et al., 2014).

Para dar por concluido este apartado hablaremos del sentimiento de pertenencia (Blasco López et al., 2014).

Los empleados muchas veces son el mejor reflejo de los valores de la compañía convirtiéndose en sus embajadores. Aquel empleado orgulloso de formar parte de la compañía tiende a identificarse con ella y a transmitir hacia afuera una imagen positiva. Esto tiene impacto tanto en candidatos a formar parte de la empresa como en clientes.

La marca empleadora determina la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones. Conforman así el inicio de un círculo virtuoso. Esta imagen positiva impacta en las actitudes, el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los empleados a través de la imagen de marca empleadora fundada y promovida por la cultura de la organización.

En el apartado siguiente nos propondremos analizar los conceptos de 1) compromiso; 2) cultura; 3) prácticas de RRHH; y 4) propuesta de valor y marca empleadora en relación al resultado de la encuesta realizada. Vale reiterar que el propósito de este trabajo es, a partir del relevamiento realizado sobre las prácticas habituales del mercado, adecuar algunos de los resultados encontrados a las decisiones que toman las PYMES para de este modo aportarles herramientas y técnicas que desarrollen sus capacidades productivas.

Investigación de campo

Metodología de relevamiento

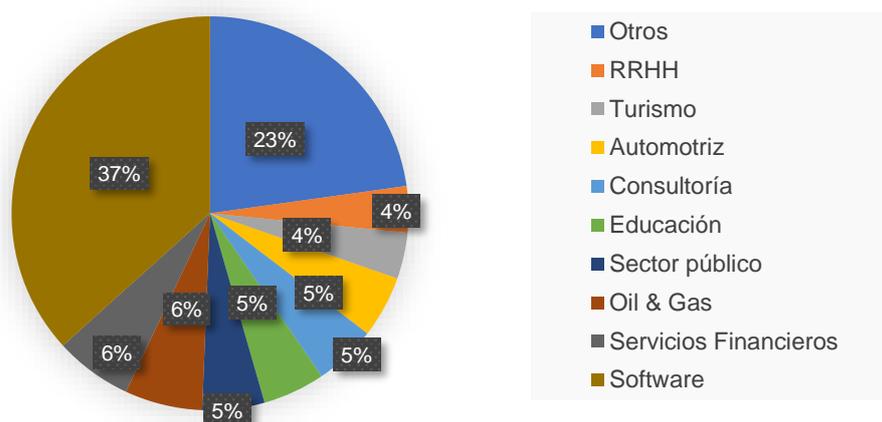
Estrategia metodológica y datos socio-demográficos de las empresas

El abordaje metodológico de esta investigación es cuantitativo. Se recopilaron datos primarios de una muestra acotada a ochenta firmas de distintos tamaños y ramas de actividad, en el marco de un relevamiento grupal para el desarrollo de varios trabajos en torno al tema de compromiso y perfiles de TI, pero cada uno con un objetivo particular. Para tal fin se diseñó una encuesta, utilizando como herramienta un formulario de Google que cuenta con treinta y cuatro preguntas cerradas y semicerradas, distribuidas en tres apartados: 1) información general, 2) compromiso, 3) sector de TI. No se trata de una muestra estadísticamente representativa, sino que se aplicó el método “bola de nieve” referido a la saturación de la información recolectada. Nos enfocamos en analizar qué hacen las empresas en relación a sus perfiles de TI; qué políticas particulares tienen para lograr un mejor compromiso de estos empleados.

Tal como vemos en el Gráfico N°1, sobre el total de la muestra, el 37% de las empresas corresponde a la rama de actividad del software o vinculadas con esta actividad; un 15%, a otras actividades de servicios con desarrollos tecnológicos muy marcados (turismo, finanzas, educación). Un 25% agrupa a empresas que trabajan en actividades vinculadas al petróleo, automotrices, consultoría, recursos humanos y al sector público.

En OTROS, el 23% restante, condensamos trece actividades y se decidió agruparlas porque cada una en promedio no alcanza el 2%.

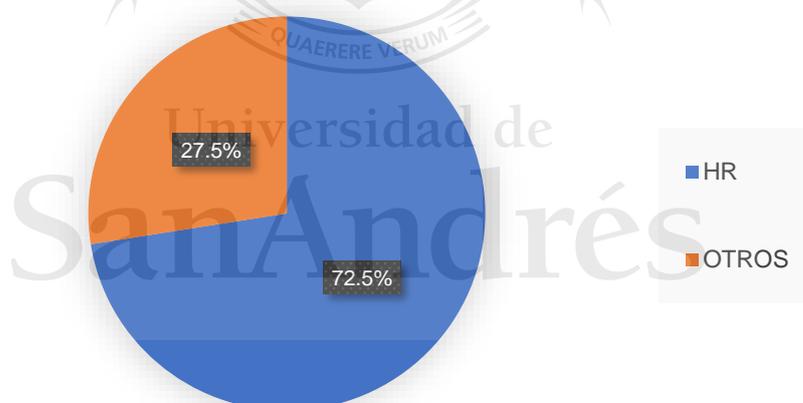
Gráfico N°1. Sectores de actividad encuestados



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Las respuestas fueron dadas en un 72.50% por personas que trabajan en el área de RH, desde donde entendemos se diseñan las estrategias y se llevan a la práctica las acciones para lograr retener a los perfiles de TI. El restante 27.50% provino de distintos sectores. En algunos casos de la dirección y los propietarios de las empresas encuestadas (Gráfico N°2).

Gráfico N°2. Sectores encuestados en las empresas



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Las respuestas fueron dadas por un 66.25% de mujeres y un 37.75% por varones, tal como lo muestra el Gráfico N°3.

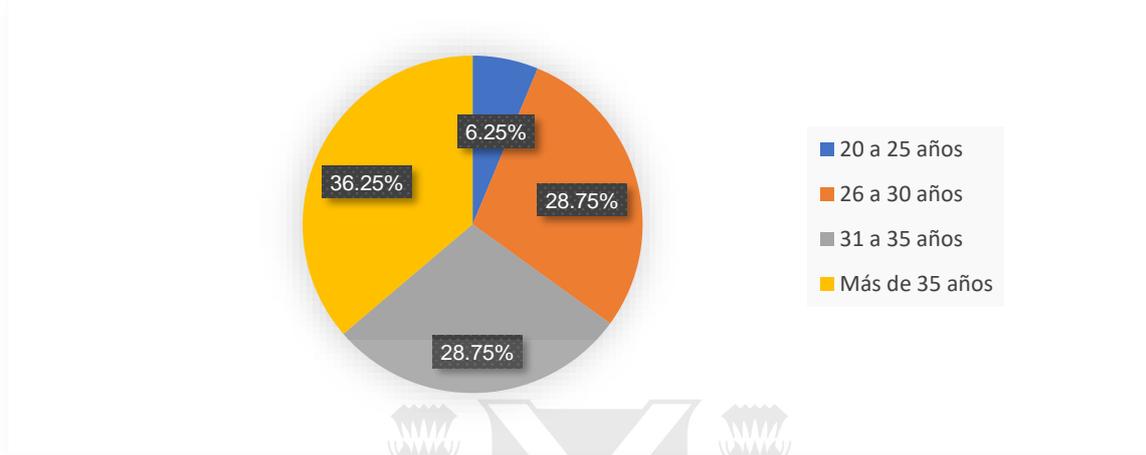
En el Gráfico N°4 se ve representada la distribución etaria. Un 36.25% de esta población es mayor de treinta y cinco años. En segundo lugar, ambos con el 28.75%, se encuentran quienes están entre los treinta y uno y treinta y cinco años, y los de veintiséis a treinta años. Por último, solo un 6.25% está entre los veinte y veinticinco años.

Gráfico N°3. Género de los encuestados



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

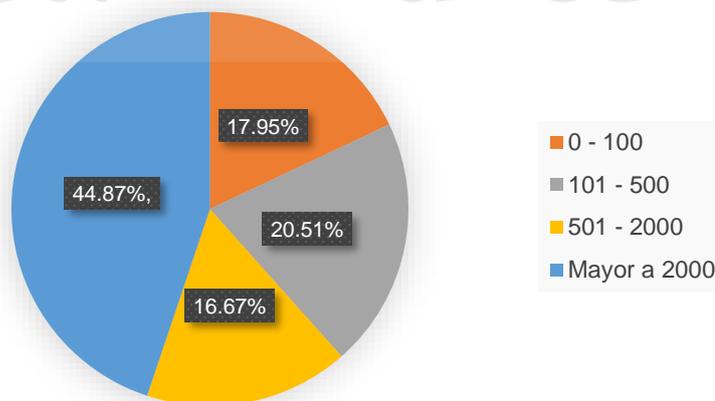
Gráfico N°4. Distribución etaria de los encuestados



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Finalmente, un rasgo importante que hace a este trabajo es la nómina que integra cada empresa (Gráfico N°5). Desde este punto de vista un 44.87% son empresas de gran tamaño (más de dos mil empleados); un 38.46% a pequeñas y medianas empresas (hasta quinientos empleados); y el 16.67% restante a empresas que están entre los quinientos y los dos mil empleados.

Gráfico N°5. Dotación de las empresas encuestadas



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Teniendo en cuenta lo especificado en la presentación del problema, la determinación de pequeña y mediana empresa enunciada en el párrafo anterior

(cantidad de personas que la integran) remite solamente a una de las variables utilizadas para determinar si una empresa es o no PYME en nuestro país y por lo tanto no es un dato que podamos considerar definitivo o suficiente para encuadrarlas dentro de esta definición

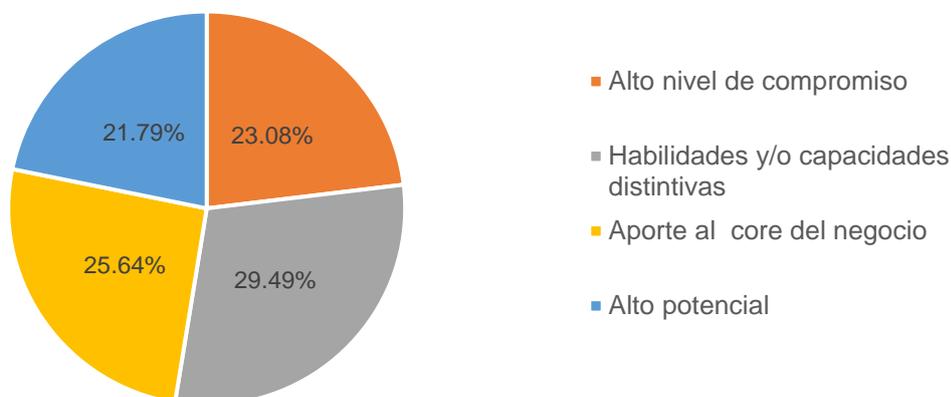
Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos

En primer lugar, consideramos importante saber cómo y a partir de qué variables las empresas definen el concepto de talento.

Este trabajo considerará talento a aquellas personas que las empresas determinen críticas para la continuidad y desarrollo de su negocio. En nuestro caso de estudio, se trata del personal de TI como objeto de esta investigación y a través de nuestro trabajo, intentaremos hacer un aporte que permita a las PYMES entender la forma en que deben actuar para lograr la fidelización y el compromiso de estos perfiles, que estas personas permanezcan en la organización, den lo mejor de sí, logren un vínculo genuino y no continúen ocupando una silla por obligación o costumbre (Melamed, 2015).

Encontramos en esta respuesta una distribución muy pareja dentro de las alternativas dadas y representadas en el Gráfico N°6. Un 29.49% define a sus talentos a partir de las habilidades y capacidades distintivas; el 25.64% lo asocia con el aporte que las personas hagan al core del negocio; en tercer lugar y con un 23.08%, aparece la variable compromiso; y por último con el 21.79%, el alto potencial de las personas.

