



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

**Una Propuesta de Valor al Empleado para *Increase*:
Estrategia de atracción y motivación de talento para un Startup de Software**

Autor: María Sofía Cancelliere

DNI: 92.861.010

Director de Trabajo de Graduación: Julio Puiggari

Buenos Aires, 16 de julio de 2020

Índice

1 - Resumen ejecutivo.....	3
2 - Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central.....	4
2.1 - Introducción y problema a abordar.....	4
2.2 - Presentación de la organización/situación.....	6
2.3 - Pregunta central del trabajo y objetivos.....	13
3 - Ejes conceptuales.....	14
3.1 - Propuesta de Valor al Empleado	14
3.1.1 - Marco teórico.....	14
3.1.2 - Elementos principales.....	14
3.1.3 - Objetivos.....	16
3.1.4 - Proceso de armado de la PVE.....	17
3.2 - Estructura de compensaciones.....	18
3.3 - Planes de desarrollo.....	23
4 - Investigación de campo.....	28
4.1 - Fuentes de información para el relevamiento.....	28
4.2 - Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos.....	28
4.2.1 - Metodología de relevamiento.....	28
4.2.2 - PVE actual de Increase	29
4.2.3 - Talento en el área de Tecnología de Increase.....	30
4.2.4 - Cómo es el clima laboral en el área de Tecnología en Increase.....	31
4.2.5 - Qué prácticas son las más valoradas entre los perfiles de Software necesitados en Increase.....	32
4.2.6 - Prácticas innovadoras que realizan las empresas de Software que compiten por los mismos perfiles de Increase.....	38

4.2.7 - Mercado Laboral Actual.....	40
5 - Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico.....	45
5.1 - Introducción	45
5.2 - Conceptos clave a tener en cuenta obtenidos de la investigación para diseñar e implementar la PVE adecuadamente.....	45
5.3 - Propuesta de mejoras a realizar en la PVE de Increase diseñadas para atraer y mantener motivados a los mejores perfiles IT del mercado.....	47
5.4 - Otras sugerencias a tener en cuenta para la implementación.....	53
6 - Conclusiones generales del trabajo.....	55
7 - Bibliografía.....	56
8 - Anexos.....	58



Universidad de
San Andrés

1 - Resumen ejecutivo

Como trabajo de graduación de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, elegí analizar qué es lo que valoran los perfiles de IT necesitados por Increase a cambio de su trabajo, y de qué forma puede la organización formular una Propuesta de Valor al Empleado que genere impacto, atraiga a estos perfiles que son difíciles de seducir y que, al mismo tiempo, mantenga motivados a los empleados actuales.

Como investigación de campo se analizó en primer lugar la Propuesta de Valor actual brindada por Increase, para entender el punto de partida a partir del cual debemos proponer los cambios y las mejoras. Luego investigamos qué es talento en el área de tecnología para Increase, ya que el mundo IT es muy amplio y la definición de talento también. Una vez analizado esto, consultamos acerca del clima laboral dentro del área de Tecnología. A continuación, analizamos las prácticas del mercado más valoradas entre los perfiles de software apreciados por Increase, ya que no siempre lo que uno cree que se valora es lo que realmente sucede. También investigamos qué prácticas innovadoras realizan las empresas de software que compiten por los mismos perfiles que Increase, para entender qué se hace en el mercado, cómo nos podemos diferenciar y cuáles son aquellas condiciones que todas las empresas brindan y que no se pueden soslayar. Para finalizar analizamos el mercado laboral actual, el cual cambia continuamente en esta industria en particular.

Como conclusión, obtuvimos que algunos de los beneficios y experiencias que brindamos en la actualidad no son de las más apreciadas por los desarrolladores, y que existen diversas prácticas innovadoras para implementar. También detectamos la necesidad de utilizar diferentes metodologías para brindar un orden al área de Recursos Humanos, y realizar acciones sobre una base sólida. A partir de esta conclusión, trabajamos una propuesta de valor integral focalizada en los atributos en los que hay oportunidad de mejora y, al mismo tiempo, que generarán un impacto positivo en estos perfiles.

2 - Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

2.1 - Introducción y problema a abordar

Increase es un *startup* de la industria fintech con más de 5 años de antigüedad, cuyos misión, visión y propósito son los siguientes:

Misión: Acompañar a los negocios a ser mejores, democratizando el acceso a la tecnología e impactar positivamente el PBI regional.

Visión: Vemos una economía donde los negocios son los motores de la prosperidad. Donde las empresas pueden optimizar sus procesos y mejorar su competitividad, gracias al acceso de las mejores tecnologías.

Propósito: Simplificar la vida de los negocios con soluciones tecnológicas para que puedan prosperar.

Para alcanzar lo propuesto anteriormente, Increase se presenta al mercado con con el producto *Card*, que es una plataforma online que permite a comercios y negocios entender y controlar las ventas que realizan con tarjetas de débito y crédito. Con este producto, el cliente puede:

- Saber con exactitud los montos y las fechas en que se acreditará cada venta en tus cuentas bancarias.
- Acceder a todas las liquidaciones de las tarjetas desde un solo lugar automáticamente.
- Ver las ventas en forma consolidada y con filtros para facilitar su utilización, saber con exactitud si cobró todas las ventas que realizó con tarjeta durante un período determinado o si tuvo algún contracargo o rechazo.
- Controlar cada contracargo y rechazo para luego realizar el reclamo en tiempo y forma y recuperar el dinero descontado.
- Controlar todos los descuentos realizados por promociones, aranceles e impuestos.

Más allá de que los clientes de *Card* son grandes, medianos y pequeños, el producto está enfocado en ayudar a pequeños comercios. Esto se debe a que *Card* mecaniza tareas que se les complica realizar a los pequeños comercios debido al tiempo que demandan y a la falta de recursos disponibles para

hacerlo. Por este motivo Increase, mediante este producto, brinda la posibilidad a todos los comercios de poder hacer un seguimiento de sus ingresos, promoviendo el pago con tarjetas, facilitando su administración y, por sobre todo, otorgándoles visibilidad del negocio para que puedan así planificar pagos, realizar compras de mercadería o materia prima, etc. Esto acerca a los pequeños comercios a poder competir contra grandes, utilizando las mismas herramientas y accediendo a la misma información para poder gestionar adecuadamente.

Increase también ofrece de forma gratuita la aplicación *Calculadora*. Esta herramienta permite calcular el costo que asume el comercio por vender en cuotas.

A fines del 2018 se lanzó al mercado un segundo producto llamado *Conciliación*. Este producto posibilitó ofrecer un *pool* de productos tecnológicos para la gestión financiera de los comercios. *Conciliación* permite a los negocios conciliar dos o más fuentes de datos de forma automática, independientemente de su tamaño u origen, permitiendo:

- Procesar en tiempo real todas las operaciones o transacciones.
- Personalizar sus propios filtros y barridos de información.
- Realizar conciliaciones en un click, que generan reportes listos para descargar.
- Conciliar archivos en diferentes formatos.

Aparte de los productos ya existentes y comercializándose, la empresa cuenta con un área de I+D donde constantemente se están creando y probando potenciales nuevos productos, que permitan seguir brindando soluciones a los clientes y acercándose al propósito.

Como se puede observar a través de las soluciones que brinda el negocio de la empresa, Increase tiene un alto requerimiento de aspectos tecnológicos, principalmente en el desarrollo de software, que hace que sea clave para el cumplimiento de los objetivos, el contar con perfiles idóneos en este campo. Sin embargo, es sabido que este tipo de perfiles son altamente demandados por diversas empresas e industrias.

Ante la oferta tan acotada de estos perfiles, las empresas frecuentemente están dispuestas a realizar ofertas salariales que dan como resultado un impacto muy importante en la estructura de costos. Esto complejiza aún más la situación a las startups que no cuentan con tanta liquidez para afrontar estos costos tan altos.

Como factor adicional, debido a la complejidad de la tecnología que demandan nuestros productos y a la escalabilidad requerida ya que, cuantos más clientes mayor será la cantidad de transacciones, utilizamos las tecnologías más populares en el mercado como Ruby, Go, Scala, Kubernetes, Docker, NoSQL (Cassandra, Redis, CouchDB, etc), Spark, Kafka para Back-End y JavaScript, React, manejo de closures e inmutabilidad y manejo de HTML5 y CSS.

Por otro lado, estos últimos años, al darse un impulso a la exportación de servicios debido a la devaluación del peso y a la excelente calidad de desarrolladores que hay en Argentina, muchas empresas del exterior están realizando contrataciones de recursos humanos en nuestro país. Estas empresas hacen ofertas con salarios en dólares, con condiciones de trabajo remoto y, en muchos casos, brindando posibilidades de relocalización y viajes, lo que resulta muy atractivo en el mercado de perfiles de nuestro interés, y constituyen propuestas muy difíciles con las cuales competir para empresas argentinas que tienen su facturación en pesos.

Por estos motivos, resulta sumamente necesario entender a estos perfiles, y diseñar una Propuesta de Valor que cuente con características especialmente orientadas a los intereses de los desarrolladores, debiendo esta propuesta ser competitiva para atraerlos, mantenerlos motivados y fidelizados, y teniendo la certeza de generar impacto con cada peso invertido en nuestra oferta laboral.

2.2 - Presentación de la organización/situación

Con el objetivo de modernizar y simplificar cómo los comercios controlan sus ingresos futuros, Sebastián Cadenas y Matias Doublier fundaron Increase a principios del 2013.

Después de más de un año de investigación, de desarrollo y de convenios con los dos principales proveedores de terminales POS de Argentina, Increase lanzó su primer producto al mercado: *Card*.

Card es un producto mediante el cual el comercio puede visualizar en una especie de calendario en qué día, y qué monto (después de los descuentos de cada tarjeta) va a percibir en su cuenta, de cobros realizados con tarjeta de crédito o débito. Esto les permite evitar un proceso operativo y manual, y les otorga una herramienta clave para poder planificar a nivel financiero.

Tomando las operaciones directamente de las terminales POS, Increase le permite a los clientes saber cuándo y cuánto dinero será depositado en sus cuentas bancarias.

Como mencionamos anteriormente, hoy tenemos 2 productos más ofrecidos al público: *Conciliación* y *Calculadora*, y otros 3 incubando en el área de I+D.

Increase tiene actualmente 60 empleados, quienes ingresaron en su mayoría en el transcurso de los últimos años (2018-2019). La empresa recibió 2 rondas de inversión que le permitieron potenciar su crecimiento de manera rápida y sin poder ordenar cuestiones clave, como el área de Recursos Humanos.

Al no existir un área de Recursos Humanos (de ahora en más RR.HH.) perse, no hubieron lineamientos concretos, ni un criterio determinado para identificar y definir mejores prácticas de RR.HH. Como ejemplos concretos de los problemas que hay dentro de Increase a partir de esta situación, podemos mencionar que la empresa tiene tres empleados en calidad pasantes de una universidad reconocida del país, pero sin los acuerdos individuales correspondientes requeridos para este tipo de contrataciones. Incluso, estos pasantes que son desarrolladores con mucho potencial, estudiantes de la carrera de Ingeniería en Informática, no son invitados ni involucrados en las actividades de la empresa. Tampoco están incluidos en el grupo de correos electrónicos a los que se les envía las comunicaciones corporativas. Esto implica que no vivan la experiencia laboral completa que brinda Increase, y de esta forma también disminuyen las posibilidades de que recomienden a la empresa como un buen lugar para trabajar entre sus compañeros universitarios.

Como otro ejemplo, no hay una estructura de puestos, y por lo tanto no hay una política ni estructura salarial. Los puestos se generan en base a una necesidad de realizar determinadas tareas y los salarios se otorgan según lo que solicita la persona seleccionada para cubrir el rol. Esto genera desmotivación entre los empleados, ya que no son remunerados en base a un análisis de su puesto, y existe mucha diferencia entre los diferentes salarios, incluso de personas que desarrollan las mismas tareas y tienen iguales responsabilidades. También existe mucha movilidad interna entre posiciones, se prioriza que los empleados de Increase puedan cambiarse de áreas según sus intereses personales, y no particularmente según la necesidad del negocio.

Estos ejemplos demuestran cómo es la cultura de Increase: dinámica y con alta tolerancia al error. Los fundadores tienen buena predisposición ante los cambios y para corregir de forma rápida. La empresa también demuestra tener una gran orientación a las personas, y tendencia a una orientación más exigente con el alcance de los resultados y cumplimiento de objetivos. Los valores de la organización son un claro reflejo de esto:

1. Valores en cuanto a las personas

- a. **Personas primero:** Las personas como seres únicos, transformadores y creativos. Las personas como parte de un equipo, los equipos como partes de Increase e Increase como parte del mundo en que vivimos, aspirando a un equilibrio en el cual nadie quiere lastimar a nadie y que, si lastima, se lastima a sí mismo y que, esa, es razón suficiente para no ser parte.
- b. **Auténticos y transparentes:** Honrar nuestra palabra, ser coherentes con lo que pensamos, lo que decimos y en cómo hacemos las cosas. Ser transparentes nos hace respetables ante los demás y ante nosotros mismos.
- c. **Comprometidos:** Hagamos siempre lo mejor, si siempre hacemos lo mejor que podemos, nunca nos vamos a arrepentir de nuestros errores. Compromiso absoluto para construir confianza entre nosotros, con nuestros clientes y con cada uno de nuestros partners.

2. Valores en cuanto al trabajo

- a. **Never settle:** No conformarnos, buscar siempre la excelencia. Si siempre hacemos lo mejor que podemos, nunca nos vamos a arrepentir de nuestros errores.
- b. **Innovación y pragmatismo:** La posibilidad más alucinante que tenemos como humanos es la de convertir una idea en una acción. Innovar es transformador. Pragmatismo es encontrar el valor práctico de las cosas.
- c. **Progreso constante:** Progreso constante, generar que las personas y los negocios prosperen. Escuchar lo que el otro tiene para decirnos, tomar todo feedback positivamente, no tomarnos nada personal, mejorar sin dar nada por supuesto.

Como se puede observar, los valores pregonados buscan desarrollar una clara cultura emprendedora y de transparencia. Toda la información de la compañía es pública, excepto los salarios, o información que, siendo pública, no cumpla con algún fin superior como el de las personas primero (ej. evaluaciones de desempeño).

Los fundadores, de visión joven y moderna, esperan romper con las culturas organizacionales y prácticas tradicionales de las empresas. Este es su deseo para orientar sus prácticas en términos de RR.HH. Quieren ser disruptivos, crear el mejor lugar para trabajar potenciando a las personas y seguir construyendo la empresa sobre una base de valores sólidos.

De la mano de esta forma de gestionar mencionada anteriormente, Increase es también una empresa de triple impacto: ambiental, social y económico, y cuenta con la certificación internacional otorgada por BLab, siendo así una Empresa B. La idea para estas empresas es que generen impacto a través del negocio (como pueden ser empresas que usan como materia prima para sus productos materiales reciclables), o pueden ser compañías que a través de sus prácticas sean sustentables (como empresas de logística que mantienen terrenos forestados en el norte del país para que no sean explotados y así reparan su huella de carbono). Ser una Empresa B implica atravesar un proceso de certificación internacional donde se evalúa exhaustivamente a la empresa y su accionar en muchos aspectos: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente y Clientes. La empresa debe reunir un determinado puntaje, para así obtener el certificado.

Ser una empresa B definitivamente marca a Increase a nivel cultural. En primer lugar, porque para ser B hay que cambiar el estatuto de la organización, por lo que constituye un cambio en las bases de la empresa y, por otro lado, si los empleados no tienen presente esto, difícilmente la empresa pueda mantenerse siendo B en todas sus actividades y procesos. Ser B implica acciones tanto internas, como para con el entorno donde la empresa se desempeña, y este entorno implica lo social, lo ambiental y lo económico, por lo que el accionar de cada miembro de la organización produce un impacto.

Hoy Increase es una empresa con un producto sólido y confiable, que cuenta con el apoyo de algunos de los inversores más importantes en la región y con una clara expansión en otros países. También está desarrollando nuevos productos para posicionarse en el mercado como una empresa que brinda soluciones integrales a los comercios. Por este motivo Increase tiene un fuerte espíritu emprendedor, donde no solo los creadores de la empresa lo manifiestan, sino todos los empleados, los cuales deben afrontar un entorno de cambio constante teniendo que crear las mejores soluciones que permitan seguir creciendo. No es un dato menor que hoy esté instalado físicamente en un espacio de *coworking* donde se fomenta el conocimiento en red y el compartir experiencias y prácticas.

Organización interna

En la empresa existen las áreas estratégicas como son Producto y Desarrollo, las áreas de soporte directo como Operaciones, Comercial, Marketing y Customer Experience, y las áreas de soporte indirecto donde están Administración y Finanzas y Recursos Humanos.

Los propósitos de cada área son:

1. **ESTRATEGIA:** Marcar el rumbo de la empresa a mediano y largo plazo
2. **PRODUCTO:** Velar por la integración y desarrollo de nuevos productos para una experiencia unificada.
3. **DESARROLLO:** Desarrollar nuevos productos, dar soporte e implementar mejoras constantes.
4. **OPERACIONES:** Velar por la operación integral, realizando las integraciones de las herramientas de uso interno de la compañía, velando por los datos y proveyéndolos para la toma de decisiones, etc.
5. **COMERCIAL:** Generar ventas propias y a través de terceros y potenciar nuevos negocios.
6. **CUSTOMER EXPERIENCE:** Maximizar el crecimiento de nuestros clientes a partir de nuestros productos y acercándoles conocimientos y conexiones
7. **MARKETING:** Acercar clientes potenciales y velar por el posicionamiento de marca.
8. **TALENTO:** Potenciar a la empresa gestionando el talento, la cultura y las metodologías.
9. **ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:** Velar por la salud financiera de la organización.

Cantidad de personas por área:

CÍRCULOS	Q DE MIEMBROS
ESTRATEGIA	3
PRODUCTO	13
TECNOLOGÍA	14
OPERACIONES	5
COMERCIAL	12
CUSTOMER EXPERIENCE	5
MARKETING	6
TALENTO	2
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	2

Datos válidos a la fecha de presentación del trabajo.

El único área que comparte personas es Estrategia.

Para el análisis de la empresa, hay que tener en cuenta algunos datos demográficos que serán de interés:

- El 43% de la población de Increase tiene un perfil técnico.
- En el área de Desarrollo son todos hombres excepto una mujer.
- El rango etario oscila entre los 20 y los 42 años, siendo el 75% menor a 30 años.

Índices de Gestión

El índice de rotación en perfiles técnicos actual en Increase es del 22%. Este índice es muy alto debido a la alta demanda de estos perfiles en el mercado.

