



**Escuela de Negocios**

**Maestría en gestión y dirección de Recursos humanos**

***Engagement en IT: ¿Qué hacen las empresas  
para generar compromiso en las poblaciones  
de IT?***

**Martina Pailhé Stafforini**

**34.800.936**

**Mentora: Marcela Zangaro**

**Buenos Aires, julio 2020**

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>2</b>
<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>16</b>
<b>Problema a abordar</b>	<b>16</b>
<b>Pregunta central del trabajo y objetivos</b>	<b>18</b>
<b>Marco conceptual</b>	<b>20</b>
<b>1. Compromiso / engagement</b>	<b>20</b>
<b>2. Variables emocionales que influyen en el engagement</b>	<b>22</b>
<b>3. Variables racionales que influyen en el engagement</b>	<b>24</b>
<b>4. Impacto de las variables emocionales en los perfiles de IT</b>	<b>26</b>
<b>5. Impacto de las variables racionales en los perfiles de IT</b>	<b>27</b>
<b>6.. Rotación</b>	<b>30</b>
<b>7. Rotación en perfiles IT</b>	<b>31</b>
<b>Investigación de campo</b>	<b>33</b>
<b>1. Metodología de relevamiento</b>	<b>33</b>
<b>2. Datos de la población encuestada</b>	<b>33</b>
<b>3. Análisis general de los datos empíricos</b>	<b>34</b>
<b>4. Análisis particular de los datos empíricos sobre perfiles IT</b>	<b>37</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>54</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>66</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>82</b>

# Resumen ejecutivo

El presente trabajo se propone responder al siguiente cuestionamiento: ¿Qué hacen las empresas para generar compromiso en las poblaciones de IT?

En el mundo actual, donde cada vez más los recursos de tecnología son necesitados por las organizaciones, donde para los profesionales de IT existe un mercado de pleno empleo y donde las empresas destinan grandes presupuestos, recursos y tiempo para reclutar desarrolladores, entendemos necesario plantear dicho interrogante.

Existen muchos autores que expresan y describen la generación de *engagement* en las organizaciones actuales; sin embargo, no demasiados que lo relacionen con las características específicas de los perfiles de IT.

Sobre la base de la bibliografía analizada, desarrollamos una encuesta de 35 preguntas orientadas principalmente profesionales de Recursos Humanos y líderes de empresas (socios, directores, gerentes, etc). El objetivo fue relevar información sobre la situación de sus organizaciones, prácticas y políticas que llevan a cabo, así como entender cómo abordan y gestionan el compromiso en general y específicamente en sus áreas de tecnología.

Como principales conclusiones, encontramos que:

- En la mayoría de las organizaciones de la muestra, el *engagement* es gestionado.
- No todas las organizaciones están orientando sus esfuerzos correctamente en pos de mejorar los indicadores que evidencian el nivel de compromiso. Esto se debe principalmente a una simplificación en el abordaje del concepto de compromiso. Esto hace que muchas de las variables causantes de la generación de compromiso en las dotaciones de IT de las organizaciones no

sean tenidas en cuentas a la hora de analizar la problemática, o no sean abordadas correctamente.

Cabe destacar que cada colaborador percibe a la organización a través de sus propios ojos, con su propia historia y personalidad. No existe una receta mágica o secreta para comprometer a las personas con la organización; todas las acciones o políticas son recibidas de diferente manera. Sin embargo, a pesar de esto, encontramos, gracias a la bibliografía analizada, ciertas variables y parámetros que ayudan a la gestión del compromiso; así como encontramos, gracias al análisis de la muestra, acciones que desarrollan las organizaciones que impactan en los niveles de compromiso en sus poblaciones de IT.



Universidad de  
**San Andrés**

# Presentación

Trabajo final de Maestría



## *Engagement en IT*

Maestría en gestión y dirección de Recursos Humanos

Alumna: Martina Pailhé Stafforini

Mentora: Marcela Zangaro

Buenos Aires - julio 2020

Pregunta de investigación



Universidad de  
**¿Qué hacen las empresas para  
generar compromiso en las  
poblaciones de IT?**

## Agenda

1. Objetivos del trabajo
2. Relevancia del trabajo
3. Encuadre conceptual
4. Estrategia metodológica
5. Investigación de campo / Análisis
  - a. Engagement
  - b. Variables emocionales
  - c. Variables racionales
  - d. Rotación
6. Conclusiones
7. Recomendaciones para la acción

## Objetivos de trabajo

### Objetivo 1

Identificar si las empresas gestionan el compromiso de sus empleados como una problemática a resolver.

### Objetivo 2

En las organizaciones que efectivamente lo hacen, entender qué prácticas y acciones toman para que sus poblaciones se sientan comprometidas con la compañía.

### Objetivo 3

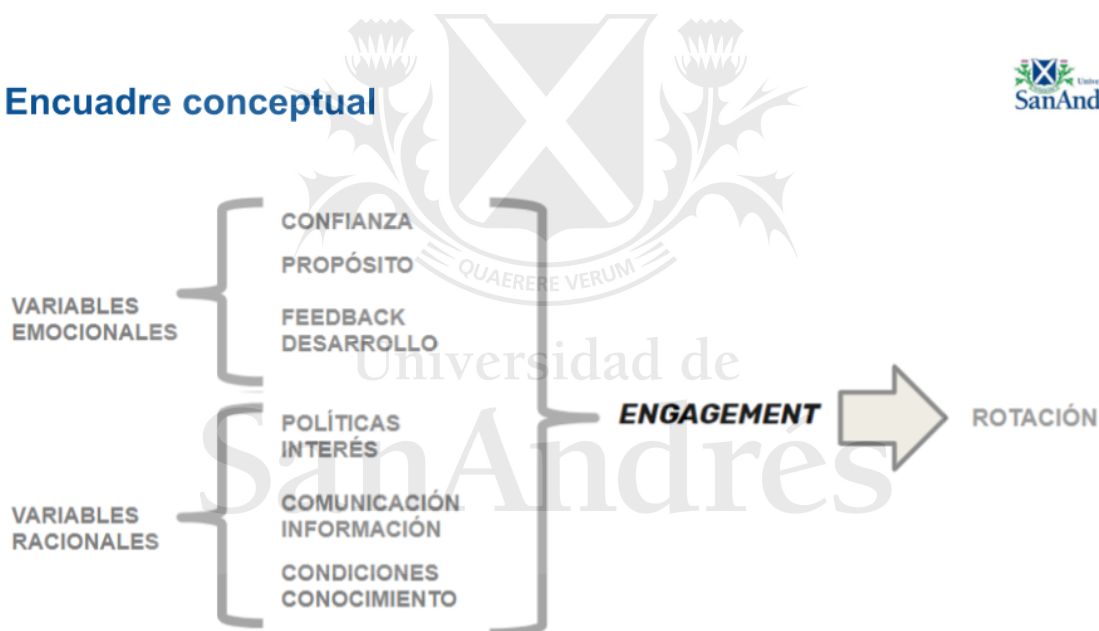
Analizar qué prácticas son dirigidas específicamente para la población de IT.

## Relevancia del trabajo

La necesidad de generar compromiso en las dotaciones de IT es una problemática que aqueja cada vez más a las empresas. Este análisis será de interés para que las áreas de Recursos Humanos y líderes de las organizaciones puedan gestionar y operar sobre las principales variables que impactan en el compromiso de éstos equipos.

- En la actualidad, los equipos de IT son **indispensables** en las organizaciones analizadas
- Existe un contexto de **pleno empleo** para estos perfiles
- Los **esfuerzos en reclutamiento y selección** son ampliamente mayores en comparación a la contratación de otros recursos

## Encuadre conceptual



## Estrategia metodológica

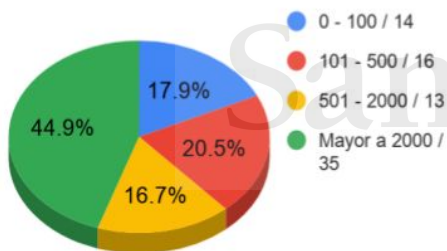
### Encuesta

- 81 profesionales de áreas de Recursos Humanos y líderes de empresas
- 35 preguntas abiertas y cerradas, ordenadas en 3 secciones:
  - **Perfil del encuestado:** 7 preguntas orientadas a conocer con mayor profundidad a la población
  - **Engagement:** 15 preguntas orientadas a conocer qué es *engagement* en general para las personas encuestadas
  - **Perfiles IT:** 14 preguntas orientadas a conocer la situación actual de los perfiles de IT en las organizaciones con respecto a sus niveles de compromiso y cómo los gestionan.

### Investigación de campo / Análisis

Se encuestaron 81 personas de áreas de Recursos Humanos y líderes de empresas que tienen equipos de IT en sus estructuras.

Dotación de las empresas



Industria/Sector de la empresa



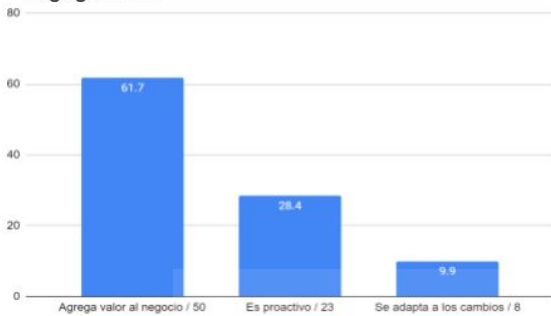


## Investigación de campo / Análisis

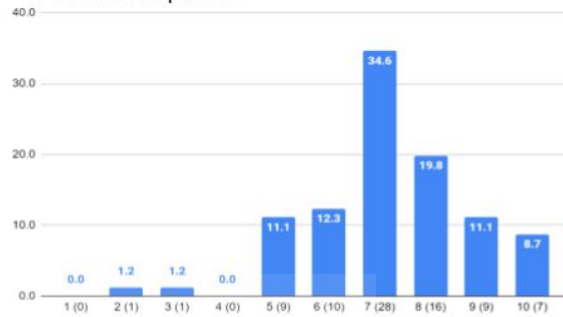
Definimos **Engagement** como la relación que tiene un colaborador con la empresa de la que forma parte. Dicha relación está compuesta por varios vértices que la hacen más o menos estrecha, lo que genera empleados comprometidos en mayor o menor medida con la empresa

El 66,7% de los encuestados plantea que en su empresa se gestiona el compromiso.

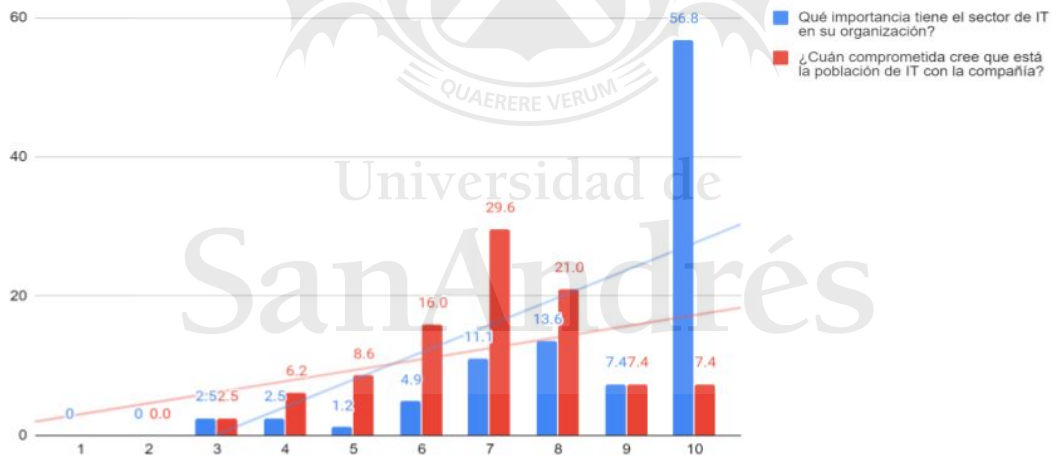
¿Cómo se define en su organización compromiso / engagement?



¿Cuán comprometida cree que está la población de IT con la compañía?



## Investigación de campo / Análisis



## Investigación de campo / Análisis

### CONFIANZA / Variable emocional

Tony McCabe (2017) considera a la **confianza** como una variable clave para traccionar el comportamiento de la organización. La describe como credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería.

### FEEDBACK / Variable emocional

Según Sharon Florentine (2018), la organización debe demostrar que toma en serio el **feedback** y lo usa para mejorar. Así los equipos comienzan a confiar en que realmente están tomando en serio su opinión y trabajando para abordar sus preocupaciones.

### PROPÓSITO / Variable emocional

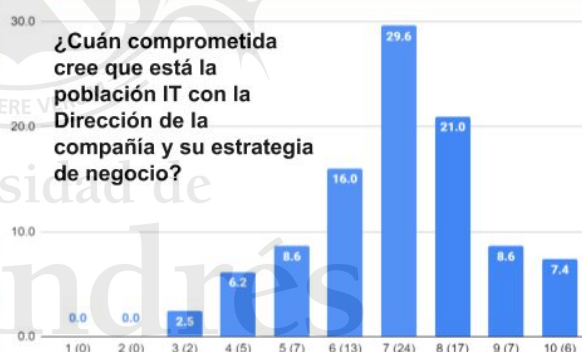
Tamera Loerzel (2019) plantea que es necesario comunicar sobre el **propósito de la compañía**, por qué existe. De esta manera, cada contribuidor podrá entender el **impacto** de su trabajo y por ende, trabajar más comprometido.

## Investigación de campo / Análisis

### CONFIANZA / Variable emocional

Tony McCabe (2017) considera a la **confianza** como una variable clave para traccionar el comportamiento de la organización. La describe como credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería.

¿Cuán comprometida cree que está la población IT con la Dirección de la compañía y su estrategia de negocio?

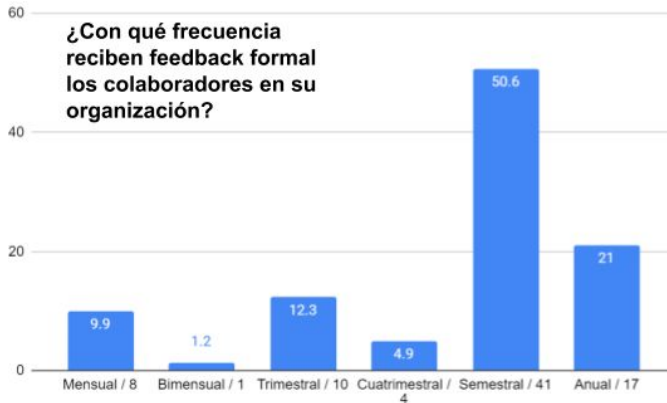


### PROPÓSITO / Variable emocional

Tamera Loerzel (2019) plantea que es necesario comunicar sobre el **propósito de la compañía**, por qué existe. De esta manera, cada contribuidor podrá entender el **impacto** de su trabajo y por ende, trabajar más comprometido.

## Investigación de campo / Análisis

### CONFIANZA / Variable emocional



trabajar más comprometido.

### FEEDBACK / Variable emocional

Según Sharon Florentine (2018), la organización debe demostrar que toma en serio el **feedback** y lo usa para mejorar. Así los equipos comienzan a confiar en que realmente están tomando en serio su opinión y trabajando para abordar sus preocupaciones.

## Investigación de campo / Análisis

### POLÍTICAS / Variable racional

Markos Solomon (2010) plantea que los equipos de trabajo valoran el grado en que la organización teme por la **salud de los empleados y el bienestar**.

### COMUNICACIÓN / Variable racional

Tony McCabe (2017) explica que la **comunicación** facilita la credibilidad de los colaboradores en la compañía, y que esta impacta directamente en su compromiso.

### CONOCIMIENTO / Variable racional

Asegurarse de que el empleado cuente con lo que necesita para desarrollar su trabajo, tanto en términos de **herramientas como de conocimiento**, es una de las variables que Markos Solomos (2010) plantea a la hora de pensar en cómo generar *engagement*.

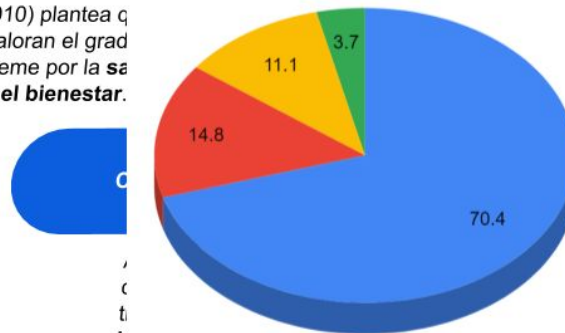
## Investigación de campo / Análisis

### POLÍTICAS / Variable racional

Markos Solomon (2010) plantea que los equipos de trabajo valoran el grado en el que la organización tiene políticas que favorecen el bienestar de los empleados y el bienestar.

### COMUNICACIÓN / Variable racional

- Home Office / 57
- Ninguna / 12
- Flexibilidad horaria / 9
- Espacios de trabajo flexibles / 3



¿Qué políticas de flexibilidad tienen para la población IT?

... pensar en cómo generar *engagement*.

## Investigación de campo / Análisis

### POLÍTICAS / Variable racional

¿Cuán informada cree que está la población de IT sobre el negocio?



McCabe (2017) explica que la comunicación facilita la credibilidad de los colaboradores en la compañía, y que actúa directamente en su desempeño.

## Investigación de campo / Análisis

### POLÍTICAS / Variable racional

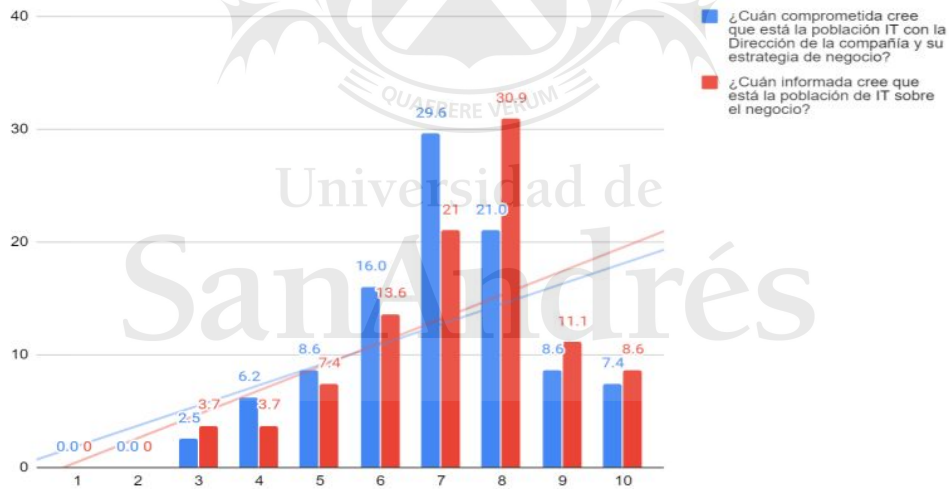
Markos Solomon (2010) plantea que los equipos de trabajo valoran el grado en que la organización teme por la **salud de los empleados y el bienestar**.



### CONOCIMIENTO / Variable emocional

Asegurarse de que el empleado cuente con lo que necesita para desarrollar su trabajo, tanto en términos de **herramientas como de conocimiento**, es una de las variables que Markos Solomos (2010) plantea a la hora de pensar en cómo generar *engagement*.

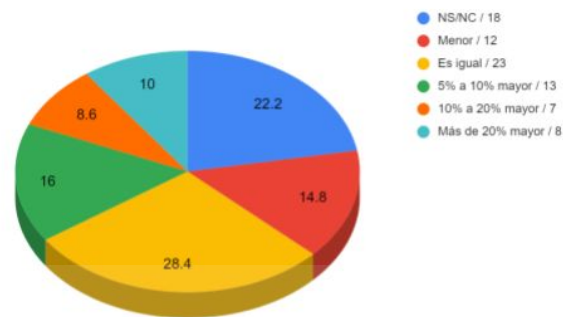
## Investigación de campo / Análisis



## Investigación de campo / Análisis

Se definió **rotación** como indicador del *engagement*, ya que según Sumana Guha (2016) los altos niveles de rotación, especialmente la rotación de empleados de alto valor, no solo es costoso para las organizaciones en forma de reclutamiento, selección y socialización de los nuevos empleados, sino que también puede tener un impacto adverso en la imagen pública de una organización.