Gráfico N°6. Variables que definen talento en las empresas encuestadas



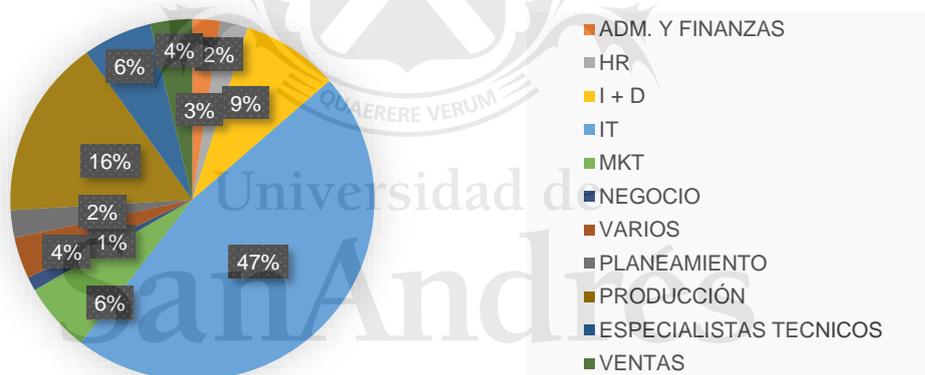
Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Estrechamente asociado con la pregunta anterior, indagamos en las empresas sobre el sector que consideraban con mayor concentración de talentos, pensando cómo impactaría esto en su definición y en el objetivo de nuestro trabajo.

Como puede verse en el Gráfico N°7, el 47% de los encuestados respondió que la mayor concentración de talentos se da en el sector de TI, algo que tiene relación directa con las ramas de actividad de las empresas encuestadas que mencionamos en párrafos anteriores.

Un dato relevante es que producción representa un 16% e I + D un 9%. Una consideración a realizar a partir de esta última afirmación, que las limitaciones metodológicas de la encuesta no nos permiten determinar, es que, si estos dos sectores correspondiesen a actividades que involucran perfiles de TI, el porcentaje sería altamente representativo: un 72%.

Gráfico N°7. Concentración de talentos por sectores de la empresa

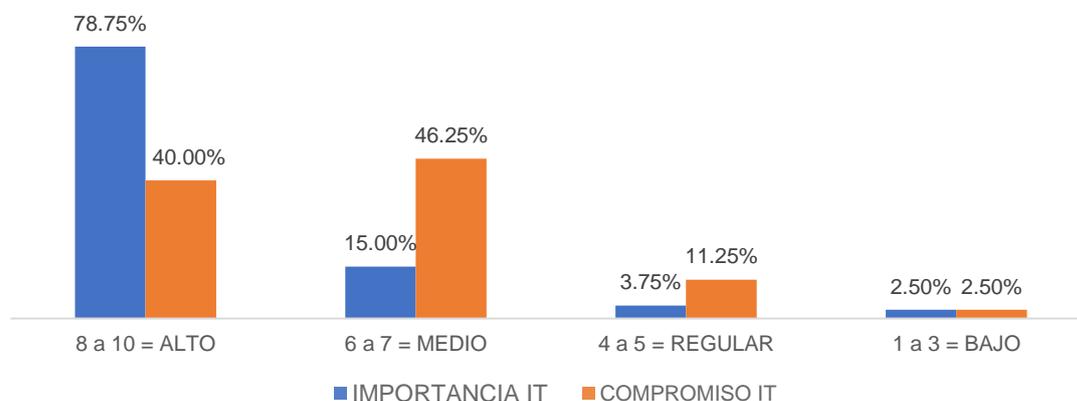


Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Yendo directamente al punto, preguntamos a las empresas sobre la importancia del sector de TI dentro de la organización y el grado de compromiso que identifican en estos recursos. En el Gráfico N°8, el 93.75% representa una valoración media (15%) y alta (78.25%) del sector de TI. Algunos puntos por debajo, 86.25%, encontramos el nivel de compromiso medio y alto que las empresas perciben en quienes trabajan en TI, lo que representa un 46.25% y un 40% respectivamente.

Esta respuesta condensa dos puntos importantes de nuestro trabajo: la importancia de la población de TI y su grado de compromiso con las organizaciones, desde el punto de vista de las empresas.

Gráfico N°8. Importancia y compromiso del sector TI dentro de la empresa

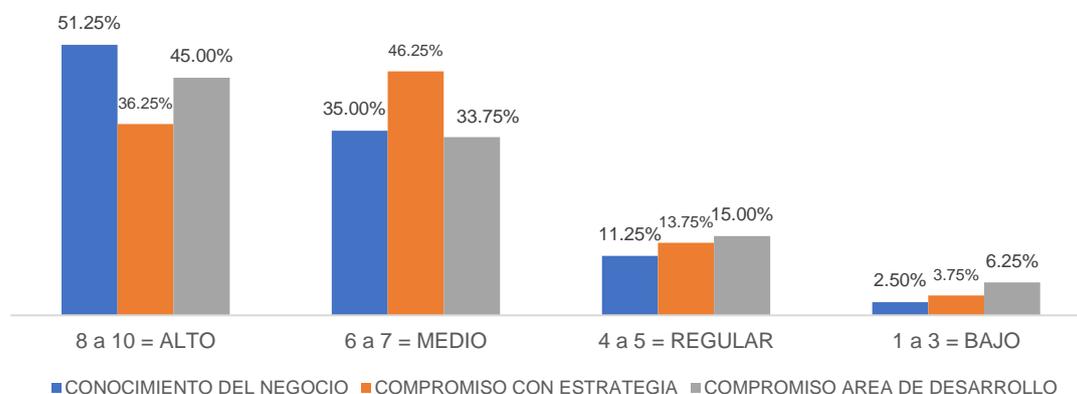


Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Siguiendo con el foco en la población de TI, preguntamos a las empresas cuánto creen que conocen del negocio; cuál es el grado de compromiso con la estrategia que observan en el personal de TI y también con su área.

Los resultados se ven reflejados en el Gráfico N°9. Los encuestados manifiestan que un 51.25% tiene un alto conocimiento del negocio y el 35% un conocimiento medio. En cuanto al compromiso con la estrategia, aunque los niveles altos y medios son muy similares, se invierte la relación con un 36.25% de valoración alta y un 46.25% media. Por último, la relación del compromiso con el área, unos puntos más abajo, muestra un 45.00% en el nivel alto y 33.75% en el nivel medio.

Gráfico N°9. Conocimiento del negocio y compromiso con del sector de TI



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Aparecen aquí conceptos importantes para nuestro enfoque. Tal como se presentó en los ejes conceptuales, el conocimiento del negocio, y más particularmente de la estrategia, constituyen elementos fundamentales para acercar a las personas a las organizaciones. Habrá una mayor tendencia al compromiso cuando los integrantes de una empresa sepan cuál es su verdadero aporte al negocio, tengan en claro la estrategia y mejor aún puedan reconocer la coincidencia entre esta y sus intereses personales. Sintiéndose identificados, se activa o afianza un compromiso de tipo afectivo (Allen y Meyer, 2000).

Por otra parte, la estrategia aporta foco y claridad para la acción (Groysberg et al., 2018) de modo que quienes estén alineados con esta tenderán a mostrar mejores resultados en su accionar.

Por último, aparece la figura de los líderes, en el sentido del compromiso que las encuestadas manifiestan percibir en relación con su sector. Hay algo en las características intrínsecas de estos perfiles de TI y las tareas que desarrollan que los hace más autónomos, más independientes. Y en este caso daremos al concepto de autonomía cierto rasgo de resistencia a la autoridad y falta de alineamiento con sus líderes y departamentos a los que pertenecen.

Un estudio realizado por el *Corporate Leadership Council* en 2004 a más de cincuenta mil personas y en cincuenta y nueve organizaciones globales, describe muy bien esta situación en uno de sus hallazgos. Como resultado de su relevamiento ellos afirman que, si bien el compromiso de los empleados con su gerente es crucial, el gerente es más importante como el facilitador del compromiso de los empleados con sus trabajos y la estrategia de la organización (Corporate Leadership Council, 2004).

Esto refuerza la idea de la importancia del rol de los líderes (gerentes o jefes de sector). Sin perder de vista las características que mencionamos en el párrafo anterior de la población objeto de estudio, podemos presumir que el desempeño de los líderes podría revertir la idea de autonomía tal como la planteamos.

Pensando en cómo ven las empresas a su población de TI, ahora desde las características de las personas que la integran y no tanto en relación con su función dentro de la organización, preguntamos sobre el nivel de capacitación, la autonomía y la percepción de valoración que identifican en estas personas.

Como observamos en el Gráfico N°10, prácticamente la totalidad de los encuestados ven a su población con niveles medios y altos de capacitación;

21.25% y 68.75%, respectivamente. En el mismo rango percibimos un nivel de autonomía con niveles medios de 26.25% y altos de 61.25%. Encontramos a la idea de valoración algunos escalones más abajo, sin embargo, presenta una composición más pareja entre los niveles medios (36.25%) y altos (45%).

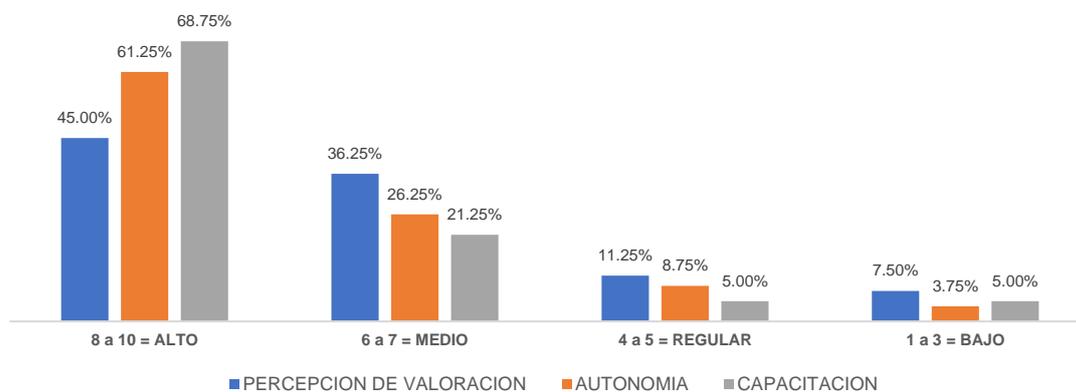
Retomamos en este punto, ante los resultados de las respuestas dadas por los encuestados, dos conceptos presentados en el marco conceptual, de enorme valor para el desarrollo de nuestro trabajo. En primer lugar, la percepción, y estrechamente ligado a esta, la comunicación; ambos como variables que impactan de forma directa en los niveles de compromiso.

El valor de las políticas y acciones que las empresas definan se pondrá de manifiesto siempre que quienes se vean afectados por estas lo perciban. Y para lograr esa percepción es necesario que el mensaje interno llegue con absoluta claridad a cada persona (Blasco López et al., 2014). Solo van a sentirse valorados quienes se vean beneficiados por esas decisiones.

El concepto de soporte organizacional percibido también afianza nuestra idea (Cernas Ortiz et al., 2018). Aquellas personas que son premiadas por sus acciones tienden a mejorar su *performance* y esto se produce porque se sienten cuidadas por la organización.