Esta disconformidad con la empresa, que se traduce en alta rotación, se puede observar en los resultados de la encuesta de satisfacción trimestral que se lleva a cabo al cierre de cada trimestre (*quarter*) y de donde obtenemos el ENPS¹ (*Employee Net Promoter Score*). Este índice nos permite conocer la satisfacción de los empleados y tomar medidas correctivas. Para calcular el ENPS los empleados deben calificar a la empresa de 1 a 10, manifestando así en qué medida la recomendarían para trabajar a un amigo o familiar. Luego se segmentan las respuestas en términos de detractores (puntuación del 1 al 6), pasivos (puntuación del 7 al 8) y promotores (quienes puntuaron 9 y 10), y el índice se obtendrá restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.

En la última encuesta de satisfacción, el ENPS de los perfiles técnicos fue: 0%. Esto quiere decir que el porcentaje de detractores fue igual que el de promotores.

El ENPS total de la empresa dió 45,9%, por lo que podemos observar que es una empresa con alta satisfacción para perfiles distintos de IT, pero con satisfacción baja para los desarrolladores.

Como podemos observar en el gráfico 1, en el transcurso de los últimos meses, en el *pipeline* de reclutamiento, hubieron muchos candidatos y entrevistas realizadas pero no hubieron ofertas, ni tampoco ingresos suficientes. Esto demuestra que atraer talento para Increase no es fácil.

¹ *Employee Net Promoter Score* es una métrica para medir la fidelidad de un empleado respecto a una empresa.

Funnel de reclutamiento de perfiles técnicos de Increase:

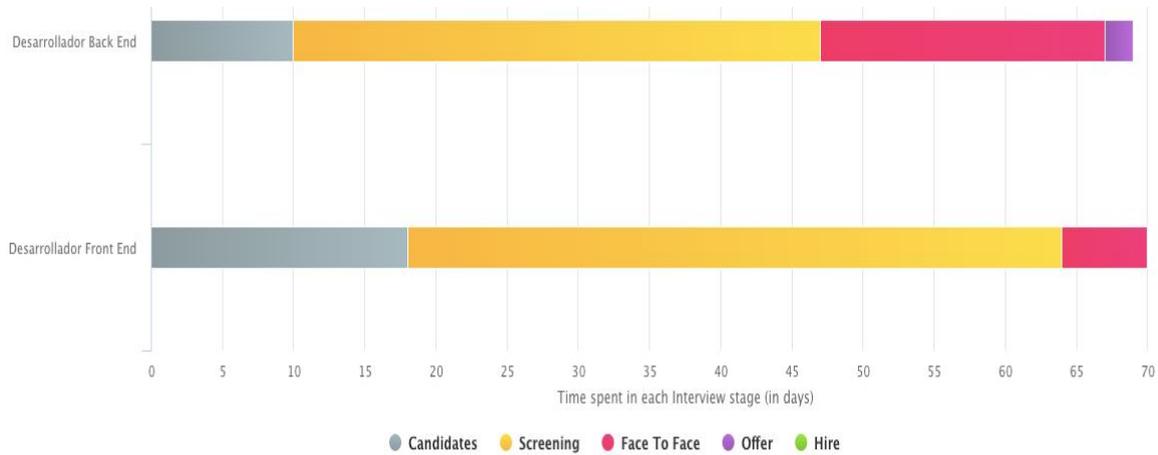


Gráfico 1 - Gráfico obtenido del sistema de gestión interna de Increase.

También es difícil atraer talento por el posicionamiento en el mercado como empresa atractiva en función de las condiciones ofrecidas. La mayoría de los perfiles que avanzan en el *pipeline*, porque sus condiciones pretendidas son accesibles para la empresa, no alcanzan la etapa de oferta ya que no superan el test de aptitud que realizamos.

Adicionalmente, en estos últimos meses se ha sufrido la pérdida de 4 desarrolladores, por lo que ante la necesidad de hacer crecer el negocio mediante la incorporación de talento, ahora nos encontramos frente a la necesidad de cubrir vacantes generadas por pérdida involuntaria de recursos. Por este motivo, es necesario poder crear una propuesta de valor que mantenga motivados y fidelizados a los desarrolladores, y lograr atraer otros del mercado.

Actualmente hay cuatro consultoras abocadas a hacer identificación y reclutamiento de perfiles, pero la realidad es que con esta cantidad de consultoras (incluso, sin exclusividad en sus condiciones contractuales), no se logra obtener los perfiles necesarios.

Por este motivo es necesario revisar la propuesta que ofrece Increase de forma integral, entendiendo cómo esta se alinea con las aspiraciones de los recursos técnicos objetivos y lo que ofrece el resto del mercado laboral.

Increase tiene una visión de su propia cultura muy clara que día a día intenta promover, pero no tiene el concepto de Propuesta de Valor al Empleado donde ofrezca una propuesta laboral integral definida y explícita a los empleados, donde se integren estratégicamente todos los aspectos remunerativos, no

remunerativos, beneficios y emolumentos. Por esto mismo es clave poder pensar, diagramar y comunicar la mejor propuesta de valor que una compañía como Increase ofrece para ser más competitivos en el mercado.

2.3 - Pregunta central del trabajo y objetivos

A raíz de la problemática previamente planteada, este trabajo buscará proponer cuál es la mejor Propuesta de Valor al Empleado para Increase, que logre atraer y mantener motivados a los mejores perfiles de IT del mercado.



3 - Ejes conceptuales

A través de los siguientes ejes conceptuales intentaremos guiar la investigación para alcanzar el resultado deseado:

- 3.1. Propuesta de Valor al Empleado
- 3.2. Estructura de compensaciones
- 3.3. Planes de Desarrollo

3.1 - Propuesta de Valor al Empleado

3.1.1 - Marco teórico

La Propuesta de Valor al Empleado (de ahora en adelante PVE), es el conjunto de atributos que valoran los empleados de una organización por trabajar en ella. Aunque no esté visiblemente delimitada o definida por la organización, no significa que no exista, ya que explícita o tácitamente todas las empresas tienen una PVE.

De los autores analizados, nos basaremos en este trabajo en la definición y abordaje al tema de CEB Recruiting Leadership Council (2014), quienes especifican que la PVE es lo que la organización le promete a los empleados como el valor de trabajar ahí.

3.1.2 - Elementos principales

La PVE incluye diferentes atributos que están agrupados según las temáticas que abordan. CEB, definición en la que nos basaremos, agrupa estos cinco:



Gráfico 2 - Propuesta de Valor al Empleado, CEB Recruiting Leadership Council (2015).

Los atributos descritos en el gráfico 2 abarcan de forma completa lo que una empresa ofrece de manera tangible e intangible a sus empleados.

Hidalgo y Piasco, en su cátedra de Remuneraciones en la Universidad del San Andrés, no mencionan el concepto PVE, pero ubican el compromiso en el centro como el valor más importante generado por todos los atributos de una PVE bien lograda. Todas las empresas ofrecen una PVE, ya que cuando una organización deja de ofrecer algo por no considerarlo, o toma la decisión de no otorgarlo, está haciendo que la propuesta de la empresa pierda valor ante propuestas rivales. En caso de que una empresa decida ofrecer algún beneficio nuevo o adicional, este comenzará a ser esperado, medido y analizado en el mercado laboral.

3.1.3 - Objetivos

CEB plantea que el tener una buena PVE beneficia a las organizaciones en:

1. Que puedan alcanzar un 50% más de profundidad para conseguir candidatos pasivos.
2. Reduce la compensación premium para contratar un 50%.
3. Reduce la rotación anual un 69%.
4. Incrementa en un 29% el compromiso de las nuevas contrataciones.

CEB también destaca que las organizaciones cometen errores cuando:

1. Invierten en los atributos erróneos.
2. No se diferencian de la competencia, por lo que no se logra percibir en el mercado.
3. Cuando no se transmite correctamente, y hay mucha diferencia entre la promesa y la realidad.

Según el CPA Practice Management Forum, desarrollar una PVE efectiva ayuda a incrementar el compromiso de los empleados, a atraer y a conservar al mejor talento. Puede hasta incluso mejorar el desempeño financiero de la compañía. En una misma línea de pensamiento, el artículo Data in Brief destaca que una PVE efectiva agrega a la empresa una ventaja competitiva más.

Heger (2007) define que la PVE sirve para fidelizar y retener, y que esto impacta de manera directa en el negocio.

Heskett, J., Jones T., Loveman G., Sasser Jr., W. y Schlesinger, L. (2008) incluyeron dentro de la Cadena para ofrecer un Servicio Rentable (*Service Profit Chain*) como primer concepto, la Calidad del Servicio Interno (ver gráfico 2). Éste primer eslabón de la cadena incluye diversas condiciones laborales comprendidas en los diferentes atributos de la PVE mencionados anteriormente como ser: espacio de trabajo, diseño del puesto, selección y desarrollo de la persona, premios y reconocimientos a los empleados, y herramientas de trabajo.

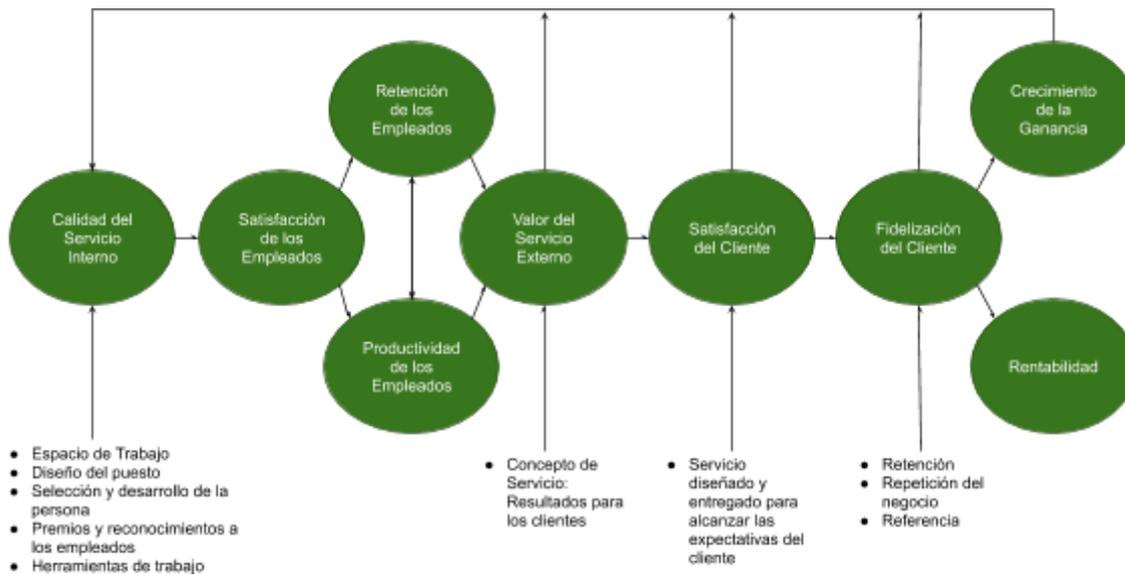


Gráfico 3 - Service Profit Chain, Heskett, J., Jones T., Loveman G., Sasser Jr., W. y Schlesinger, L. (2008)

En el gráfico 3 podemos observar cómo todo el negocio y su rentabilidad, comienza con una PVE integral que genere satisfacción en los empleados para obtener productividad.

3.1.4 - Proceso de armado de la PVE

La encuesta de CPA Practice Management Forum de The Towers Watson halló que la PVE de las mejores organizaciones son:

- **Comprensivas y balanceadas:** Aproximadamente la mitad (49%) de las empresas con una PVE altamente efectiva combina factores extrínsecos (ej. salario, bonos, y beneficios) con factores intrínsecos (ej. entorno laboral y trabajo en equipo).
- **Diferenciadas:** Cerca de la mitad (47%) de las empresas con propuestas de valor con alta eficacia son significativamente distintas, se diferencian de sus competidores, y apelan al talento.
- **Orientadas al negocio:** Casi 6 en 10 (59%) de las empresas con PVE efectivas, las usan para inducir y obtener el comportamiento esperado por parte de los empleados, de modo que obtengan resultados alineados a la estrategia corporativa y financieramente satisfactorios.
- **Tienen foco en los empleados:** La mayoría de las PVE poco efectivas (57%) hacen foco en comunicar el valor económico y futuro del intercambio. Cerca de la mitad (44%) de las compañías con PVE

altamente efectivas ayudan a los empleados a entender cómo sus necesidades individuales están cubiertas.

Dyhre and Parment (2013) presentaron un método de la teoría del marketing ordinario basado en la comunicación del mercado, que es aplicable para construir una PVE atractiva. Presenta 3 partes que deben ser identificadas y respondidas para diseñar la PVE de la empresa:

1. Identidad: ¿Qué somos como organización?
2. Perfil: ¿Cómo queremos ser percibidos como organización y empleador?
3. Imagen: ¿Cómo somos percibidos como empleador en el mundo exterior?

El CPA Practice Management Forum también sugiere que la PVE debe alinear la experiencia del empleado, la cultura, la misión y los valores a la compensación total a través del trabajo y las personas. También sostiene que una PVE efectiva requiere una buena imagen de marca empleadora y un plan de comunicación. Para el armado de la PVE se debe:

1. Desarrollar un plan para la implementación.
2. Involucrar líderes senior desde el inicio del desarrollo de la PVE.
3. Capacitar, retribuir y mantener a los jefes con las competencias necesarias y midiendo la efectividad de la PVE en los diferentes grupos de empleados.

James, J., y Bibb, S. (2010) definen que una buena PVE tiene que ser confiable y debe ser testeada frecuentemente. El propósito del testeo es asegurarse que las categorías de empleados encuentren atractiva la PVE, o si hay que ajustarla a las necesidades.

3.2 - Estructura de compensaciones

La compensación es uno de los atributos más importantes de la PVE ya que cubre la necesidad básica por la que las personas trabajan, que es a cambio de un salario. Como dice el artículo 4 de La ley de Contrato de Trabajo, el trabajo es toda actividad lícita, productiva, realizada por el hombre, en favor de otra persona que la dirige y paga una remuneración por la tarea realizada.

En este apartado, vamos a basarnos en el modelo propuesto por los profesores Bernardo Hidalgo y María Verónica Piasco de la Universidad de San Andrés para realizar el análisis de la compensación, y de las metodologías a utilizar.

Hidalgo y Piasco definen que la compensación total es la retribución monetaria y/o no monetaria que la compañía proporciona a sus empleados por su tiempo, talento y esfuerzo puestos en la consecución de determinados resultados. Ésta combina los siguientes elementos: compensación, beneficios, balance de vida y trabajo, reconocimiento y performance, y desarrollo y oportunidades de carrera. Morales A. y Valandía H. (1999) destacan que el adecuado diseño de la estrategia, guiado por la cultura, la visión y la misión, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva.

En el artículo redactado por Juárez, O. y Carrillo, E. (Sin Fecha) se pueden destacar tres objetivos que debe lograr una estrategia de compensación laboral. Estos objetivos son: la equidad interna, la competitividad externa y estimular niveles superiores de desempeño en el personal. También es requisito establecer las compensaciones necesarias para permitir la viabilidad financiera de la compañía tal como indican Morales A. y Valandía H.

Morales A. y Valandía H. mencionan que las condiciones a tener en cuenta para compensar son: el puesto de trabajo, su nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás cargos; la persona, que guarda relación con el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencia y formación que ésta posea; la productividad, eficiencia o calidad, como elemento cuantificable del rendimiento; mercado laboral, que toma en consideración la zona geográfica y el sector económico (mano de obra, el nivel tecnológico y la dimensión de las empresas que compiten por la fuerza de trabajo).

Hidalgo y Piasco destacan que para diseñar la estrategia, se debe tener en cuenta qué se paga (antigüedad, permanencia, potencial, desempeño, etc.) y con qué modalidad se va a pagar (salario fijo, remuneración variable, beneficios, servicios, etc.). Recomiendan elegir e identificar la filosofía de pago de la empresa considerando todos los elementos. Para esto se deben analizar las prácticas del mercado y ser flexibles.

Los profesores citan la escala de necesidades humanas de Maslow y el modelo *Worldatwork total rewards*, donde en la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas y de supervivencia a corto plazo, que son cubiertas por el salario base. Luego se encuentran las necesidades de seguridad y supervivencia a largo plazo, que son cubiertas por la seguridad financiera, el pago variable, la salud prepaga y el bienestar. Esto apalanca el principio de

Hidalgo y Piasco, que indica que los beneficios deben ser complementarios al salario base, no sustitutivos.

James y Bibb (2010) destacan que cuando un candidato ve una PVE atractiva, demanda una menor compensación salarial al momento de considerar la propuesta.

Para determinar la compensación de cada posición seguiremos el siguiente proceso de etapas definido por Álvarez, A, (1985):

1. Análisis de puesto.
2. Documentación de puestos (descripción de funciones).
3. Evaluación de puestos.
4. Estructura interna (valoración interna de puestos).
5. Sync con el mercado en caso de necesitar posicionamiento.
6. Escala salarial (política de salario base).

Vamos a realizar una breve descripción de cada una de las etapas del proceso, que luego nos permitirá realizar el diseño una buena PVE.

1- Análisis de puesto: en esta etapa Hidalgo y Piasco destacan la importancia de hablar acerca del puesto y no de su ocupante. Cuando las empresas comienzan este proceso, generalmente ya poseen una estructura de puestos cubiertos con personas, y es muy difícil no guiarse por la persona que ya ocupa la posición y desempeña determinadas tareas. Para el análisis del puesto se requiere una definición clara de qué es lo que se espera de esta posición en la compañía en tanto a su aporte esperado al negocio.

2- Documentación de los puestos: Para la documentación de los puestos es necesario definir su objetivo y el contenido. El objetivo es el propósito del puesto en la estructura de la empresa, y el contenido debe incluir las funciones, las tareas, las responsabilidades, las decisiones que debe tomar, si es una posición de liderazgo, etc. Los métodos para realizar este relevamiento son mediante un cuestionario, una entrevista, observación o métodos combinados.

3- Evaluación de puestos: Esta evaluación consiste en otorgarle a cada puesto un valor relativo en la estructura de puestos de la organización. Esta evaluación es la más importante ya que es la que proporciona equidad en la estructura de sueldos de la compañía. El mecanismo utilizado para esto debe ser bien explicado a los empleados de la empresa, y debe ser validado por ellos.