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



## Conclusiones

# 1

- Es necesaria la gestión en manos de las áreas de Recursos Humanos y los líderes de la organización del compromiso de los perfiles de IT.
- Las empresas están gestionando los niveles de *engagement* en sus equipos de trabajo, pero no existe una uniformidad en su tratamiento.
- El *engagement* se encuentra dentro de las agendas y temas cruciales de los equipos de liderazgo y de Recursos Humanos y que en las áreas de tecnología significa un problema para muchas de las empresas relevadas.

## Conclusiones

# 2

Muchas de las organizaciones relevadas considera que los perfiles de IT se encuentran dentro de su *pool* de talento, así como lo consideran sumamente importante para la organización. Pero a la hora de responder cuán comprometida cree que se encuentra dicha población, la mayoría de las respuestas están en la media de la banda.

- Las acciones llevadas a cabo en materia de *feedback* y desarrollo de carrera parecen resultar insuficientes para los niveles que los profesionales de IT demandan o necesitan.
- La desconexión que identificamos entre comunicación y propósito nos lleva a pensar también que tampoco se estaría gestionando correctamente el compromiso de estos equipos si se tiene en cuenta esa variable.
- Desde el aspecto de políticas de bienestar y salud, entendemos que el porcentaje de compañías que no posee ninguna acción en este campo generaría un impacto directo en los niveles de compromiso de sus equipos.

## Recomendaciones

# 1

- Recomendamos a aquellas empresas que todavía no están gestionando el compromiso de sus dotaciones y específicamente las de IT, que comiencen a hacerlo. Recomendamos a su vez, que se aborde la problemática con una mirada amplia y que incluya a todos las variable causantes antes identificadas
- Para aquellas empresas que quizás no estén comunicando internamente el propósito de la organización o aquellas que lo hacen pero no ven el impacto, recomendamos que busquen nuevas formas y canales de comunicación
- A aquellas empresas que dan *feedback* solo de manera semestral o anual, recomendamos que puedan comenzar a hacerlo de manera asidua y cotidiana. Rápidamente verán como sus equipos en general y particularmente de IT se encuentran más a gusto con la organización

## Recomendaciones

# 2

- En cuanto a las políticas de bienestar o salud, recomendamos a aquellas compañías que todavía no tienen ninguna de estas implementada, que puedan evaluar en sus equipos de trabajo cuales son consideradas como importantes por ellos y puedan armar una propuesta de implementación. Como planteamos anteriormente, algunas de estas políticas no requieren demasiada inversión y el impacto que tiene en los perfiles de IT es grande y positivo
- Recomendamos, por último, que todas las áreas de Recursos Humanos y líderes de las organizaciones puedan realizar un mapeo interno para entender si todas las personas se encuentran cómodas y capacitadas para realizar su trabajo y sus tareas actuales. Ajustar el plan de capacitación o mejorar las oficinas son cuestiones que para los equipos de IT posee un impacto positivo inmediato



**¡Muchas gracias!**  
Universidad de  
**San Andrés**



# Introducción

## Problema a abordar

El presente trabajo busca dar respuesta a una problemática que aqueja al mundo corporativo. En la actualidad todas las empresas necesitan en mayor o menor medida tener en sus equipos de trabajo a perfiles de tecnología. Esto da lugar a una “guerra por ese talento” que es feroz en el mercado. Nos proponemos arrojar un poco de luz sobre esta situación: problematizar la generación de compromiso para dichos perfiles, entender qué lo causa y cuáles son sus consecuencias, así como conocer qué prácticas llevan a cabo las organizaciones para mejorarlo. A partir de esto, esperamos generar un aporte que sea significativo para las organizaciones que enfrentan esta situación.

Hablaremos sobre “perfiles IT”. En este caso, nos estaremos refiriendo a los miembros de las empresas cuyo trabajo es programar en lenguajes de tecnología o dar soporte técnico a la operación de las empresas. Dentro de esta categoría no se distinguirá ni *seniority*, ni especialidad, ni tipo de lenguaje en el que programan. Entendemos que todos ellos se encuentran enmarcados en situación de pleno empleo. En el contexto actual, en el cual incluso cada vez más compañías de diversas industrias necesitan sumar a sus estructuras dichos perfiles, se genera en el mercado una lucha para poder mantener a estas dotaciones comprometidas con la compañía en la que se encuentran, así como para atraer el mejor talento en el mercado.

Al hablar de empresas, nos referimos a todo el ecosistema corporativo que necesita de estos perfiles para su operación diaria. Pueden ser empresas de cualquier rubro, industria y tamaño. Dentro de ese ecosistema encontramos:

- Empresas de tecnología: aquellas cuyos negocios están montados sobre plataformas digitales ya sean aplicaciones móviles, aplicaciones web o sitios web. A modo de ejemplo, estas empresas pueden ser sitios de compraventa

de productos (*marketplaces*), sitios *on line* de turismo, bancos digitales, entre otras.

- Empresas “tradicionales” (*retail*, servicios financieros, logística, etcétera): aquellas que están transitando sus debidas y largas (pero sumamente necesarias) transformaciones digitales.

Así, ya no solo las organizaciones cuyo foco es tecnología o cuyo canal de ventas es una plataforma digital son las únicas que necesitan cada vez más perfiles de IT, hecho que genera, como ya afirmamos, que la lucha por el talento es más intensa.

Trabajaremos sobre una muestra compuesta por miembros de áreas de Recursos Humanos y de líderes de empresas en general, ya que entendemos que ellos son quienes definen las estrategias, acciones y políticas a la hora de pensar en el compromiso de los equipos de trabajo de una organización. Al hablar de líderes de empresas, nos referimos al *top management* de una organización.

A la largo del trabajo, realizaremos un análisis sobre la generación de compromiso en general (para la totalidad de las dotaciones de las empresas); luego, nos enfocaremos en las características específicas y diferenciaciones del compromiso que tienen los perfiles de tecnología. Esto es importante porque:

1. Las áreas de IT son indispensables para que las plataformas digitales y sistemas internos funcionen y, por ende, para que los negocios crezcan y las empresas facturen. A su vez, entendemos a la población IT como talento para dichas organizaciones, concepto que está, según Dave Ulrich (2017), íntimamente relacionado con el compromiso en el trabajo de los colaboradores. Según el autor, una persona tiene que ser competente para el rol, tener el conocimiento, los *skills* y el valor para realizar el trabajo; pero sin compromiso no se genera un talento. El “talento” de una compañía es aquel que además de tener las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con su trabajo, se siente comprometido para hacerlo, para trabajar duro y dedica el tiempo necesario a cada tarea para realizarla de la mejor manera posible.

2. Debido a la alta demanda de perfiles de IT por parte del mercado, reciben una cantidad elevada de nuevas ofertas laborales de manera diaria.

3. Al poseer un mercado con pleno empleo y pocos recursos disponibles, los esfuerzos en reclutamiento y selección son ampliamente mayores en comparación con la contratación de otros recursos para una organización; por lo que resulta primordial para las empresas tener a sus equipos comprometidos.

Hablaremos también de compromiso o *engagement*. Según Solomon Markos (2010), los directivos de las organizaciones pusieron foco en cómo mantener a los empleados fidelizados a sus empresas como consecuencia de conceptos que surgieron con mayor fuerza en el último cuarto del siglo XX en adelante, como compromiso, comportamientos y su relación con la eficiencia y productividad de una organización.

## Pregunta central del trabajo y objetivos

La pregunta central de este trabajo es la siguiente:

¿Qué hacen las empresas para generar compromiso en las poblaciones de IT?

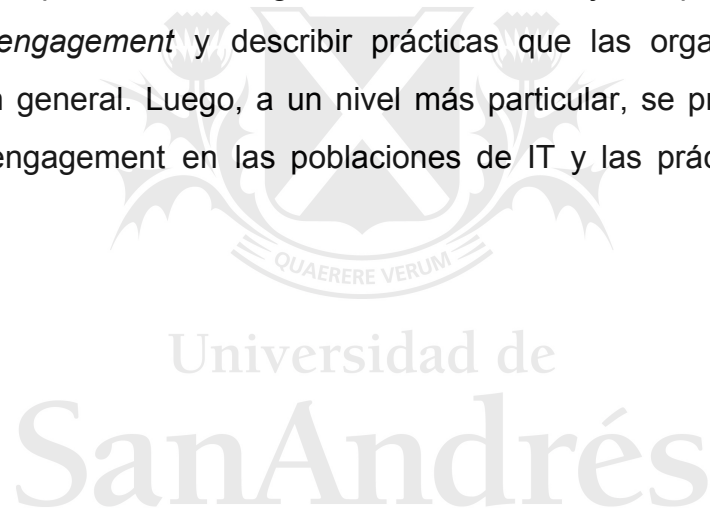
Nos proponemos entonces en primer lugar, analizar si las organizaciones gestionan el compromiso de sus empleados como una problemática a resolver. En segundo lugar, y si las empresas efectivamente lo hacen, intentaremos entender cómo, qué prácticas y acciones toman para que sus poblaciones se sientan comprometidas con la compañía. Por último, analizaremos qué prácticas son dirigidas específicamente para la población de IT.

A través de un análisis de la bibliografía sobre el tema, y la aplicación de una encuesta a miembros de equipos de Recursos Humanos y líderes de empresas, el presente trabajo se propone analizar cómo las empresas abordan la generación de

compromiso en sus equipos de desarrollo. Según Tony McCabe en su texto *Employee Engagement. A great place to work*, muchas compañías proclaman que la gente es el mayor de sus activos. Aunque esto es cierto, para el autor no se toma magnitud real de que la gente es quien hace o quiebra a la compañía y esto lleva a que esta afirmación tenga impacto tanto en lo que hace al servicio como en lo financiero (McCabe, 2017).

Dada esta situación de lucha constante, ¿Qué está sucediendo dentro de las compañías? Los responsables de atraer, motivar y retener a sus talentos ¿están enfocando bien sus acciones y esfuerzos?

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar la generación de *engagement* y describir prácticas que las organizaciones están desarrollando en general. Luego, a un nivel más particular, se propone indagar la generación de *engagement* en las poblaciones de IT y las prácticas puestas en juego.



# Marco conceptual

## 1. Compromiso / *engagement*

Según Markos Solomon (2010) el compromiso del empleado está indisolublemente relacionado con las prácticas de los empleadores. Hemos identificado a partir de la bibliografía diferentes variables que son causantes (en mayor o menor medida) del compromiso de los equipos de trabajo con sus compañías: confianza, propósito, *feedback*, políticas, comunicación y condiciones de trabajo. A su vez, hallamos una variable que puede considerarse consecuencia del compromiso: rotación. Nos proponemos entender el *engagement* como concepto base del análisis para luego analizar las variables que se consideran causantes y consecuencia.

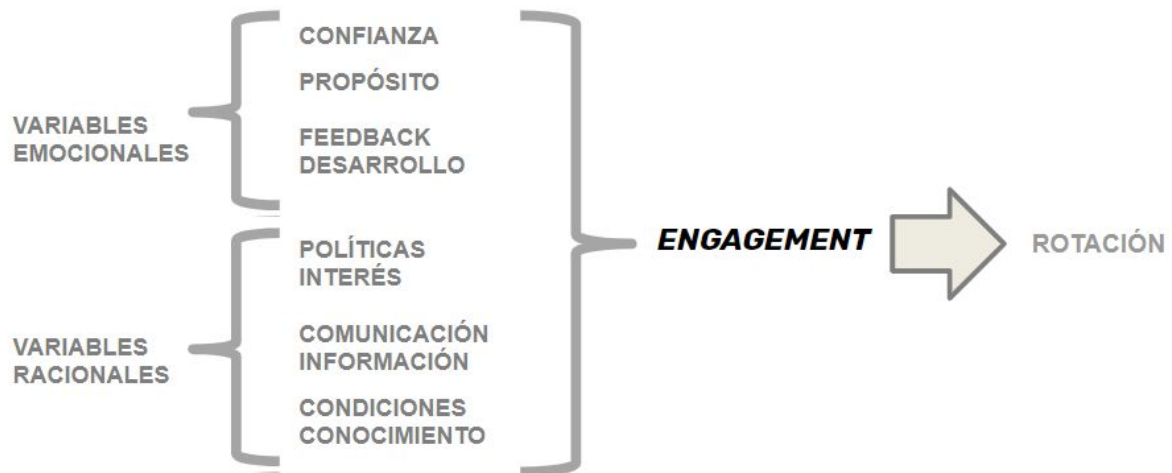
Según Robinson, Perryman, y Hayday (2004), el compromiso organizacional es una actitud positiva del empleado hacia la organización. Un empleado comprometido es consciente del contexto empresarial y trabaja con sus colegas para mejorar el rendimiento en el trabajo en beneficio de la organización. La organización debe trabajar para desarrollar y fomentar la participación, lo que requiere una relación bidireccional entre el empleador y el empleado. Clifton (2008) coincide en que compromiso es una relación en dos sentidos, desde los colaboradores hacia la organización y viceversa. A su vez, Aon Hewitt en su informe anual *Trends in Global Employee Engagement* (2018) definió el *engagement* como un estado psicológico y comportamental que lleva a las personas hacia una mejor *performance*. Es por esto que definimos compromiso como la relación que tiene un colaborador con la empresa de la que forma parte. Dicha relación está compuesta por varios vértices que la hacen más o menos estrecha, lo que genera empleados comprometidos o no comprometidos con la empresa. El compromiso influye en la tarea y en la vida laboral del empleado. Hace que el empleado trabaje de manera entusiasta y que su entorno laboral lo perciba como a alguien positivo. El empleado comprometido trabaja para el beneficio de la organización. Esta debe desarrollar políticas y nutrir el vínculo con el colaborador para lograr el éxito en este sentido (Markos, 2010).

Entendemos, a su vez, que no hay una ecuación perfecta para generar compromiso, ya que cada persona percibe de manera diferente a la compañía y sus acciones, pero sí se pueden parametrizar ciertos aspectos (variables causantes) generales que, en su conjunto, mejoran en nivel de *engagement* de los equipos con la organización.

La revisión bibliográfica nos muestra que existen variables causantes de la generación de compromiso (Clifton, 2008) y tal como señala Solomon Markos (2010) y Perrin's Global Workforce Study (2003), el compromiso está conformado por componentes racionales y emocionales.

Los componentes o variables emocionales son aquellos que generan en el colaborador una sensación de bienestar, valoración y satisfacción personal. Están constituidos por las variables confianza, propósito y *feedback*. Las variables racionales, por su parte, son aquellos componentes que relaciona al individuo con la organización en un sentido más amplio, por ejemplo el conocimiento que tiene una persona para cumplir su rol y cómo esto se alinea con los objetivos generales de la organización. Es por esto que podemos identificar como tales a las políticas que desarrolla una compañía, a la comunicación y las condiciones o conocimientos. La relación que existe entre las variables emocionales y las racionales es que todas ellas afectan los niveles de compromiso de los colaboradores y generan que las personas se sientan más o menos representadas por la organización (Perrin's Global Workforce Study, 2003). En los apartados siguientes nos ocuparemos de presentar las variables mencionadas.

**Cuadro 1: Causas y consecuencia del *engagement***



Fuente: Elaboración propia, 2020

## 2. Variables emocionales que influyen en el *engagement*

### Confianza

Dentro de las variables emocionales, encontramos la generación de confianza. Tony McCabe considera que la confianza es clave para traccionar el comportamiento de la organización. La describe como credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería (McCabe, 2017). Cuando hablamos de confianza, nos referimos no solo a la confianza en el proyecto en el que cada colaborador está trabajando o en el equipo del que forma parte, sino con más fuerza, a la confianza en la compañía. Los líderes y quienes marcan el rumbo de las empresas deberían ser los modelos a seguir por todos los colaboradores de la organización. Tal como explica Perrin (2003), el clima y la cultura que cada organización tiene es clave para el desarrollo del compromiso, pero este ambiente no se crea fácilmente, sino que lleva tiempo, confianza, consistencia. Quienes no se sienten representados por los líderes de su empresa o no comparten las medidas que dichas personas toman, de a poco van perdiendo la confianza en la compañía. Tal como describe la bibliografía relevada, esto tiene una relación directa con el compromiso de cada colaborador en la organización. A su vez, McCabe (2017) plantea que los aspectos que hacen a la confianza son: el respeto (entendido como el apoyo profesional para el desarrollo y

reconocimiento, la colaboración en las decisiones relevantes y el cuidado del colaborador como individuo); la justicia (entendida como la equidad en un cuidado balanceado en términos de compensación, la imparcialidad en la ausencia de favoritismo en la contratación y promoción, y como falta de discriminación); y el orgullo (entendido como el trabajo personal, las contribuciones individuales, el equipo que produce trabajo conjunto y la relación de la compañía con la comunidad -McCabe 2017). Asimismo, Bayona, Goñi y Madorrán (2000) describen que el compromiso es también un mecanismo que tienen las organizaciones para analizar la lealtad de los colaboradores. Para que esto suceda, los autores plantean que los objetivos individuales y las metas organizacionales tienen que estar integrados y ser congruentes.

## **Propósito**

En este sentido, la confianza recae directamente en el propósito que la compañía tiene, cuál es su razón de ser y cuán representado por esto se sienten los colaboradores. ¿Confían en que los directivos de la organización están en el camino correcto para lograr el fin último? ¿Comparten la mirada a futuro de los líderes de la empresa? A su vez, para que los colaboradores de la organización entiendan su propósito y puedan sentirse representados, es necesario que los canales de comunicación y los mensajes sean claros y lleguen a sus destinatarios. Tamera Loerzel plantea que es necesario comunicar el propósito de la compañía, el por qué existe. De esta manera, cada contribuidor podrá entender el impacto de su trabajo y, por ende, trabajar más comprometido (Loerzel, 2019).

## **Feedback/Desarrollo**

Una de las variables emocionales que juega un papel fundamental en la generación de *engagement* es lo que definimos como *feedback* y desarrollo profesional. Nos referimos a la satisfacción que tiene cualquier empleado al sentir que está haciendo bien su tarea, que tiene posibilidades concretas de crecer en la organización y de recibir críticas constructivas y bienintencionadas por parte de sus líderes para continuar desarrollándose profesionalmente. Dentro de las prácticas que los equipos



de Recursos Humanos y líderes de las organizaciones ponen en juego, y sobre la base de la bibliografía analizada, encontramos que Ramajaran (2015) plantea que

(...) el afecto positivo mediaba la relación entre los recursos laborales (control sobre la tarea, variedad de tareas, feedback y oportunidades de aprendizaje y desarrollo) y el engagement de los trabajadores. Un efecto semejante se observa al considerar el desempeño laboral de los mismos (Ramarajan, 2015, p. 79).

### 3. Variables racionales que influyen en el *engagement*

#### **Políticas/Interés**

El compromiso se refuerza cuando el colaborador se siente valorado (Omar y Urteaga, 2008) y es responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos y de los líderes de las empresas lograr a través de la comunicación que eso suceda. Markos Solomon (2010) plantea que los equipos de trabajo valoran el grado en que la organización teme por la salud de los empleados y el bienestar. En este sentido, encontramos que una de las variables racionales causantes de compromiso en los colaboradores es el interés que la organización demuestra por sus empleados y las políticas que desarrolla para mejorar el bienestar de ellos. Entendemos que el rol que toman las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones en la planificación y puesta en marcha de políticas internas es clave. Nos referimos a políticas de flexibilidad, de bienestar y de cultura que ayuden a las personas a mantener una vida saludable y un balance adecuado entre vida laboral y vida privada, lo cual impacta directamente en cómo estos empleados perciben a la compañía y cómo abordan sus responsabilidades diarias.