Más adelante retomaremos el concepto de autonomía para intentar entender las dos acepciones que se le da en el marco de las respuestas en nuestro relevamiento

Gráfico N°10. Percepción de las empresas encuestadas sobre la población de TI

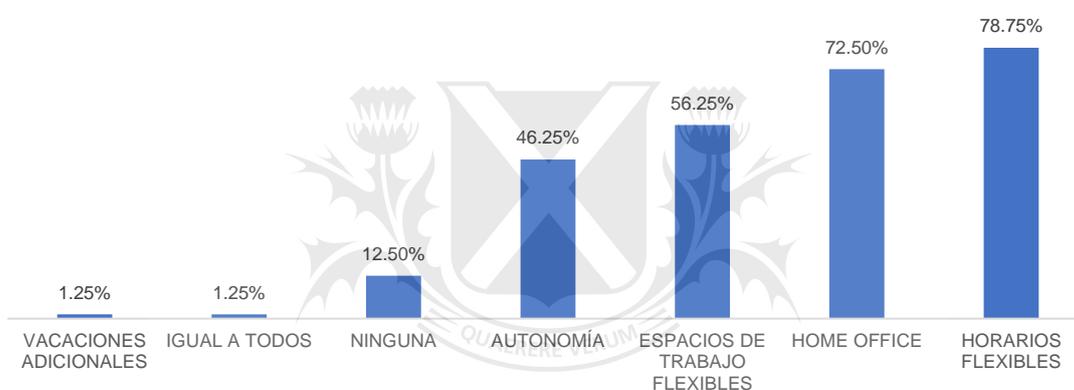


Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Preguntamos a las empresas sobre las políticas de flexibilidad aplicadas a la población de TI. Los resultados son los que arroja el Gráfico N°11 en el que se detallan estas acciones.

Un 78.75% de las empresas otorga horarios flexibles. El 72.50% da la posibilidad de trabajar desde casa. El 56.25% cuenta con espacios de trabajo flexibles. Y, por último, el 46.25% les brinda autonomía para el desarrollo de sus tareas y la consecución de los objetivos. Solo el 12.50% de las empresas no aplica políticas distintivas para este sector; y el 1.25%, las mismas que al resto del personal.

Gráfico N°11. Políticas de flexibilidad para el sector de TI



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Si consideramos el bajo porcentaje (1.25%) de empresas que no tiene políticas específicas diseñadas para la población que este trabajo se propone estudiar, claramente puede verse la valoración que se da a quienes trabajan en el área de TI.

El concepto de flexibilidad aparece con distintas facetas en estas respuestas. Son flexibles los horarios, el lugar desde donde se trabaja (oficina o desde donde la persona elija) e incluso las instalaciones propias de cada empresa otorgan espacios flexibles. Pareciera ser que el foco está puesto en dar la idea de libertad a la población de TI.

Sin embargo, el nivel de autonomía que las encuestadas manifiestan percibir en este sector está por debajo del 50%. Y en este sentido nos parece que existe una contradicción.

Retomando aquí el concepto de autonomía, la RAE, en una de sus acepciones define autonomía como *la condición de quien, para ciertas cosas, no depende*

de nadie, y flexible a aquello que no se sujeta a normas estrictas, a dogmas o a trabas.

Volviendo a las respuestas representadas en el Gráfico N°10, donde las empresas manifestaban percibir prácticamente al 90% de la población de TI como autónoma, nos encontramos con un porcentaje de empresas que muy por debajo de este valor define el otorgamiento de autonomía como una política importante para este sector. Este representa un símbolo claro del capitalismo posindustrial donde la autonomía está asociada al concepto de empleabilidad y a partir del cual cada individuo es responsable de su carrera desligándose las empresas de esto. Es decir, las empresas se arman sobre discursos de flexibilidad y autonomía, pero a la hora de dar espacios para que sus colaboradores resuelvan, los límites se presentan más estrechos.

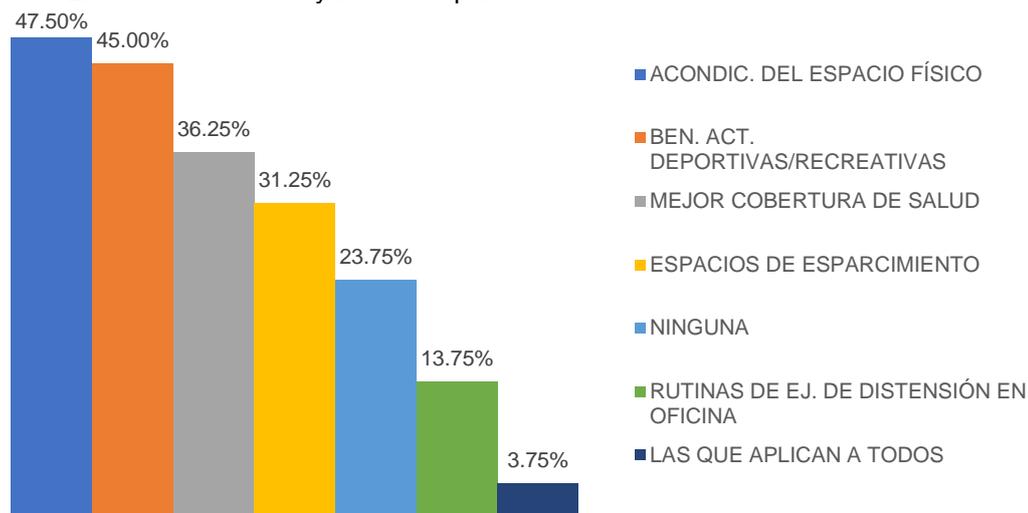
Incluimos en la encuesta las políticas de bienestar y salud diseñadas particularmente para el sector de TI. En el Gráfico N° 12 podemos ver estos resultados.

El 47.50% trabaja sobre el acondicionamiento físico del espacio. Un 45% de las empresas otorga beneficios en actividades deportivas y recreativas. El 36.25% mejora la cobertura de salud. La disposición de espacios de esparcimiento representa un 31.25%. Un 13.75% de las empresas incorpora rutinas de ejercicios de distensión en las oficinas.

Solo 23.75% de las empresas encuestadas no ofrece mejores beneficios en bienestar y salud para el sector de TI y el 3.75% aplica para toda la población los mismos beneficios.

Que más de un 70% de las empresas encuestadas diseñe e implemente políticas de salud y bienestar específicas para la población de TI es otro signo de la importancia que se está dando a estos perfiles.

Gráfico N° 12. Políticas de salud y bienestar para el sector de TI



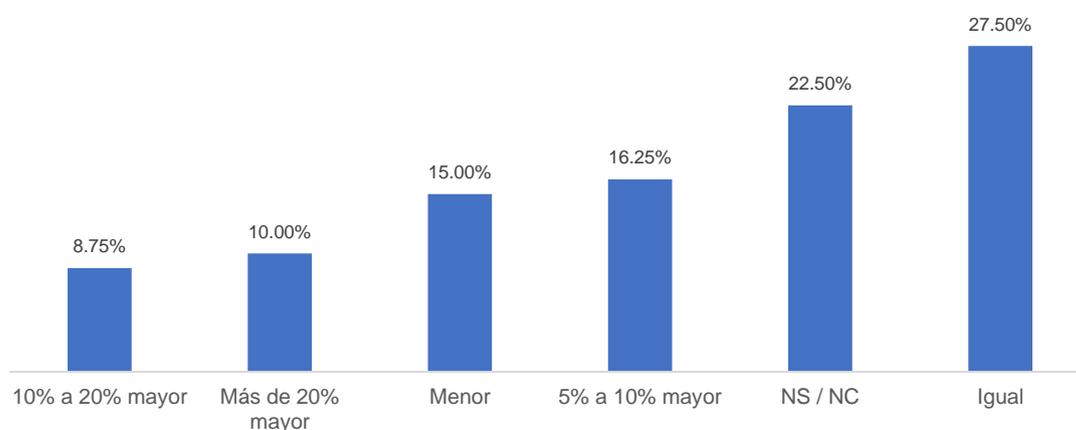
Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Un dato final y asociado a lo que presentamos como una variable afectada por el compromiso es el de la rotación del sector de TI comparada con el resto de la organización.

El Gráfico N°13 revela estos resultados. Un 27.50% afirma que no hay diferencias en los niveles de rotación del sector de TI comparado con el resto de los sectores. El 16.25% respondió que es entre un 5% y 10% mayor. El 10% de las respuestas afirma que es más de un 20% mayor, mientras que el 8.75% lo ubica entre un 10% a 20% mayor. Solo el 15% dice que la rotación del sector de TI es menor que la promedio en la organización.

Un 35% afirma que la rotación de TI es mayor que la del resto de la organización. No nos resulta relevante este dato considerando además que solo el 10% la considera un 20% mayor.

Gráfico N°13. Rotación de TI comparada



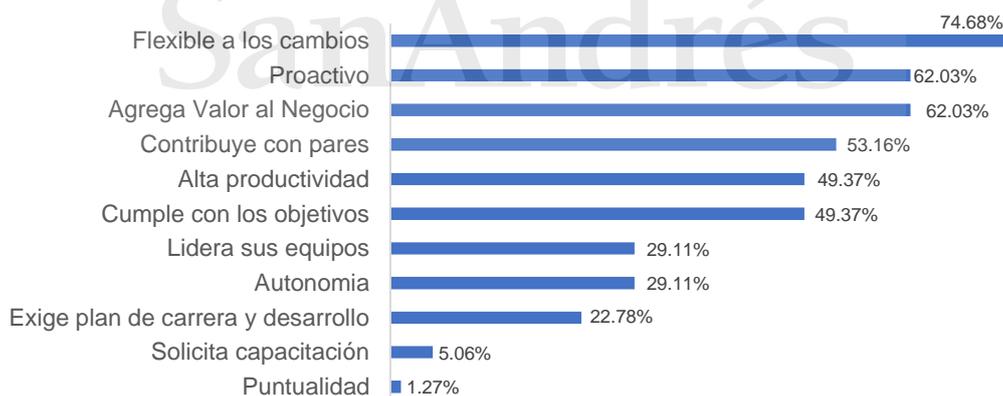
Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

También a través de esta encuesta intentamos definir la idea de compromiso desde distintos enfoques con el propósito de acercar la teoría a la realidad de nuestra muestra.

Empezamos preguntando a través de qué variables las empresas definen compromiso; qué consideran más representativo de o cómo identifican el compromiso de sus empleados.

El Gráfico N° 14 nos muestra estos resultados. El 74.68% de las empresas ve compromiso en sus empleados cuando estos son flexibles a los cambios. En segundo lugar y con un 62.03%, se encuentran la proactividad y la capacidad de agregar valor al negocio. Un 53.16% ve empleados comprometidos en quienes contribuyen con sus pares. En un 49.37% nos encontramos con personas que presentan alta productividad y alcanzan el cumplimiento de objetivos. Liderar equipos y demostrarse autónomos coinciden en un 29.11%. Aquellos que exigen plan de carrera y desarrollo representan un 22.78%. Asociado al punto anterior tenemos a quienes solicitan capacitación con apenas un 5.06%. Y casi como algo residual, el 1.27%, considera a la puntualidad como una variable representativa del compromiso.

Gráfico N° 14. Características de los empleados que definen compromiso para las empresas



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

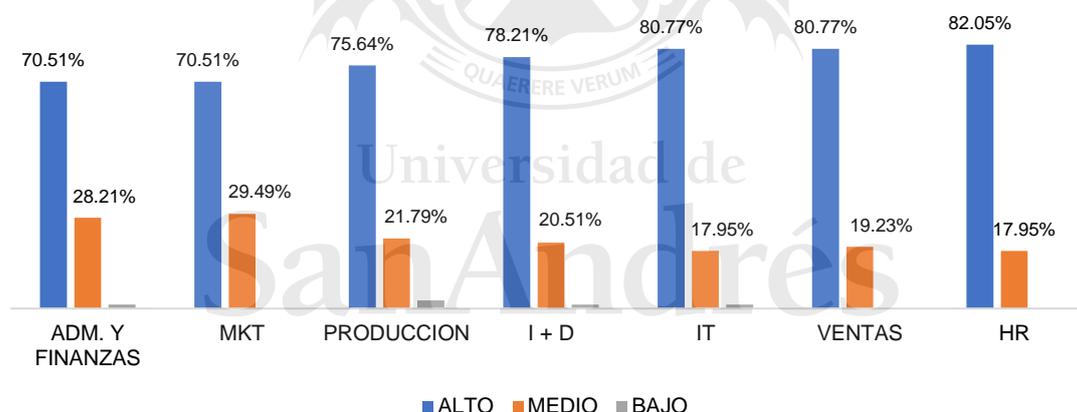
Estas respuestas dejan muy en claro a través de qué variables las empresas observan compromiso en sus empleados. Y podemos ver en ellas una única dirección que no es más que la contribución que las personas puedan hacer a la organización.