Para realizar una evaluación de puestos hay diferentes herramientas. En este trabajo proponemos utilizar el sistema de grados de "HAY". Este sistema permite realizar un proceso sistemático para clasificar los puestos de forma lógica y lo más objetivamente posible comparándolos entre sí, para determinar

la importancia relativa de estos dentro de una estructura organizacional. Este sistema establece ocho factores para comparar el peso de cada puesto comprendidos en tres ejes, saber, pensar y actuar. Estos son (Korn Ferry, Hay Group, 2017):

COMPETENCIA:

- **Competencia Técnica:** La necesidad de habilidades, conocimientos y experiencia técnica, tanto en profundidad como en amplitud.
- **Gerenciamiento:** La diversidad y magnitud de los procesos que gestionan.
 - Planificación, organización, dirección o coordinación y control.
 - Diversidad y complejidad de los procesos a su cargo.
 - Horizonte de planeamiento.
 - Recursos asignados.
 - Dispersión geográfica.
- **Competencia en comunicación e influencia:** Habilidad requerida para interactuar con personas.
 - Cortesía, tacto, eficacia en el trato con otros.
 - Habilidad para comprender y/o influir sobre las personas.
 - Habilidad para negociar con clientes y/o proveedores, y/o comprender, desarrollar y motivar a personas.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

- **Marco de referencia:** Contexto que orienta el razonamiento. Marco de Pensamiento.
 - Evalúa hasta qué punto el pensamiento está limitado por el contexto en el que se desarrolla (libertad de pensar).
 - El nivel de pensamiento requerido en el curso de la actividad laboral usual.
- **Desafío:** La complejidad de problemas que se presentan y hasta qué punto debe utilizarse el pensamiento original para encontrar soluciones (creatividad).
 - El grado necesario de creatividad u originalidad de pensamiento.

- Evalúa la complejidad del problema y hasta qué punto debe emplearse el pensamiento original para encontrar soluciones.

RESPONSABILIDAD:

- **Independencia:** Grado de control personal y/o de procedimientos a los que está sujeto el puesto.
 - Grado de autonomía en la toma de decisiones.
 - Se mide por la presencia o ausencia de control y orientación personal, gerencial o de procedimiento.
- **Magnitud:** Dimensión financiera sobre la cual el cargo tiene incidencia.
- **Impacto:** Define el tipo de efecto producido por el cargo, en la dimensión financiera definida. En qué cantidad el rol impacta en la organización y cuál es la naturaleza del impacto (directo o indirecto).

4- Valoración interna de puestos: Para generar una valoración interna, se debe confeccionar una estructura con diferentes niveles de *seniority*. Una vez que se le haya otorgado una valoración a cada puesto, estos se ubicaran dentro de la estructura.

Según Hidalgo y Piasco, para definir los niveles que debe contener la estructura, deberá realizarse un análisis. Primero se deben establecer familias de puestos (técnicos, ejecutivos, operarios, etc.), luego se deben tener en cuenta factores externos a la compañía que influyan en los salarios, como ser si hay personal dentro de convenio o no, o si la organización tiene empleados en zonas geográficas desfavorables. Por último, también se deben tener en cuenta aspectos culturales como ser los niveles de decisión y/o autoridad, y planes de crecimiento.

5- Comparación con el mercado: Para mantener la competitividad externa, en esta instancia es necesario obtener información salarial del mercado.

6- Política de salario base: Como última instancia se debe generar una estructura salarial con bandas por *seniority*. Esta debe ser equitativa con máximos, mínimos y puntos medios por rango para cada banda. Se debe intentar mitigar el solapamiento lo máximo posible, y se debe intentar contemplar a todos los puestos en cada banda dentro del mínimo y máximo para que no haya nadie desfasado a nivel salarial.

3.3 - Planes de desarrollo

El último eje en el que nos vamos a explayar es en el de Plan de Carrera debido a que es el otro atributo valioso que nos podrá ayudar a mejorar la propuesta de valor para Increase. En este caso, nos basaremos en el esquema presentado por la profesora Victoria Derico de la Universidad de San Andrés.

Para empezar, debemos definir qué es talento para la organización. Por lo que comenzaremos por mencionar algunas definiciones:

- Según Wikipedia, el talento como aptitud, es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Está vinculada a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación.
- Derico representa el talento como la combinación de los dones y capacidades, que representan la aptitud de la persona, lo que hace bien de forma natural, los intereses y pasiones, que es lo que lo motiva, lo que le gusta hacer, y la experiencia, las habilidades y conocimientos, que son las competencias que la persona tiene, lo que hace bien porque aprendió a hacerlo.
- Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE) la definición de talento viene del latín *talentum*. Es la inteligencia (capacidad de entender) y aptitud (capacidad para el desempeño de algo) de una persona para determinada ocupación.

Mediante estas definiciones, cada empresa debe definir qué representa talento para ellos, ya que el *pool* de capacidades que cada organización espera de sus empleados es diferente, y varía según el negocio y su estadio. La gestión del talento es lo que garantiza la sustentabilidad y el éxito organizacional (McDonnell, A., 2011).

Las etapas para la efectiva gestión del talento definidas por McDonnell, A., y que destaca Derico para realizar un plan de desarrollo, son las siguientes:

1er etapa - Identificar la necesidad del negocio, para alinear a esta, los procesos de Gestión de Talento

Como destaca McDonnell, A., la actividad de gestión del talento es estratégica para la empresa ya que impacta en las personas y posiciones que generan un valor agregado en el negocio. Por este motivo asegura que ambas estrategias deben estar alineadas.

Para lograr una buena alineación y mantenerla, Derico establece que se deben mantener periódicamente reuniones con el máximo ejecutivo del negocio, para saber:

- El estado actual del negocio: fuentes principales de ingresos y costos, qué es lo que producimos, por qué somos rentables, principales ventajas (y desventajas) competitivas, desafíos que enfrentamos, proyectos y/o cambios que vemos en el futuro cercano.
- La definición de la estrategia: objetivos para los próximos 3-5 años, aceleradores y obstáculos para el logro de estos objetivos, cómo miden el logro de los resultados, planes para construir las ventajas competitivas, *key success factors*.
- Las habilidades necesarias: *skills* críticas para el negocio (para el de hoy y para el del futuro), posiciones/roles críticos, posiciones/roles que perderán relevancia en el futuro.

2da etapa - Medir lo que tenemos

Una vez que están identificados los roles clave para el negocio, McDonnell sugiere identificar las personas correctas para ocupar esas posiciones. En esta etapa debemos medir las capacidades de las personas que tenemos para poder establecer un plan de acción. Se debe medir el potencial de los empleados para poder ayudarlos a que puedan desplegarlo de la mejor forma posible, así como también su desempeño, para asegurarnos que están alcanzando los objetivos propuestos.

El análisis del potencial y del desempeño se puede llevar a cabo con dos herramientas:

- Modelo de Corporate Leadership Council (2005) (de ahora en adelante CLC) - Mide el potencial como presencia o ausencia de un atributo.

CLC define a una persona con alto potencial como alguien con la capacidad, aptitud y aspiración para elevarse y tener éxito en puestos más altos y críticos. CLC establece que se debe medir el potencial de una persona teniendo en cuenta la presencia o ausencia de un atributo. Dentro de estos atributos se tienen en cuenta: su capacidad, que es una combinación de las características innatas (agilidad mental/cognitiva e inteligencia emocional) y aptitudes aprendidas (aptitudes técnicas/funcionales y aptitudes interpersonales) que usa un empleado para llevar a cabo su trabajo diario; su compromiso en cuatro dimensiones: compromiso emocional (grado en que los empleados valoran, disfrutan y creen en sus organizaciones), compromiso racional

(la medida en la que los empleados creen que quedarse en sus organizaciones es lo más conveniente de acuerdo a sus intereses propios), esfuerzo discrecional (disposición del empleado de ir más allá de su deber) y el deseo de permanecer (deseo del empleado de permanecer en la organización); y por último, la aspiración, en la medida en que un empleado quiere o desea prestigio y reconocimiento, progreso o influencia, recompensas financieras, equilibrio entre trabajo y vida personal o agrado general del trabajo.

- Modelo *Learning Agility* - Potencial como grado de presencia de un atributo.

Este modelo plantea el potencial como la habilidad de tener éxito en situaciones de “primera vez”, es la habilidad y voluntad de aprender de la experiencia, y luego aplicar ese aprendizaje para desempeñarse exitosamente en situaciones nuevas.

Las personas con alto *learning agility* se distinguen por:

- Agilidad mental: Son pensadores críticos que se sienten cómodos con la complejidad, examinan los problemas con cuidado y encuentran nuevas conexiones.
- Agilidad interpersonal: Se conocen bien a sí mismos y son conscientes del impacto de sus acciones en los demás. Pueden manejar una gran variedad de personas y situaciones difíciles. Ayudan a los demás a tener éxito.
- Agilidad ante el cambio: Les agrada experimentar, desafiando el status-quo, y pueden convivir con la incomodidad del cambio. Introducen nuevas ideas.
- Agilidad en los resultados: Obtienen resultados en situaciones de primera vez, inspirando a los equipos y teniendo una presencia fuerte.

Luego de identificar lo que debemos contemplar como alto o bajo potencial, debemos realizar la matriz de *9 Box* (herramienta para la evaluación individual, actual y potencial, del nivel de contribución del empleado a la organización) para mapear a los empleados. Society for Human Resource Management (2018) define esta matriz como una evaluación individual a un empleado para medir el potencial actual y su contribución a la empresa. El análisis se realiza con 2 ejes, en el eje “x” se medirá el potencial (ej. menor o mayor agilidad de aprendizaje), y en el eje “y” se medirá la performance de los empleados (se puede utilizar una herramienta ya existente como ser una evaluación de desempeño). Esta matriz se compone de 9 cuadrantes, donde se divide cada eje en alto, medio o bajo, y se debe ubicar a cada empleado en cada casillero

según el análisis realizado. Cada casillero luego tendrá un plan de acción asociado; por ejemplo, si la persona tiene bajo potencial y bajo desempeño, posiblemente se deberá efectivizar su salida de la organización, o en caso de ser una persona con alto potencial, pero performando en medio o bajo, se deberá realizar una rotación o evaluar porqué no esta desplegando su máximo potencial.

3er etapa - Acciones para cerrar el *gap*

En esta última etapa se deberá definir el plan que se llevará a cabo para desarrollar a las personas que evaluamos anteriormente.

En esta etapa Derico se basa en el modelo de CCL. Este modelo plantea que se pueden llevar a cabo tres tipos de acciones con diferente impacto:

1. Acciones basadas en la educación: donde los formatos de intervención pueden ser capacitaciones, talleres, lecturas y videos que pueden ser dictados a través de Universidades Corporativas, Academias, Escuelas de Negocio, E-learning, social learning, *in companies*, etc. (Impacto menor).
2. Acciones basadas en las relaciones: Se pueden gestionar programas de autoconocimiento, feedback 360, mentoring, *peer coaching*, *development centre*, etc. (Impacto medio).
3. Acciones basadas en experiencias: donde se realizan desarrollos en la posición como asignaciones a diferentes proyectos, diseño de planes de carrera, planes de sucesión, asignación de personas a cargo, etc. o también desarrollos a través de cambios de posición como *job rotations*, *job shadowing*, promociones, movimientos laterales, etc. (Impacto mayor).

Como resumen de este capítulo, tenemos identificados los cinco atributos y sus características para desarrollar una PVE completa y que genere impacto. Adicionalmente, hicimos una profundización en dos de los atributos en los que existe posibilidad de investigación y de acción, siendo estos Compensaciones y Beneficios, y Planes de Desarrollo. Detectamos en cada atributo los instrumentos necesarios para poder lograr una PVE que genere valor agregado para los desarrolladores.

En cuanto a la compensación, tendremos en cuenta el construir una estructura salarial para poder diferenciar el salario base de los desarrolladores, dentro de la estructura salarial de la empresa, utilizando una metodología validada en el mercado.

En cuanto al atributo de Desarrollo, definimos los pasos que debemos seguir para poder detectar la necesidad del negocio, y poder identificar el talento interno y medir su potencial, para luego cubrir el *gap* mediante diferentes herramientas para lograrlo. Este análisis nos permite identificar la mejor opción metodológica a seguir para poder confeccionar un plan integral de desarrollo, que satisfaga al negocio, pero donde también los desarrolladores encuentren una posibilidad de crecimiento.



Universidad de
San Andrés

4 - Investigación de campo

4.1 - Fuentes de información para el relevamiento

La metodología que se utilizó para relevar datos fue a través de:

- Entrevista a CEO de Increase
- Entrevista a CTO de Increase
- Encuesta de Clima de Increase
- Estudio de Mercer sobre la industria Fintech
- Focus group de empresas fintech y de empresas de software
- Encuesta de Mercado

4.2 - Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos

4.2.1 - Metodología de relevamiento

Como primer paso, se realizó el relevamiento de la necesidad del negocio mediante una entrevista con el CEO de la compañía. Una vez realizado, se definió la muestra a través de una entrevista con el CTO, con quien se definieron los perfiles necesarios para la evaluación, y a quienes se iba a dirigir la encuesta.

A partir de la entrevista con el CTO, se decidió evaluar e investigar el segmento de mercado que utiliza las mismas tecnologías que Increase. Esto es para poder analizar sus necesidades puntuales ya que, en la industria del software, existen diversos perfiles y tecnologías.

Las tecnologías que usa Increase son actuales y permiten escalabilidad, por lo que si hay una persona que es Ingeniero en Informática pero no se mantuvo actualizado, no es parte de nuestra muestra. También fueron tenidos en cuenta perfiles con diferentes *seniorities* y provenientes de diferentes industrias.

Por otro lado, investigamos las prácticas que realizan empresas de software en general, ya que compiten por los mismos perfiles que Increase, así como también la industria Fintech, a la cual pertenecemos, y con la que podemos compararnos en términos de negocio. Por último, se analizó el mercado laboral IT.

4.2.2 - PVE actual de Increase

Como pudimos analizar en la PVE que plantea CEB, se destacan 5 atributos sobre los que podemos basar una propuesta de valor integral. En este capítulo detallaremos por atributo, la propuesta actual que tiene Increase (especialmente para el área de tecnología) relevada a partir de la entrevista con el CEO:

Compensaciones y Beneficios

Actualmente Increase otorga salarios según la remuneración pretendida del candidato y una equidad interna establecida implícitamente por cada líder de equipo. Los beneficios otorgados son un monto fijo de \$1500 por actividades personales de capacitación o actividades deportivas, *snacks* en las oficinas, dos almuerzos semanales abonados por la empresa, y cobertura de salud individual para el empleado. La empresa también otorga una semana adicional de vacaciones y considera los días de vacaciones como días hábiles. Por otro lado, otorga un mes adicional de licencia por maternidad y 15 días adicionales a la licencia por paternidad.

Oportunidades de Desarrollo

En Increase las capacitaciones son íntegramente *on the job* con acompañamiento de desarrolladores con mayor experiencia.

Organización

En cuanto a este atributo, como mencionamos anteriormente, no generaremos una propuesta de mejora porque excede el marco de este trabajo, pero sí podemos mencionar aspectos positivos que tiene la empresa en relación a este atributo como ser una Empresa B certificada, pertenecer a la industria Fintech (que es una industria en pleno crecimiento), y tener productos que son atractivos en el mercado, y de alto nivel tecnológico. El CEO de Increase remarca la importancia que tiene el propósito de Increase a la hora de ser elegida o no para trabajar por los candidatos.

Personas

Increase se caracteriza por ser una empresa que fomenta el trabajo en equipo y la predisposición de sus miembros en ayudar siempre que se necesite. Está explicitado en los valores de la empresa, y se promueve su cumplimiento por parte de los líderes. El clima laboral es muy ameno y distendido, se escucha a las personas tanto en lo personal como en lo profesional y se intenta cubrir sus necesidades en la medida que sea posible. También, se realizan actividades de

socialización organizadas por la empresa, como compartir unas cervezas luego de la jornada laboral una vez por mes, y comidas trimestrales.

Trabajo

Increase otorga un día de home office a la semana y la posibilidad de trabajar durante un mes de forma remota, desde cualquier lugar del mundo, con la finalidad de que la persona investigue y proponga a su vuelta, un proyecto innovador. Los horarios son flexibles. En la empresa se valora también que todos puedan sugerir y proponer, por lo que el nivel de impacto de cada empleado es alto. En cuanto a la locación, la empresa está ubicada en un lugar alejado del microcentro de la ciudad de Buenos Aires. Es un lugar tranquilo e incluso agradable para salir a tomar algo una vez finalizada la jornada laboral. Todos los desarrolladores poseen la opción de elegir el modelo de computadora con la que quieren trabajar al momento de su ingreso.

4.2.3 - Talento en el área de Tecnología de Increase

Para profundizar en esta sección, se realizó una entrevista al CTO de Increase.

Internamente se utilizan diferentes exámenes para poder medir el seniority y las competencias técnicas de estos perfiles. Esto es relevante ya que hay que mantener un estándar de desarrollo para que el producto sea escalable y confiable. La calidad del código es necesaria ya que posteriormente deberá ser utilizado por otros desarrolladores.

Lo que se valora en Increase, y se define como talento en desarrollo, son personas que posean alta capacidad de aprendizaje y que tengan interés por aprender individualmente. Se valora que sean autodidactas, y que tengan interés por aprender nuevas tecnologías en su tiempo libre más allá de lo que aprendan *on the job*.

También se evalúa que los desarrolladores tengan un esquema de pensamiento determinado para poder plantear soluciones a un problema o una situación, que es detectado mediante una serie de ejercicios. En muchos casos, este modelo mental es otorgado por el estudio de la carrera de Ingeniería en Informática.

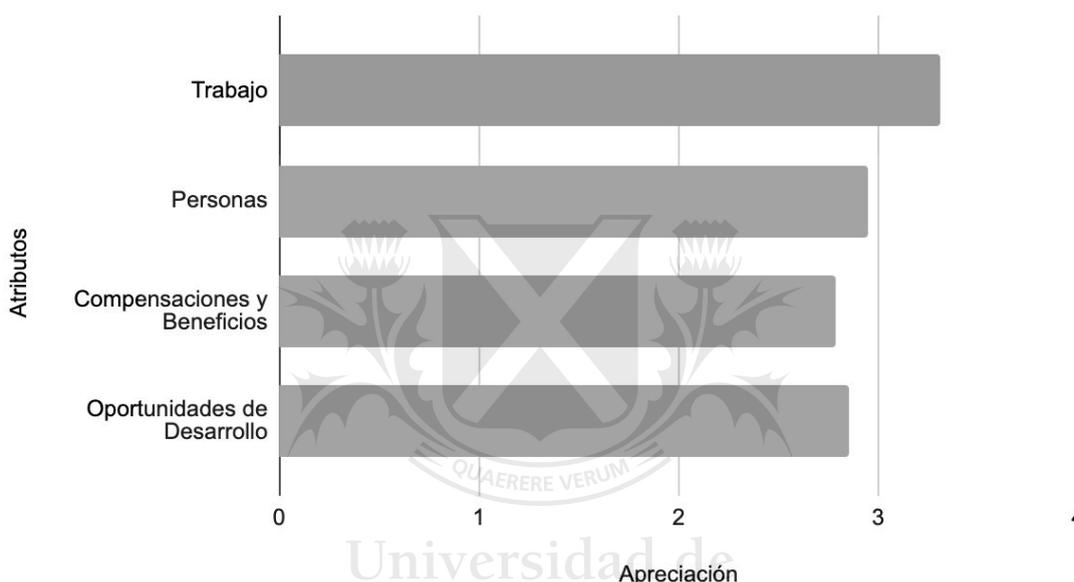
Increase valora a las personas que demuestren tener *ownership*, que sean proactivas y que sepan trabajar en equipo.