En un estudio meta-analítico desarrollado por Lyubomirsky, King y Diener (2005) se evaluó la evidencia disponible sobre la relación entre los niveles de felicidad (entendido como un estado emocional donde predominan las emociones positivas) y el éxito o rendimiento en diferentes dominios. Según estos autores las emociones positivas llevan a las personas a pensar, sentir y actuar de una manera que

promueve el desarrollo de sus recursos y la consecución de sus objetivos. La experiencia emocional positiva es considerada por las personas como un indicador de que sus metas se están cumpliendo, de que cuenta con recursos adecuados y de que su vida está “yendo bien” en términos generales. Al considerar que todo marcha satisfactoriamente las personas se proponen desarrollar comportamientos tendientes a ampliar sus recursos (por ejemplo mediante conductas de exploración) o bien a restablecerlos (por ejemplo mediante conductas de relajación). Más aún las personas que tienden a experimentar emociones positivas son propensas a aprovechar estos estados libres de peligros o pérdidas para buscar metas que aún no han alcanzado (Ramarajan, 2015, p. 78).

### **Comunicación/Información**

Según la bibliografía analizada, la comunicación es fundamental y un aspecto clave en las organizaciones. Andrade explica en su texto *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica* (2005) que la comunicación es el proceso social fundamental y que se expresa muy claramente en el ámbito organizacional, donde la comunicación está compuesta por los mensajes que se intercambian entre las empresas y sus públicos (entendiendo por públicos tanto a empleados como a personas externas a la empresa). La comunicación es la base a través la cual la compañía expone su propósito a los equipos de trabajo. En esta línea, Tony McCabe explica que la comunicación facilita la credibilidad de los colaboradores en la compañía y que impacta directamente en su compromiso (McCabe 2017).

### **Condiciones/Conocimiento**

Asegurarse de que el empleado cuente con lo que necesita para desarrollar su trabajo, tanto en términos de herramientas como de conocimiento, es una de las variables racionales que Markos Solomos (2010) plantea a la hora de pensar en cómo generar *engagement*. Tener el conocimiento y la capacidad de cumplir la tarea de la cual el empleado es responsable es clave a la hora de que esa persona se sienta comprometida con su rol y con la organización. Cuando hablamos de condiciones tenemos que tener en claro que pueden ser edilicias y de herramientas

técnicas (por ejemplo, sistemas). Cada persona debe tener todas las herramientas y comodidades que necesita para cumplir sus objetivos y definitivamente es responsabilidad de la empresa otorgarlas. Cuando hablamos de conocimiento, nos referimos a que la adecuación entre el saber que se posee y el cargo juega un papel fundamental en el compromiso de los colaboradores con la compañía.

## 4. Impacto de las variables emocionales en los perfiles de IT

### **Confianza y Propósito**

Existe una particularidad muy propia de los perfiles de tecnología. Al vivir en un contexto de pleno empleo donde las organizaciones suelen estar “parejas” en términos salariales y de beneficios, sus decisiones de carrera suelen estar basadas en el propósito de la organización, en la confianza en sus líderes y en la complejidad del proyecto o el desafío técnico que pueda tener el rol. En este sentido, conocer la razón de ser de la empresa y confiar en que sus directivos están en el camino correcto para lograrlo es fundamental. Como plantea Loerzel (2019), las áreas de Recursos Humanos deberían poder acompañar a los líderes de las organizaciones en mostrar el propósito de la empresa y llegar a quienes lo necesiten conocer para comprometerse más.

### **Feedback/Desarrollo**

En los últimos años y sobre todo en empresas de tecnología, se desarrollaron e implementaron metodologías ágiles, las cuales generan que cada miembro de una célula de trabajo ágil tenga *feedback* constante y sepa con claridad cuáles son los próximos pasos que tiene que seguir para lograr el objetivo. Estas células están compuestas en su mayoría por perfiles de tecnología, quienes desarrollan sus proyectos de manera autónoma. Esto va acompañado de una cultura organizacional que acepta el error y en donde el lema es “equivocarse rápido y barato”, generando así una forma de trabajar de prueba-error, *feedback* constante, retroalimentación diaria y desarrollo profesional mucho más rápido que en una cultura de trabajo más “tradicional”. Una organización que posee este tipo de “cultura de *feedback*” es

aquella que refuerza, acompaña, lidera (y hasta exige) que sus colaboradores entiendan cómo vienen desarrollando sus tareas constantemente. Según Sharon Florentine (2018), la organización debe demostrar que toma en serio el *feedback* y lo usa para mejorar. Así los equipos comienzan a confiar en que realmente se está tomando en serio su opinión y se está trabajando para abordar sus preocupaciones. Tal como plantea Florentine (2018), las oportunidades de desarrollo son una variable que impacta fuertemente en el compromiso de los colaboradores. En este tipo de empresas en las que se fomenta el *feedback* constante, se tienen en cuenta los intereses personales de cada colaborador (y no solo sus capacidades), se incentiva el crecimiento profesional entendido no solo tradicionalmente sino como una ampliación de conocimiento y mayores desafíos. Se busca también que la retroalimentación sea genuina y completa. No solo se propician los espacios para que los líderes de equipo den *feedback* a sus colaboradores individuales (empleados sin personal a cargo) más allá de las instancias formales de evaluación de desempeño; sino que en este tipo de compañías el *feedback* es moneda corriente en todas las direcciones de la organización: de líderes a colaboradores individuales, de equipos de trabajo a sus jefes directos o indirectos, entre pares, etc. Esta nueva forma de trabajo es cada vez más popular en los perfiles IT, ya que les otorga un margen de acción y autonomía mucho más amplios en comparación con metodologías *top-down*.

## 5. Impacto de las variables racionales en los perfiles de IT

### **Políticas/Interés**

Los profesionales de la tecnología se encuentran hoy con una nueva modalidad de trabajo que entró recientemente en el mercado a “competir” con la metodología de trabajo más tradicional. Muchos de los desarrolladores argentinos se encuentran hoy trabajando desde sus casas para empresas del exterior de manera 100% remota, lo cual genera una amplia libertad de tiempos y organización para el

cumplimiento de los objetivos que tenga cada profesional.<sup>1</sup> Acompañando la cultura de beneficios de bienestar, se genera a nivel mercado laboral una nueva problemática: la “comoditización de los beneficios”. Las empresas que pelean por los mismos talentos de IT en el mercado dedican tiempo, recursos y esfuerzo a mejorar su propuesta para retener a los desarrolladores en la compañía y también atraer a personas externas (quienes, en su amplia mayoría se encuentran trabajando en otras organizaciones). Esto genera paridad en las bandas salariales que ofrecen las organizaciones, así como también en el paquete de beneficios. Que una organización en la actualidad le ofrezca la posibilidad de trabajar desde su casa algunas veces por semana, descuentos en gimnasios o un bono anual atado a su *performance* no genera en estos perfiles ningún impacto. Son aspectos que probablemente ya posean en sus trabajos actuales y den por sentado que son parte de la propuesta de cualquier organización que quiera contratarlos. Se genera así una base mínima que ofrecen todas las empresas que pelean por estos talentos, se “comoditizan” estos beneficios y pierden su impacto real. Esto genera que los perfiles de IT cambien de trabajo por un pequeño porcentaje de diferencia salarial, unos puntos más en el bono anual, o porque hay una organización que ofrece dos días de teletrabajo a la semana en vez de uno. Las áreas de Recursos Humanos y los líderes de organizaciones se encuentran constantemente evaluando nuevos beneficios, pensando sus costos sobre la base de los presupuestos de cada empresa; asimismo generan *benchmarks* constantes con otras organizaciones para entender qué diferencial, en términos de beneficios, pueden otorgar.

## Comunicación

Cuando los perfiles de IT están abocados principalmente a la tarea de programar código, puede resultar que dicha tarea puede ser muy cercana o muy lejana a la estrategia del negocio y al propósito de la organización en la cual están inmersos. Lo que diferencia a un desarrollador “promedio” de uno “bueno” o hasta de uno “excelente” es el conocimiento que tiene sobre el impacto que su trabajo genera en los resultados del negocio y cómo colabora su tarea diaria a que la organización

---

<sup>1</sup> La información fue relevada en 2019. En el contexto actual de aislamiento por la pandemia del COVID-19, es posible que se recogieran otras respuestas. Esto escapa a los límites de este trabajo.

cumpla su propósito. Muchos pueden pasarse toda su carrera programando sin saber por qué ni para qué lo hacen; pero aquellos que conocen el modelo de negocio y entienden qué importancia tiene el proyecto en el que están trabajando son quienes mayor valor van a poder darle a lo que hacen y, de esa manera, van a registrar un compromiso mayor. Para acompañar esta situación, los líderes de las empresas y específicamente las áreas de Recursos Humanos desarrollan diferentes tipos y canales de comunicación. Desde carteleras digitales hasta conferencias con toda la organización; todas las herramientas que se puedan poner en práctica para que cada colaborador entienda su rol en la empresa son bienvenidas. Los líderes directos de los equipos de trabajo juegan un rol fundamental en la comunicación, dado que son responsables por mostrar a sus reportes cómo su propósito contribuye en la misión de la organización.

### **Condiciones/Conocimiento**

Si el desafío es demasiado grande o demasiado pequeño para perfil de IT, no tardará en sentirse incómodo y comenzará a buscar acomodarse (dentro o fuera de la empresa); así como también lo hará si su líder directo no está capacitado o preparado para asumir su rol en su totalidad.

Entendemos entonces, que las variables tanto emocionales como racionales causantes de compromiso aplican de maneras muy diversas sobre los perfiles de tecnología. En algunos casos (como lo descrito en la variable feedback) la metodología de trabajo de los perfiles IT dista mucho del resto de la compañía. En otros casos (como lo descrito en la variable Política/Interés), el contexto en el cual estos profesionales se encuentran inmersos dista mucho de otro tipo de profesiones. Esto lleva a las organizaciones a verse obligados a gestionar esta dotación con acciones diferenciales.

## 6.. Rotación

Luego de haber desarrollado y expuesto las variables que definimos como causantes de compromiso, nos proponemos ahondar en aquella que, según la bibliografía relevada, es consecuencia del nivel de compromiso de los empleados con la compañía en la cual trabajan. Hemos definido rotación como principal y más visible consecuencia que sirve para medir y parametrizar el compromiso.

Littlewood Zimmerman (2006) desarrolla tres modelos para entender la rotación voluntaria de los empleados. El primero lo relaciona directamente con la oferta de nuevas oportunidades en el mercado, lo que hace que en un mercado de pleno empleo y lucha por los perfiles de IT, esté directamente conectado con la rotación. El segundo modelo

(...)toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares (Littlewood Zimmerman, 2006, p.8).

Es decir, complejiza aún más la decisión de buscar un nuevo empleo en manos de los colaboradores, y habla sobre las variables causantes de esa decisión. El último modelo evoluciona sobre los dos primeros y relaciona la satisfacción en el trabajo con el compromiso con la organización de manera directa. Explica que “consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre la satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes” (Littlewood Zimmerman, 2006, p.9). En

este último modelo, el autor desarrolla aspectos que implican directamente en la satisfacción/compromiso de los empleados.

A su vez, Sumana Guha (2016) explica que los altos niveles de rotación, especialmente la rotación de empleados de alto valor, no solo es costoso para las organizaciones en forma de reclutamiento, selección y socialización de los nuevos empleados, sino que también puede tener un impacto adverso en la imagen pública de una organización.

## 7. Rotación en perfiles IT

En concordancia con el primer modelo desarrollado por Littlewood Zimmerman (2006), entendemos que si simplificamos la rotación atada a la oferta de nuevas oportunidades de trabajo; en el contexto de pleno empleo para perfiles IT sería extremadamente agravante para las organizaciones. Esta “lucha” por el talento que ya describimos sería todavía más feroz en el mercado si los perfiles de IT cambiaran de trabajo tan seguido como ofertas reciben.

Por otro lado, y según el tercer modelo de Littlewood Zimmerman (2006), para una organización los costos de tener una posición vacía por determinado tiempo, procesos de reclutamiento, *onboarding* y adaptación de una nueva persona a la empresa y su equipo nuevo de trabajo son altísimos; mucho más al pensarlo en perfiles de tecnología donde los tiempos de reclutamiento de una nueva persona pueden llegar a ser más del doble que los de contratación de otro perfil. En este sentido, una compañía que posee altos niveles de rotación voluntaria, los costos asociados a esas salidas de perfiles que las organizaciones no quieren que se vayan son altísimos.

Si bien cierta rotación natural es saludable para una compañía, sus altos índices o la salida voluntaria de perfiles IT que ocupan posiciones claves para la organización (rotación voluntaria) tiene un impacto directo en la productividad del equipo afectado (no solo en términos de resultados, sino también en términos anímicos de clima y



cultura).

En el presente trabajo nos propusimos entender cómo abordan el compromiso las organizaciones y qué acciones desarrollan para mejorar el nivel de *engagement*. Es por esto que definimos el marco teórico abordado previamente, con el objetivo de primero entender qué es compromiso, cómo se genera (variables emocionales y racionales causantes: confianza, propósito, *feedback*, políticas, comunicación y condiciones) y qué consecuencias tiene (rotación).

En este apartado nos ocupamos de relevar conceptos y explicaciones que nos permitan entender el compromiso en general y en particular en las poblaciones de IT. En lo que sigue, expondremos los resultados del trabajo de campo que hemos desarrollado para responder a la pregunta de qué hacen las empresas para obtener/gestionar el compromiso de sus perfiles de IT.



# Investigación de campo

## 1. Metodología de relevamiento

Para lograr responder a la pregunta de investigación (¿Qué hacen las empresas para generar compromiso en los perfiles de IT?), se realizó una encuesta a 81 profesionales de áreas de Recursos Humanos y líderes de empresas (socios, directores, gerentes, etc). Dicha herramienta de investigación constó de 35 preguntas abiertas y cerradas, ordenadas en 3 secciones:

- Perfil del encuestado: 7 preguntas orientadas a conocer con mayor profundidad a la población.
- *Engagement*: 15 preguntas orientadas a conocer qué es *engagement* en general para las organizaciones y cómo lo gestionan.
- Perfiles IT: 14 preguntas orientadas a conocer la situación actual de los perfiles de IT en las organizaciones respecto a sus niveles de compromiso y cómo los gestionan.

La encuesta se compartió a través de foros, *mailing* a compañías *target*, red de conocidos, red de la Universidad de San Andrés y redes sociales durante los meses de agosto a diciembre de 2019.

## 2. Datos de la población encuestada

De las 81 personas que componen la muestra total, el 71,6% son miembros de áreas de Recursos Humanos y el 28,4% líderes de empresas. La mayoría (35,9%) tiene más de 35 años. A su vez, el 65,4% se identifica con el género femenino y el 34,6% con el masculino. En cuanto al tiempo en el rol de cada persona encuestada, detectamos que el 55,5% tiene entre 0 y 3 años en la posición actual (véase Gráfico 5 en el Anexo), así como más de la mitad de la muestra (56,8%) tienen entre 0 y 3 años de antigüedad en la empresa en la cual trabajan actualmente.

En cuanto a las compañías de las que provienen las personas encuestadas, el 44,9% trabaja en organizaciones de más de 2.000 personas y el 37,2% trabaja en organizaciones de entre 101 y 2.000 personas (véase Gráfico 1 en el Anexo 2).

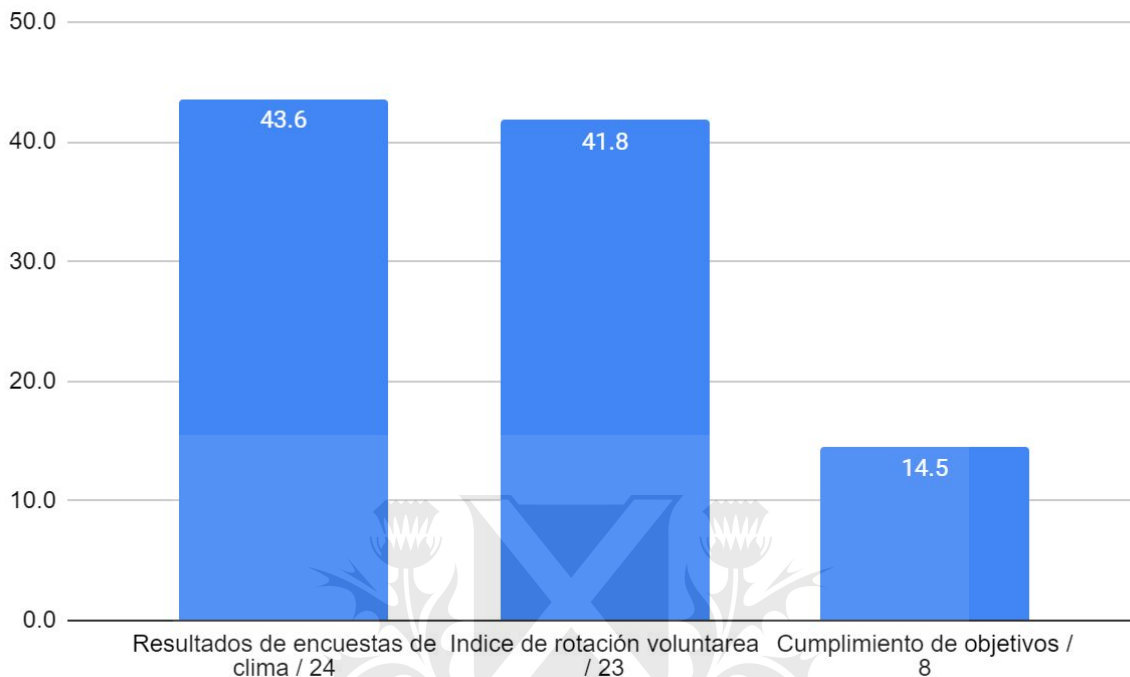
### 3. Análisis general de los datos empíricos

Como primera cuestión a analizar, comenzamos intentando arrojar un poco de luz sobre el concepto de “talento” para cada encuestado. El 29,6% identifica talento con las personas que tienen habilidades o capacidades distintivas que las diferencian del resto de los colaboradores de la organización; en porcentaje cercano de respuestas (23,5%), los encuestados identifican al talento de una organización como las personas que poseen alto nivel de compromiso y el 25,9% identifica talento con aquellas personas que aportan directamente al *core* de la compañía y del negocio. En menor medida, pero con un porcentaje cercano, el 21% define al talento como profesionales con alto potencial de desarrollo. En este sentido, la muestra sintetiza lo antes expuesto sobre el concepto de talento de Dave Ulrich (2017), es decir, que el talento no solo lo componen las personas que son competentes en los roles que ocupan en la organización, sino también aquellas que están comprometidos y quieren dar “una milla extra” para lograr sus objetivos. En proporciones similares, los encuestados expresan que los talentos en sus compañías son aquellos colaboradores que poseen las habilidades y competencias para realizar la tarea y aquellos que están comprometidos con la organización y el trabajo. Tal como Ulrich (2017) explica, el talento se compone de ambos aspectos (competencia para el rol y compromiso), uno sin el otro no genera el suficiente impacto para considerar a un recurso como “talentoso”. A su vez, el 46,9% del total de encuestados considera que en su compañía actual el talento se encuentra en las áreas de tecnología. Esto puede vincularse con la idea de que los profesionales de tecnología son vitales para el funcionamiento de las organizaciones actuales, por lo tanto tiene sentido que los identifiquen como talentos en sus organizaciones. No obstante esto, el resto de la muestra identifica su talento con otras áreas de la organización (53,1%) lo cual es lógico al encuestar a miembros de diferentes compañías, industrias y tipos de negocios.