Esto no tiene una lectura negativa si consideramos que el interés de las empresas es cumplir con los objetivos. Sin embargo, queda absolutamente pendiente atender a las necesidades o expectativas de las personas. El foco está claramente puesto en el negocio.

También quisimos saber en qué sectores las empresas consideran que debe haber mayores niveles de compromiso. Es en el Gráfico N° 15 donde vemos reflejados estos resultados. En este caso, y considerando los niveles altos de compromiso, es HR el sector que lidera con un 82.05%. Le siguen Ventas y TI con un 80.77%. En tercer lugar, encontramos a I + D con el 78.21%.

Muy por debajo (menos de la mitad que los valores que presentan los niveles altos) están los niveles medios de compromiso y los niveles bajos son prácticamente inexistentes. Sorprende esta percepción de las empresas encuestadas sobre la falta de compromiso en el sentido de no considerar una mayor parte de su dotación con bajos niveles de compromiso.

Gráfico N° 15. Niveles de compromiso por sector

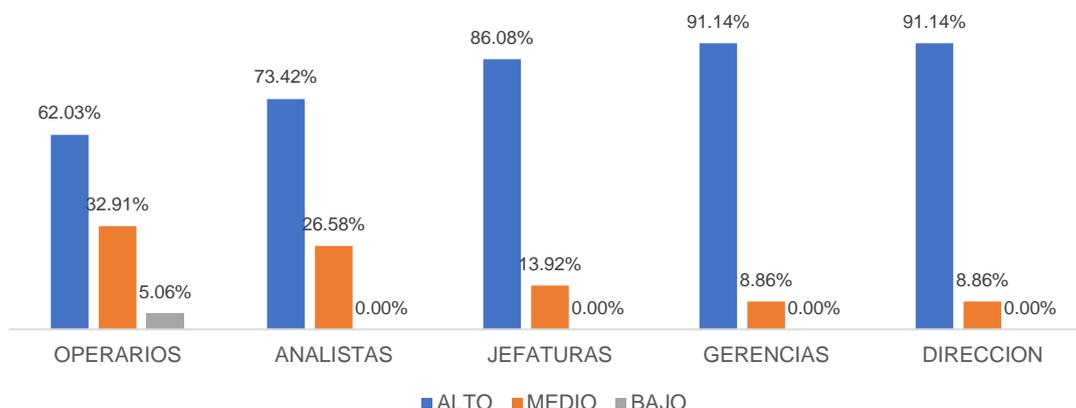


Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Considerar el compromiso de los distintos niveles jerárquicos también nos resultó relevante a la hora de definir nuestro trabajo. En este sentido los resultados ratifican lo que la bibliografía afirma: el *board* debe mostrar un alto nivel de compromiso y ser el impulsor del rumbo del negocio. El 91.14% de las respuestas está alineado con esta idea, porcentaje que también aplica a los niveles gerenciales como se muestra en el Gráfico N° 16. Para las jefaturas encontramos un 86.08%, 73.42% para los analistas y un 62.03% para operarios. Es contundente el resultado si consideramos que se supera ampliamente el 50%. Y también destacamos los bajos niveles que los encuestados consideran de los

niveles medios y bajos de compromiso en cualquiera de las jerarquías consideradas.

Gráfico N° 16. Niveles de compromiso por jerarquía

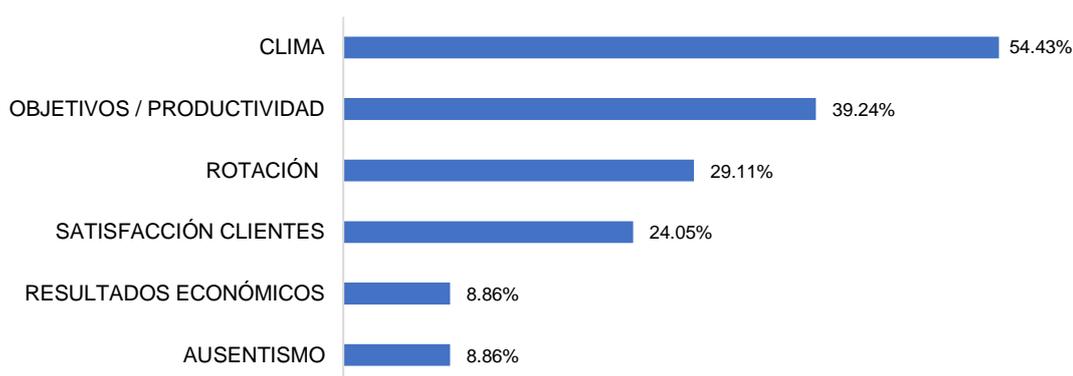


Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Nos preguntamos también cómo hacen las empresas para medir compromiso dentro de sus organizaciones.

El Gráfico N° 17 muestra estos resultados. El 54.43% de las empresas utiliza encuestas de clima para medir el compromiso. Un 39.24% lo hace a través de la productividad de sus empleados. La rotación representa un 29.11%. Un 24.05% lo hace a partir de la satisfacción del cliente. Los resultados económicos y el ausentismo aparecen el último lugar con un 8.86%.

Gráfico N° 17. Métodos para medir el compromiso



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Volviendo al tema los bajos niveles de compromiso percibidos por los encuestados, y considerando a la encuesta de clima como la principal herramienta para medirlo aún sin conocer su contenido o modalidad, nos

planteamos las limitaciones que esta presenta en el sentido del efecto coercitivo que pueda tener sobre la población encuestada.

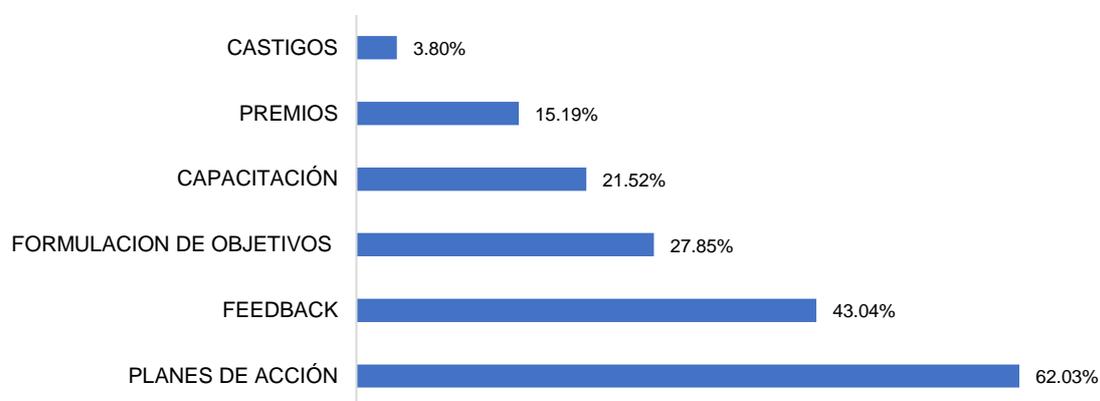
¿Debe una organización tomar como instrumento válido para la medición del compromiso una encuesta de clima? ¿Es una herramienta confiable para identificar niveles de compromiso?

Más allá de que la respuesta a esto no es el objeto de este trabajo, creemos que esta herramienta presenta muchas limitaciones para llegar a la subjetividad de cada individuo y más aún si pensamos en la realidad de las PYMES donde prácticamente no existe distancia entre el dueño o jefe y el empleado.

No parece aportar valor generar interferencia y distancia con la utilización de una encuesta de clima, en una comunicación que se caracteriza por ser directa. Seguramente esto generaría incertidumbre en los encuestados, al sentirse evaluados por esta nueva herramienta ajena a la dinámica habitual de una PYME, y su efecto sería una distorsión en sus respuestas que no conducirían a los resultados buscados.

Nos interesaba saber qué hacen las empresas con estas mediciones. En el Gráfico N° 18 vemos estos resultados. El 62.03% de las empresas tiene planes de acción para sus empleados en función de estas mediciones. Un 43.04% da *feedback* de estos resultados a las personas. El 27.85% formula planes de acción. La capacitación representa un 21.52%; mientras que el esquema de premios y castigos (15.19% y 3.80%, respectivamente) ocupan un lugar minoritario.

Gráfico N° 18. Acciones tomadas a partir de la medición de compromiso



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019.

Las acciones que las empresas emprenden con los resultados de las mediciones de compromiso se traducen en la definición de políticas que tiendan a mejorar esa variable.

Nos detendremos un momento en el 43.04% que otorga *feedback* a sus empleados. Retomando el marco teórico, pareciera insuficiente este nivel de respuesta sobre todo si consideramos que un 53.10% hace devoluciones semestrales, un 20.50% las hace de manera anual y apenas un 10% las hace de forma mensual (significativo para entornos tan cambiantes).

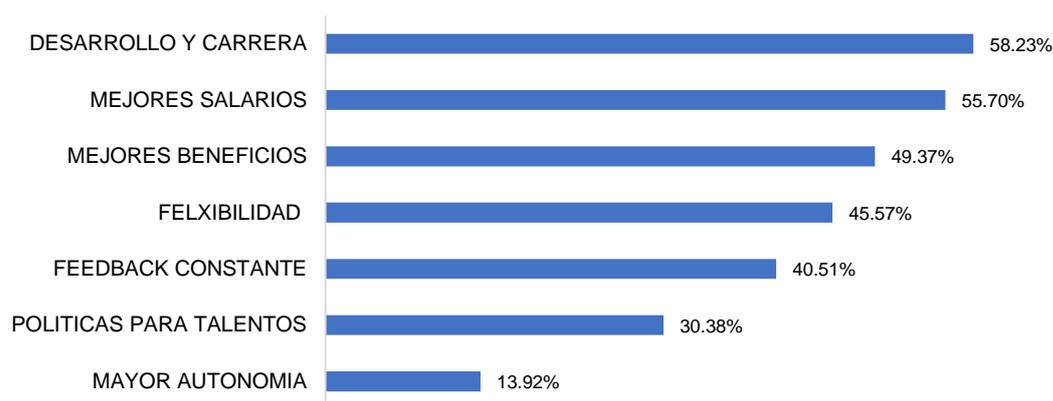
Por un lado, se desestima lo importante que es para las personas tener claridad en los resultados de su desempeño. En este caso, y al dejar que cada uno haga una interpretación de los resultados, podría afectar a su nivel de compromiso en forma negativa si la persona entendiera que actuó de la forma correcta y esto no tiene beneficios para sí misma.

En el caso ideal, esa devolución podría impactar de forma positiva tanto si la persona reconoce su “error” y trabaja en mejorarlo, como cuando el compromiso se incrementa al obtener beneficios de esos buenos resultados que redundan en mejoras integrales de la *performance* de ese individuo en una modalidad de círculo virtuoso.

Por otro lado, esta ausencia de comunicación no contribuye a tener en claro el rumbo de acción y por tanto será más difícil que los empleados entiendan que es lo correcto, hecho que significará una baja en sus niveles de compromiso, propia de quien se siente poco valorado.