4.2.4 - Cómo es el clima laboral en el área de Tecnología en Increase

En Increase se realizan encuestas de clima trimestrales para evaluar el ENPS, y para poder identificar a través de diez preguntas cómo están los empleados en relación a diferentes aspectos que la empresa cree relevantes.

A continuación evaluaremos los datos arrojados en la última encuesta de satisfacción realizada en la empresa hasta el momento:

Encuesta de Clima - Apreciación de los Atributos



Siendo 4 la mejor valoración

Gráfico 4 - Valoración agrupada por atributo de la PVE en la última encuesta de satisfacción de Increase.

En el gráfico 4 se expone la puntuación que le fue otorgada a la empresa, según cada atributo, en la encuesta de clima a través de la agrupación de las preguntas realizadas. Como se puede observar, hay oportunidad de mejora en todos los ámbitos, pero en mayor medida en los atributos Compensaciones y Beneficios, y Oportunidades de Desarrollo.

En la décima pregunta de la encuesta, se consulta acerca de qué tan satisfecho está el empleado con Increase como lugar de trabajo, donde el puntaje promedio fue 7,7 sobre 10. A través de esta pregunta obtenemos el ENPS que obtuvo como resultado un 0%, lo que significa que hay la misma cantidad de promotores que de detractores, y que el resto son neutrales frente a la empresa. Esto indica que hay que trabajar de forma urgente sobre la propuesta de valor para poder aumentar el ENPS.

Como sugerencias adicionales de los desarrolladores para la empresa, se destacaron las siguientes:

- “Faltan más capacitaciones.”
- “En 1 mes se que ya no voy a poder aportar donde quiero hacerlo.”
- “Falta documentación de parte del círculo de backend.”
- “Ante la situación del país, se considere reevaluar los sueldos.”
- “El Plan Familiar de OSDE se lleva gran parte de mi sueldo.”
- “En mi opinión hay que armar un plan de ajustes de sueldos por inflación trimestral.”
- “Estamos próximos a perder gente con seniority y no estamos pudiendo encontrar personas igual de capacitadas para cubrir esos lugares.”
- “Sería ideal contar con puestos fijos y monitores grandes + teclado + mouse para todos los front-end y diseñadores que lo deseen.”
- “Los \$1.500 para gastos educativos que supieron ser 33 USD hoy son 18 USD (dólar a 80). La mayoría de los libros de Informática no se consiguen en el país y hay que comprarlos afuera en dólares, esto necesita un upgrade urgente.”
- “No veo que desde Increase se fomente el capacitarse o hacer cursos, al menos no de forma proactiva.”
- “Potenciar las capacitaciones.”
- “Creo que hay que trabajar más para que Card sea un producto mejor y cumpla con las expectativas de los usuarios.”

4.2.5 - Qué prácticas son las más valoradas entre los perfiles de Software necesitados en Increase.

Para analizar este apartado, confeccionamos para este trabajo una encuesta donde las características de los perfiles seleccionados para la muestra de desarrolladores fueron las siguientes:

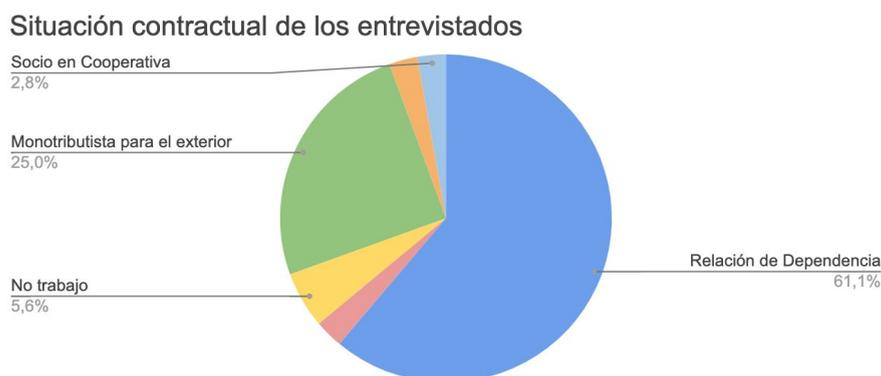


Gráfico 5 - Situación contractual de los entrevistados

Seniority de los entrevistados

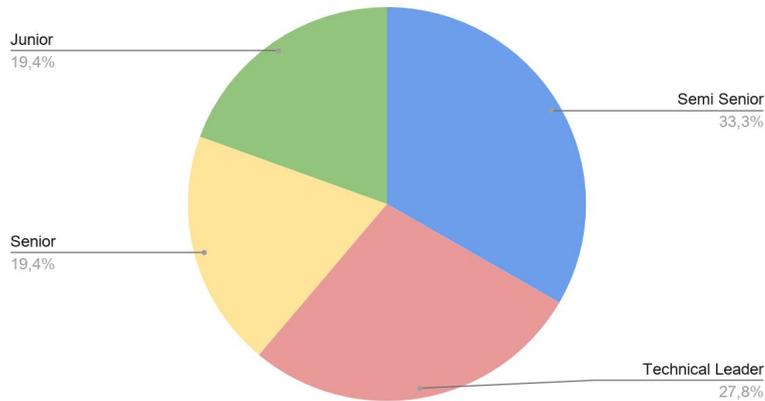
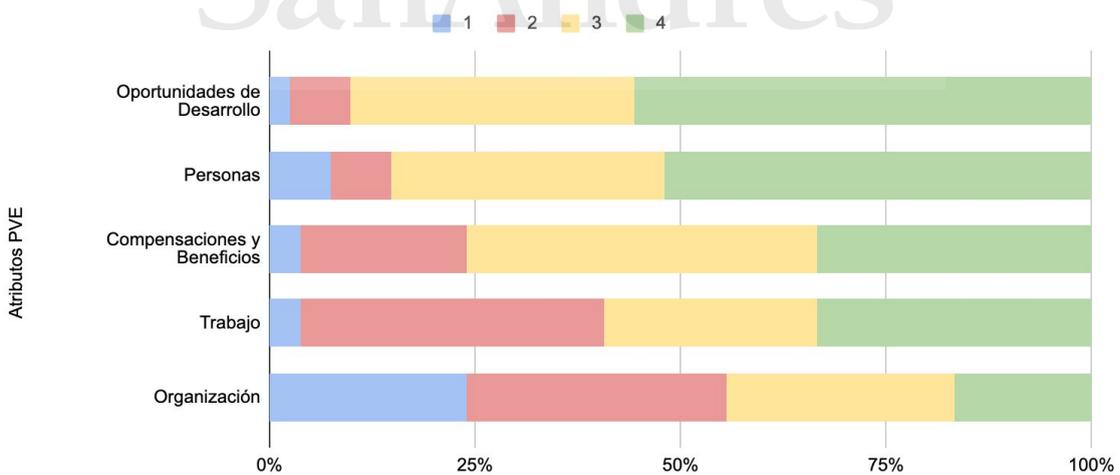


Gráfico 6 - Nivel de seniority de los entrevistados

Esta encuesta fue realizada únicamente a los perfiles que tuvieran conocimientos sobre las mismas tecnologías que los perfiles necesitados en Increase y, por lo tanto, impactó a los desarrolladores target para los que intentaremos confeccionar una PVE atractiva. Esto se debe a que no todos los perfiles de tecnología tienen la misma demanda en el mercado, y por lo tanto hay que darles un tratamiento específico.

La primera pregunta que analizamos fue cómo valoran los encuestados cada una de las condiciones laborales ofrecidas por las empresas, que a su vez impactan en los distintos atributos que conforman la PVE de CEB tenida en cuenta para este trabajo.

Valoración de atributos de la PVE en el momento de elegir una propuesta laboral

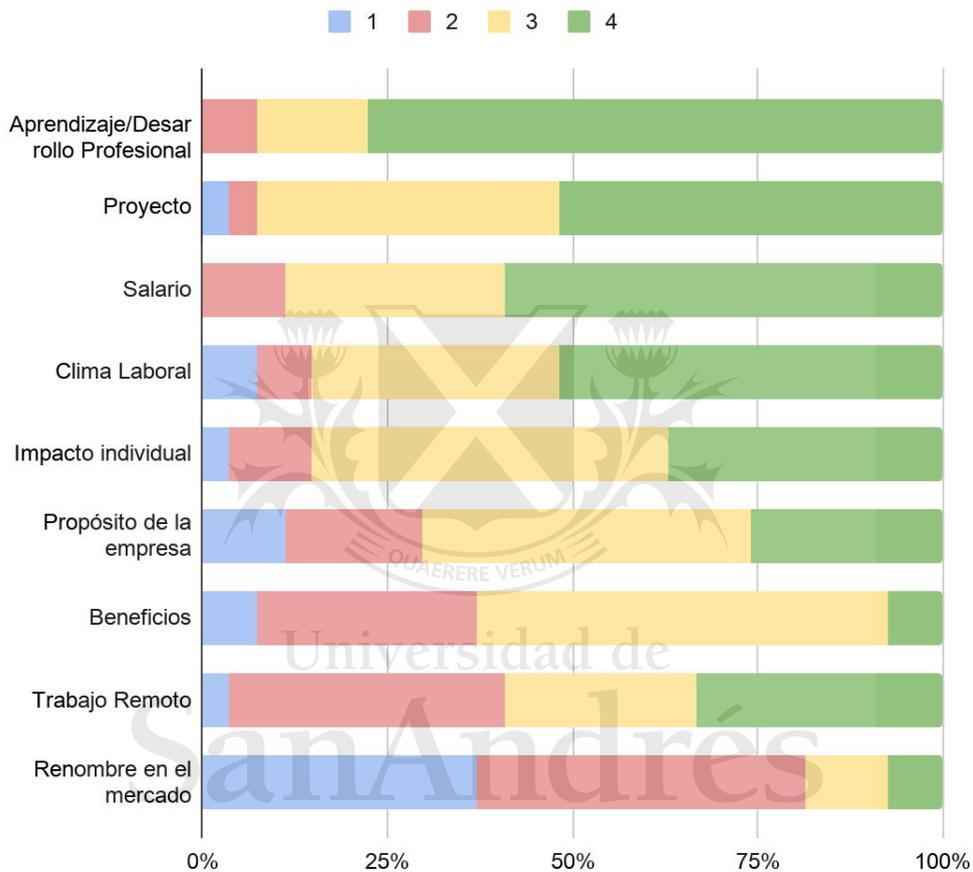


Siendo 4 la mejor valoración

Gráfico 7 - Valoración de Atributos

Como expresa el gráfico 7, el atributo Oportunidades de Desarrollo es el más valorado, seguido por el atributo Personas y luego el de Compensaciones y Beneficios. Estos tres atributos fueron puntuados con 3 o 4 por más del 75% de los encuestados.

Valoración de diferentes condiciones laborales que integran los atributos de la PVE por los desarrolladores



Siendo 4 la mejor valoración

Gráfico 8 - Condiciones laborales ofrecidas por las empresas que son más valoradas por los desarrolladores

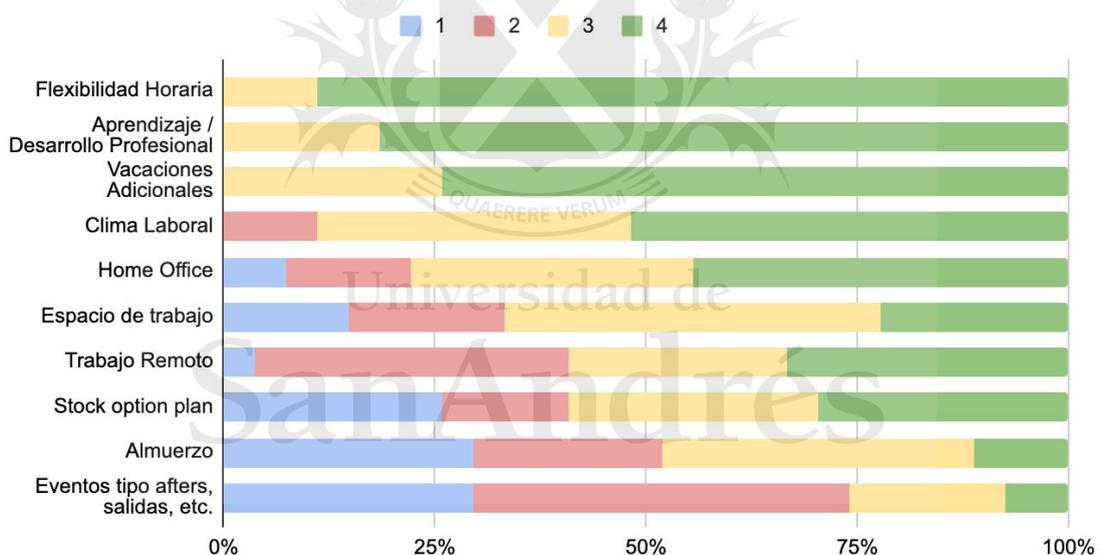
En el gráfico 8 podemos observar que la propuesta laboral más valorada por un desarrollador es aquella donde se pueda aprender, crecer profesionalmente y donde haya proyectos interesantes en los que pueda generar impacto. Es también valorado que el salario sea acorde al mercado, y que el clima laboral sea ameno. Todos estos factores se destacan por sobre los beneficios que se puedan otorgar, y por sobre la posibilidad de trabajar de forma remota. A diferencia del *home office*, cuando nos referimos a trabajo remoto nos

referimos a contrataciones de personas que trabajen de forma 100% remota. El beneficio de *home office* es la posibilidad de trabajar desde la casa algunos días por semana, pero donde existen oficinas a las que se pueda ir en caso de quererlo o necesitarlo.

También se puede observar en el gráfico 8, que el propósito de la empresa es uno de los factores que menos valoración tiene, como también lo refleja el gráfico 8 del anexo 3 de la encuesta realizada por Mercer sobre el mercado. Allí se expone que el peso relativo del propósito es un 13% respecto de la compensación, los beneficios, la carrera y el bienestar de los empleados en la propuesta de valor de las empresas.

El renombre en el mercado de la organización tampoco es valorado por estos perfiles.

Beneficios ofrecidos por las empresas que son más valorados por los desarrolladores



Siendo 4 la mejor valoración

Gráfico 9 - Beneficios ofrecidos por las empresas que son más valorados por los desarrolladores

En el gráfico 9, obtenido de la encuesta realizada para este trabajo, podemos ver que el *Stock Option Plan*² es poco apreciado. Esto confirma que la mirada de estos perfiles es cortoplacista. En relación a esto, Hidalgo (2011) en su libro *Remuneraciones inteligentes* afirma:

² Es el derecho que le otorga una empresa a un empleado a comprar acciones de esta a un precio determinado.

Este grupo de profesionales, compuesto por desarrolladores, programadores e instaladores, circulan por el mercado sin permanecer mucho tiempo en ninguna organización. Así, se han transformado en una suerte de "nómades laborales", para quienes la tarea y el desarrollo del rol constituyen las anclas que los vinculan por un tiempo determinado con cada organización y, una vez cumplida su misión, pasan a otras empresas para comenzar un nuevo ciclo.

¿Es equivocado trabajar de esta manera? ¿Es malo que los viejos paradigmas de lealtad hacia la empresa no estén presentes? Ante todo, debemos reconocer el dato obvio: esta realidad existe, y no podemos cambiarla. Fue generada por las circunstancias del mercado y el cambio en la idiosincrasia de las nuevas generaciones. Nuestra responsabilidad como líderes es reconocer las condiciones actuales y adaptarnos, y, en el caso de las prácticas referidas a las compensaciones, rediseñarlas para asegurarnos su adecuación. (p. 45)

En el gráfico 9 también podemos observar que los beneficios que más se aprecian no son los económicos, sino la flexibilidad horaria, el poder hacer *home office*, el aprendizaje y la licencia otorgada por vacaciones. Son beneficios del día a día, que permiten equilibrar su vida laboral con la personal. Al igual que observamos en el gráfico 8, en el gráfico 9 el trabajo remoto no es algo que les llame la atención. Este gráfico también expone la valoración positiva que tienen estos perfiles respecto al clima laboral.

Otros factores / beneficios valorados por los desarrolladores

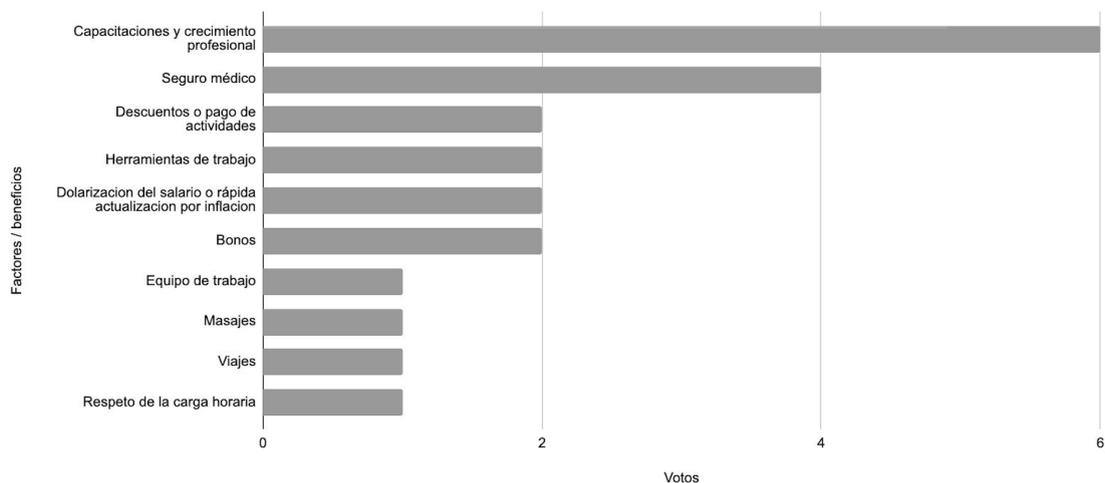


Gráfico 10 - Otros factores / beneficios valorados por los desarrolladores.