En cuanto al *engagement* en sí, en el trabajo de campo se relevó información de manera muy directa en dos preguntas. El 66,7% de la muestra total cuenta que en su compañía se mide compromiso, es decir, *engagement* es una de las métricas consideradas tanto por las áreas de Recursos Humanos como por los líderes de la compañía. Al evaluar las respuestas al cuestionamiento sobre cómo miden ese compromiso, es decir, qué métrica usan como indicador, encontramos que del 66,7% de las organizaciones relevadas que efectivamente sí miden compromiso en sus colaboradores, el 43,6% lo evalúa en función del clima (para lo cual, utilizan como herramienta la encuesta de clima que aplican), el 41,8% lo evidencia en el índice de rotación voluntaria de sus empleados y el 14,5% lo mide en las evaluaciones de desempeño con el cumplimiento de objetivos. Estos datos muestran que la variable rotación que definimos como consecuencia del *engagement*, es un indicador utilizado por por las personas encuestadas. De todas maneras, es posible considerar que en el mundo de la tecnología, en una situación de pleno empleo, desde nuestro punto de vista quizás resulta un poco simplista solo considerar que el *engagement* impacta en la cantidad de personas que se van de la organización voluntariamente. Como hemos desarrollado en el marco conceptual, la realidad es mucho más compleja y necesita tener en cuenta más variables, como el cumplimiento de objetivos o la productividad de los colaboradores. El 14,5% relaciona compromiso con la productividad y el cumplimiento de objetivos de sus colaboradores, mientras que más del 40% mide el compromiso solamente a través de la rotación voluntaria dentro de los equipos de trabajo.

## Gráfico 16

### ¿Qué indicadores utiliza para hacer estas mediciones?



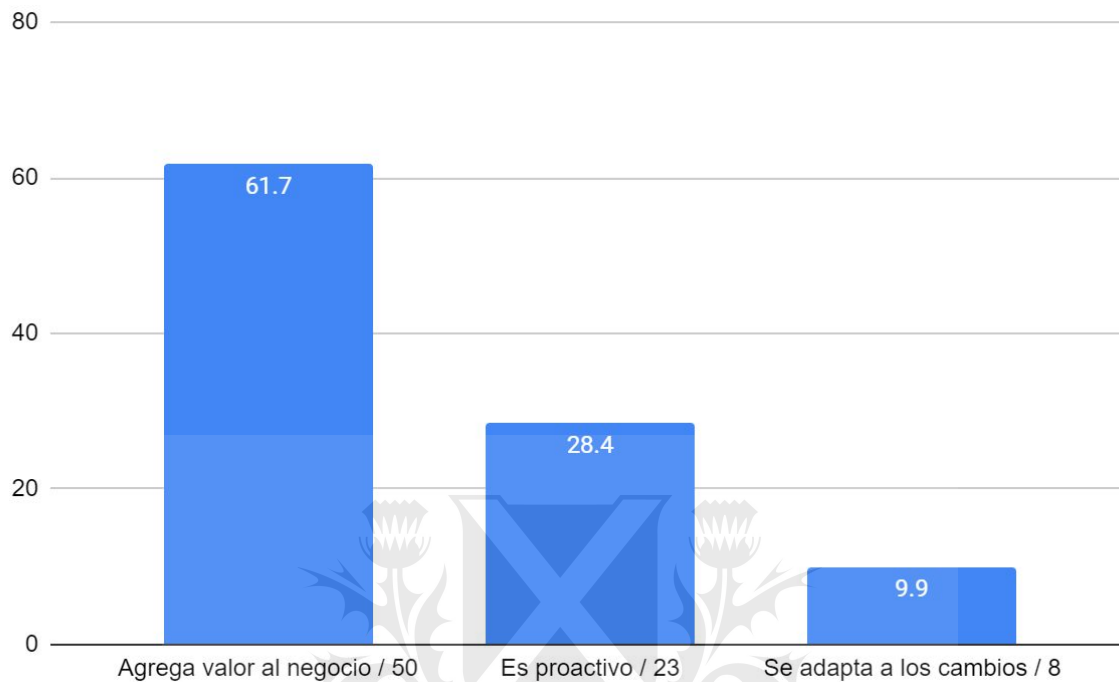
Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

A su vez, más del 70% de la muestra plantea que con los resultados de esas mediciones genera planes de acción para mejorar los indicadores causantes y consecuentes del nivel de compromiso: ofrece capacitaciones a sus equipos de trabajo y da *feedback* a sus colaboradores; en consecuencia, toma acciones para mejorar el compromiso de sus equipos de trabajo en la compañía.

Esto nos genera un cuestionamiento necesario de resolver, ¿qué es un colaborador comprometido para cada una de las personas que componen la muestra? Encontramos tres grandes patrones en las respuestas: el 61,7% de los encuestados coincide en que un colaborador comprometido es aquel que agrega valor y contribuye al negocio; el 28,4% plantea que se puede identificar a un empleado comprometido por el nivel de proactividad que tiene, y el 9,9% habla sobre la adaptabilidad de esas personas a los cambios de la organización.

## Gráfico 12

### ¿Cómo se define en su organización compromiso / engagement?



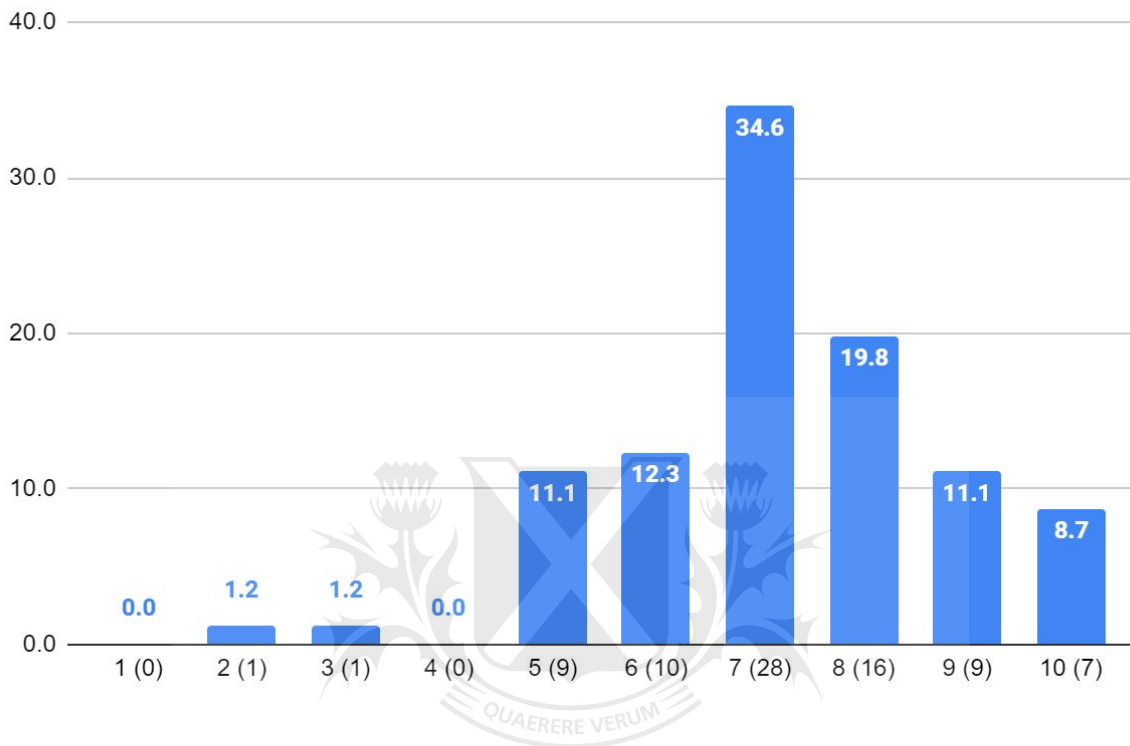
Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

## 4. Análisis particular de los datos empíricos sobre perfiles IT

Al adentrarnos puntualmente en las respuestas de la muestra en cuanto al compromiso en los perfiles de tecnología, encontramos que el 39,6% valoró entre 8 y 10 la idea de que sus equipos de IT están comprometidos con la organización mientras que el 34,6% asignó tan solo una valoración de 7 a ese compromiso y el 25,8% restante asignó un 6 o menos. Si consideramos que 7 representa una valoración acorde a “bueno”, la mayor parte de los encuestados (74,2%) considera de bueno a excelente el compromiso de sus perfiles de IT, mientras que el 25,8% considera niveles de compromiso más pobre.

## Gráfico 20

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

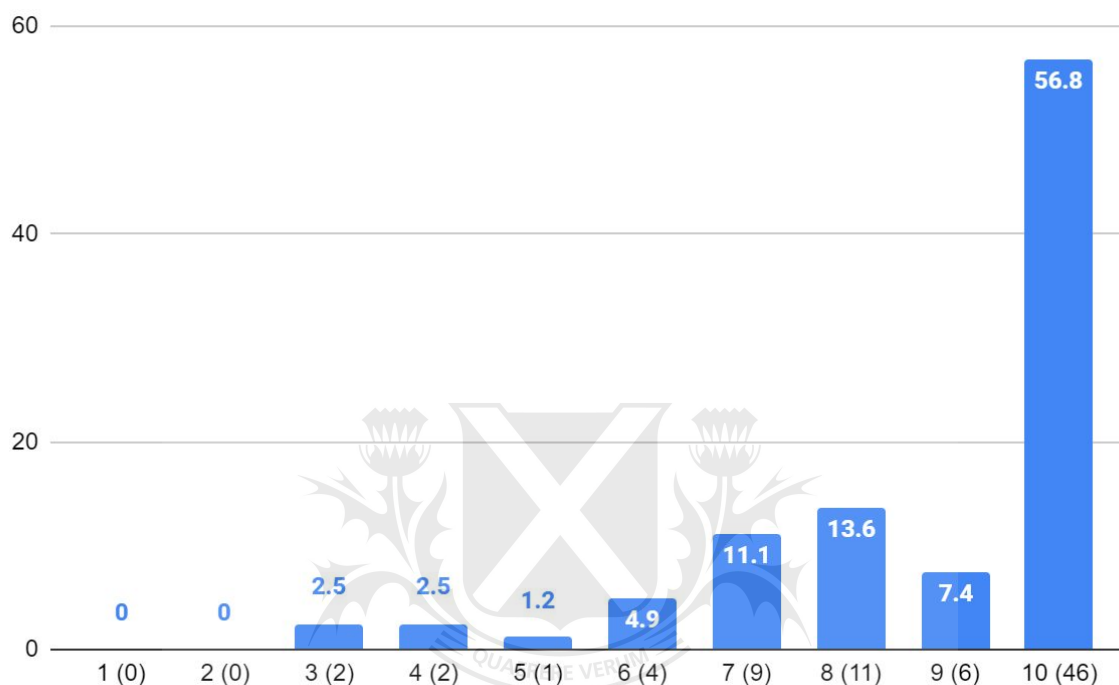


Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

A pesar de esto, vemos que existe un bajo porcentaje en las valoraciones más altas (9 y 10), lo cual nos llevaría a pensar que las empresas entienden que sus equipos de IT no se encontrarían tan comprometidos con la organización como deberían estarlo; y si a esto agregamos que un 2,4% ha asignado valores entre 1 y 3 a la misma pregunta (es decir, que considerarían que sus equipos de tecnología no se encuentran comprometidos con la organización bajo ningún punto de vista) podemos encontrar un punto sobre el que llamar la atención al comparar con las respuestas obtenidas al pedido de valoración de la importancia del sector IT en la organización.

### Gráfico 19

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

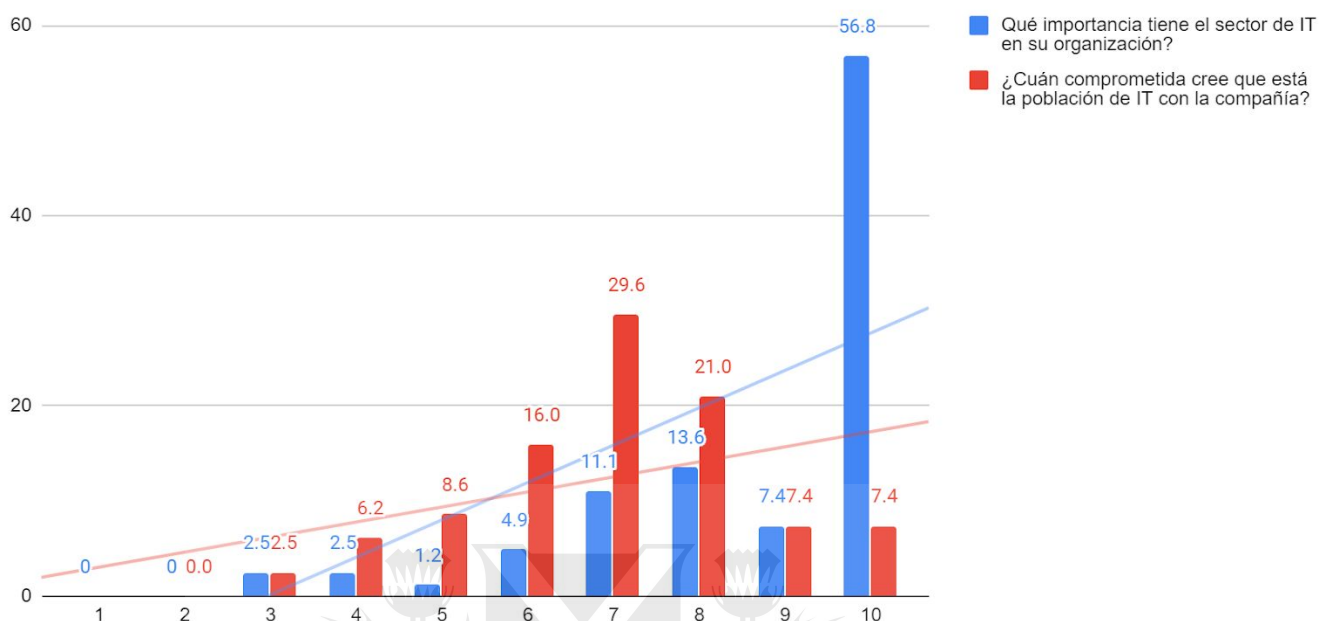


Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

Ante esta pregunta, el 56,8% valoró con un 10 la importancia del sector de IT en su organización. Como consecuencia, al comparar ambas respuestas (ver siguiente gráfico), entendemos que hay muchas empresas que no estarían logrando el compromiso esperado en sus áreas de IT pero que consideran que esos equipos sin dudas deberían estar fidelizados con la organización.



## Cuadro 2: Cruce entre Importancia y Compromiso



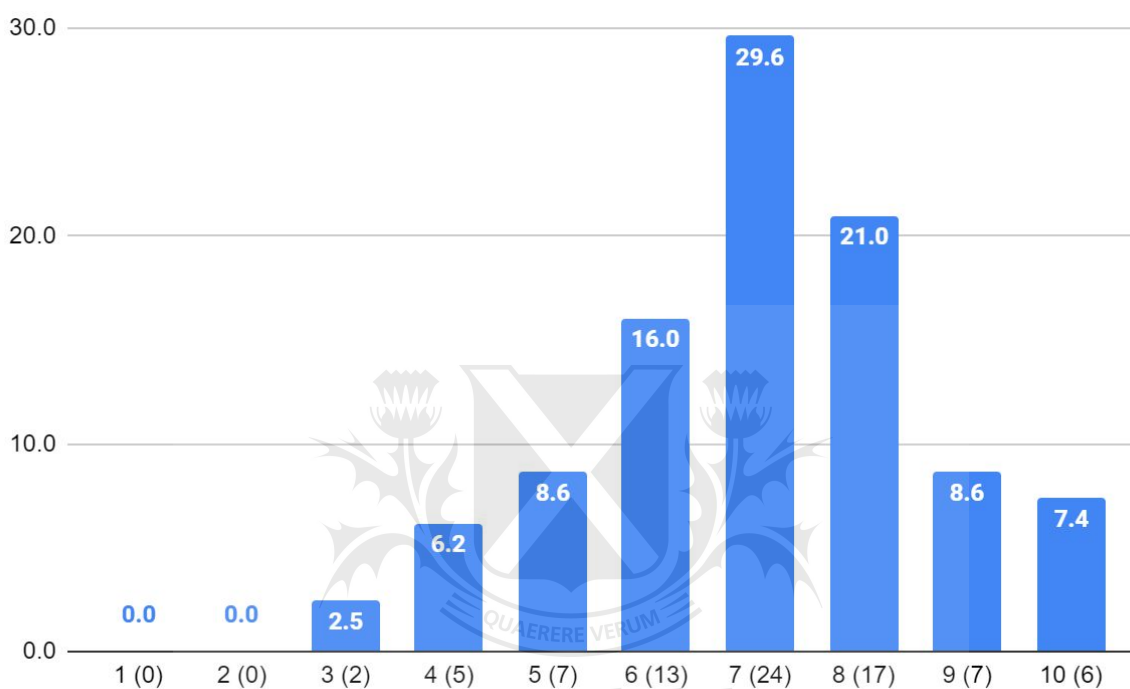
Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información relevada, 2019.

A continuación, nos adentraremos en las políticas y acciones que realizan las organizaciones para generar compromiso en sus equipos de tecnología y analizaremos los resultados en comparación con los componentes racionales y emocionales de engagement que definimos en el marco teórico.

Al hablar de **confianza y propósito**, dos de las variables emocionales anteriormente conceptualizadas, encontramos que el 37% de la muestra cree (8, 9 o 10) que sus equipos de tecnología están alineados con la dirección de la organización, así como con la visión estratégica y el rumbo del negocio. Resaltamos de esta pregunta que la mayor concentración de respuestas (54,2%) se distribuye en los valores medios de la escala con respuestas de 5, 6 o 7.

## Gráfico 22

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



Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

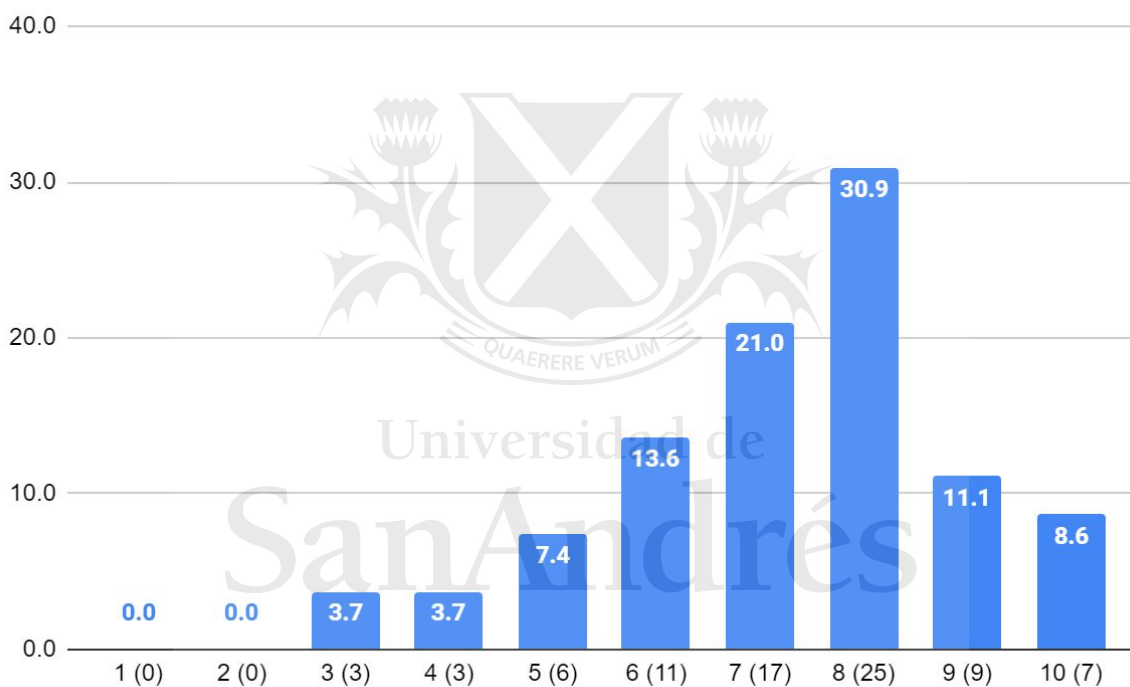
Esto nos lleva a pensar que el concepto planteado por McCabe (2017) no se encuentra representado en su totalidad en la realidad según las empresas relevadas. El autor plantea que la confianza en el propósito de la organización y la visión del equipo de liderazgo (aquellos que lideran las diversas áreas de las empresas, quienes toman las decisiones claves de negocio y definen el rumbo de la organización), son variables centrales para que un colaborador se sienta representado y se comprometa.