El Gráfico N° 19 nos muestra las acciones para mejorar el compromiso. Una propuesta de desarrollo y carrera encabeza con un 58.23%. Un 55.70% de las empresas considera que logra esto a través de la mejora en los salarios. El 49.37% prioriza la mejora de los beneficios para lograr este objetivo. Las políticas de flexibilidad representan un 45.57%, seguidas por un *feedback* constante, 40.51%. Establecer políticas para talentos es lo que el 30.38% de las empresas decide hacer para mejorar este indicador y el 13.92%, otorgar mayor autonomía.

Gráfico N° 19. Acciones para mejorar el compromiso



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019

En estas acciones vemos un vínculo directo con la posibilidad de mejorar los niveles de compromiso si lo analizamos desde el concepto de compromiso afectivo (Allen y Meyer, 2000).

En estos términos, aquellas personas con elevado nivel de compromiso afectivo tienen una fuerte motivación intrínseca y orientación a la promoción (Sallan et al., 2010) y nos resulta muy pertinente que las empresas estén enfocadas en proponer planes de desarrollo, carrera y capacitación.

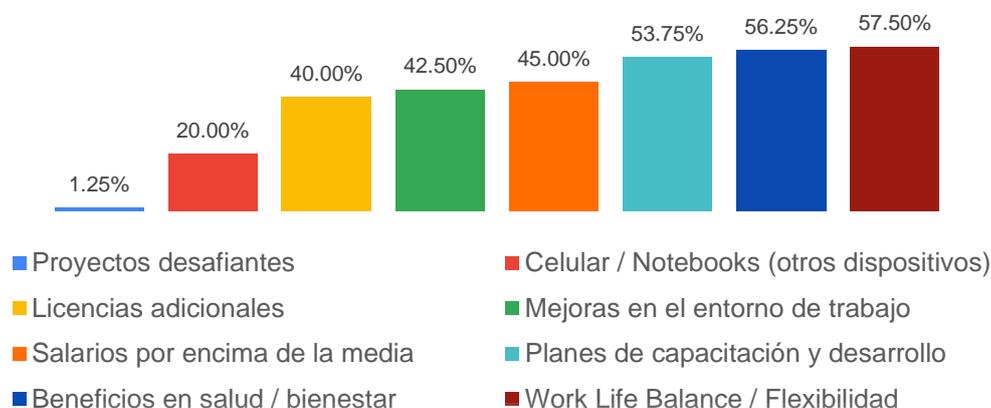
Volviendo a retomar el tema de la autonomía, podemos ver cómo se fortalece la idea de que no es un aspecto valorado por las empresas, al menos como variable para lograr mejorar el compromiso.

En la búsqueda de un mayor detalle sobre estas acciones quisimos profundizar cuáles son las más usadas por las empresas y también por qué motivos las empresas creen que sus empleados las eligen, para intentar entender la congruencia entre ambas.

El Gráfico N° 20 responde al primer interrogante. En primer lugar, con un 57.50%, se encuentra el balance entre vida personal y trabajo y la flexibilidad. Beneficios en salud y bienestar está en segundo lugar con un 56.25% seguido por capacitación y desarrollo con un 53.75%. El 45% de las empresas utiliza la mejora en salarios para intentar elevar los niveles de compromiso. Las mejoras en el entorno representan un 42.50% y un 40% las licencias adicionales que se otorgan a la gente. Lejos, con un 20%, queda el beneficio de telefonía celular, *notebook* u otros dispositivos. Prácticamente ninguna empresa (1.25%)

considera que el compromiso puede mejorar cuando se propone a los empleados un proyecto desafiante.

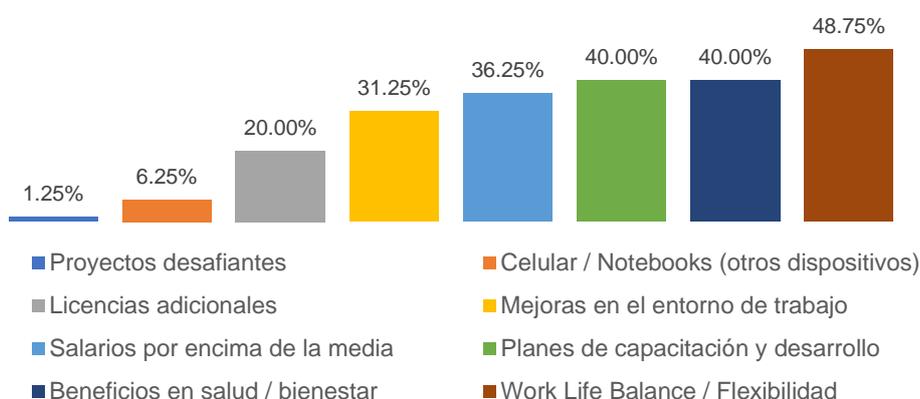
Gráfico N° 20. Principales acciones para mejorar el compromiso



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019

En el Gráfico N° 21 se verán reflejados los motivos por los que las empresas creen que los trabajadores las eligen. Hay una relación directa con el gráfico anterior en el sentido en que cada una de las alternativas (se usaron las mismas en ambas preguntas) ocupa el mismo lugar, aunque todas en una proporción menor. ¿Esto confirma la congruencia de las empresas a la hora de definir sus acciones? ¿O podría representar una miopía si entendemos como una relación obvia la que existe entre estas acciones y la percepción que las empresas tienen de su utilidad?

Gráfico N° 21. Principales motivos por los que las empresas creen ser elegidas



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada en 2019

Ahora bien, es necesario tratar de desentrañar el verdadero propósito de estas políticas y acciones e intentar determinar si son conducentes para mejorar los niveles de compromiso.

Vamos a empezar analizando la idea de que los proyectos desafiantes no son importantes para las empresas a la hora de pensar formas de mejorar el compromiso.

Casi como un interrogante universal, pero pensando sobre todo en los perfiles de TI como nuestro principal objeto de estudio, ¿quién no desea ser parte de un proyecto desafiante? Esto puede responderse pensando en los tipos de compromiso (Allen y Meyer, 2000).

Sin lugar a dudas, para aquellas personas con alto nivel de compromiso afectivo esta decisión no parece tener un gran atractivo ya que estos perfiles definen sus acciones, e incluso la continuidad en las empresas, a partir del aporte que sientan que pueden hacer como parte de una organización, y no por conveniencia u obligación como podrían ser quienes se movilizan por compromisos de continuidad o normativos.

Dejamos afuera a los otros tipos de compromiso adhiriendo a la idea de que es poco probable que estos perfiles permanezcan en las organizaciones identificados con un compromiso de continuidad (hoy son tal vez el recurso más requerido en el mercado de trabajo) y por una cuestión generacional los vemos ajenos a la idea de un compromiso normativo.

Por otra parte, siempre pensando en la población objeto de este trabajo, nos resulta poco atractiva una marca empleadora que no esté identificada con una propuesta desafiante. Y tomando a las PYMES, tipo de empresas a las que apuntamos, nos preguntamos qué capacidad tienen estas para lograr esta propuesta desafiante. ¿Hasta dónde una estructura organizacional donde el poder y las decisiones están fuertemente concentradas en los dueños puede salir al mercado con una propuesta desafiante?

Intentaremos en el próximo apartado hacer un aporte analizando la teoría y los resultados de la investigación para que las pequeñas y medianas empresas logren diseñar una marca empleadora y, a través de ella, una propuesta de valor que las haga competitivas en la pelea por los perfiles de TI.

Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

Nos encontramos ante un problema conocido que tiene y ha tenido un profuso tratamiento en el mundo del mercado del trabajo desde el enfoque de recursos humanos: el compromiso y la rotación de los perfiles de TI.

Nuestro trabajo se propone sumar las variables que se agregan cuando hablamos de pequeñas y medianas empresas considerando como hipótesis que estas presentan limitaciones a la hora de competir por estos recursos en el mercado.

El paso por la teoría, otras investigaciones, y nuestro relevamiento nos han permitido acercarnos a las prácticas que las empresas hoy consideran más importantes para lograr el compromiso de sus empleados y en particular de quienes trabajan en TI, a quienes consideramos talentos en el sentido de aquellos recursos que aportan ventajas competitivas diferenciales a las organizaciones.

Partiendo de la teoría, encontramos algunas divergencias a lo largo de las respuestas entre lo que las empresas hacen y lo que identificamos como soluciones. Acciones que a simple vista nos resultan contradictorias o que creemos no son tan efectivas para resolver la problemática planteada: como mínimo, no están enfocadas en mejorar los niveles de compromiso en los términos en que la bibliografía lo plantea.

Nuestra interpretación es que las empresas no están concentradas en las necesidades de las personas tanto como en el cumplimiento de sus objetivos. Y no se trata de una mirada ingenua que omite cuál es el objetivo principal de las empresas sino de darle una visión desde el rol de recursos humanos que aporte más valor y logre mejores niveles de compromiso llegando a las personas en forma más genuina. Seguramente exista una brecha importante entre lo que los autores plantean para el rol de recursos humanos como función esencial, ligada a la estrategia, definiendo talentos para generar ventajas competitivas, y lo que la realidad permite, sobre todo en nuestro país.

Hasta aquí hemos presentado el problema del compromiso, fidelización y retención de los perfiles de TI, con el supuesto de que las PYMES tendrán más

dificultades que las grandes para afrontar su resolución. Sin embargo, las respuestas dadas en el relevamiento nos acercan algunas alternativas que parecen viables para las pequeñas y medianas empresas, independientemente de que la teoría nos aporta algunos elementos que tanto grandes como PYMES deberían tener en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre las personas que componen su nómina.

Retomando el marco conceptual, es fundamental considerar la definición de compromiso como un *mindset*, es decir, como un estado psicológico que se define por el deseo, la necesidad o la obligación de ser parte de una organización (Meyer - Allen, 1991).

Se trata de un constructo que tiene componentes actitudinales (postura que expresa un estado de ánimo) y de conducta (inherente al comportamiento). El compromiso se presenta como una condición deseada ante una propuesta que incluye deseos o intenciones de participar, involucrarse, aportar entusiasmo y pasión, enfocar esfuerzos y energía (Macey William et al., 2008)

Dentro del modelo de Allen – Meyer nos detenemos puntualmente en el compromiso afectivo ya que entendemos que a través de su identificación las empresas podrán mejorar los niveles de compromiso. Detectando las necesidades y valores de las personas, pensando cuánto se ajusta cada persona a su cultura, obtendrán mejores resultados.

A partir de la multiplicidad de intereses y necesidades de cada individuo, las organizaciones deberán agrupar una serie común de experiencias y hacer foco en el tipo de trabajo que ofrecen. De esta forma, tendrán mayores posibilidades de captar a las personas correctas.

Resultará imposible atender a cada subjetividad, por eso es importante englobar la propuesta en el marco de una marca empleadora, como identificación de lo que significa ser parte de una empresa. Será a través de esta que las organizaciones podrán captar a los mejores candidatos, aquellos cuyos valores y necesidades se ajusten con mayor precisión y podrán sostener el interés de quienes la integran.

Nos resulta difícil pensar en lograr buenos resultados con las políticas y acciones cuando las personas actúan movilizadas por compromisos de continuidad o normativos (Allen y Meyer, 2000). Más allá de los resultados que arrojan las investigaciones hechas, entendemos que quienes estén aferrados a un empleo

porque consideran que el costo de cambiarlo es muy alto (compromiso de continuidad) no alcanzarán el grado de productividad que seguramente la organización necesite y tampoco serán los mejores representantes ante el cliente. La frustración que les genera esa imposibilidad y la impotencia de entender que la solución para esto está dada por factores externos y ajenos a sí mismos, harán que la eficacia y eficiencia estén por debajo de los niveles requeridos.

En cuanto a quienes se definen por un compromiso de tipo normativo, la incondicionalidad que les genera esa idea de obligación hacia la organización obstruye su capacidad crítica para hacer aportes a través de sus acciones. Este es un rasgo que aparece en la estructura de las PYMES donde muchas veces la figura del dueño o dueños tiene un peso definitorio y, bajo un liderazgo de carácter paternalista, fortalece este tipo de vínculos con los empleados.