El gráfico 10 expone prácticas sugeridas adicionales, que son valoradas, y que surgieron en la encuesta como la facilitación de actividades relacionadas a capacitación y desarrollo profesional, y el pago de un seguro médico al grupo familiar. Incluso surgieron como emergentes a considerar: el pago de otras actividades personales, el tener buenas herramientas de trabajo, la dolarización o actualización del sueldo y el otorgamiento de bonos.

En el gráfico 11, que muestra un relevamiento realizado en LinkedIn por un desarrollador, podemos observar que se sigue cumpliendo el patrón de que los atributos más valorados por los desarrolladores a la hora de elegir una propuesta integral para trabajar son los atributos Compensaciones y Beneficios y las Oportunidades de Desarrollo, y también se agrega al podio el atributo Trabajo por la relevancia del *home office* (ver gráfico 12).

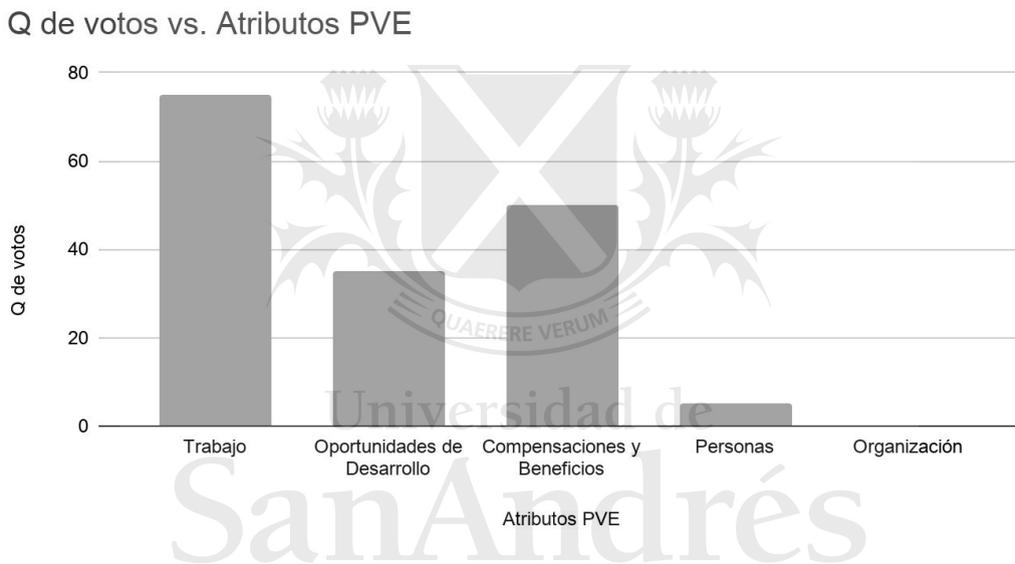


Gráfico 11 - Valoración de atributos (Encuesta realizada a desarrolladores por otro desarrollador en LinkedIn).

Si vamos a un nivel de detalle mayor, en el gráfico 12 podemos observar que las condiciones más valoradas dentro de estos atributos son la posibilidad de hacer *home office* y las capacitaciones.

Q de votos frente a Condiciones Laborales

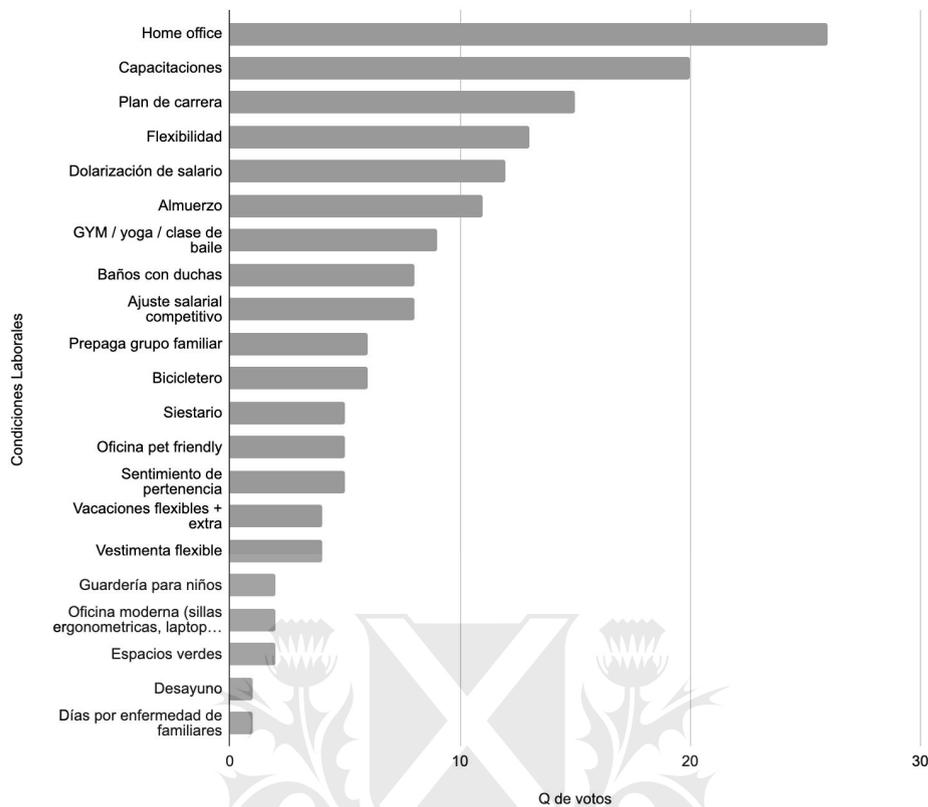


Gráfico 12 - Valoración Condiciones Laborales (Encuesta realizada a desarrolladores por otro desarrollador en LinkedIn).

4.2.6 - Prácticas innovadoras que realizan las empresas de Software que compiten por los mismos perfiles de Increase.

En este apartado vamos a citar un trabajo de Investigación que se llevó a cabo en conjunto entre Mercer y la Cámara Fintech.

Compensaciones

En el gráfico 5 del anexo 3 podemos observar que las familias de puestos técnicos son las que cuentan con una mayor proporción del salario base en la compensación total.

El estudio de Mercer también arrojó que las empresas actualmente están abonando menor proporción de compensación variable ya que es menos apreciada por los empleados y se prefiere destinar ese monto en otro tipo de acciones, otorgándole mayor prioridad a la compensación fija mensual que es la más valorada (ver gráficos 6 y 7 del anexo 3). Cuando una empresa hace una propuesta laboral incluye el monto fijo y los variables, pero los conceptos

variables al no ser sumas garantizadas, no son consideradas de la misma forma.

Igualmente, surge del estudio como práctica sugerida por parte de las empresas la posibilidad de otorgar un bono por proyecto realizado, ya que fomenta la productividad de los desarrolladores.

La investigación de mercado de Mercer muestra la importancia que otorgan las organizaciones a cada segmento de la propuesta de valor. En lo que más se hace foco es en lo contractual, representando un 59%, compuesto por la compensación (34%) y en los beneficios (25%), luego se otorga un 28% a lo vivencial, siendo los planes de carrera (14%) y los beneficios orientados al bienestar (14%) y, por último, se hace foco en transmitir el propósito (13%) (ver gráfico 8 del anexo 3). Más adelante veremos qué peso tienen en cuanto a la apreciación por parte de los empleados, para evaluar la distribución en los elementos de la PVE.

Beneficios

Un beneficio identificado por el estudio son las herramientas de trabajo. Es de común conocimiento que contar con las herramientas necesarias y de buena calidad para llevar a cabo el trabajo asignado genera bienestar, pero la encuesta arrojó que no son una propuesta diferenciadora ya que como podemos ver en el gráfico 9 del anexo 3, los dispositivos otorgados en el mercado son competitivos.

Al igual que el hardware, el contar con algún día de *home office* y el horario flexible, son prácticas donde las empresas no se diferencian en el mercado, ya que la persona al evaluar diferentes propuestas de valor va a encontrar que la gran mayoría lo ofrecen. Son beneficios que se dan por sentados (ver gráficos 10 y 11 del anexo 3).

Un beneficio que no todas las empresas ofrecen, son los espacios de entretenimiento, por lo que podría ser una buena forma de generar alguna diferenciación (ver gráfico 12 del anexo 3).

Por último podemos observar que otra de las prácticas que realiza la mayoría del mercado es otorgar días adicionales de vacaciones, pero se puede observar que hay grandes diferencias entre las políticas de otorgamiento (ver gráfico 13 del anexo 3). Que sean días corridos como dicta la ley, hace que a la persona no le convenga tomarse vacaciones en semanas donde existen feriados, y no pueda tomarse días sueltos para unir a fines de semana largos para poder hacer viajes cortos.

Desarrollo de Carrera

El estudio revela que las empresas, para mantener motivados a sus empleados, en primer lugar deben mantener actualizados los sueldos debido a la inflación y, en segundo lugar, se encuentra el desarrollo de carrera. Este vuelve a ser un atributo en el que se invierte mucho dinero y tiempo por parte de las organizaciones. El estudio arrojó que un 69% de las empresas encuestadas invierte en financiamiento de acciones de capacitación, otorga becas para carreras de grado y posgrados, e incluso montos fijos para cursos u otras actividades (ver gráficos 14 y 15 del anexo 3).

4.2.7 - Mercado laboral actual

Mercado Laboral de la Industria del Software

Actualmente, en la era digital, el software es una de las industrias en mayor auge. Como especifican Ulrich, D. y Brockbank, W. (2005) todos los negocios se ven atravesados por 4 factores y uno es la tecnología, por lo que las empresas deben adaptarse a este cambio para subsistir. Estos cambios los podemos observar en los siguientes gráficos realizados por el Ministerio de Trabajo y citados por un Estudio de la Cámara Argentina de Software (CESSI), que confirman que el crecimiento de esta industria en los últimos años fue exponencial:

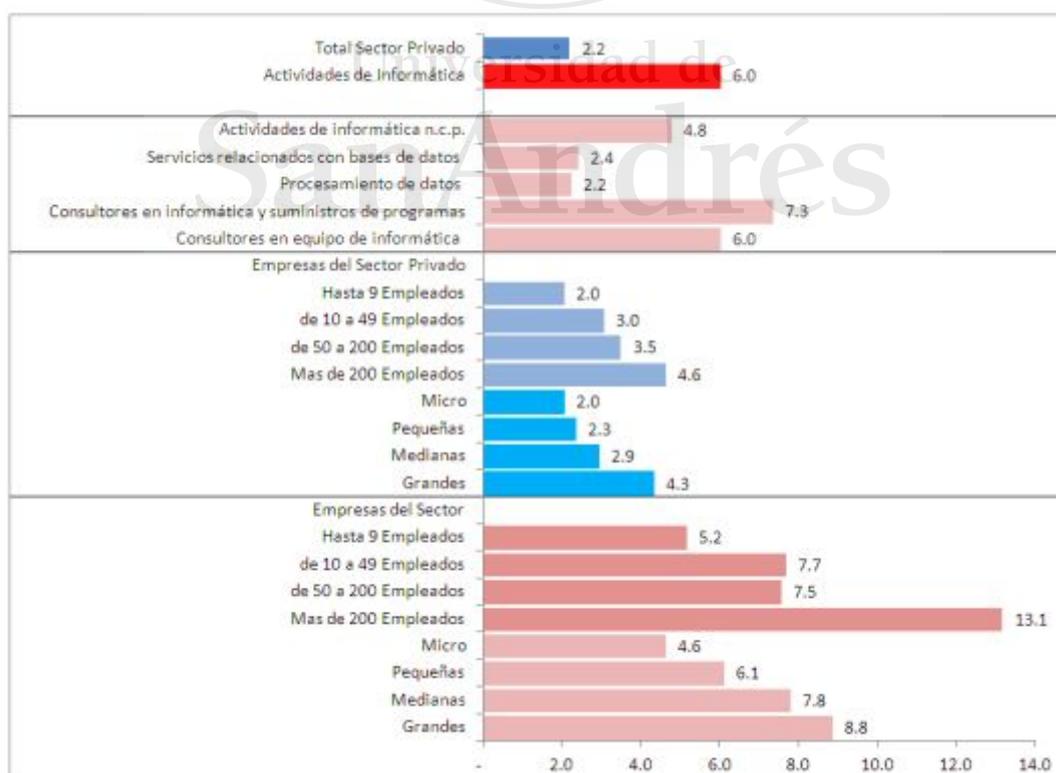


Gráfico 13 - Crecimiento Anual del Número de Empresas Registradas. 2004 - 2016 (%).

Como se puede observar en el gráfico 13, el estudio identificó que las actividades informáticas triplicaron el crecimiento del sector privado en conjunto para el período. En cuanto al tamaño medido por facturación o monto de ventas, las empresas dedicadas a las actividades de informática muestran mayor dinamismo que el resto de las compañías del sector.

El estudio también destaca que “las empresas micro y pequeñas crecieron a un ritmo de 4,6% y 6,1% promedio anual, en comparación con el 2% y 2,3% para el total del sector privado, mientras que las empresas de hasta 9 empleados y de 10 a 49 del sector crecieron 5,2% y 7,7% respectivamente, en comparación con el 2% y 3% en cada caso para las firmas del sector privado.” Artana, Cont, Bermúdez, Pistorio (2018, p. 28).

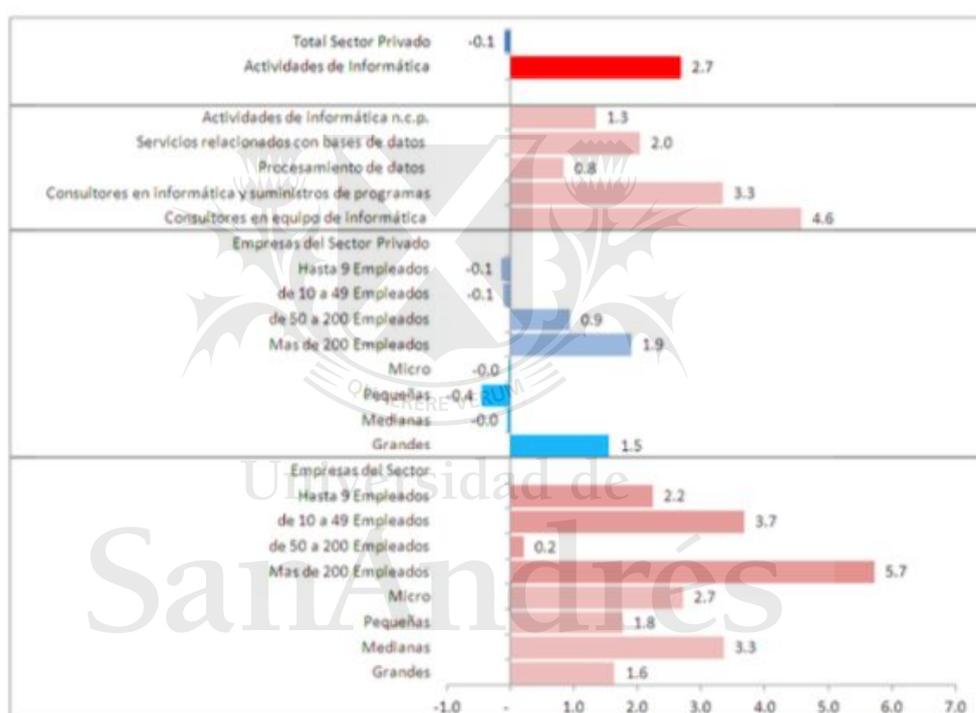


Gráfico 14 - Crecimiento Anual del Número de Empresas Registradas. 2011 - 2016 (%). Fuente: Ministerio de Trabajo

A través del gráfico 14 el estudio busca explicar que mientras las empresas micro y pequeñas del sector privado muestran un retroceso año a año, las organizaciones micro y pequeñas del sector de informática crecen. Las empresas micro del sector de informática crecieron a una tasa media anual del 2,7%, mientras que las pequeñas lo hicieron a un ritmo del 1,8% anual entre 2011 y 2016.

“En Argentina la cantidad de puestos de trabajo registrados en actividades de informática, de acuerdo a datos del Ministerio de Trabajo, pasó de 29.891 en 2004 a 96.158 en 2017.” Artana, Cont, Bermúdez, Pistorio (2018, p. 28)

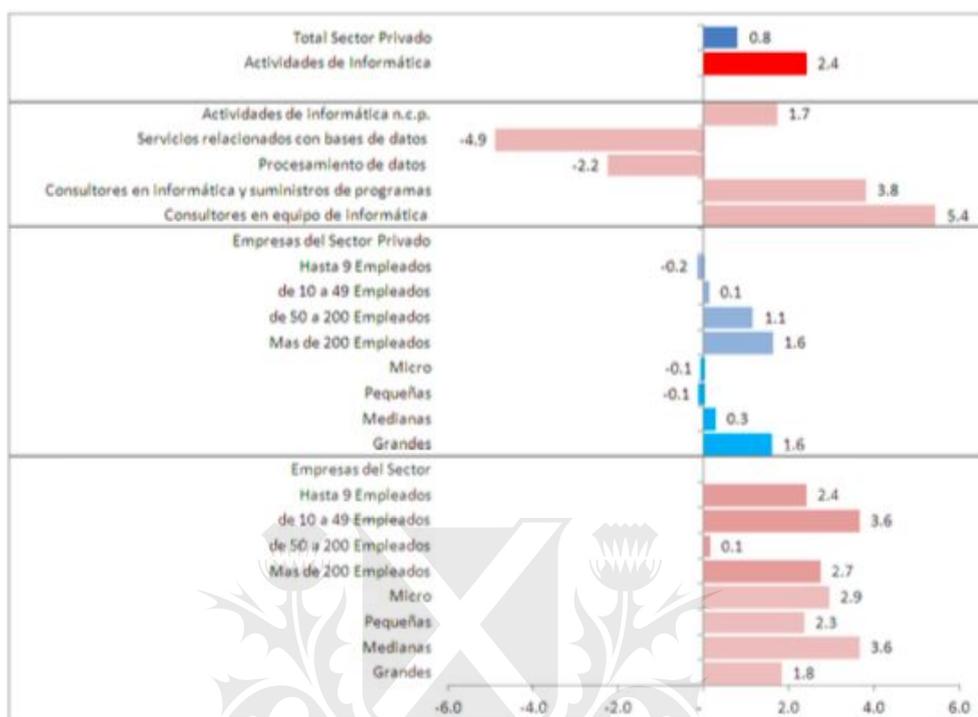


Gráfico 15 - Crecimiento Anual de los Puestos de Trabajo Registrados. 2011 - 2017 (%). Fuente: Ministerio de Trabajo

Para llevar a cabo los cambios tecnológicos mencionados, se necesitan perfiles calificados, y frente a esta demanda que podemos observar en el gráfico 15, existe una gran escasez para cubrirla. Más aún, cuando se realizan búsquedas de perfiles de desarrollo que puedan producir un trabajo de calidad.