Asimismo, otra de las variables identificadas como causantes del nivel de compromiso de los equipos de trabajo es el nivel de **comunicación**, es decir, cuán informados están los colaboradores del área de IT sobre el negocio. Encontramos

aquí una cuestión compleja para analizar. Como explicamos anteriormente, el 54,2% plantea que sus equipos no están tan alineados como deberían (respuestas con valores de 5,6 o 7) con el propósito de la organización para generar un nivel alto de compromiso en ellos; pero el 50,6% de la muestra plantea que estos sí están informados sobre el negocio y la organización (respuestas con 8, 9 o 10).

### Gráfico 21

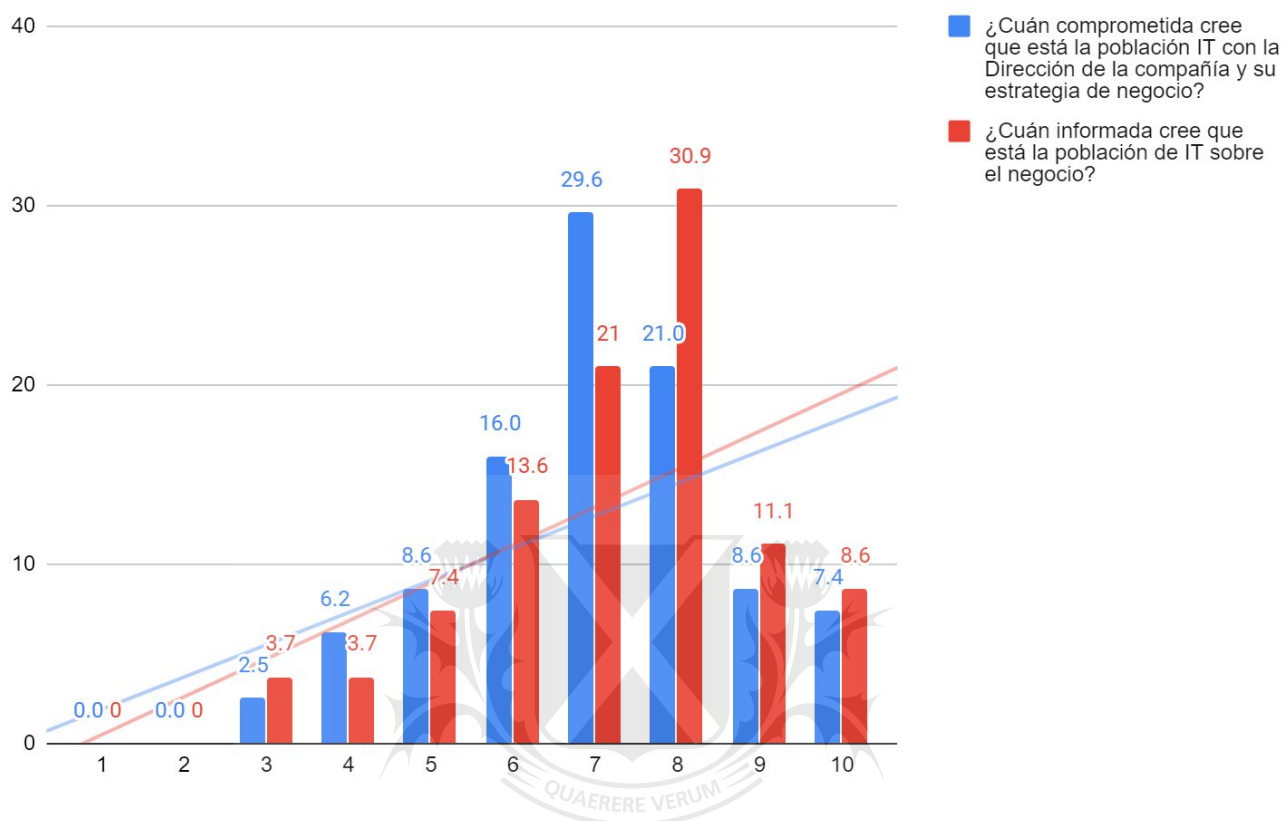
**Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán informada cree que está la población de IT sobre el negocio?**



Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

Esto nos lleva a pensar que si bien la mayoría de la muestra entiende que sus equipos de trabajo están informados sobre la compañía (políticas, estrategia de negocio, propósito, etc.), gran parte de esa población no se encuentra alineada.

**Cuadro 3: Cruce entre variables Compromiso y Comunicación**



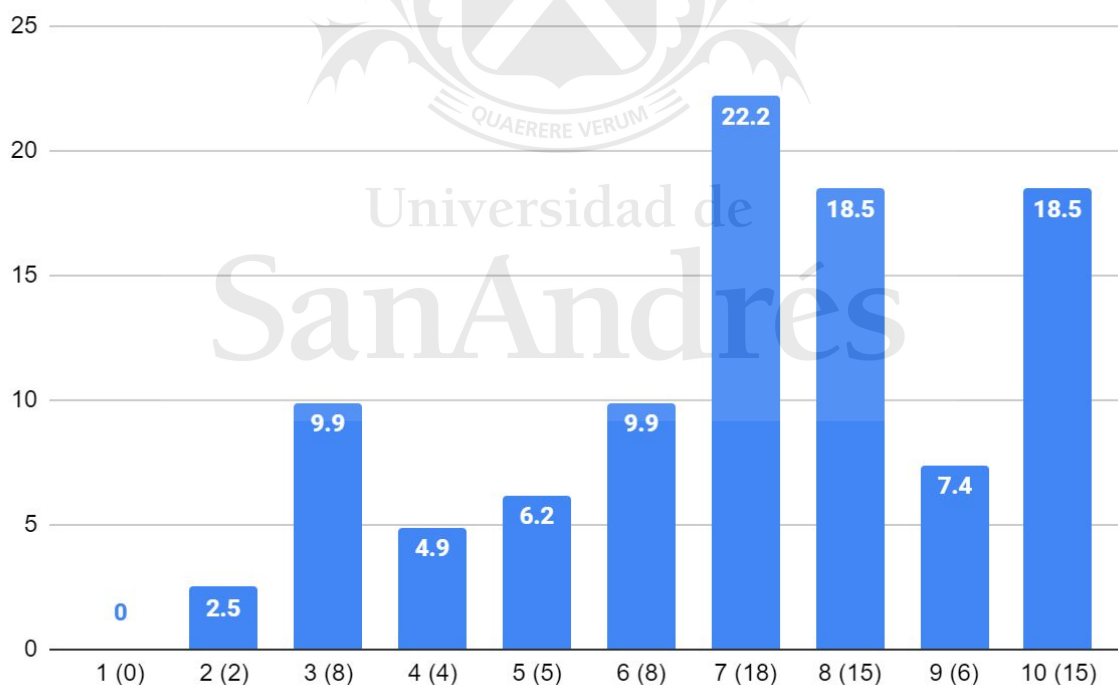
Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información relevada, 2019.

La información relevada pareciera indicar que las empresas creen estar comunicando de manera efectiva pero que, sin embargo, los equipos de IT no están alineados en relación con la información que se comunica. Como plantea Tony McCabe (2017), la comunicación facilita la credibilidad de los colaboradores en la compañía; pero en esta muestra relevada si bien la comunicación se está realizando, en líneas generales no está logrando su objetivo de generar compromiso. Esto puede deberse a que: i) la comunicación no es tan efectiva como los encuestados creen y ese sería un problema no tan complejo de resolver. Por ejemplo, se pueden buscar nuevas formas o canales para comunicar; o ii) la comunicación es efectiva pero las áreas de IT no comulgan con la información que se brinda y esto sería un problema grave que desemboca en niveles bajos de *engagement*. Con lo cual, la comunicación sería una variable para lograr el *engagement* pero no tan importante como la literatura indicaría.

Por otro lado, el 44,4% de la muestra responde que el *top management* o equipo de liderazgo de la organización se encuentra muy comprometido (8, 9 o 10) con la generación de compromiso en sus equipos de tecnología. Esto nos permite suponer que, si bien los directivos de las empresas están involucrados con la problemática, quizás no estén orientados correctamente. En menor medida, el 38,3% de la asignación de valores se encuentra entre 5 y 7, representando un porcentaje demasiado alto para una problemática tan actual y que aqueja a todos los equipos de IT.

### Gráfico 26

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



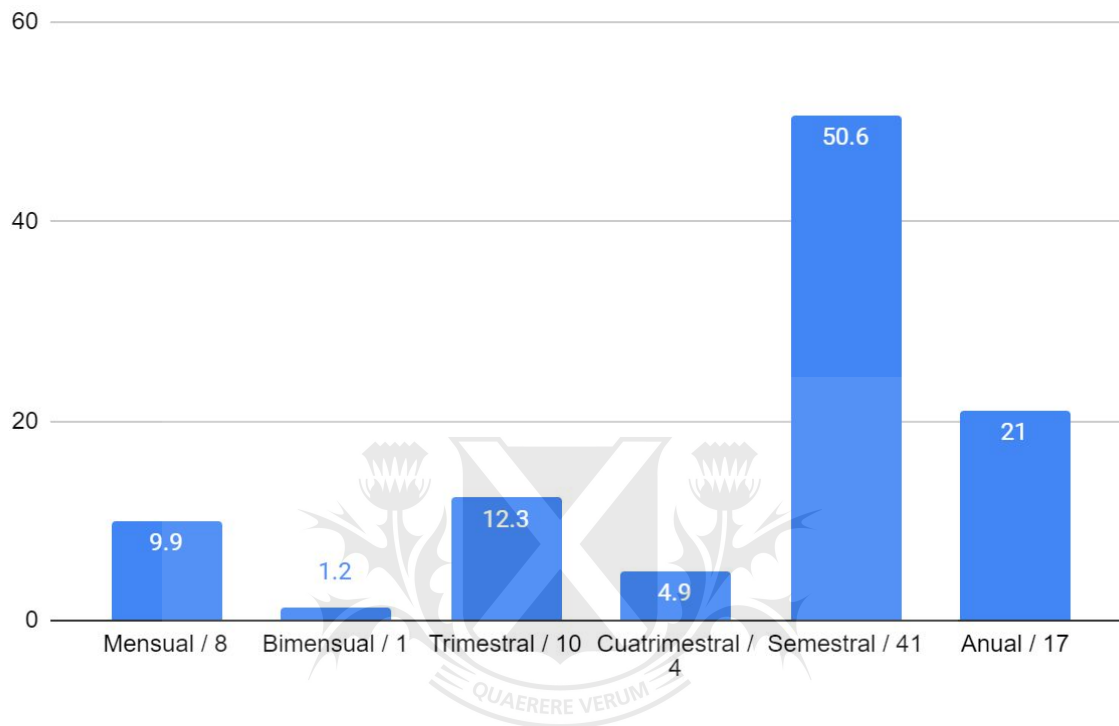
Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

Según Peter Cappelli (2000), la falta de perfiles en el área de IT se puede deber a dos cuestiones. Una de ellas, sería una simple ecuación de oferta y demanda: existe más necesidad de profesionales de IT que profesionales de IT en el mercado. La

otra, se refiere a que no existe una correcta gestión por parte de las organizaciones para que los mismos perfiles de IT puedan ir aprendiendo y capacitándose a medida que la tecnología evoluciona. Como planteamos anteriormente, el **feedback** constante y adecuación al cargo son necesarias para una correcta gestión, y se convierten en factores importantes en el aprendizaje y la capacitación y, consecuentemente, en la generación de *engagement*. En otras palabras, los colaboradores que no se sienten capacitados y desarrollados profesionalmente poseen un nivel menor de compromiso en comparación con aquellos que perciben que la organización está gestionando estas dos variables correctamente. En lo que hace a las organizaciones que integran la muestra, el 84% plantea que en su organización sí existe un proceso formal de evaluación de desempeño, herramienta a partir de la cual se proporciona *feedback*. La periodicidad de ese *feedback* es variable dentro de la muestra, pero la mayoría (50,6%) plantea que se hace de manera semestral, es decir 2 veces al año; un 21% cuenta que en su organización se da *feedback* solo una vez, anualmente. Si bien parte de la muestra (11,1%) plantea que las conversaciones de *feedback* y las evaluaciones de desempeño se dan con mayor frecuencia (mensual o bimensual) es un bajo porcentaje de la muestra el que acompaña la mencionada “cultura de *feedback*”. Esto nos da que pensar, ya que consideramos que no existe desarrollo de carrera bien encaminado si no se acompaña a los colaboradores con *feedback* constante, indicaciones de áreas de mejora, claridad en los objetivos y celebración de logros.

## Gráfico 14

**¿Con qué frecuencia reciben feedback formal los colaboradores en su organización?**



Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

Al hablar de desarrollo de carrera, vale destacar que dentro de las organizaciones no siempre existe la posibilidad de un crecimiento vertical o inclusive el salto a un rol de liderazgo. Muchos de los perfiles de IT no están interesados en los pasos de carrera más tradicionales, sino que evalúan el desarrollo a partir de cuán desafiados se sienten en su rol. Como respuesta a esta nueva forma de gestionar el desarrollo de carrera, muchas empresas (parte de la muestra de investigación) generaron nuevas posiciones en sus estructuras:

**Cuadro 4: Nuevos caminos para el desarrollo profesional en IT**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información relevada, 2019.

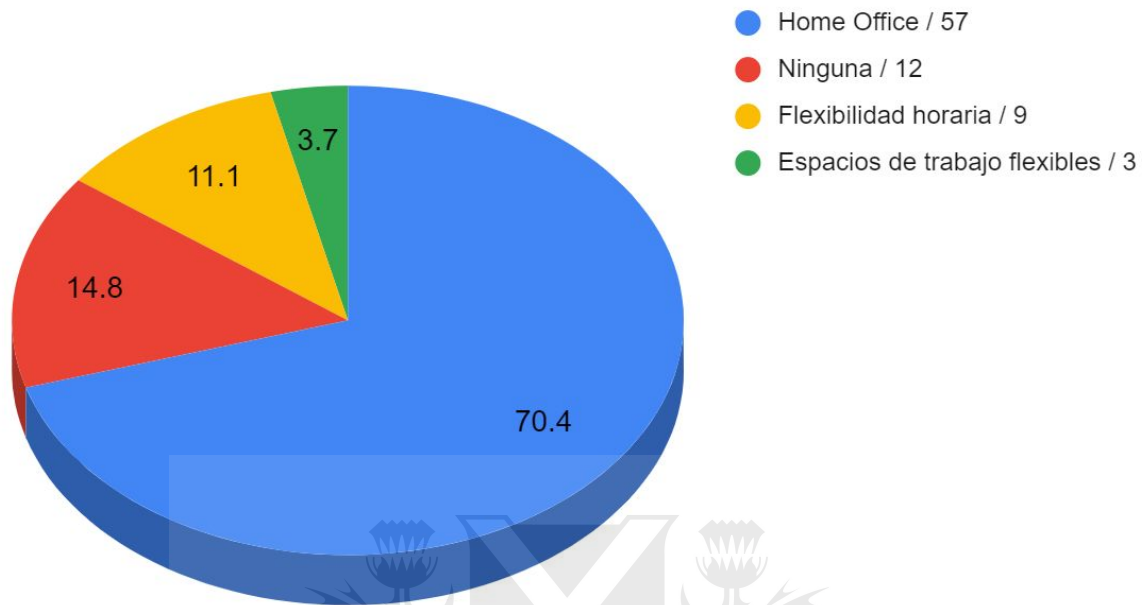
Al analizar las respuestas de la muestra en relación con los componentes racionales, nos adentramos en el mundo de las **políticas** y acciones concretas que desarrollan las organizaciones.

El componente beneficios orientados al bienestar o al balance vida personal/laboral son cuestiones que destacadas en el relevamiento de la bibliografía. Tal como anteriormente describimos, Markos Solomon (2010) expresa que los colaboradores valoran el grado en que la organización cuida la salud de los empleados y el bienestar. Al analizar los resultados de los datos obtenidos de la muestra al respecto de esta cuestión, encontramos que en las políticas de flexibilidad de las organizaciones se concentran en el teletrabajo o *home office* (70,4%) y en la flexibilidad de horarios (11,1%).



## Gráfico 28

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



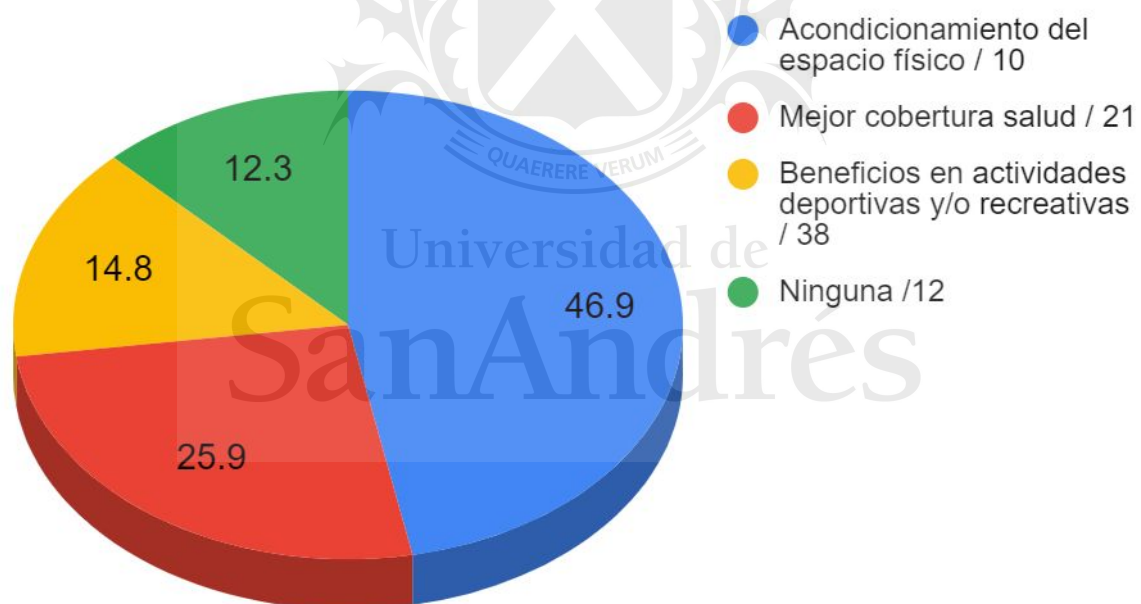
Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

Según la muestra, más del 14,8% de las organizaciones relevadas no cuenta con políticas de flexibilidad o beneficios de balance vida personal/laboral. Esto es llamativo si tenemos en cuenta que, como ya expresamos con anterioridad, existe una nueva tendencia dentro de los perfiles de tecnología que lleva a la “comoditización de los beneficios”, y ciertos beneficios ofrecidos por las organizaciones se transforman en mínimos a la hora de poder atraer nuevos talentos de IT a la organización. Debido a esta realidad que encontramos hoy en el mercado, es llamativo que el 14,8% de la muestra ni siquiera plantee la posibilidad de que los equipos trabajen desde sus casas ni un solo día a la semana, política sencilla para promover el equilibrio de vida personal/laboral y que definitivamente impacta en el nivel de compromiso de sus colaboradores como plantea la bibliografía relevada.