Definido este marco, el paso siguiente es la aplicación de buenas prácticas de recursos humanos, lo que Pfeffer y otros autores llaman ventajas competitivas sustentables. Tal como afirma el autor, lo que realmente cuenta como factor diferencial en una organización son sus miembros y la forma en que trabajan (Pfeffer et al., 2005). Detallaremos en el apartado siguiente aquellas prácticas propuestas por el autor que nos resultan más viables para una PYME pensando en su configuración, estructura, y presupuesto en la Argentina actual. Entendemos que estas prácticas que confluyen en la definición de una marca empleadora que se muestre como propuesta de valor diferencial, estarán enfocadas en sostener y mejorar los niveles de compromiso.

Así como encontramos divergencias, el relevamiento nos da una aproximación a las prácticas más habituales de las empresas para sostener o mejorar el compromiso de sus empleados, y ratifica conceptos presentes en toda la bibliografía.

Para comenzar, las políticas de flexibilidad y los beneficios pensados para la población de TI (o en general para todo el plantel) expresados en el Gráfico N°20, coinciden con las preferencias que arrojan los resultados de la encuesta de Great Place to Work de 2019 sobre equilibrio entre vida personal y trabajo, entendiendo que atender las necesidades de las personas significa trabajar en fortalecer los niveles de compromiso.

Entre las respuestas, dentro de la muestra de empresas del mercado, encontramos que un 42% de los menores de 25 años prefiere el tiempo libre; un 56% de la franja entre 35 y 44 años valora el trabajo flexible y los mayores de 45 superan el 50% en esta preferencia. En mayores de 55 años tenemos los porcentajes más altos, 19%, que valoran los beneficios en salud y bienestar (GPTW®, 2019)

La adecuación de las políticas y acciones por franja etaria es sin duda algo que las empresas deben comenzar a contemplar. Cada individuo tiene necesidades y valoraciones distintas en las diferentes etapas de su vida. Nuestra población, objeto de estudio, se encuentra en su gran mayoría entre los 25 y 35 años.

Sobre el total de las respuestas a la encuesta GPTW®, el horario flexible encabeza con un 70% la lista de las prácticas que son percibidas como favorables para lograr el equilibrio entre vida personal y trabajo. Dentro de esta lista de preferencias encontramos prácticamente todas las acciones que las empresas manifestaron emplear en sus respuestas a nuestro relevamiento: vacaciones adicionales, oferta de hábitos saludables, beneficios en prácticas deportivas/saludables, beneficios en salud, espacios de recreación, entre otras. Los planes de capacitación y desarrollo están en tercer lugar en cuanto a las acciones que las empresas ponen en práctica y lo que estas perciben como motivo para que la rotación voluntaria no se incremente.

Esto representa una variable fundamental al momento de atender a las demandas de aquellas personas con fuerte compromiso afectivo: personas definidas por su alta vocación a la promoción y crecimiento (Cernas Ortiz et al., 2018); personas que necesitan identificar con claridad los resultados de sus acciones como una contribución a los objetivos de la empresa que integran y que hacen propios esos objetivos.

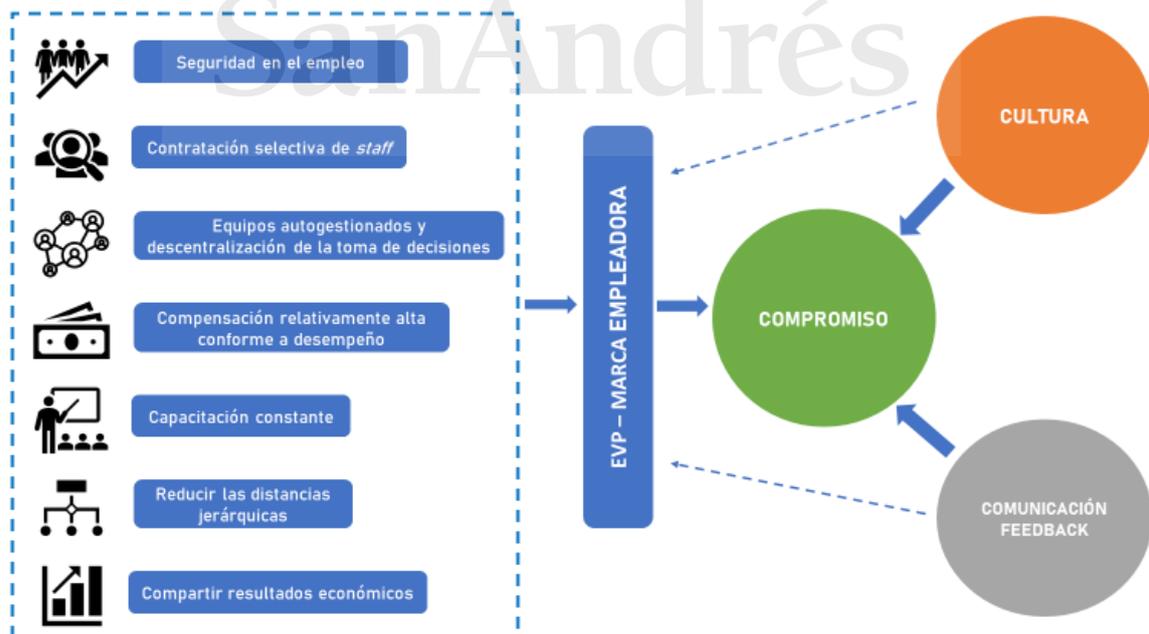
Con todo lo dicho hasta el momento, en el apartado siguiente enunciaremos las acciones que entendemos puede implementar una PYME para lograr una propuesta de valor competitiva que atraiga y fidelice a los perfiles de TI.

Recomendaciones para la acción

En esta sección trataremos de hacer un aporte concreto en cuanto a las políticas y acciones que una pequeña y mediana empresa, vinculada con desarrollos tecnológicos, deberá activar para lograr la generación de una propuesta de valor que le permita atraer y retener a perfiles de TI.

Nuestro aporte estará representado por un paquete de políticas y acciones que serán diferenciadas de acuerdo a lo que entendemos como posibilidades de las pequeñas y medianas empresas. Esto significa que habrá algunas medidas que requieran de un presupuesto con que las PYMES no cuentan (no podemos ignorar la ausencia de políticas de financiación para este sector, sobre todo cuando se trata de servicios) y otras que simplemente habrá que tomarse el tiempo para poner en marcha. Inevitablemente mencionaremos temas de gestión considerando que es necesario romper el paradigma con el que habitualmente este tipo de empresas se conduce y gestiona. En línea con lo que venimos diciendo, el Gráfico N°22 resume la propuesta.

Gráfico N°22 – Recomendaciones para la acción



Vamos a partir del hecho de que la mayoría de las PYMES no tiene estructura de recursos humanos. Como ya afirmamos, en general, las tareas de recursos humanos son llevadas a cabo por un departamento de administración, integrado muchas veces por una o dos personas cuyas actividades se limitan al manejo de legajos, comunicación de novedades y liquidación de sueldos.

Entendemos que cualquier pequeña y mediana empresa deberá definir su propuesta de valor (EVP) y por qué no su marca empleadora (ME) para dejar en claro a propios y ajenos lo que significa integrarse a ella.

Será a través de la EVP que las PYMES podrán acercarse a los candidatos e incluso darán lineamientos para fortalecer la performance de los integrantes de la organización o, en el peor de los casos, será útil para expulsar de forma natural a aquellas personas que no se ajusten a la propuesta. Más adelante hablaremos de la cultura, que representa otra variable de ajuste para la integración, continuidad o salida de las personas.

En adelante presentaremos nuestro aporte para pensar qué pueden ofrecer las PYMES para competir con las grandes haciendo hincapié en aquellas acciones que tengan impacto directo sobre los niveles de compromiso.

De acuerdo a la investigación de la Corporate Leadership Council, la efectividad de las buenas prácticas para lograr y sostener una fuerza de trabajo altamente comprometida deberá erigirse sobre la base de cuatro pilares fundamentales: entender el impacto en el negocio de las decisiones tomadas para mejorar los niveles de compromiso, identificar a los colaboradores clave, identificar y actuar sobre las causas que afectan negativamente al compromiso y construir una cultura con alto nivel de compromiso (Corporate Leadership Council, 2004)

Con el fin de generar una propuesta de valor, y para darle una forma simplificada y más clara, utilizaremos el paquete de herramientas que Pfeffer presenta pensando en generar una ventaja competitiva a partir de una estrategia centrada en las personas (Bacon, 2001; Pfeffer et al., 2005). Partiendo de su versión más sintética, y tomando como referencia los resultados de nuestro relevamiento enunciaremos el listado de buenas prácticas, haciendo un vínculo con las pequeñas y medianas empresas y su realidad.

1 -Seguridad en el empleo

La ausencia de estrategia expresa y escrita es prácticamente una característica en las PYMES, como también lo es la falta de un planteamiento de objetivos y su medición. Sin esto resulta difícil que puedan garantizar estabilidad de empleo. Ahora bien, que la estrategia y los objetivos no estén escritos no significa que no existan; y es en esto donde la dirección debe trabajar. Dar visibilidad a el rumbo que el *board* pretende para su organización, permitirá ser más claros en la propuesta y, por tanto, transmitir a propios y a candidatos la trayectoria y futuro de la empresa y la propuesta de trabajo.

Esto tiene un impacto directo en aquellos perfiles movilizados por un tipo de compromiso afectivo, regido por la necesidad de identificar objetivos y valores propios con los de la organización en la que trabajan o a la que eventualmente se podrían incorporar.

2 – Contratación selectiva del staff

Reclutamiento y selección está en manos de los dueños, quienes conocen el negocio desde su inicio y representan mejor que nadie a la cultura de la empresa. Como sucede con tantas otras decisiones, les cuesta delegar en los mandos medios esta tarea. Que estas tareas recaigan en la dirección redundante generalmente en que la incorporación se resuelve con el primer candidato, con algún conocido con quien ya ha trabajado antes, o bien que se dilate hasta que la acumulación de tareas en la agenda del propietario exige tomar una decisión. Y también en estos casos suele resolverse de forma inmediata en favor de la primera propuesta que aparece.

Por supuesto que para delegar debería establecerse previamente un perfil de puesto con características bien definidas y en el que quede absolutamente en claro qué conocimientos y capacidades deberá tener el postulante.

Eventualmente, la selección es tercerizada en consultoras de búsqueda desde donde resulta muy difícil transmitir lo que significa trabajar en la empresa. Y esto no se debe a la incapacidad de los profesionales sino a que la información con la que cuentan suele ser muy escasa.

Como primer punto y enfatizando que lo ideal sería que cada PYME lograra paulatinamente la conformación de un departamento de recursos humanos, nos parece imprescindible que cuenten al menos con la definición de los puestos.

Preferentemente esto debería ser tarea del jefe de cada sector, quien conoce el trabajo, al equipo y sabe lo que necesita. Por supuesto que será avalado por la dirección y ajustado, si hiciera falta.

Como ya hemos mencionado dentro del apartado conceptual, es muy importante remarcar en este punto la necesidad de delegar y dar autonomía a los líderes pensando en la idea de su rol para afianzar el compromiso de las personas.

La visión que cada gerente tiene de su equipo, sus necesidades y realidad, es una variable que las PYMES deberán considerar si eligen tomar este camino. Serán ellos quienes logren acercarse a los mejores candidatos, a aquellos que se ajusten de la mejor manera al *fit* cultural de la organización. Y estará también en su órbita entender las necesidades e inquietudes de quienes integran sus equipos para sostener los niveles de compromiso.