A este contexto se suma la demanda a nivel internacional ya que, frente al contexto económico argentino, muchos desarrolladores prefieren exportar servicios, situación en la que la devaluación de la moneda local lejos de perjudicarlos, los favorece (esto lo podemos observar en el gráfico 1 del anexo 3). A este panorama debemos sumarle la facilidad que tienen estos trabajos para llevarse a cabo de forma remota. No es necesario que estén físicamente presentes en la oficina para poder desempeñar de manera correcta su función. El gráfico 2 del anexo 3 muestra la relación entre las ventas en el sector del software y qué porcentaje representan las exportaciones de los servicios, que son mucho mayores.

Por estos motivos, que se exporten servicios informáticos, representa una amenaza para la industria local.

Tendencias del Mercado Laboral de la Industria del Software

Analizando el gráfico 3 del anexo 3 de un estudio realizado por la consultora Mercer a diferentes empresas de la industria del software, podemos destacar características del mercado actual que nos ayudarán para nuestro análisis como ser la falta de satisfacción en un 46% de los empleados. Esto demuestra que las empresas no están pudiendo alcanzar las expectativas de sus colaboradores. También se puede observar que la competencia en la industria es muy alta, ya que el 88% de los encuestados están planificando otorgar incrementos salariales significativos.

Por otro lado, se puede observar en este mismo estudio que los empleados esperan flexibilidad en cuanto al horario y al lugar de trabajo. Esperan contar con la posibilidad de ir a una oficina o trabajar desde sus casas cuando lo deseen. También esperan más beneficios relacionados a la salud y que mejoren su bienestar, un ambiente de trabajo más exigente, donde puedan aprender, y más adaptado a las preferencias personales de cada uno (como ser *snacks* con alimentos que les gusten o donde tengan opciones para elegir). Incluso valoran un lugar seguro donde puedan dejar bicicletas en caso de querer ir a trabajar utilizando ese medio de transporte.

En el gráfico 4 del anexo 3 también surgido del estudio de Mercer arrojó que, ante la necesidad de estos perfiles y la poca oferta, las empresas están optando por trabajar en conjunto con escuelas y universidades para armar los planes de estudio y otorgar becas o descuentos para capacitarse. También están haciendo *reskilling* de la fuerza de trabajo capacitando en nuevas tecnologías y habilidades *on the job*, están trabajando con comunidades detectando oportunidades para capacitar, y entrenando a las personas otorgando capacitaciones y herramientas *on demand* en función del negocio.

A partir de lo relevado en éste capítulo, podemos destacar que las carencias más importantes en la PVE ofrecida por Increase y percibidas por los desarrolladores son los salarios y las posibilidades de desarrollo que existen hoy en la empresa. Incluso pudimos detectar que son los atributos más valorados en el mercado, por lo que recomendamos realizar una PVE con foco en la satisfacción de los recursos técnicos respecto a estas necesidades principalmente.

También existe una clara demanda de perfiles de desarrollo, con un mercado sumamente competitivo. A partir de esta premisa, analizando el mercado de las empresas competidoras por los mismos perfiles que Increase, y los intereses de los propios recursos técnicos, se puede destacar que los elementos de retribución más otorgados son salarios competitivos, flexibilidad horaria, *home office*, seguro médico individual y capacitaciones. Por otro lado, las condiciones

más valoradas por los desarrolladores son tener salarios competitivos, aprender y desarrollarse a nivel profesional, *home office* ilimitado, cobertura de salud para el grupo familiar, licencias adicionales y que haya y se promueva un buen clima laboral. También pudimos detectar que hay acciones que se otorgan en el mercado y que Increase no está otorgando, por lo que realizaremos sugerencias de mejora de la PVE implícita que existe actualmente, abarcando todos los atributos excepto Organización, como ya mencionamos.

Analizada la PVE actual de Increase, y el mercado particular y general, estamos en condiciones de proponer una propuesta de mejora.



Universidad de
San Andrés

5 - Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

5.1 - Introducción

Como conclusión de este trabajo arribamos a que debemos diseñar y comunicar una Propuesta de Valor al Empleado integral con una oferta financiera y no financiera competitiva, para ofrecer a cambio de las competencias, capacidades y experiencias que necesitamos/esperamos de los empleados.

Una vez identificados los cinco atributos y sus características para desarrollar una PVE completa y que genere impacto, hicimos una profundización en dos de los atributos en los que existe posibilidad de investigación y de acción, siendo estos Compensaciones y Beneficios, y Desarrollo.

Por otro lado, tanto en el encuadre de la situación, como en la investigación de campo descubrimos las carencias más importantes en la PVE ofrecida por Increase y percibidas por los desarrolladores y su mercado. Estas necesidades encontradas son una mejora en la estructura salarial, y las posibilidades de desarrollo que existen hoy en la empresa. También observamos que existe una clara demanda de perfiles de desarrollo en el mercado tanto local como global, haciéndolo sumamente competitivo y dejando en evidencia la importancia de llevar a cabo este proyecto para diferenciarse y ser atractivos.

5.2- Conceptos clave a tener en cuenta obtenidos de la investigación para diseñar e implementar la PVE adecuadamente

Para que la PVE sea exitosa, la organización debe conocer a sus colaboradores, y poder captar sus necesidades o expectativas. De esta forma puede crear una propuesta que genere impacto. Muchas veces las empresas invierten tiempo y dinero en acciones que no son valoradas por no prestar atención a las características e intereses de sus empleados. La PVE debe estar orientada a los perfiles que la compañía desea tener.

Se debe definir qué es lo que somos actualmente y a dónde queremos ir para poder diseñar una PVE orientada a la expectativa y a las necesidades de nuestro talento. Hay que preguntarse por qué una persona talentosa le gustaría trabajar en Increase para poder definir una propuesta de valor atractiva, que debe ser verdadera y diferenciadora, y que tiene que estar alineada a la estrategia del negocio.

Ante la primera dificultad que nos enfrentamos es que, como mencionamos en la descripción de la empresa, menos del 50% son posiciones de desarrollo, por lo que la implementación de prácticas debería ser segmentada o evaluada para

diferentes perfiles. Esto debe ser así, ya que no sería estratégico brindar una PVE que genere demasiada comodidad en posiciones que no van a encontrar nada superador en el mercado. Esto podría generar que las personas que están desmotivadas o que no performan de la manera esperada se queden en la empresa. Para la segmentación se debe tener en cuenta la tendencia natural de las personas a compararse constantemente, por lo que es clave la comunicación y la transparencia para que haya un entendimiento general de la estrategia.

También hay que tener en cuenta que la propuesta de valor es tan integral, que al ir mutando la empresa a medida que vaya transcurriendo el tiempo, aquella deberá ir adaptándose de manera acorde. Hay que tener presente su actualización para poder transmitirla, y para poder ir compensando entre los diferentes atributos cuando alguno quede debilitado. Así podremos mantener una propuesta de valor competitiva en todo momento sin permitir la desmotivación de los recursos que son nuestra prioridad.

Es muy importante que todos los cambios estén avalados por el *top management*. Si ellos no están convencidos de los cambios que se deben realizar o de las prácticas a implementar, lo más probable es que no generen el impacto deseado. Incluso todos los jefes deben estar alineados, para que sepan transmitir la nueva PVE, promoviendo y comunicándola de forma adecuada. Si ellos no lo hacen, todo quedará simplemente en los papeles. Si esto sucede, es doblemente grave ya que la propuesta de valor se transmite en el proceso de entrevistas (que es cuando comienza la relación laboral más allá de que luego se concrete o no), y si la persona ingresa y no percibe lo que se le propuso, el contrato psicológico de la persona con la empresa se romperá y esto generará mucha desmotivación, más allá de disolverse el vínculo de confianza, que es algo difícil de reconstruir.

Compensaciones y Beneficios

Como destacan Hidalgo y Piasco, hay que tener en cuenta la relevancia que tiene el salario base, y que no puede ser sustituido con beneficios u otras formas de compensación. En nuestra economía, el valor del dinero es mucho mayor que en economías más estables debido a la inflación constante y a la pérdida del poder adquisitivo.

Es una realidad también, que en empresas con un negocio en crecimiento y sin tantos recursos económicos, es difícil solventar una estructura salarial muy costosa. Es así que una propuesta de valor completa, con otros atributos en los que se haga más hincapié, ayuda a compensar la falta de presupuesto para pagos salariales. Incluso, es necesario ser creativos para que no impacte en el impuesto a las ganancias que sufre la persona. Esto hará que la persona

perciba un beneficio mucho mayor. Como mencionan James y Bibb, cuando un candidato ve una PVE atractiva, demanda una menor compensación salarial al momento de considerar la propuesta.

El desafío en el diseño está en lograr políticas y normas de compensaciones que estén relacionadas con la estrategia de Recursos Humanos y del negocio.

Oportunidades de Desarrollo

Debemos crear una cultura de aprendizaje, donde el área de tecnología brinde servicios al área de producto, pero que también puedan destinar horas a capacitarse y capacitar a otros, formando a empleados con talento y potencial pero de seniority inicial. Así se podrá también generar un equipo de conocimientos sólidos y de alta *performance*. Los equipos así se potencian, mejoran el producto, y perduran en el tiempo.

Como ya conocemos, estos perfiles destacan que es importante poder aprender y crecer a nivel técnico. Por este motivo, se debe velar por construir un equipo de alta competencia técnica y talento, esto permitirá que el equipo se nutra de conocimientos, y pueda seguir creciendo. Por el contrario, si no se logra constituir un equipo de alta *performance*, se va a generar desmotivación.

El desarrollo profesional valorado por los desarrolladores se da obteniendo experiencia y mejorando la calidad del código, el desarrollo no se considera como crecimiento en la estructura organizacional. Para esto hay que destacar que es una carrera 100% técnica, ya que en estos perfiles no es correcto pretender que su crecimiento tenga que devenir por la gestión de proyectos, o por el liderazgo de personas.

5.3 - Propuesta de mejoras a realizar en la PVE de Increase diseñadas para atraer y mantener motivados a los mejores perfiles IT del mercado

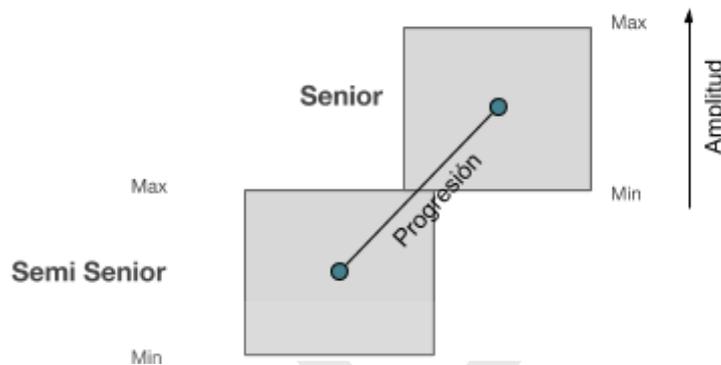
Con lo analizado hasta el momento, recomendamos a Increase potenciar su PVE llevando a cabo las siguientes acciones:

Compensaciones y Beneficios

Entendiendo que los perfiles de IT cobran por sobre el mercado e incluso tienen propuestas en dólares, recomiendo en primer lugar ordenar la estructura de compensaciones interna de la compañía para comenzar el análisis y realizar una propuesta siguiendo los pasos obtenidos en el análisis de los ejes conceptuales:

1er paso: se debe establecer una estructura de *seniorities* para fomentar la equidad interna realizando un mapeo de los puestos de la estructura con la metodología HAY.

2do paso: Se deben establecer bandas salariales para cada *seniority*, contando con máximos, mínimos y puntos medios, estableciendo una progresión constante entre las bandas y una amplitud determinada:



Esto servirá para poder velar por la equidad interna y evitar el solapamiento. Estas escalas son fijas, por lo que la banda de cada *seniority* debe comprender a todas las personas con esa categoría.

3er paso: Una vez realizada la escala, se debe crear una política salarial donde se definirán:

- Multiplicadores por área: porcentajes por sobre la escala base de la empresa que se asignarán a cada área, que se establecerán según el peso que cada área tiene internamente en la empresa (área core o de soporte) y el valor de los perfiles en el mercado. Con este modelo, si se quiere incrementar un área particular, se puede lograr sin encarecer innecesariamente el resto de la estructura. Por ejemplo: Desarrollo podría tener un multiplicador de 40%. Por lo que el salario base de la empresa de un *seniority* particular será multiplicado por 1,40 y ese será el salario de la posición. Con esta premisa, la empresa decide qué área debe cobrar más y en qué medida.
- Tratamiento de altos potenciales: deberán ser ubicados en el máximo de la banda que les corresponde por *seniority*. De esta forma tendrán salarios más atractivos que otros que no se diferencien del resto. La identificación de los altos potenciales será desarrollada en el atributo Oportunidades de Desarrollo.

5to paso: Realizar un *benchmark* en el mercado local de IT para adquirir salarios de referencia.

6to paso: Asignar un multiplicador al área de desarrollo según los datos obtenidos del mercado y la escala base de la empresa, generando esquemas de sueldos competitivos para poder atraer perfiles con mucho conocimiento técnico, y que sean referentes para los desarrolladores.

7mo paso: Realizar un plan de actualización de salarios según los obtenidos del mercado, y según la disponibilidad de caja.

Con este proceso inicial comenzamos a ordenar el área de Compensaciones de la empresa y cubrimos la necesidad de que el salario responda a la valoración de los conocimientos y las habilidades.

Como prácticas adicionales a adoptar, proponemos que las revisiones de sueldos sean trimestrales y se ajusten según la inflación del INDEC³. Esta práctica es sumamente valorada por los empleados ya que genera baja pérdida del poder adquisitivo y por otro lado no generará un costo adicional significativo para la empresa.

Con las acciones propuestas mencionadas hasta acá, cubrimos las pautas mencionadas por Hidalgo y Piasco como remuneración basada en el cargo y equidad interna.

Por otro lado, proponemos establecer Incentivos por proyecto terminado en el plazo estimado. El trabajo de un desarrollador es fijo, donde la productividad está dada por horas trabajadas, y están siempre teniendo que estimar y cumplir plazos para la entrega de *features* o arreglos del producto de los que depende el negocio. Por este motivo, aconsejo otorgar un pago adicional por proyecto terminado en el plazo establecido y con la calidad requerida, ya que su concreción impacta directamente en el desarrollo del negocio. Esto estimularía el cumplimiento de las promesas de producto hacia el resto de las áreas, que se cumpla con las estimaciones pautadas, y es de corto plazo. Estos incentivos valorarían el esfuerzo, el desempeño y los resultados. Esto sería adicional a una base salarial competitiva y sería valorado por los desarrolladores debido a que depende puramente de ellos cumplir con las estimaciones.

Sugerimos brindar un seguro médico que cubra el plan familiar brindado y cubierto por el empleador, ya que actualmente Increase cubre sólo el seguro del empleado. Este beneficio impacta generalmente en las personas que tienen familia, ya que los aportes y contribuciones de cada empleado representan un 7,2% del sueldo bruto, y al tener los desarrolladores un salario de significativamente superior a la media general, casi siempre logran cubrir el plan de un seguro médico valorado en el mercado. Pero este monto no alcanza para cubrir un plan familiar, ya que es un beneficio con un costo muy alto. Por

³ Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina

este motivo, este beneficio es valorado por este tipo de perfiles que buscan el bienestar actual. Hay que entender que aunque el costo de este beneficio sea alto, al saber que es una necesidad para los empleados y que van a incurrir en ese gasto de todas formas, es estratégico brindarlo como beneficio.

Recomiendo también ampliar el beneficio del almuerzo otorgándolo todos los días de la semana. Es un gasto que todos tienen en el día a día y comer en la zona donde está ubicado Increase, por ser una zona exclusiva y un polo gastronómico, es caro.

Con respecto a los \$1500 otorgados mensualmente para capacitaciones, lo flexibilizaría permitiendo que se utilicen para actividades que le hagan bien a cada uno, como ser el pago del gimnasio, coaching, yoga, etc. También actualizaría el monto trimestralmente para que no quede desactualizado por la inflación.

Otros beneficios que recomendamos otorgar son: espacio en la oficina para dejar bicicletas y mejorar el beneficio de *Snacks*, que sean elegidos por los mismos desarrolladores o escuchar sus sugerencias para agregar o quitar algún ítem.

Oportunidades de Desarrollo

A raíz de las conclusiones que obtuvimos del análisis, de que el área de desarrollo es muy valorado entre los desarrolladores, proponemos realizar el proceso completo propuesto por McDonnell, para así poder generar el impacto necesario. Es por esto que proponemos seguir los siguientes pasos:

1er paso: Identificar la necesidad del negocio para alinear a esta los procesos de Gestión de Talento (de ahora en más GT)

Antes que nada, se debe detectar la necesidad de capacitación por parte del negocio. Esta necesidad puede estar generada por un cambio en la tecnología, la necesidad de que la persona desarrolle competencias, el uso de nuevas herramientas, o un nuevo producto. Se debe lograr un entorno de aprendizaje y desarrollo constante, donde sientan que crecen constantemente.

2do paso: Medir lo que tenemos

Se debe establecer qué es potencial para Increase mediante el Modelo *Learning Agility*. Luego, se deberá cruzar con la *performance* de cada empleado a través de la metodología de *Talent Review*, y este proceso nos permitirá identificar los altos potenciales, que serán a quienes queremos desarrollar.

3er paso: Acciones para cerrar el *gap* (modelo CCL)

En este nivel es en el que más debemos trabajar, ya que es el menos desarrollado en la empresa. Por este motivo abordaremos los 3 ejes:

- a. **Acciones basadas en la Educación:** Se recomienda inscribir a los altos potenciales de IT en una página que brinde cursos, donde les otorgaremos un porcentaje de su tiempo laboral para poder estudiar y realizarlos. Esto les permitirá aprender y capitalizar ese conocimiento para futuras experiencias laborales.
- b. **Acciones basadas en las relaciones:** Para esta actividad se recomienda mejorar los Hackatones actuales que hay en la empresa, para que puedan investigar y aprender entre los *squads*⁴ de los diferentes productos, aprender a trabajar en equipo, y ser mentoreados por los Líderes Técnicos. Es de suma importancia tener personas con muchos conocimientos técnicos que tengan la capacidad de enseñar y que sean reconocidos por el resto de empleados como referentes técnicos.
- c. **Acciones basadas en experiencias:** En Increase existe la ventaja que es una empresa que cuenta con diferentes productos y tiene un área de I+D donde la idea es seguir desarrollando nuevos. Por este motivo es importante poder brindar la posibilidad a los desarrolladores de rotar en caso de que se abra una vacante, o incluso aspirar a formar parte de los nuevos productos que se desarrollen. Adicionalmente recomiendo formar equipos diversos en caso de que haya proyectos temporales para implementar, donde se trabaje una porción del tiempo en un proyecto con un objetivo puntual; esto se llama trabajo por células.