Asimismo, al preguntar sobre beneficios o políticas específicamente orientadas a salud de las organizaciones, el mayor porcentaje (46,9%) responde a mejorar los espacios físicos de las oficinas para generar bienestar en los equipos de trabajo. Otra gran porción de las respuestas (25,9%) se orienta a mejoras en los planes y cobertura de las obra sociales y prepagas. Nuevamente resulta relevante notar la cantidad de respuestas que plantea que en la empresa relevada no se lleva a cabo ningún tipo de política o beneficio con el objetivo de mejorar el bienestar de sus empleados (12,3%) porque resultan práctica no tan complejas ni costosas de implementar que impactaría positivamente en los colaboradores de esas 12 compañías de la muestra.

### Gráfico 29

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



Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

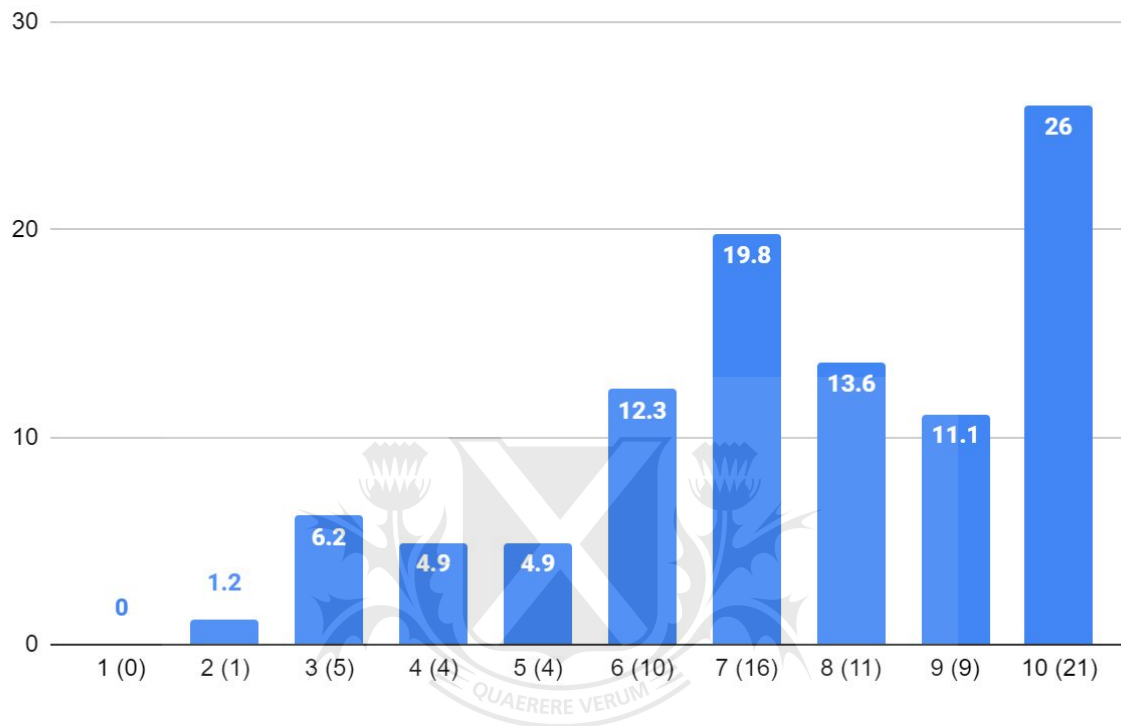
Esto nos lleva a otro de los componentes identificados como racionales: **condiciones y conocimientos**. El 46,9% de la muestra expresa que el acondicionamiento edilicio es la principal política que tienen en cuenta para mejorar

la salud o bienestar de sus equipos de trabajo. Tal como describimos anteriormente, Markos (2010) plantea que los equipos de trabajo necesitan que ciertas condiciones estén provistas para poder desarrollar sus tareas diarias sin inconvenientes. Una de ellas es la edilicia. Para entender cómo se aborda este tema en diferentes compañías, la muestra nos arroja que el 50,7% del total cree que las oficinas físicas de su organización son aptas (asignan valores de entre 8 y 10) para que cada colaborador de IT pueda realizar su trabajo. Si bien el porcentaje es alto, un 37% del total calificó esta opción entre 5 y 7 lo que expresaría que no cree que sus oficinas están suficientemente preparadas como correspondería. Muchas empresas de tecnología quieren tener una oficina moderna, con espacios abiertos, juegos y lugares de esparcimiento y recreación porque entienden que todas las empresas lo están haciendo y no por comprender el real impacto que esto tiene en sus equipos de trabajo, tal como lo demuestra el análisis de las organizaciones relevadas. Se podría inferir que por dicha razón encontramos un 12,3% de la muestra que no cree que sus oficinas estén preparadas para que los equipos de IT desarrollen su trabajo con normalidad.



### Gráfico 30

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

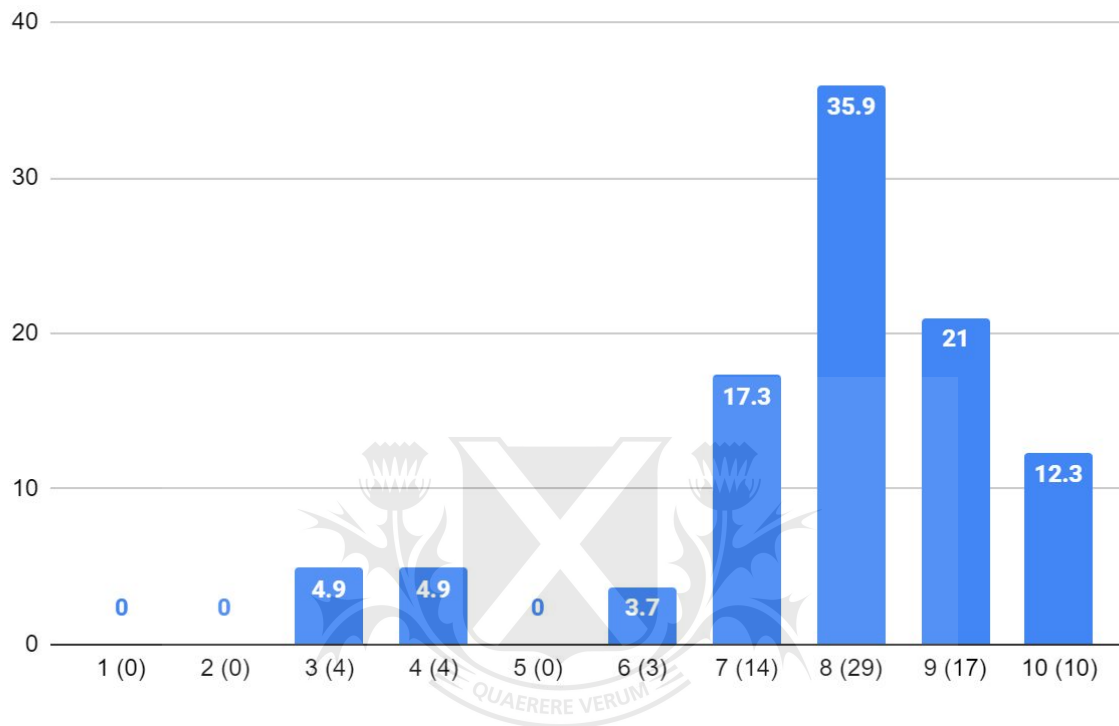


Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

Por otro lado, dentro de la variable Condiciones/Conocimiento, contamos con el eje de conocimiento o, como describimos anteriormente, adecuación al cargo (conocimiento técnico para realizar las tareas que el rol ocupado requiere). Esto nos lleva directamente a pensar en cuán capacitados están los equipos de IT para realizar sus tareas diarias. En este caso, la muestra arroja que el 69,2% de los encuestados cree que sus equipos de IT están capacitados para realizar su trabajo (asignan entre 8 y 10).

## Gráfico 27

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



Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

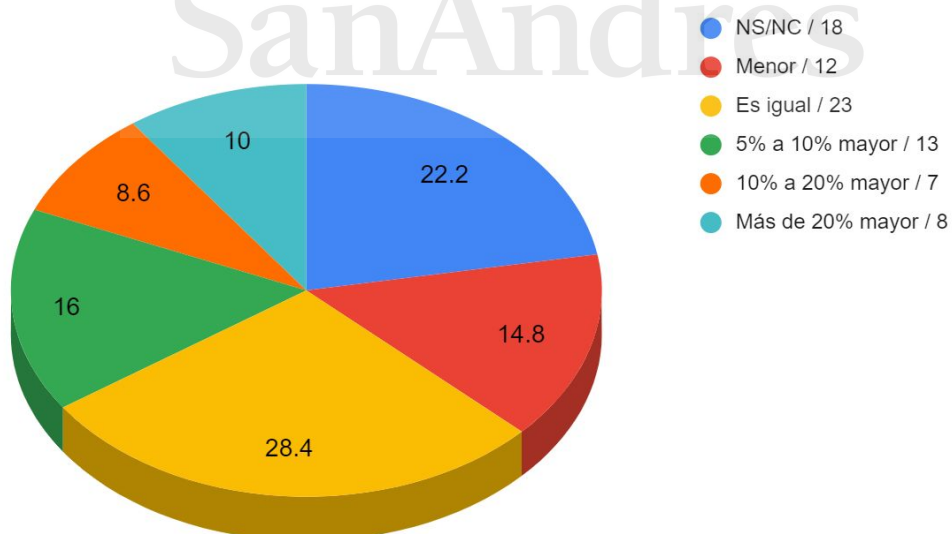
Desde este punto de vista, entendemos que el foco de las áreas de Recursos Humanos y líderes de las organizaciones está puesto en capacitar a los equipos de IT que hacen que la compañía evolucione y crezca. Esto se debe a que, como explicamos anteriormente, en el mundo de la tecnología es necesario estar constantemente aprendiendo y capacitándose en las nuevas tendencias y evoluciones de los programas y sistemas. Según la muestra, las áreas de Recursos Humanos y líderes de las empresas destinan mucho tiempo identificando las necesidades de la dotación de IT, diseñando programas, buscando los mejores proveedores o capacitadores del mercado y por supuesto, destinando presupuestos abultados para lograrlo.

Por último, abordaremos la información que nos arrojó la muestra con respecto al índice de **rotación** voluntaria, variable identificada como consecuencia del nivel de compromiso de los equipos de IT con las organizaciones en las que trabajan.

La muestra cuenta que 34,6% de las empresas relevadas tiene un índice de rotación voluntaria más alto (en mayor o menor medida) en IT que en el resto de los equipos de trabajo. Como plantea Sumana Guha (2016), esto no solo impacta en el clima de los equipos de trabajo, en los costos de la organización (en selección e inducción de nuevos colaboradores), sino también en la imagen de la compañía en el mercado, por ende, en su marca empleadora. Esto genera un círculo difícil de romper: la imagen dañada de la organización en el mercado hace que los esfuerzos de reclutamiento y selección tengan que ser más grandes cuando más se necesitan los nuevos ingresos a la organización. Esto refuerza una de las ideas principales del presente trabajo, los equipos de tecnología tienen particularidades que hacen que necesiten una gestión diferenciada.

### Gráfico 31

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



Valores porcentual en el gráfico, valores totales en la leyenda.

## Conclusiones

A partir de la bibliografía analizada y la información relevada, concluimos que es necesaria la gestión en manos de las áreas de Recursos Humanos y los líderes de la organización sobre el compromiso de los perfiles de IT. Concluimos a su vez, que las empresas están gestionando los niveles de *engagement* en sus equipos de trabajo, pero no existe una uniformidad en su tratamiento. El *engagement* se encuentra dentro de las agendas y temas cruciales de los equipos de liderazgo y de Recursos Humanos y que en las áreas de tecnología significa un problema para muchas de las empresas relevadas.

Entendemos que existen muchos puntos en común de esta dotación con el resto de la organización, pero a su vez encontramos puntos diferenciales que necesitan un tratamiento y gestión específicos. A su vez, la importancia e impacto en el negocio de los profesionales de IT en las organizaciones relevadas, así como la complejidad de contratación que poseen, hace que esta dotación necesite un cuidado y gestión diferencial.

Sin embargo, identificamos como principal problema a resolver que muchas de las organizaciones relevadas considera que los perfiles de IT se encuentran dentro de su *pool* de talento, así como lo consideran sumamente importante para la organización. Pero a la hora de responder cuán comprometida cree que se encuentra dicha población, la mayoría de las respuestas están en la media de la banda. A su vez, más de una variable causante de compromiso no está cubierta correctamente o, también las áreas de Recursos humanos y los líderes de las organizaciones pareciera que no consideran que tiene impacto en los niveles de *engagement* que tiene los perfiles de IT. Por ejemplo, las acciones llevadas a cabo en materia de *feedback* y desarrollo de carrera parecen resultar insuficientes para los niveles que los profesionales de IT demandan o necesitan. La desconexión que identificamos entre comunicación y propósito nos lleva a pensar también que tampoco se estaría gestionando correctamente el compromiso de estos equipos si

se tiene en cuenta esa variable. Desde el aspecto de políticas de bienestar y salud, entendemos que el porcentaje de compañías que no posee ninguna acción en este campo generaría un impacto directo en los niveles de compromiso de sus equipos.

Concluimos que el presente trabajo puede ayudar a las áreas de Recursos Humanos y líderes de las organizaciones a problematizar el nivel de compromiso en sus equipos de IT, medirlo de manera correcta y entender que las variables que impactan en él son muchas y complejas. Quizás así podrían enfocar sus esfuerzos y lograr generar el compromiso en los desarrolladores que tanto desean. dado que la rotación de perfiles de tecnología como vimos es compleja y costosa para la empresas.



Universidad de  
**San Andrés**



## Recomendaciones para la acción

Recomendamos como cuestión primordial a aquellas empresas que todavía no están gestionando el compromiso de sus dotaciones y específicamente las de IT, que comiencen a hacerlo. Recomendamos a su vez, que se aborde la problemática con una mirada amplia y que incluya a todas las variable causantes antes identificadas:

- Para aquellas empresas que quizás no estén comunicando internamente el propósito de la organización o aquellas que lo hacen pero no ven el impacto, recomendamos que busquen nuevas formas y canales de comunicación.
- A aquellas empresas que dan feedback solo de manera semestral o anual, recomendamos que puedan comenzar a hacerlo de manera asidua y cotidiana. Rápidamente verán como sus equipos en general y particularmente de IT se encuentran más a gusto con la organización.
- En cuanto a las políticas de bienestar o salud, recomendamos a aquellas compañías que todavía no tienen ninguna de estas implementada, que puedan evaluar en sus equipos de trabajo cuales son consideradas como importantes por ellos y puedan armar una propuesta de implementación. Como planteamos anteriormente, algunas de estas políticas no requieren demasiada inversión y el impacto que tiene en los perfiles de IT es grande y positivo.
- Recomendamos, por último, que todas las áreas de Recursos Humanos y líderes de las organizaciones puedan realizar un mapeo interno para entender si todas las personas se encuentran cómodas y capacitadas para realizar su trabajo y sus tareas actuales. Ajustar el plan de capacitación o mejorar las oficinas son cuestiones que para los equipos de IT posee un impacto positivo inmediato.

# Anexo 1

## Formulario de encuesta

### Relevamiento de información - *Engagement* en poblaciones de IT

#### 2. Perfil del encuestado

##### 2.1 Industria / Sector de actividad

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



Universidad de

San Andrés

##### Dotación de la empresa

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

##### 2.2 Edad

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

### 2.3 Género

- Femenino
- Masculino
- Otro

### 2.4 Puesto en la organización

### 2.5 Antigüedad en el puesto

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

### 2.6 Antigüedad en la empresa

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



Universidad de

San Andrés

## 3. Engagement

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

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

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

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

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

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

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

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

- Mejoras en el entorno de trabajo
- Otros:

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

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

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

- Sí
- No

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

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

3.8 ¿Se mide el engagement en su organización?

- Si
- No

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

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

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

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

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

- ADM. Y FINANZAS
- HR
- IT
- MKT

- PRODUCCIÓN
- VENTAS
- I+D

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

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



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

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

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

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

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

#### **4. Sector IT**

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

- Home office
- Flexibilidad horaria
- Espacios de trabajo flexibles
- Libertad de acción para alcanzar los objetivos
- Ninguna
- Otros:

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

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

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

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

- Igual
- 5% a 10% mayor

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



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 2

En los gráficos se encuentran los resultados porcentuales y en las referencias los valores totales (cantidad de respuestas en cada sentencia).