Con esto las PYMES podrían acercarse a una política de reclutamiento selectivo y encontrar a las personas adecuadas en el momento justo: candidatos a medida, conforme a la estrategia de la organización (Pfeffer et al., 2005).

Incorporar esta acción nos parece perfectamente alcanzable dentro de una PYME. Esta afirmación no desconoce, como se dijo anteriormente, las prácticas habituales de este tipo de organización, pero tampoco tenemos dudas de que una vez implementada esta práctica se puede transformar rápidamente en un hábito.

Un proceso de reclutamiento más exigente será visto como una fortaleza de la organización y tenderá a mejorar el estímulo y compromiso de los candidatos (Pfeffer et al., 2005).

3 – Equipos autogestionados y descentralización de la toma de decisiones

En la misma línea que venimos desarrollando, resulta muy difícil para las PYMES la delegación. Ahora bien, en general las empresas que nos hemos propuesto estudiar, aquellas vinculadas con desarrollos tecnológicos, trabajan por proyectos. Esta modalidad de trabajo es muy propensa a admitir la figura de los equipos autogestionados y, con ellos, la descentralización de la toma de decisiones. Será necesario romper las barreras y empezar a incorporar estas prácticas.

Ampliando esto sumaremos la idea de utilización y entrenamiento cruzado. (Pfeffer et al., 2005). En la dinámica de estos equipos, los integrantes podrán

desempeñar tareas distintas a las habituales y, de esta forma, incorporar conocimiento o habilidades. Esto da un valor agregado a la EVP y, por tanto, es más atractivo para las personas que se conectan con propuestas más desafiantes y enriquecedoras (Allen y Meyer, 2000; Cernas Ortiz et al., 2018). En otro aspecto, estas prácticas proponen de forma indirecta una mejora en el desarrollo de las personas dentro de la empresa. Una capacitación dada a partir de la acción y la apertura a nuevas posibilidades de movilidad horizontal o vertical (desarrollo y carrera). Los equipos se transforman en usinas de nuevos conocimientos y vidrieras para quienes por sus tareas habían vivido ocultos hasta ese momento.

4 – Compensación relativamente alta conforme a desempeño

Vamos a hacer una adaptación, a la medida de nuestro trabajo, de esta afirmación de Pfeffer; una que nos permita sumar al salario el paquete de beneficios que constituye lo que llamaremos compensación. La compensación va a estar definida por todo aquello que se percibe a cambio de una prestación (Hidalgo, 2011). Se trata de un paquete compensatorio conformado por salario y beneficios pudiendo ser estos últimos remunerados o no remunerados. El autor habla de la compensación como una herramienta de gerenciamiento más.

Sin dejar de lado la idea de que una organización que paga más envía el mensaje de que valora más a las personas (Pfeffer et al., 2005), entendemos que las pequeñas y medianas empresas encuentran un verdadero límite a la hora de definir salarios pensando en que compiten con las grandes e, incluso, con el mercado global cuando hablamos de los perfiles TI.

Entonces tendrá aquí mucho peso el paquete de beneficios que estas puedan ofrecer.

Dentro de la gama de opciones que nuestro relevamiento refleja y en el orden en que los resultados las muestran (Gráfico N° 20. Principales acciones para mejorar el compromiso), las opciones para mejorar el *equilibrio entre vida personal y laboral* son perfectamente alcanzables para una PYME y las consideraremos parte integrante de un paquete compensatorio. Esta idea se fortalece cuando la organización del trabajo se establece por proyectos, como mencionamos en el punto anterior.

Lo mismo sucede en cuanto a *beneficios de salud y bienestar*. En la mayoría de los casos, los perfiles de TI están fuera de convenio, motivo por el cual las empresas están obligadas a abonar una prepaga. Es decir, esto no representa un costo adicional. La diferencia frente a las grandes podría estar dada en mejorar la categoría de esa prestación, otorgar mejores planes de prepaga o elegir las de más renombre en el mercado; sin embargo, nuestra población de estudio no está dentro de la franja etaria que más valora este beneficio.

La incorporación de *hábitos saludables* dentro de la empresa, como puede ser la promoción de una alimentación adecuada a partir de la disponibilidad constante de frutas, solo requiere un responsable que se ocupe de reponer el stock y tiene un costo prácticamente residual.

Las *mejoras en el entorno* representan inversiones de única vez. Acondicionar los espacios de trabajo es un beneficio para la empresa y las personas; incluso puede ser una exigencia formal de la ART. Tal vez sea más difícil de incorporar un *espacio de esparcimiento* y esto tiene más que ver con cuestiones culturales que presupuestarias. Suena impensado todavía que la estructura típica de una PYME admita un espacio de juego dentro de las instalaciones y se entienda la necesidad de ocio como algo productivo.

Las licencias *adicionales* son parte de las políticas de flexibilidad. El cambio en este sentido estará dado por organizar el trabajo en función del cumplimiento de objetivos y la cooperación del equipo. Cuando perciban estos beneficios como propios, seguramente tiendan a incrementar su actitud colaborativa reconociendo que se tornará en una mejora para sí y para el resto de los miembros (Lambooi, et al., 2006). Este punto fortalece el compromiso de las personas, en el sentido de que los resultados de las acciones que redundan en beneficios realimentan nuevas buenas acciones.

La entrega de *herramientas de trabajo* como notebooks (esencial en estos perfiles) o teléfonos celulares deberían ser prácticas normales y ya establecidas. Este punto lo damos por cumplido, entendiendo que son condiciones de mínima que estos perfiles requieren y todas las empresas están obligadas a cumplir.

El último punto, en las respuestas representadas en el Gráfico N°20 es para nosotros una oportunidad que las PYMES deberían saber aprovechar para diferenciar su EVP de las grandes. Hablamos de ofrecer a candidatos y propios ser parte de *proyectos desafiantes* (apenas el 1.25% de las empresas

encuestadas lo consideraron como una acción para mejorar el compromiso y como un motivo por el cual las personas eligen permanecer), un beneficio intangible muy valorado y definitivo para quienes se movilizan a partir del compromiso afectivo.

A diferencia de las grandes, en las pequeñas y medianas estructuras los resultados del trabajo de cada individuo son más tangibles. Esto significa que las personas ven en forma directa los efectos de sus esfuerzos.

Por otra parte, la ausencia de normas formales (las grandes tienen definidos sus procedimientos de manera formal e incluso bajo normas de calidad) para el desarrollo de las tareas permite que cada empleado sienta la libertad de hacerlas a su manera (recordemos que tampoco para las encuestadas la autonomía era un valor a destacar).

Esto tiene absoluta consonancia con el compromiso de las personas; es un nicho que está quedando vacante y las PYMES podrían ocupar capitalizando lo que, desde otro punto de vista, podría ser visto como una falencia: la ausencia de formalidad.

Por supuesto que esta no es la única forma de considerar a un proyecto como desafiante. Y en este sentido reaparece la idea de desarrollo y de estrategia a largo plazo lo que incluye también a la seguridad laboral (Pfeffer et al., 2005).

Será indispensable que las PYMES salgan a la búsqueda de proyectos técnicamente desafiantes que apoyen las afirmaciones anteriores y tomen acciones que garanticen el futuro de la empresa y sus integrantes.

A pesar de haber afirmado que las PYMES tienen limitaciones para competir con las grandes a la hora de definir salarios, creemos que estas deberían empezar a tomar conciencia del valor de sus talentos. Para tomar un ejemplo, que a simple vista parece lejano, pero ejemplifica muy bien esta afirmación, los directivos de Google expresan que un perfil de primera vale trescientas veces más que uno medio y que harán lo imposible para tenerlo entre los propios o atraerlo para que se integre (Bock, 2015). El 55.70% de las empresas encuestadas recurre a mejorar los salarios como una acción para incrementar los niveles de compromiso, colocando esta acción en el segundo lugar entre las elegidas.

En el marco de nuestro trabajo, esto último supone mejorar el negocio y sus resultados y alimentar el círculo virtuoso planteado: proyectos más desafiantes que requieren perfiles más altos producen mejores resultados que benefician a

los participantes y esto hace que su compromiso mejore y se transforme acciones que realimentan este ciclo.

5 – Capacitación constante

Desde el punto de vista económico, esto no debería ser una limitante para las PYMES argentinas debido a los programas que distintos Ministerios y sus dependencias proponen, a través de los cuales prácticamente el 100% del gasto puede recuperarse en forma de crédito fiscal. Dentro de estos programas se encuentran las más prestigiosas casas de estudio del país y muchos otros institutos y centros de capacitación.

También existen organizaciones como la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME) que ofrece una muy variada oferta de cursos gratuitos *online*. Ante esta realidad, las PYMES deberán incorporar y valorar la disposición del tiempo para que sus empleados accedan a estas capacitaciones, entendiendo que esto significa una mejora para la persona y para la empresa tanto como un beneficio muy valorado en estos perfiles.

Por otro lado, esto es una herramienta complementaria que permitirá a las pequeñas y medianas empresas diseñar un plan de carrera apoyándose en el conocimiento necesario que garantice el progreso de aquellas personas que eligen apuntalar con el objetivo de motivarlas y fidelizarlas.

Para esto también deberán hacer un mapeo de los integrantes de la organización y determinar las capacidades y potencial de cada uno de los recursos que consideren críticos en los términos de la definición de talento.

6 – Achatar la pirámide / Reducir las distancias jerárquicas / Hacer la organización más horizontal

A simple vista la pirámide pareciera ser chata en una PYME, sin embargo, la forma en que las decisiones son tomadas aleja mucho a la cúpula del resto de la organización. Este punto está estrechamente vinculado al punto tres. Organizar el trabajo en equipos autogestionados es una forma de hacer más horizontal la organización. Esta modalidad puede ser utilizada de forma parcial, es decir, puede no afectar necesariamente a todos los sectores de la empresa. Que la parte productiva, donde se concentran nuestra población de estudio, se organice de este modo, no significa que lo haga el resto de la organización.

7 – *Compartir resultados financieros y económicos con todos los empleados*

Naturalmente este es un punto ausente en la cultura de una PYME. Tiene además dos aristas. Por un lado, la información sobre la actividad y sus resultados no se comparte, y por otro todo el beneficio queda en manos de la dirección.

Considerando el párrafo anterior, es más factible que las pequeñas y medianas accedan a compartir beneficios (dentro de la dinámica de equipos autogestionados se ve aún más viable) a que muestren la información.

Es un cambio muy importante que los dueños de PYMES deben afrontar. Para hacer de esto una política sustentable, seguramente deban mejorar sus registros y transformarlos en medibles y comparables. Sin esto, las decisiones de otorgar o no premios económicos a los empleados resultarán absolutamente arbitrarias.

Hasta acá las mejoras que las PYMES podrían incorporar explicadas a través de las buenas prácticas planteadas por Pfeffer y de acuerdo a los resultados de nuestro relevamiento.

Vamos a incorporar dos elementos que consideramos fundamentales para garantizar el éxito de estas propuestas. O tal vez, dos facetas de un mismo elemento.

En primer lugar, la *comunicación*. Ninguna de las políticas o acciones definidas tendrá los resultados esperados si no es comunicada de la forma adecuada y en el momento justo. Para que las decisiones y acciones tengan el impacto esperado, es requisito que las personas conozcan y puedan percibir el alcance de las políticas y cómo estas van a afectarlas. Y esto cuenta tanto para empleados como para candidatos. No podemos esperar que alguien se comprometa con una organización y sus objetivos si no tiene clara la propuesta de valor que esa empresa ofrece.