Recomendamos también hacer *meetups* mensuales con referentes en temas de tecnología de otras empresas, de tal forma que se genere una comunidad de intercambio de conocimientos tecnológicos.

Personas

Los estudios realizados arrojan que el clima laboral es algo muy valorado para los desarrolladores. Esto tiene sentido ya que observamos que prefieren el trabajo en la oficina antes que trabajar de manera remota. Por este motivo,

⁴ Equipo multidisciplinario conformado para llevar a cabo un objetivo.

sugiero fomentar los espacios de entretenimiento, tambien valorados por los desarrolladores, que son muy importantes ya que generan que los empleados se conecten entre sí en un espacio distendido, como ser las salas de música, mesa de ping pong, juegos de mesa, consolas de video, deportes, etc. Es bueno mejorar este aspecto para fomentar el trabajo en las oficinas y que entre los desarrolladores compartan aprendizajes y fluyan los conocimientos.

Es necesario conocer los intereses de nuestros empleados para saber qué implementar y ser coherentes con la práctica. Hay empresas que tienen muchos espacios de entretenimiento pero como la carga laboral es tanta y tan exigente, es muy difícil para los empleados utilizarlo. Por otro lado, los líderes deben avalarlo, ya que si esta mal visto internamente dedicar tiempo a esparcimiento cuando hay mucho trabajo, la acción no va a estar alineada a la cultura y va a ser una pérdida de dinero.

Como plan de mejora adicional para este atributo recomiendo realizar un workshop para capacitar a los líderes y crear un estilo de liderazgo unificado. Este workshop deberá comenzar con una propuesta a los empleados, consultandoles de qué es el liderazgo para ellos, y qué tipo de líder necesita Increase, identificando las capacidades y actitudes que esperan de un buen líder, y así poder formar a nuestros *managers* orientandolos a ese perfil.

Por otro lado, no deben perder fuerza las acciones que caracterizan a Increase por tener un buen clima laboral, y modificarlas a tiempo cuando se conviertan en inescalables para no perderlas por completo, y pudiendo transformarlas con el crecimiento de la empresa.

Trabajo

El *home office* es una práctica que no diferencia, ya que muchas empresas la tienen. Pero sería competitivo ofrecer la posibilidad de que el desarrollador que así lo prefiera pueda tener la posibilidad de trabajar desde su casa la mayor parte del tiempo y no solo un día por semana como es la política actual. Que puedan optar por ir o no a las oficinas, y que participen presencialmente de reuniones necesarias, capacitaciones o algún trabajo en equipo.

Para fomentar el bienestar de los empleados en la empresa y ayudarlos con su bienestar físico después de estar sentados tanto tiempo en posturas que no siempre son las aconsejables, recomendamos brindar servicio de masajes dentro de la empresa una vez por semana, durante 15 minutos por persona.

Sugiero otorgar la posibilidad de gozar días/semanas sin goce de sueldo para que los empleados puedan vivir diferentes experiencias. Las empresas de tecnología en su mayoría suelen tener una población muy joven, por eso es

bueno otorgar flexibilidad, para que no tengan que dudar si renunciar para vivir una experiencia determinada, de gran valor emocional para ellos.

5.4- Otras sugerencias a tener en cuenta para la implementación

Increase debe tener en cuenta en la implementación, las siguientes premisas de trabajo, prácticas o políticas:

- 1) La viabilidad financiera y la posibilidad de invertir. Para poder definir una solución realista hay que definir la inversión necesaria que se va a tener que destinar. ya que el dinero disponible es finito, hay que ser realistas con lo que se vaya a proponer en cuanto a la viabilidad financiera. No se debe olvidar que recursos humanos es un socio estratégico del negocio. También puede diseñarse un proyecto a ir implementando paulatinamente, ya que el impacto de la PVE en el negocio se tiene que traducir en resultados y eso permitirá que se disponga de más presupuesto para seguir mejorandola.
- 2) La confianza del equipo en la empresa y su motivación, para poder construir sobre bases sólidas.
- 3) Liderazgo. Hay que redefinir el perfil de Liderazgo para capacitar al *Head of Technology* (jefe de todo el área de tecnología), para que tenga las siguientes competencias valoradas por los perfiles de IT: empoderador, que tenga competencia técnica, que tenga capacidad de enseñar, que sea innovador, que fomente el aprendizaje y que potencie el crecimiento.
- 4) Como vimos, es un equipo que brinda servicios a otras áreas y es muy demandado, por lo que las decisiones de otros afectan constantemente en su trabajo. Es necesario trabajar en el liderazgo para poder mejorar las formas en las que se trabaja, para así mejorar también su dinámica del día a día.
- 5) Hacer una PVE segmentada para cada tipo de población según las necesidades por edad, situación familiar, función y cultura en caso de tener presencia en el exterior en algún momento. Por este motivo hay que identificar la identidad de la población, para generar perfiles y luego agruparlos según sus características. Posteriormente se deben analizar sus expectativas y así lograr una PVE que genere impacto a todos los empleados.
- 6) Ciertos beneficios pueden tener alguna contingencia por lo que es muy importante evaluar cada uno de ellos desde diversos puntos de vista, cómo ser el legal, impositivo y cultural en la etapa de implementación de manera de minimizar dicha contingencia.

Respecto al análisis realizado y, confrontandolo con la situación actual de la empresa, se percibe que el elemento o acción con mayor impacto y más rápida aceptación será la mejora de los salarios.

Así podríamos decir que un trabajo donde se aprenda, donde los proyectos sean realmente desafiantes y donde puedan estar tranquilos con la remuneración, en un marco de buen clima laboral y bienestar personal, ya sería suficiente para tener una propuesta de valor atractiva para proyectar una relación a mediano plazo con desarrolladores talentosos.

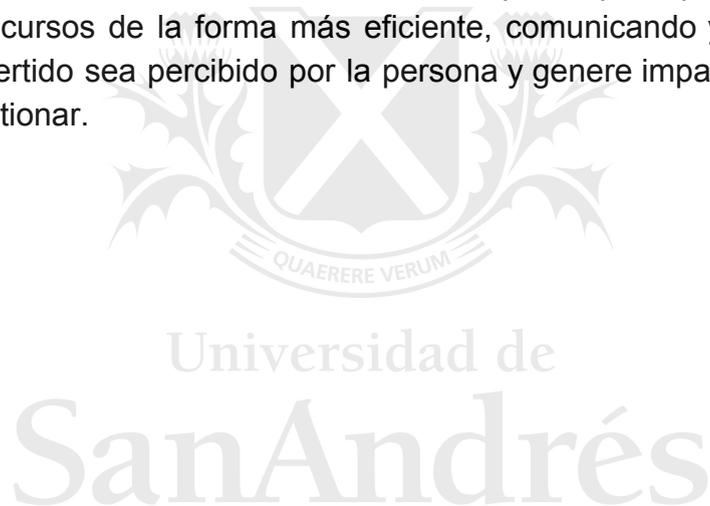
Michaels, E., Handfield-Jones, H., y Axelrod, B. (2001) proponen que innovando más rápido que el resto, haciendo productos exitosos, creando una misión que inspire y desafíe a los empleados y a la compañía, la empresa va a crear puestos nuevos con independencia y responsabilidad, más interesantes para sus empleados.



6 - Conclusiones generales del trabajo

Me parece importante para mi carrera profesional haber tenido la oportunidad para poder realizar este trabajo de investigación. Cuento con 7 años de experiencia en empresas de software y nunca me había detenido a analizar con tanta profundidad las necesidades y expectativas de los perfiles técnicos. Muchas veces nos detenemos a ver qué hace la competencia e intentar hacer lo mismo para poder competir, y generalmente se aloca recursos a acciones que no generan impacto, con lo cual se convierten en un gasto y no en una inversión.

Es fundamental conocer el perfil de los empleados de la empresa, para así poder segmentar las acciones según las necesidades y los intereses que cada uno tiene. También es necesario tener identificados a los empleados con potencial que uno quiere mantener motivados y cómo lograr que no se vayan. Tener en cuenta la situación actual de la empresa para poder priorizar y destinar los recursos de la forma más eficiente, comunicando y haciendo que cada peso invertido sea percibido por la persona y genere impacto, también es clave para gestionar.



7 - Bibliografía

Alvarez, A. (1985). La Administración de sueldos y salarios. Bogotá: Italgaf.

Artana, D.; Cont, W.; Bermúdez, G. y Pistorio, M. (2018). La economía de la industria del software. Ley de promoción del software y su impacto en la evolución del sector. Comparación internacional.

CEB Recruiting Leadership Council (2014). Construyendo una Marca Empleadora Influyente.

CEB Recruiting Leadership Council (2015). Introduction to EVP. Employment Value Proposition Framework.

Corporate Leadership Council (2005). High Potential Employee Management Survey. Corporate Executive Board. Washington DC.

CPA Practice Management Forum (2014). The employee value proposition. Disponible en: <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/1520799180?accountid=28034>

Dyhre, A. y Parment, A. (2013). Sustainable Employer Branding. Guidelines, Worktools and Best Practices. Ed. Liber

Heger, B. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. Organization Development Journal. Chesterland. Vol. 25.

Heskett, J., Jones T., Loveman G., Sasser Jr., W. y Schlesinger, L. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review. Disponible en <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

Hidalgo, B. (2011). Remuneraciones inteligentes: Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento. Buenos Aires. Editorial Granica.

James, J. y Bibb, S. (2010). Employee Value Proposition (EVP). TalentSmoothie, England.

Juárez, O. y Carrillo, E. (Sin Fecha). Guía para implementar un sistema de administración de la compensación: sueldos, incentivos y prestaciones. Ciudad de México. Disponible en: <https://dosconsultores.com/articulos-guia-para-implementar-un-sistema-de-administracion-de-la-compensacion/>

Korn Ferry (2017). Job Evaluation: Foundations and applications. Disponible en <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/job-evaluation.pdf>.

McDonnell, A. (2011). Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap. Springer Science+Business Media, LLC.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., y Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999). Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones: Juan Antonio Morales Arrieta y Nestor Fernando Velandia Herrera. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Society for Human Resource Management (2018). Succession Planning: What is a 9-box grid?. Disponible en: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whatsa9boxgridandhowcananhrdepartmentuseit.aspx>

Talento (aptitud) (2020). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 23:34, febrero 21, 2020 desde [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Talento_\(aptitud\)&oldid=123720196](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Talento_(aptitud)&oldid=123720196).

Ulrich, D. y Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business School Press. Massachusetts.

Universidad de
San Andrés

8 - Anexos

Anexo 1- Entrevistas

Entrevista al CEO de Increase

- a-Cuál es la estrategia de negocio de Increase?
- b- En qué plazos se debe llevar a cabo la estrategia?
- c-Cuál es la PVE actual de Increase?

Entrevista al CTO de Increase

- a- Qué es talento en el área de desarrollo para vos?
- b- Qué tecnologías se utilizan en Increase?
- c- Qué características debe tener un equipo de desarrollo para que sea escalable?
- d- Cómo ves el mercado actual?
- e-Cuál es el principal competidor en cuanto a perfiles de Increase? Qué características superadoras tiene?
- f- Cuáles son las principales dificultades de conseguir talento en el mercado actual?
- g- Qué sentís que es lo que más valora tu equipo de su entorno laboral?
- h- Cómo ves el plan de carrera de un desarrollador en Increase?
- i- Qué tipo de cultura crees vos que es la más propicia para un desarrollador talentoso?
- j- Qué beneficios crees que tienen las propuestas laborales la industria nacional vs. las propuestas del exterior?

Anexo 2- Encuesta a desarrolladores de la Industria de Software

Propuesta de valor ideal para Desarrolladores

Hola! Estoy haciendo la tesis para una maestría y necesito recabar esta información para poder entender qué es lo que más valoran los Desarrolladores de una propuesta laboral.

Muchas gracias por la ayuda!!

***Obligatorio**

1. En caso de estar trabajando actualmente, qué tipo de contrato tenés? *

Marca solo un óvalo.

- Monotributista para Argentina
- Monotributista para el exterior
- Relación de dependencia de forma remota
- Relación de Dependencia
- Freelance
- Otro: _____

2. Qué Seniority crees que tenes? *

Marca solo un óvalo.

- Junior
- Semi Senior
- Senior
- Technical Leader

3. Qué tipo de desarrollador sos? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Full Stack
- Front End
- Back End
- Mobile
- Otro: _____

4. Qué stack de tecnologías usas? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Rust / Haskell / Clojure
- C / C++
- Erlang / Elixir / Scala
- Go / Kotlin / Swift
- Java / PHP / C#
- Python / Ruby / Javascript / Perl
- Otro: _____



Universidad de

San Andrés

5. Cómo valorarías estas condiciones a la hora de elegir una propuesta laboral? *

Siendo 4 la nota de mayor valoración.
 Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizaje/Desarrollo Profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo Remoto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propósito de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renombre en el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Qué otra condición en una propuesta laboral valoras o valorarías tener? *

7. Qué beneficios son los que más valoras o valorarías tener? *

Siendo 4 la nota de mayor valoración.
 Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Flexibilidad Horaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home Office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizaje/Desarrollo Profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo Remoto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacio de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos tipo afters, salidas, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stock option plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vacaciones Adicionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Qué otros beneficios valoras o valorarías tener? *

Anexo 3- Estudios de mercado

Estudio de la Cámara Argentina de Software (CESSI) elaborado por el INDEC

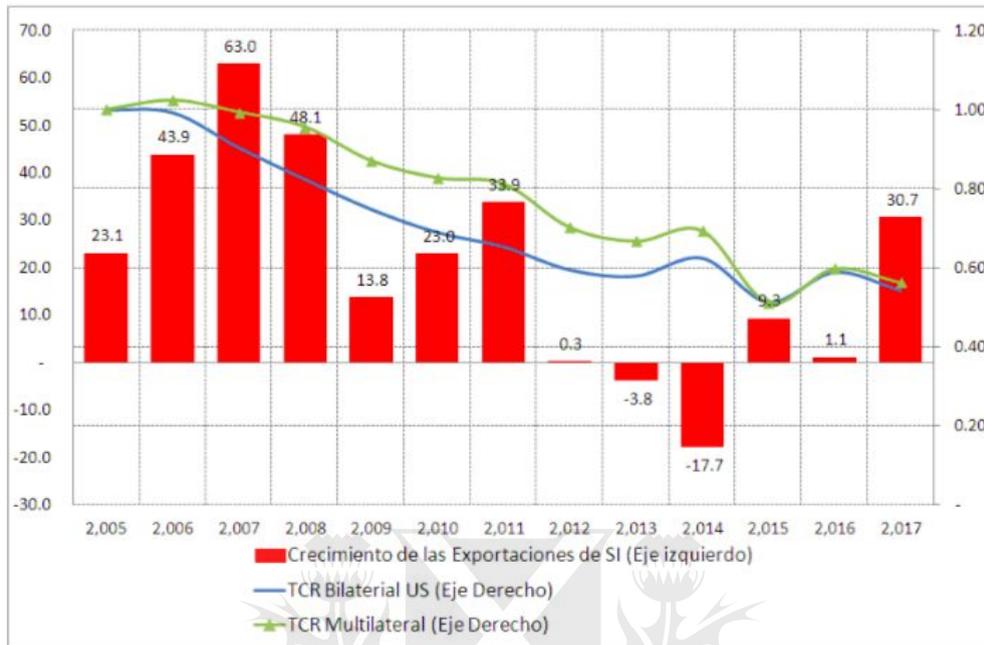


Gráfico 1 - Argentina: Crecimiento de las Exportaciones de Servicios Informáticos (%) y Evolución del Tipo de Cambio Real (índice 2005=1). Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)



Gráfico 2 - Evolución de las Ventas Totales del Sector del Software (Millones de USD) y Participación de las Exportaciones (%). Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)

AGENDA PARA LA TRANSFORMACIÓN: DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍA

La SATISFACCIÓN NO ES SUFICIENTE

46% de los empleados planean dejar la organización este año, la mayoría está satisfecho con su trabajo pero no ve oportunidades de carrera a largo plazo.

LA EXPERIENCIA DIGITAL EN HR ES PREPONDERANTE

70% de los empleados manifiestan que tener herramientas de autodesarrollo y portales profesionales de vanguardia, es crucial para su desarrollo.

LA COMPETENCIA ES FERAZ

88% de las organizaciones tecnológicas anticipan un aumento significativo en las competencias en los próximos 12 meses.

LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN GANAN TERRENO

66% de los empleados manifiesta que su compañía tiene una cultura inclusiva y es activa en la promoción de fuerza laboral diversa.

LOS EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA ESPERAN MUCHO DE SU EMPLEADOR

EN LOS PRÓXIMOS 2 AÑOS, LOS EMPLEADOS ESPERAN QUE SU LUGAR DE TRABAJO SEA:



Más flexible en término de horas trabajadas y lugar de trabajo



Más centrado en la salud y bienestar de los empleados



Más estresante



Más personalizado (adaptado a las preferencias personales)

PREOCUPACIÓN

1

ESCASEZ DE TALENTO Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

- En respuesta al riesgo de "fuga de talentos", casi 4 de cada 5 empresas planean aumentar su enfoque de desarrollar inhouse.
- Casi la mitad también está incrementando la contratación de externos, y 2 de cada 5 se están focalizando en emplear a través de contratación free lance/ contingente.

PRINCIPAL PROPUESTA DE VALOR PARA EJECUTIVOS EN TECNOLOGÍA



- #1 - Pago y compensaciones
- #2 - Cultura
- #3 - Liderazgo

- #4 - Beneficios
- #5 - Work-life balance
- #6 - Flexibilidad

Gráfico 3 - Desafíos de la Industria Fintech. Fuente: Mercer (2017).