Gráfico 1 - Industria de la empresa

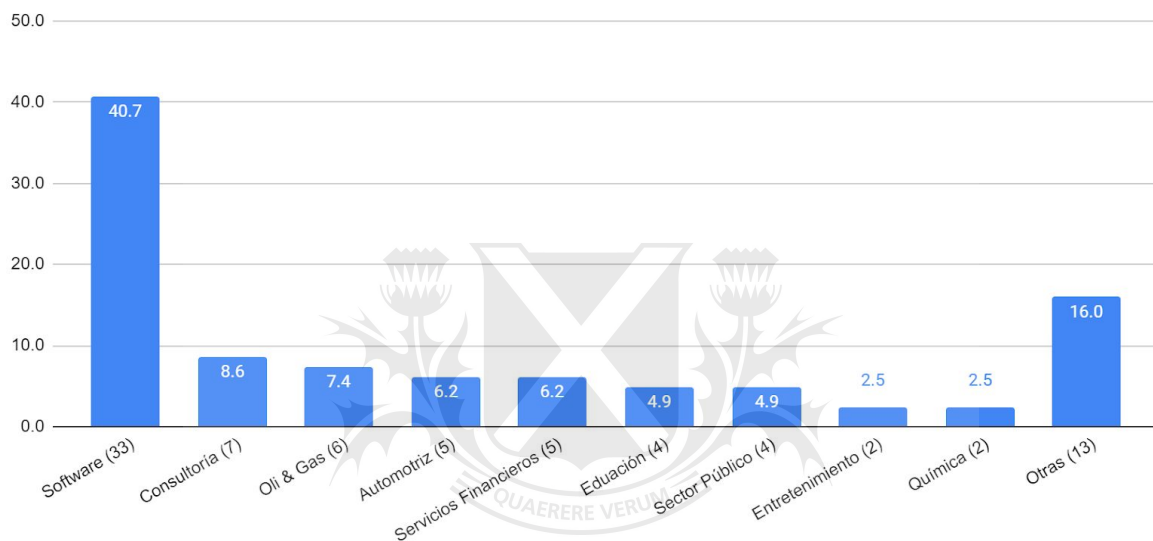


Gráfico 2 - Dotación de la empresa

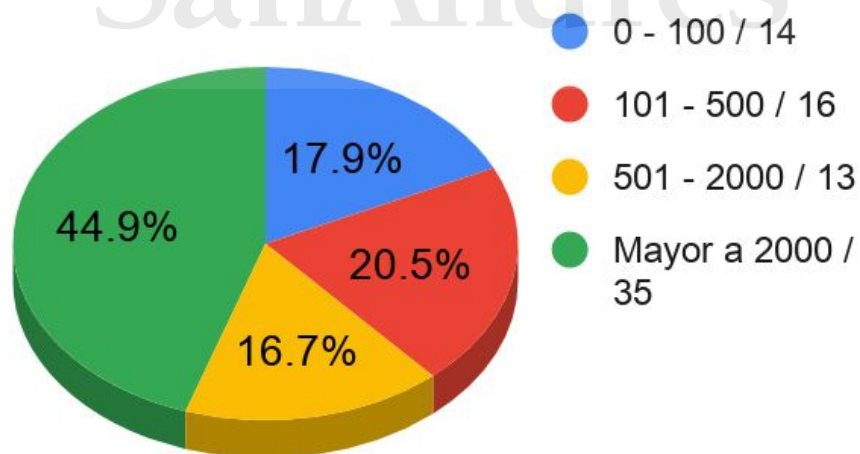


Gráfico 3 - Edad

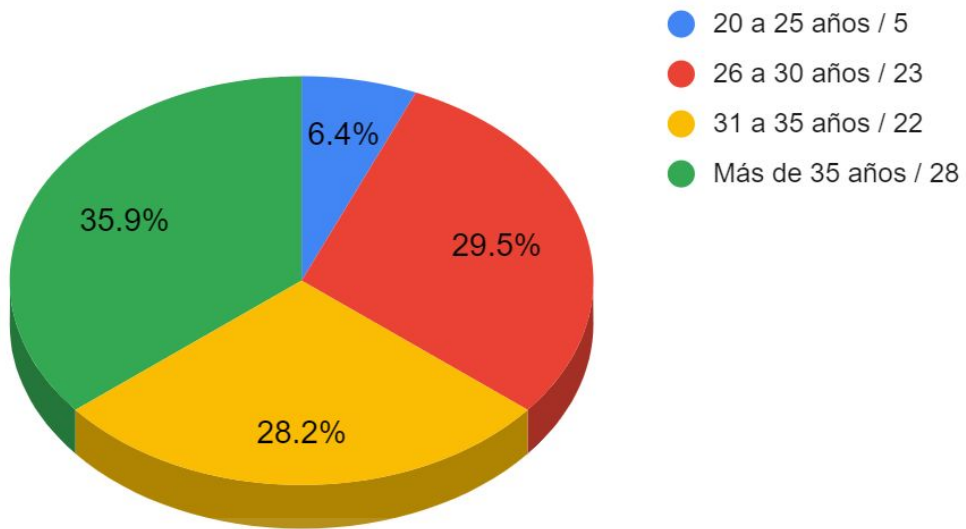


Gráfico 4 - Género

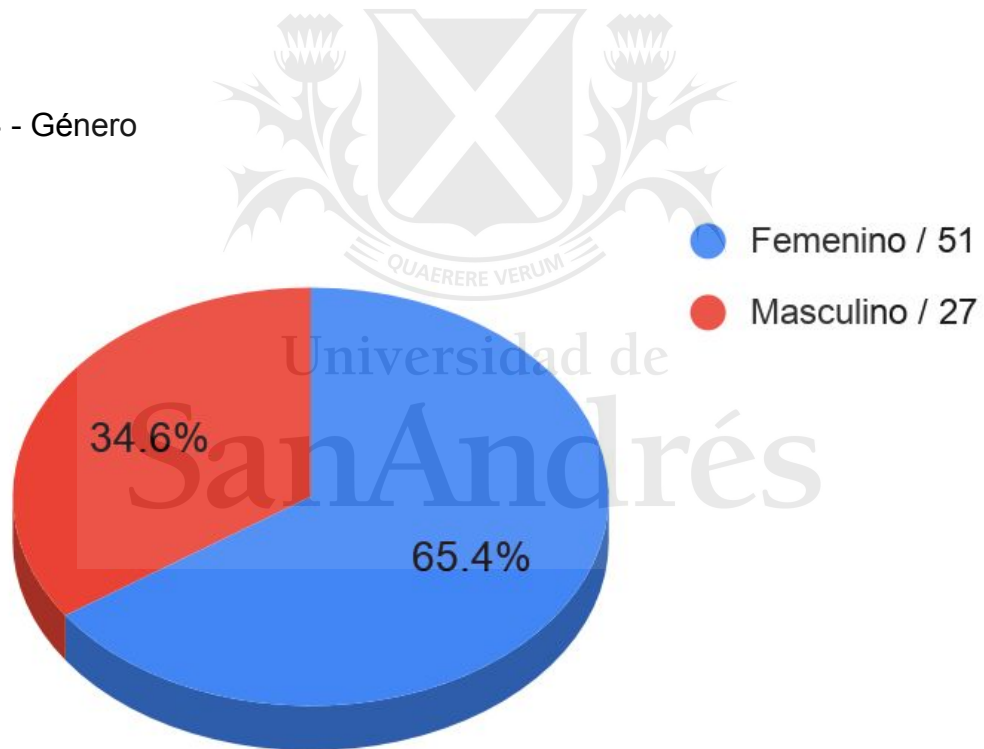


Gráfico 5 - Puesto en la organización

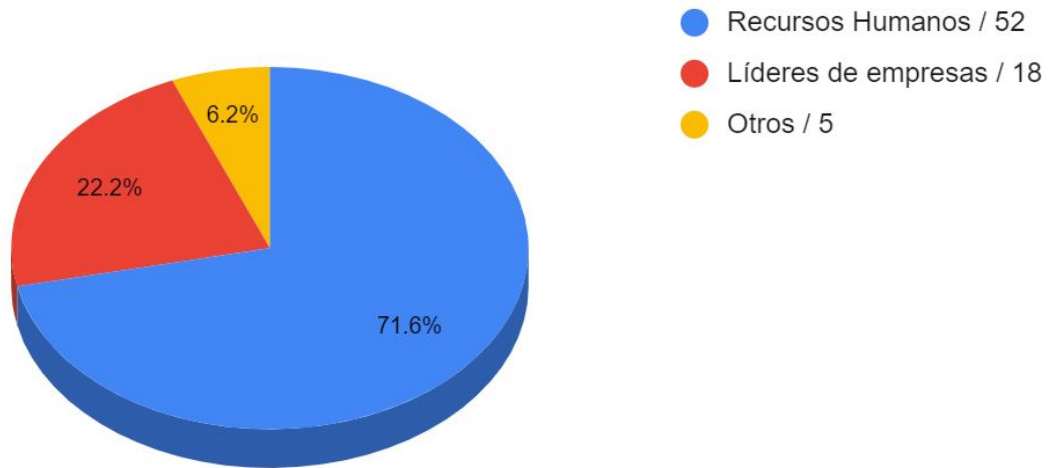


Gráfico 6 - Antigüedad en el puesto

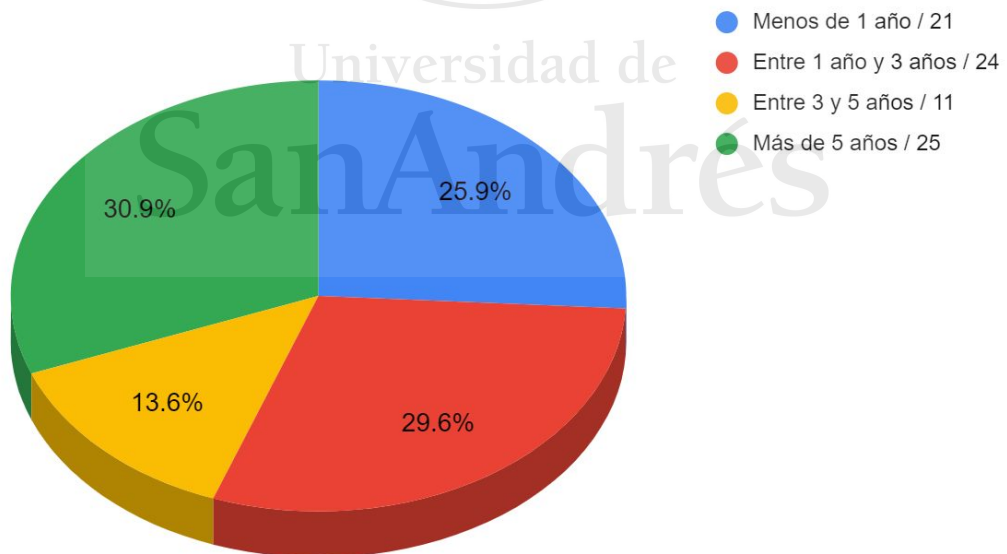


Gráfico 7 - Antigüedad en la empresa

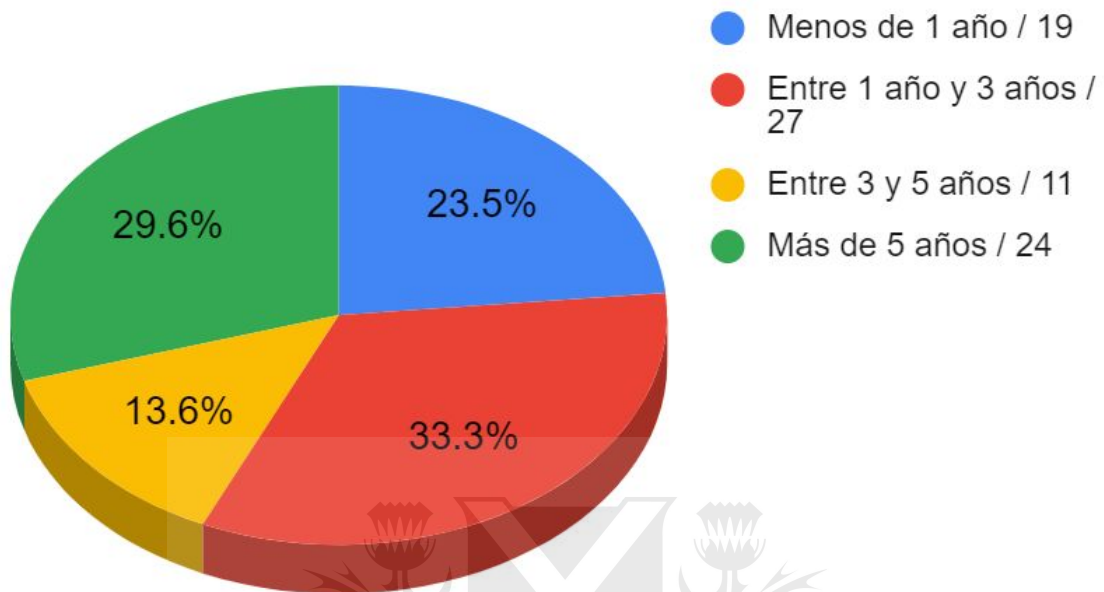


Gráfico 8 - ¿Cuál de estas variables considera que representa mejor a los "talentos" de su organización?

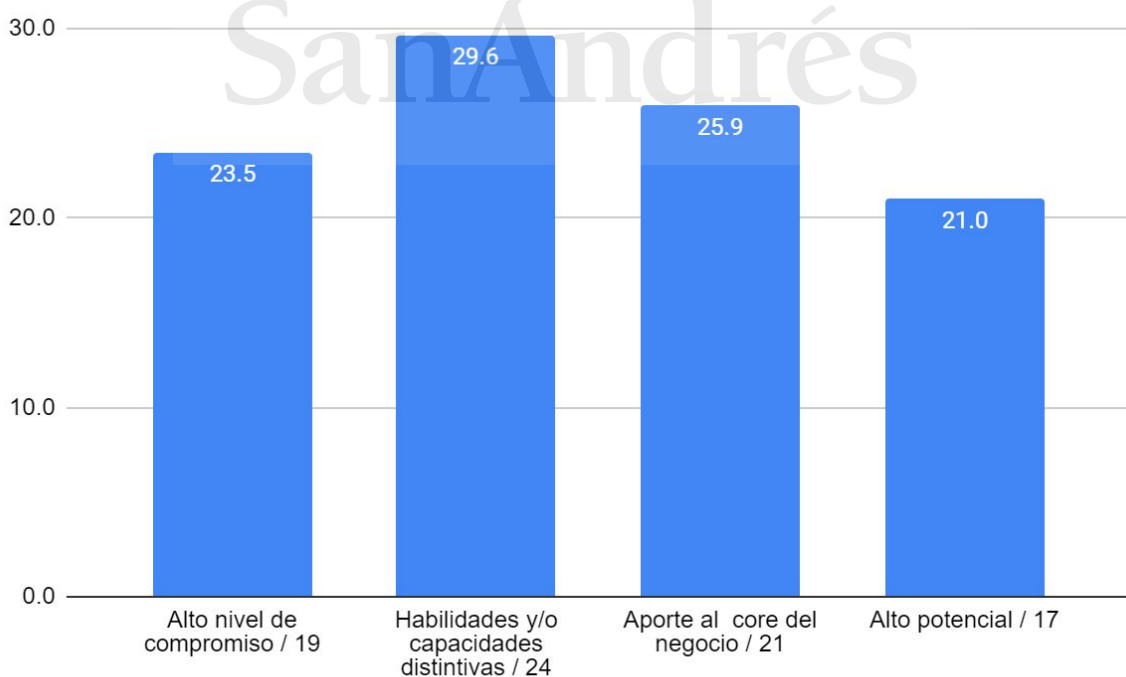


Gráfico 9 - ¿En qué sector de su organización considera que se concentra la mayor cantidad de "talentos"?

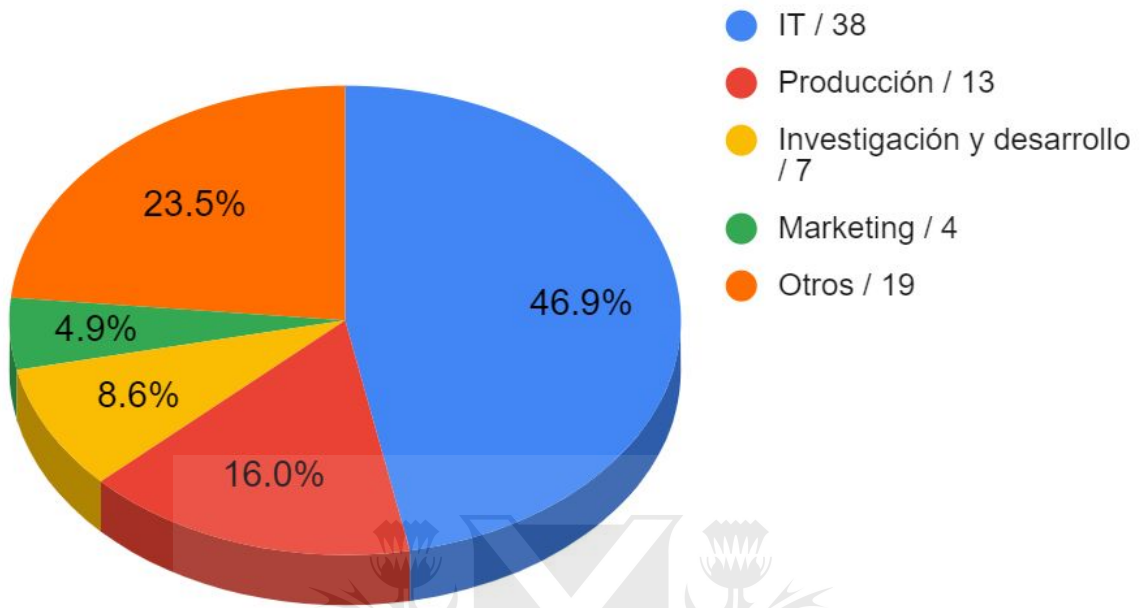


Gráfico 10 - ¿Qué políticas y acciones lleva a cabo su organización para atraer y fidelizar "talentos"?

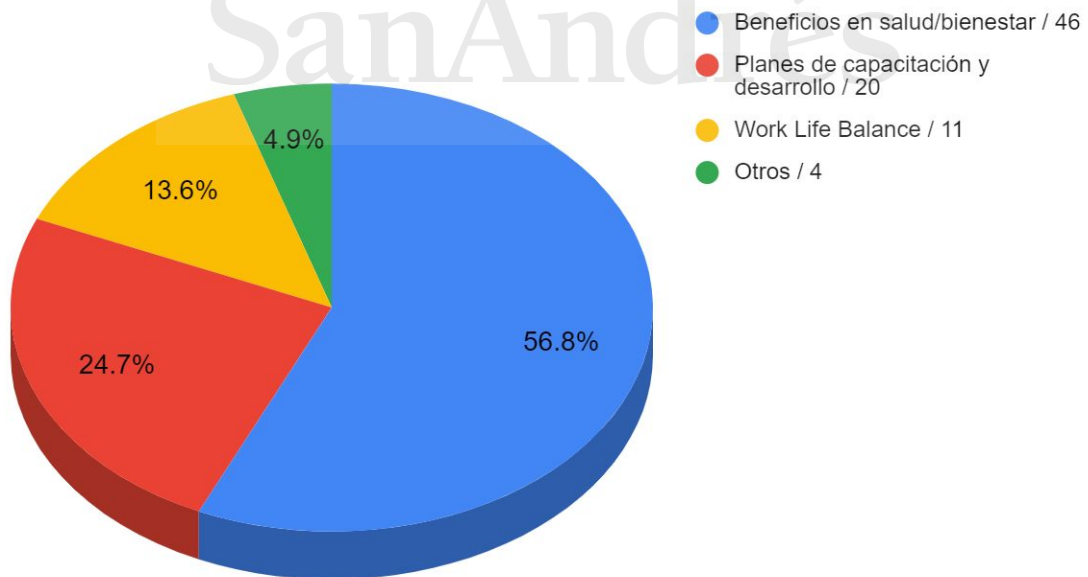


Gráfico 11 - ¿Por qué cree que las personas eligen trabajar en su organización?

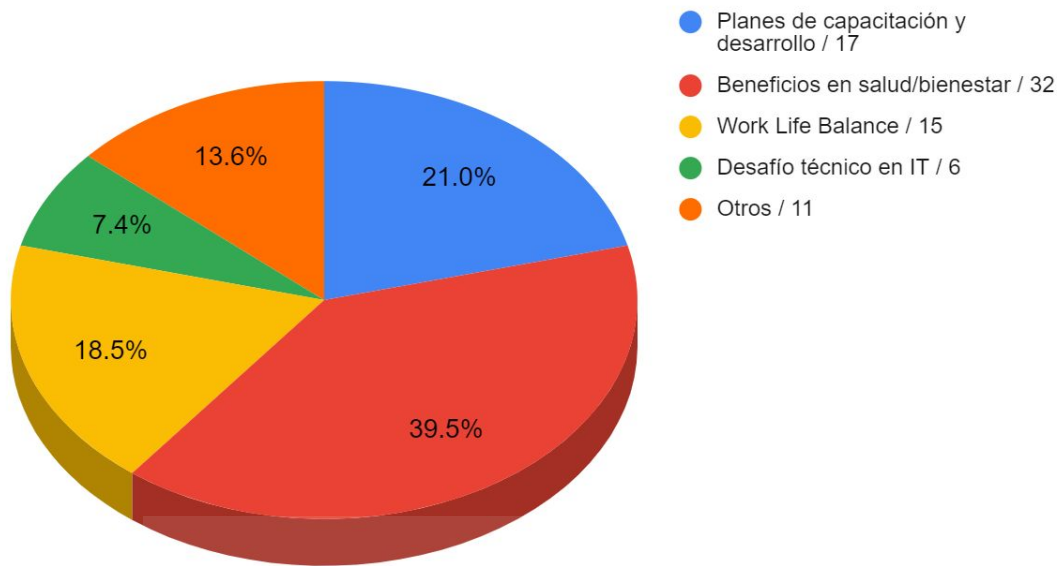


Gráfico 12 - ¿Cómo se define en su organización compromiso / *engagement*?

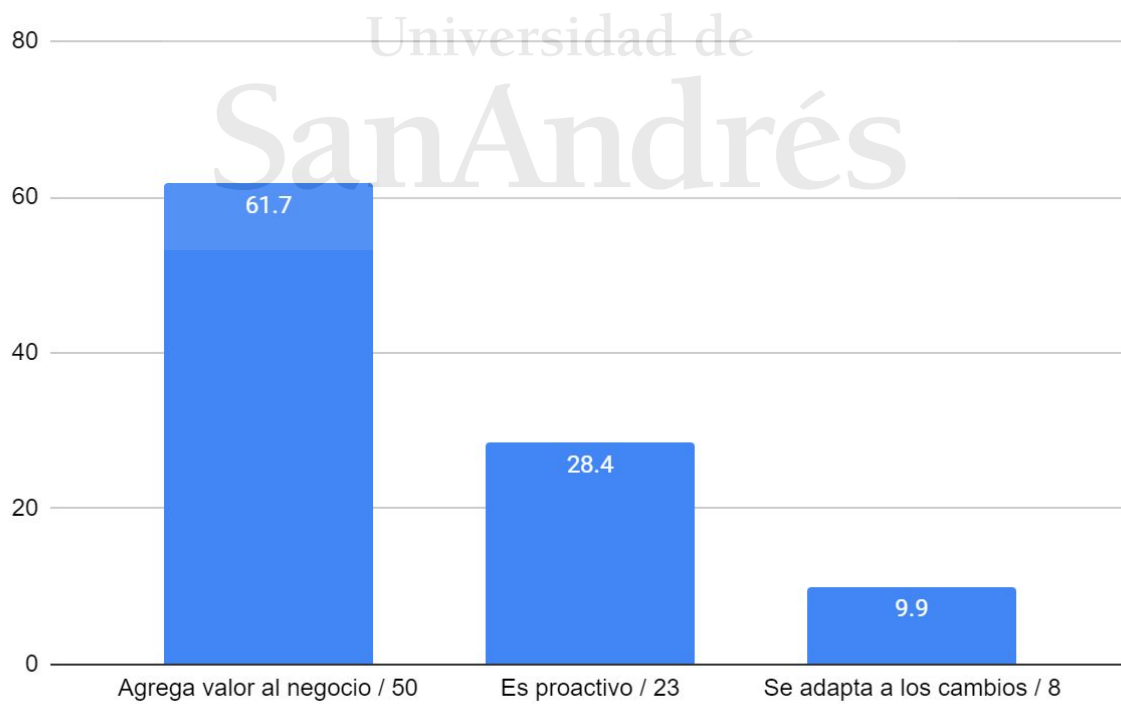




Gráfico 13 - ¿Existe en su organización un proceso formal de evaluación de desempeño?