En segundo lugar, el *feedback*. La evaluación de desempeño o la encuesta de clima no son prácticas habituales dentro de las pequeñas y medianas empresas donde normalmente los empleados se enteran por radio pasillo del resultado de su desempeño o su futuro. Incluso podríamos decir que estas herramientas formales generan distancia y eventualmente resistencia en un personal acostumbrado a la informalidad y a la cercanía con las figuras de autoridad. Sin embargo, a lo largo de toda esta investigación hemos destacado la importancia

de que las personas tengan en claro su lugar en la empresa y los resultados de su trabajo. De esta forma los individuos comprenden su lugar en la compañía, sienten que son tratados con justicia e incrementan sus niveles de compromiso.

Como cualquier otra decisión que se tome a nivel organizacional, la *cultura* estará presente en estas acciones. Esto puede significar su utilización como medio para transmitir la estrategia tanto como su presencia definitoria a la hora de construir una marca empleadora.

En primer lugar, resulta indispensable que las PYMES identifiquen los principales rasgos de su cultura y esta se vea reflejada en la EVP. Es una condición esencial para que quienes aspiran a integrarlas puedan ver qué tan cerca están de sus valores, creencias y objetivos.

Una vez identificados los elementos distintivos de la cultura, las pequeñas y medianas empresas deberán trabajar en acercarse a aquellos tipos de cultura más propensos a mejorar los niveles de compromiso.

Dentro de las clasificaciones presentadas en el encuadre conceptual, y a partir de todas las variables que impactan en mejorar los niveles de compromiso hablamos de culturas donde la participación e interacción de las personas sea promovida y la flexibilidad un valor como respuesta a los cambios (Groysberg et al., 2018) .

Culturas donde las personas se sientan valoradas, tratadas con justicia, y tengan visión de futuro, y que a su vez sean permeables a los cambios - esto incluye al negocio para encarar proyectos nuevos y más desafiantes, tanto como lo que la agenda social impone -, serán las que podrán fortalecer los niveles de compromiso a través de las acciones mencionadas anteriormente para captar y/o fidelizar a sus talentos.

Para concluir, este trabajo propone que las pequeñas y medianas empresas trabajen en la construcción de su marca empleadora considerando cada uno de los puntos mencionados anteriormente. Esto implicará una visión más estratégica y de largo plazo con énfasis en las personas. Deberán hacerlo a partir de una propuesta de carrera y desarrollo, la capacitación constante y el *feedback* que den a miembros de la organización. Es el camino mediante el cual

lograrán afianzar el compromiso y generar ventajas competitivas que redunden en mejores resultados del negocio.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones finales

Siempre se ha dado a la PYME un lugar secundario en todo tipo de análisis vinculado a las disciplinas del *management*. Seguramente porque así funciona el *mainstream* y el ámbito académico no es ajeno a esto.

A lo largo de este trabajo hemos acercado un poco más el mundo de las grandes a las pequeñas y medianas empresas, y también la teoría, siempre fundada sobre investigaciones hechas en las grandes compañías.

El tema central para nosotros, siguen siendo las personas, sus necesidades, valores y expectativas, y eventualmente son las mismas personas las que podrían formar parte de uno u otro tipo de empresas.

Nuestro trabajo se centra precisamente en la forma en que las empresas deben cuidar a las personas para lograr mejorar sus niveles de compromiso o atraerlas. Las organizaciones necesitan definirse y entender su dinámica del mismo modo que las personas necesitamos reconocer nuestras habilidades, capacidades y limitaciones. Cuando las empresas alcancen ese grado de madurez estarán listas para mejorar su relación con los recursos más críticos, esos que definimos como talentos. Y esto debiera ser dinámico para garantizar el crecimiento y la evolución del negocio. Lo que funcione hoy, sin lugar a dudas será distinto en los próximos cinco años.

Seguramente a las PYMES les resulte costoso, en el amplio sentido de la palabra, poner en marcha este proceso, pero es la salida que tienen para sostenerse dentro de un mercado que es cada vez más hostil y cambiante, en especial aquellas que están vinculadas a proyectos tecnológicos

Es allí, en las empresas que inician este camino, donde quienes trabajamos en recursos humanos deberemos empezar a hacernos lugar considerando que nuestro rol se torna crucial para obtener buenos resultados.

Referencias Bibliográficas

- Allen y Meyer. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. En R. D.-E. Helmes, *Problems and solutions in human assessment* (págs. 286-314). Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Bacon. (2001). Competitive advantage through human resource management: Best practices or core competencies? *Human Relations*, 361-372.
- Blasco López et al. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 1-21.
- Bock, L. (2015). *La Nueva Fórmula del Trabajo*. Barcelona: CONECTA (Penguin Random House).
- Cernas Ortiz et al. (2018). Satisfacción Laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 2(63), 1-23.
- Corporate Leadership Council. (2004). *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*. London: Corporate Leadership Council.
- GPTW®. (2019). *Equilibrio entre vida personal y laboral en las organizaciones*. Buenos Aires: Great Place to Work®.
- Groysberg et al. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Hidalgo. (2011). La Estrategia. En B. Hidalgo, *Remuneraciones Inteligentes* (págs. 55-72). Buenos Aires: Granica.
- Jeffrey Pfeffer et al. (2005). Produce Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 19, N°4, 95-108.
- Lambooi, et al. (2006). Human Resource Practices and Organizational Performance: Can the HRM-Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees? *Management Review Vol 17 N°3*, 223-240.
- Macey William et al. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Melamed, A. (2015). No basta nacer con talento, hay que cultivarlo. En A. Melamed, *Historias y mitos de la oficina* (págs. 71-92). Buenos Aires: Planeta.

Meyer - Allen. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review - Volume 1 - Number 1*, 61-89.

OEDE. (2018). *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. Obtenido de Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE): <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasnacionales.asp>

Sallan et al. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad. *Cuadernos de Gestión Vol. 10 N°2*, 15-28.



Universidad de
San Andrés

Anexo

Encuesta de relevamiento

Relevamiento de información - *Engagement* en poblaciones de IT

Introducción

2. Perfil del encuestado

2.1 Industria / Sector de actividad

- Automotriz
- Educación
- Entretenimiento
- Farmacia
- Oil & Gas
- Química
- Sector público
- Servicios Financieros
- Software
- Otros



Dotación de la empresa

- 0-100
- 101 - 500
- 501 - 2000
- Mayor a 2000

2.2 Edad

- 20 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- Más de 35 años

2.3 Género

- Femenino
- Masculino
- Otro

2.4 Puesto en la organización

2.5 Antigüedad en el puesto

- Menos de 1 año
- Entre 1 año y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

2.6 Antigüedad en la empresa

- Menos de 1 año
- Entre 1 año y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años



Universidad de
San Andrés

3. Engagement

3.1 ¿Cuál de estas variables considera que representa mejor a los "talentos" de su organización?

- Habilidades y/o capacidades distintivas
- Alto potencial
- Alto nivel de compromiso
- Aporte al core del negocio
- Otros:

3.2 ¿En qué sector de su organización considera que se concentra la mayor cantidad de "talentos"?

- ADM. Y FINANZAS
- HR
- IT
- MKT
- PRODUCCIÓN
- VENTAS
- I + D
- Otros:

3.3 ¿Qué políticas y acciones lleva a cabo su organización para atraer y fidelizar "talentos"? (elija al menos 3 opciones)

- Beneficios en salud/bienestar
- Planes de capacitación y desarrollo
- Work Life Balance / Flexibilidad
- Celular / Notebook (otros dispositivos)
- Salarios por encima de la media
- Licencias adicionales
- Mejoras en el entorno de trabajo
- Otros:

3.4 ¿Por qué cree que las personas eligen trabajar en su organización? (elija al menos tres opciones)

- Beneficios en salud/bienestar
- Planes de capacitación y desarrollo
- Work Life Balance / Flexibilidad
- Celular / Notebooks (otros dispositivos)
- Salarios por encima de la media
- Licencias adicionales
- Mejoras en el entorno de trabajo
- Otros:

3.5 ¿Cómo se define en su organización compromiso / engagement? Marque entre 3 y 5 características de un empleado comprometido.

- Es puntual
- Agrega valor al negocio
- Es proactivo
- Se adapta a los cambios
- Tiene un comportamiento autónomo
- Solicita capacitación
- Exige plan de carrera y desarrollo
- Contribuye con sus pares
- Lidera a sus equipos
- Cumple con los objetivos
- Tiene alta productividad
- Otros:

3.6 ¿Existe en su organización un proceso formal de evaluación de desempeño?

- Sí
- No

3.7 ¿Con que frecuencia reciben feedback formal los colaboradores en su organización?

- Anual
- Semestral
- Cuatrimestral
- Trimestral
- Bimestral
- Mensual

3.8 ¿Se mide el engagement en su organización?

- Si

- No

3.9 En caso de dar una respuesta afirmativa en el punto anterior; ¿Qué indicadores utiliza para hacer estas mediciones?

- Rotación
- Ausentismo
- Clima
- Cumplimiento de objetivos / Productividad
- Resultados económicos
- Satisfacción del cliente
- Otros:

3.10 ¿Qué hace su organización con los resultados de esas mediciones?

- Da feedback a sus empleados
- Planes de acción para mejorar indicadores
- Capacitaciones
- Formulación de objetivos
- Implementa premios
- Implementa castigos
- Otros:

3.11 ¿Considera que el engagement deber ser igual en todos los sectores de la organización? Califique siendo 1 intrascendente y 5 muy importante

- ADM. Y FINANZAS
- HR
- IT
- MKT
- PRODUCCIÓN
- VENTAS
- I+D

3.12 ¿Considera que el engagement deber ser igual en todos los niveles de la organización? Califique siendo 1 intrascendente y 5 muy importante

- Dirección
- Gerencia
- Jefaturas
- Analistas
- Operarios
- Dirección
- Gerencia
- Jefaturas
- Analistas
- Operarios

3.13 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo; ¿Cuán valioso cree que es para su organización que la gente se comprometa con sus tareas?

3.14 ¿Cómo cree que su organización puede mejorar el compromiso de la dotación? (seleccione no más de 3 opciones)

- Mejores salarios
- Mayor autonomía
- Mejor política de beneficios
- Mayor flexibilidad
- Feedback constante
- Planes de carrera y desarrollo
- Tratamientos diferenciales a los "talentos"
- Otros:

3.15 ¿Cómo gestionan la comunicación interna en la organización en términos de canales y dispositivos?

- Escrita y formal
- Oral y formal
- Ambas
- Oral e informal
- Otros:

4. Sector IT

4.1 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo; ¿Qué importancia tiene el sector de IT en su organización?

4.2 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán comprometida cree que está la población de IT con la compañía?

4.3 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán informada cree que está la población de IT sobre el negocio?

4.4 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán comprometida cree que está la población IT con la Dirección de la compañía y su estrategia de negocio?

4.5 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán comprometida cree que está la población IT con el liderazgo del área de desarrollo?

4.6 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán valorada cree que se siente la población de IT?

4.7 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Con cuánta autonomía cree que trabaja la población de IT en su organización?

4.8 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán involucrado cree que está el top management de la compañía en lograr engagement en la población de IT?

4.9 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán capacitada está la población de IT para cumplir con sus objetivos?

4.10 ¿Qué políticas de flexibilidad tienen para la población IT?

- Home office
- Flexibilidad horaria
- Espacios de trabajo flexibles

- Libertad de acción para alcanzar los objetivos
- Ninguna
- Otros:

4.11 ¿Qué políticas de salud/bienestar tienen para la población IT?

- Acondicionamiento del espacio físico
- Espacios de esparcimiento
- Beneficios en actividades deportivas y/o recreativas
- Mejor cobertura salud
- Rutinas de ejercicios de distensión in office
- Ninguna
- Otros:

4.12 Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán preparadas cree que están las oficinas para que IT desarrolle su trabajo?

4.13 ¿Qué relación tiene el índice de rotación en las áreas de IT con respecto a la rotación total de la compañía?

- Igual
- 5% a 10% mayor
- 10% a 20% mayor
- Más de 20% mayor
- Es igual
- NS / NC

Universidad de
San Andrés