AGENDA PARA LA TRANSFORMACIÓN: EXTERNO CREANDO LA FUERZA DE TRABAJO DEL FUTURO

Al reconocer los desafíos planteados por la limitación de talento y las habilidades tecnológicas en rápida evolución, muchas compañías tecnológicas están construyendo su propio ecosistema



TRABAJANDO CON ESCUELAS Y UNIVERSIDADES

Ayudando a dar forma a los planes de estudio y proporcionando becas, pasantías y oportunidades a fin de desarrollar y fomentar habilidades técnicas en el aula



TRABAJANDO CON COMUNIDADES

Trabajando con ciudades y comunidades a fin de identificar oportunidades y apoyar/ financiar programas de capacitación, de manera de desarrollar habilidades específicas en las comunidades



HACIENDO "RESKILLING" DE LA FUERZA DE TRABAJO

Invirtiendo en la fuerza laboral existente, brindando programas de entrenamiento "on the job" a fin de alentar a los trabajadores no tecnológicos a desarrollar habilidades



ENTRENADO A LOS NEGOCIOS Y A LOS INDIVIDUOS

Proporcionando herramientas y capacitación "on demand", así como certificaciones, a fin de permitir que las empresas y las personas operen en la economía digital

Gráfico 4 - Agenda para la transformación. Fuente: Mercer (2017).

Estudio realizado por Mercer sobre la Industria Fintech

SALARIOS POR FAMILIA ANALISTA SENIOR - SALARIO BASE (MEDIANA)

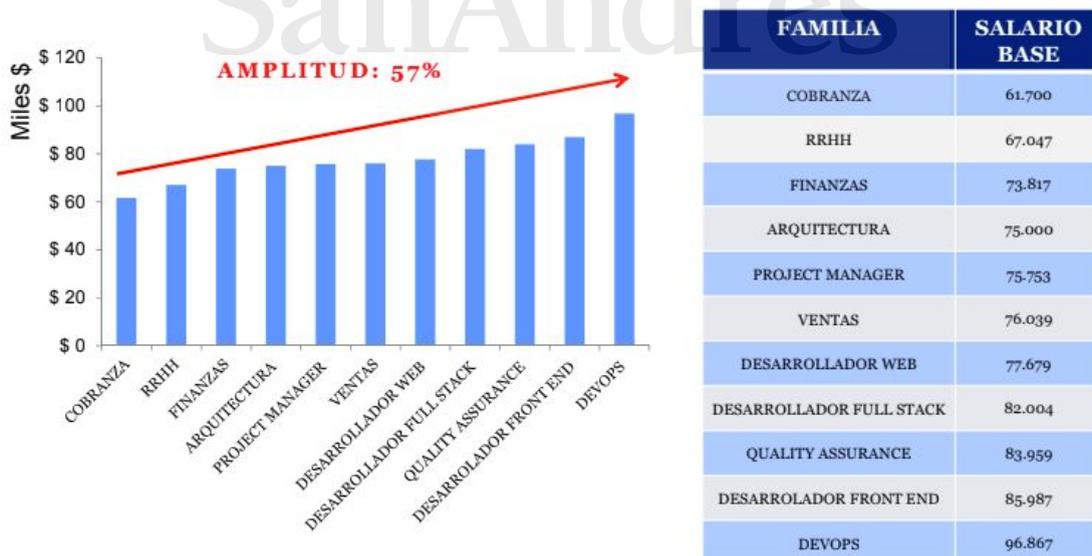


Gráfico 5 - Salarios por familia de puestos. Fuente: Mercer (2019).

MIX FIJO-VARIABLE

COMPENSACIÓN VARIABLE NO ES SIGNIFICATIVA SOBRE LA COMPENSACIÓN TOTAL

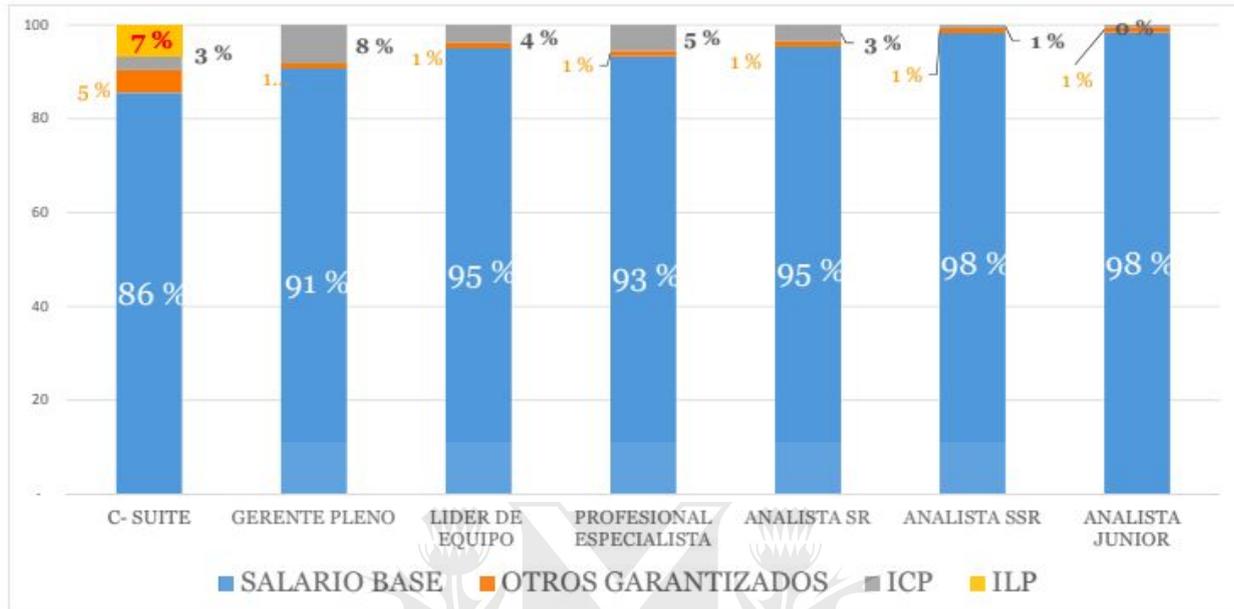


Gráfico 6 - Composición salarial según tipo de puesto. Fuente: Mercer (2019).

BONOS E INCENTIVOS

BONO POR CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS

El **27%** de las empresas cuentan con un Bono por Cumplimiento de Proyectos y el **20%** están interesadas en implementarlo.

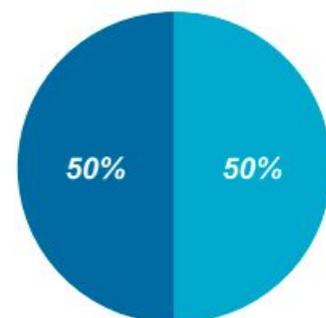
Basado en 15 respuestas

Dicho bono por proyecto es adicional al bono anual en el **50%** de las empresas.

Basado en 4 respuestas

¿Que variables / KPI se tienen en cuenta para el pago del bono por proyecto?

- Desempeño Individual
- Resultados del Proyecto
- Mixto



Ninguna de las empresas tiene en cuenta Desempeño Individual.

Gráfico 7 - Otorgamiento de bonos e incentivos. Fuente: Mercer (2019).

PROPUESTA DE VALOR

Distribución del peso relativo de los distintos componentes de la Propuesta de Valor en las compañías participantes



Gráfico 8 - Propuesta de Valor. Fuente: Mercer (2019).

ESPACIO DE TRABAJO HERRAMIENTAS DE TRABAJO (HARDWARE)

La mayoría de las empresas facilitan a los empleados los productos de Dell y Apple para el desarrollo de sus tareas.

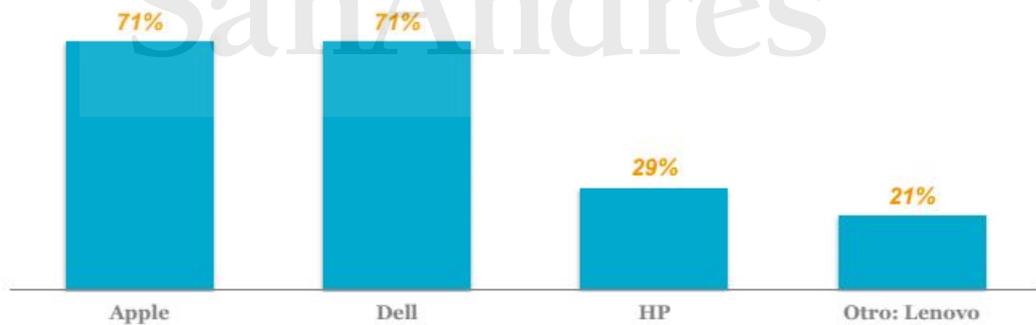
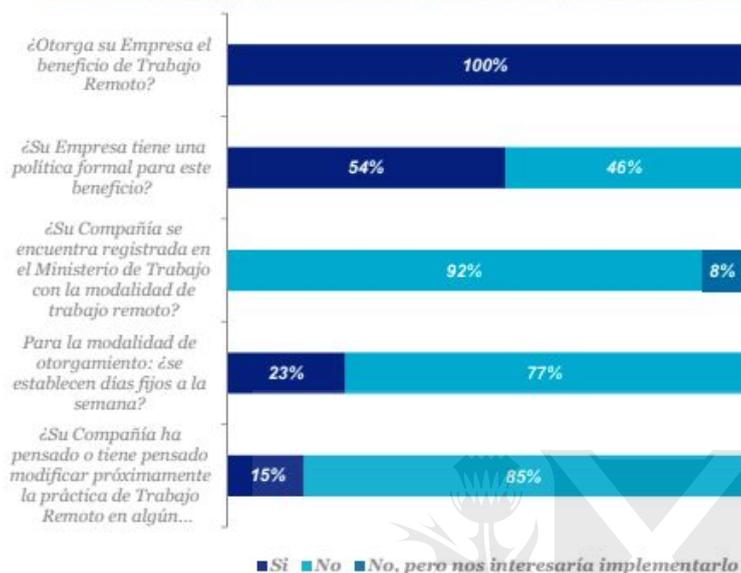


Gráfico 9 - Herramientas de trabajo. Fuente: Mercer (2019).

ESPACIO DE TRABAJO TRABAJO REMOTO

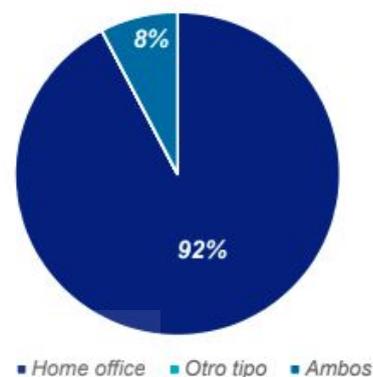
El **100%** de las organizaciones otorgan el beneficio de Trabajo Remoto y el **54%** de ellas tienen una política formal para este beneficio.

Basado en 13 respuestas



Basado en 13 respuestas

Las modalidades de Trabajo Remoto:



Basado en 13 respuestas

Gráfico 10 - Trabajo Remoto. Fuente: Mercer (2019).

WORK LIFE BALANCE HORARIO FLEXIBLE

El **100%** de las organizaciones otorgan el beneficio de Flex Time y en el **87%** de ellas es un beneficio común para todos los niveles.

Basado en 15 respuestas

¿Otorga la empresa el beneficio de horario corto de verano?

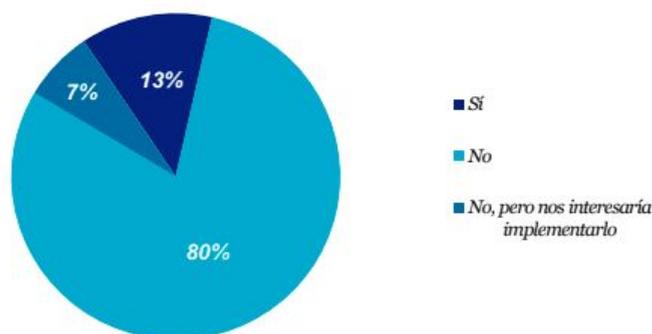


Gráfico 11 - Horario Flexible. Fuente: Mercer (2019).

WORK LIFE BALANCE ENTRETENIMIENTO

El **73%** de las empresas participantes otorgan un espacio de entretenimiento para sus empleados.

Basado en 15 respuestas

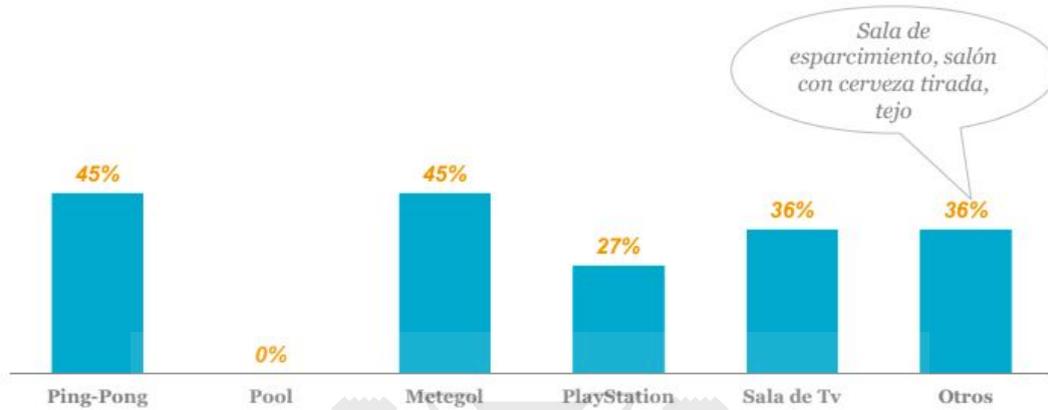


Gráfico 12 - Entretenimiento. Fuente: Mercer (2019).

WORK LIFE BALANCE DÍAS ADICIONALES

El **100%** de las organizaciones otorgan días adicionales de vacaciones a los establecidos por ley.

Basado en 15 respuestas

Los días adicionales por vacaciones en promedio son **7**.

¿En qué modalidad se otorgan las vacaciones?

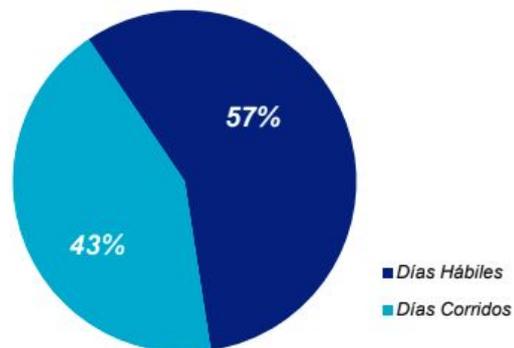
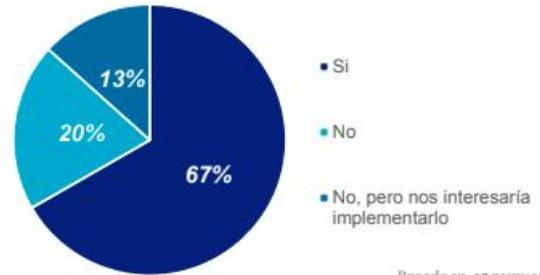


Gráfico 13 - Días adicionales. Fuente: Mercer (2019).

PRÁCTICAS DE RRHH RETENCIÓN

El **69%** de las empresas respondieron que realizan acciones para la retención de personal.



Basado en 15 respuestas

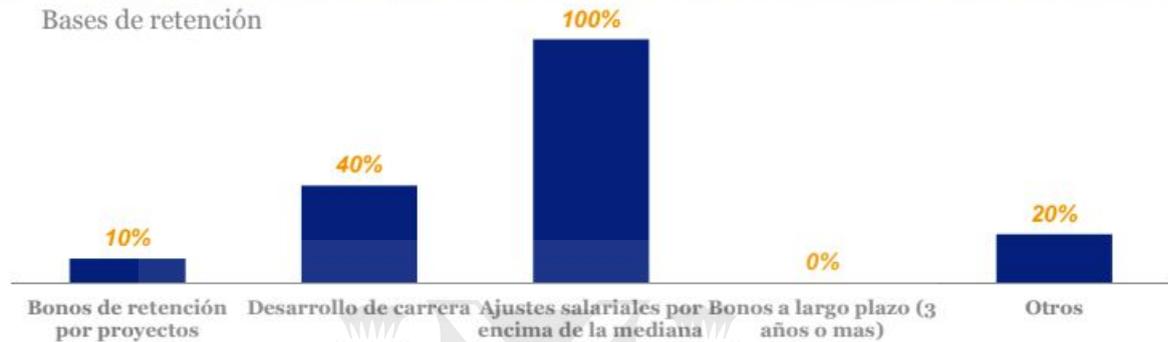
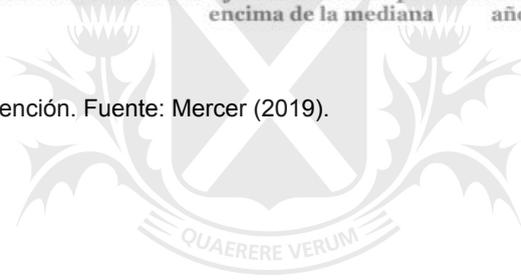


Gráfico 14 - Prácticas de retención. Fuente: Mercer (2019).



Universidad de

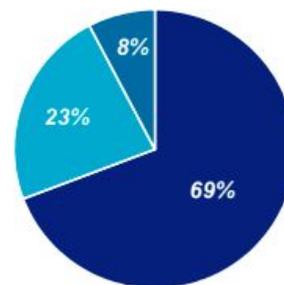
CÉLULAS DE TRABAJO FORMACIÓN PROFESIONAL

¿Su Organización otorga algún apoyo económico para la formación profesional de sus empleados?

El **69%** de las empresas otorga algún apoyo económico para la formación profesional de sus empleados.

Las empresas ofrecen:

- *financiamento de cursos,*
- *becas para grados y postgrados,*
- *un monto fijo para poder destinarlo a cursos u otras actividades académicas.*



■ Si ■ No ■ No, pero me interesaría implementarlas

Gráfico 15 - Formación profesional. Fuente: Mercer (2019).

COBERTURA MÉDICA

El **100%** de las empresas otorgan Cobertura Médica adicional a la legal.

Basado en 15 respuestas

El **13%** de las empresas realizan examen médico periódico (que no esté incluido en el plan de cobertura médica).

Basado en 15 respuestas

Política de otorgamiento del beneficio de cobertura médica:

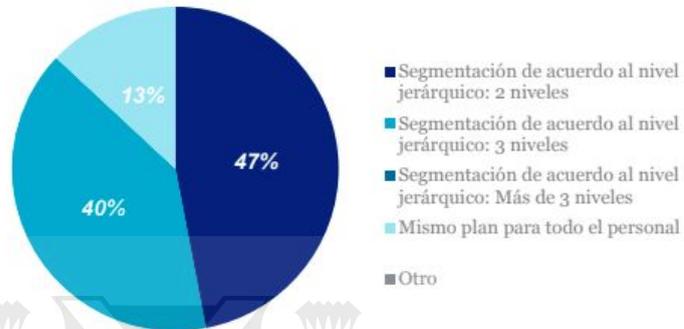


Gráfico 16 - Cobertura Médica. Fuente: Mercer (2019).