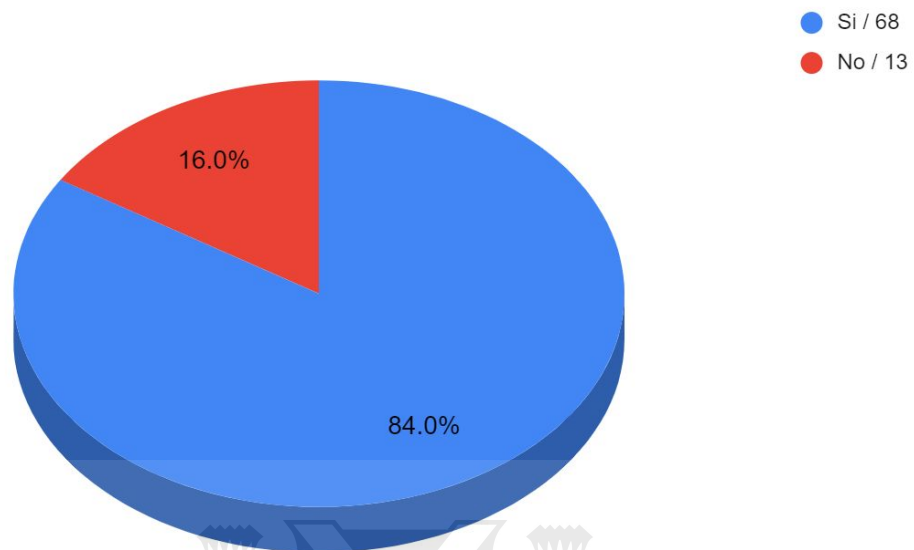


Gráfico 14 - ¿Con qué frecuencia reciben feedback formal los colaboradores en su organización?

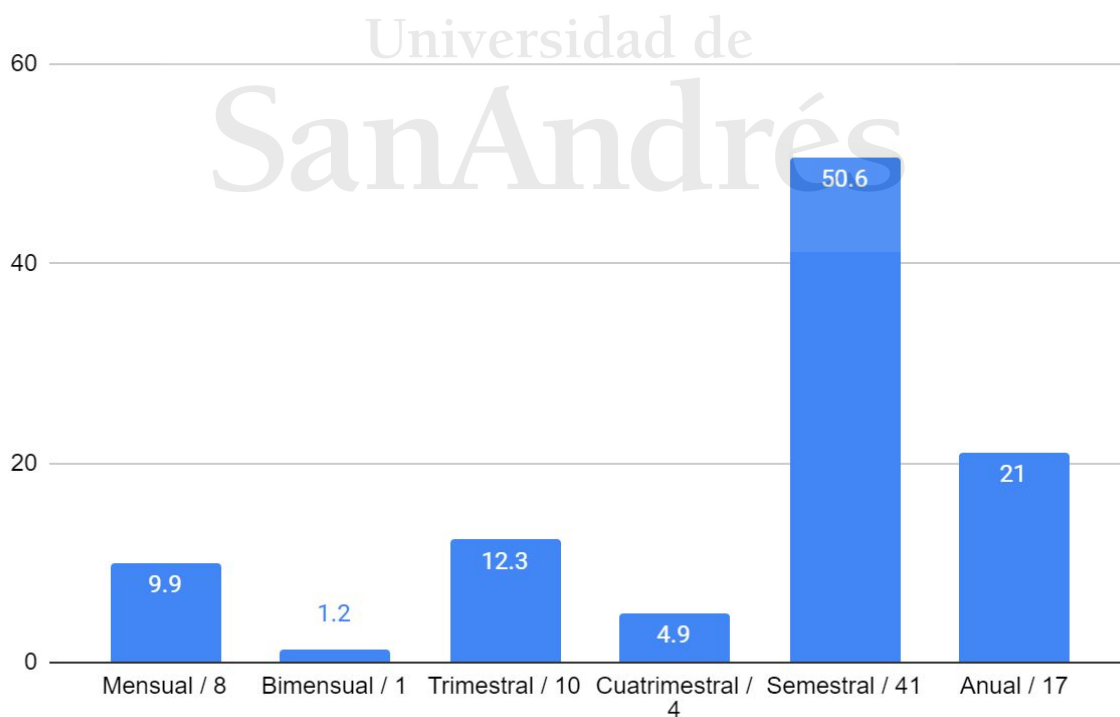


Gráfico 15 - ¿Se mide el *engagement* en su organización?

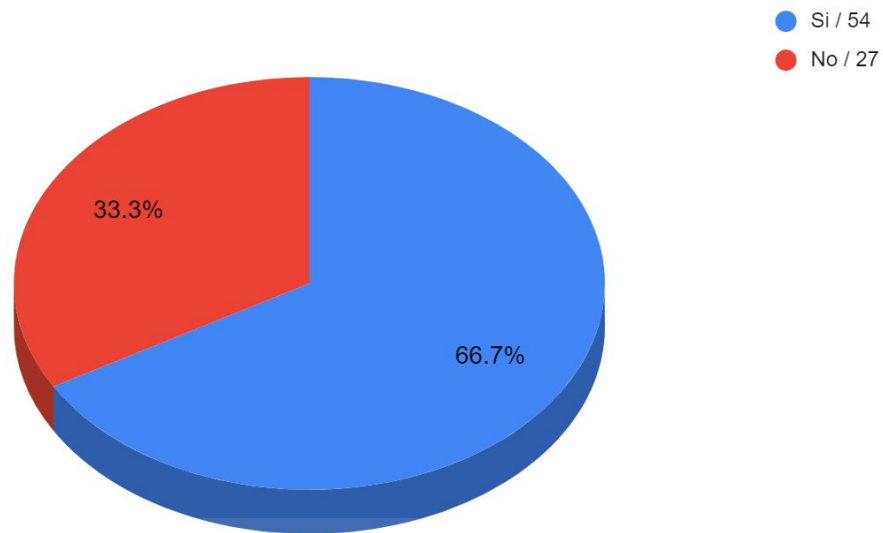


Gráfico 16 - ¿Qué indicadores utiliza para hacer estas mediciones?

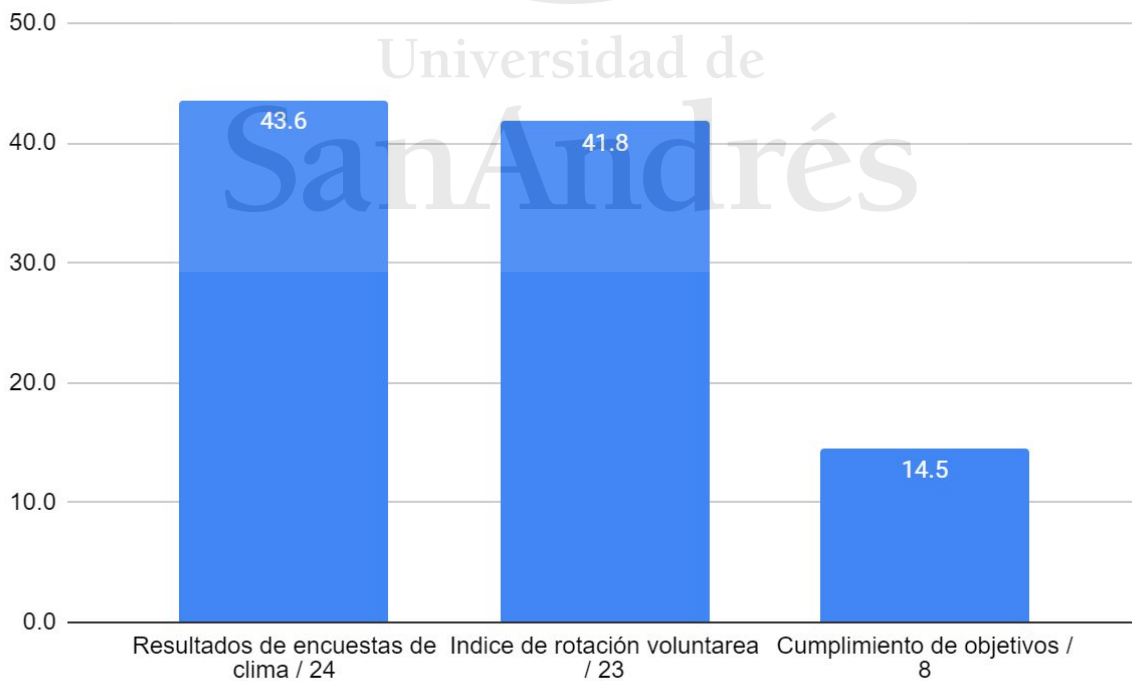


Gráfico 17 - ¿Qué hace su organización con los resultados de esas mediciones?

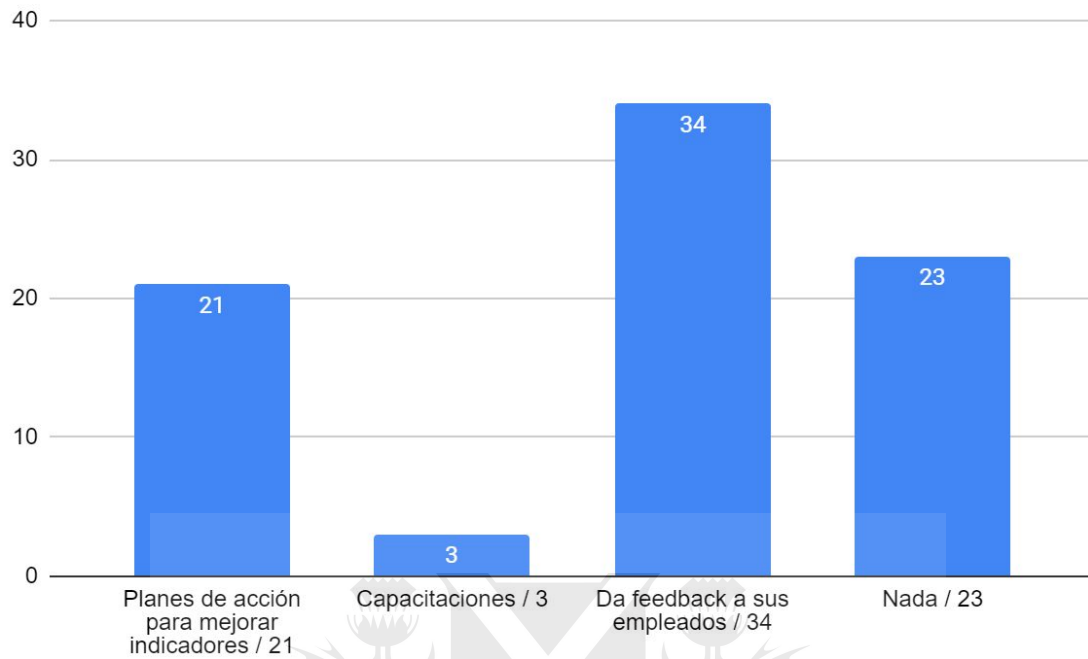


Gráfico 18 - ¿Cómo cree que su organización puede mejorar el compromiso de la dotación?

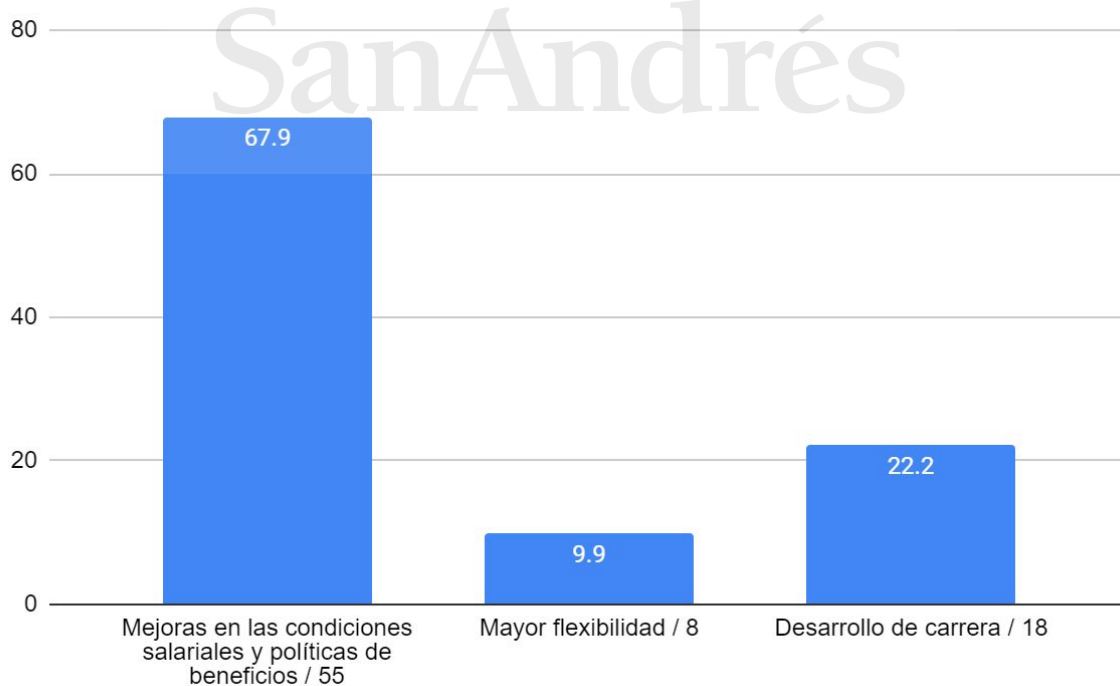


Gráfico 19 - Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo; ¿Qué importancia tiene el sector de IT en su organización?

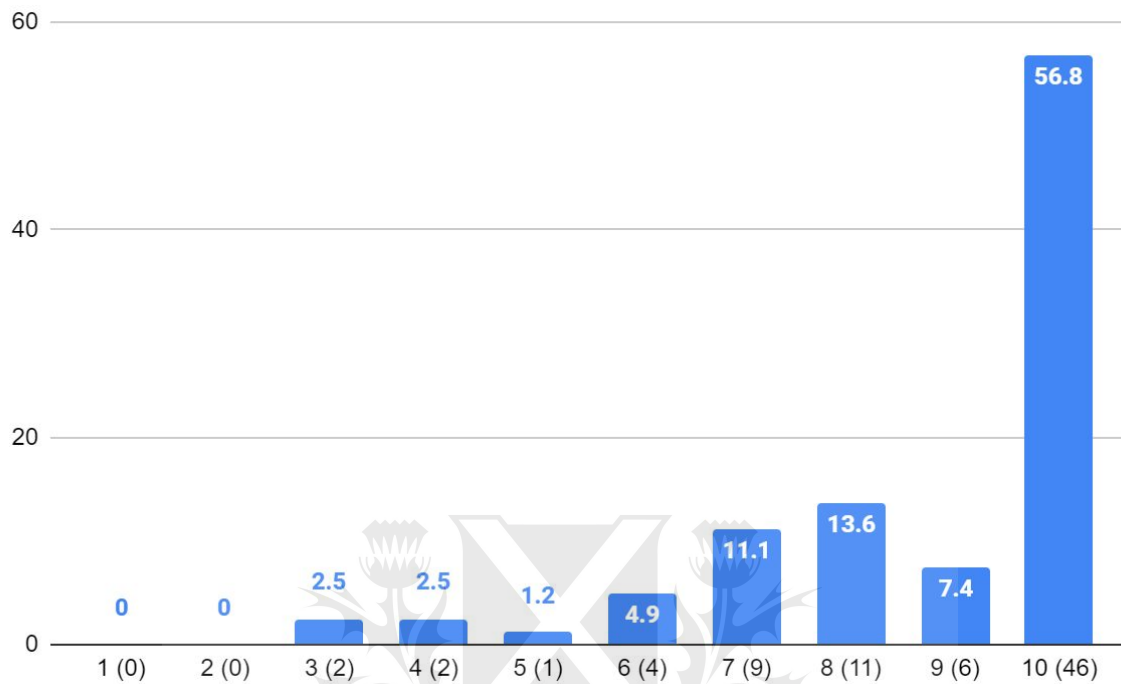


Gráfico 20 - Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán comprometida cree que está la población de IT con la compañía?

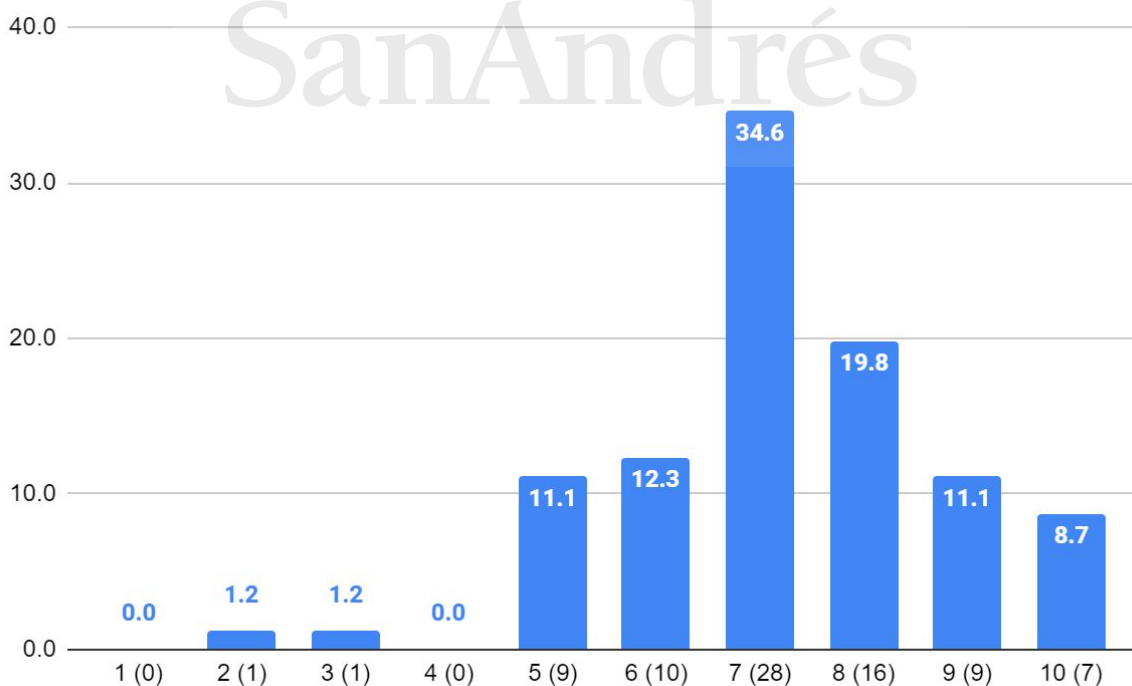


Gráfico 21 - Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán informada cree que está la población de IT sobre el negocio?

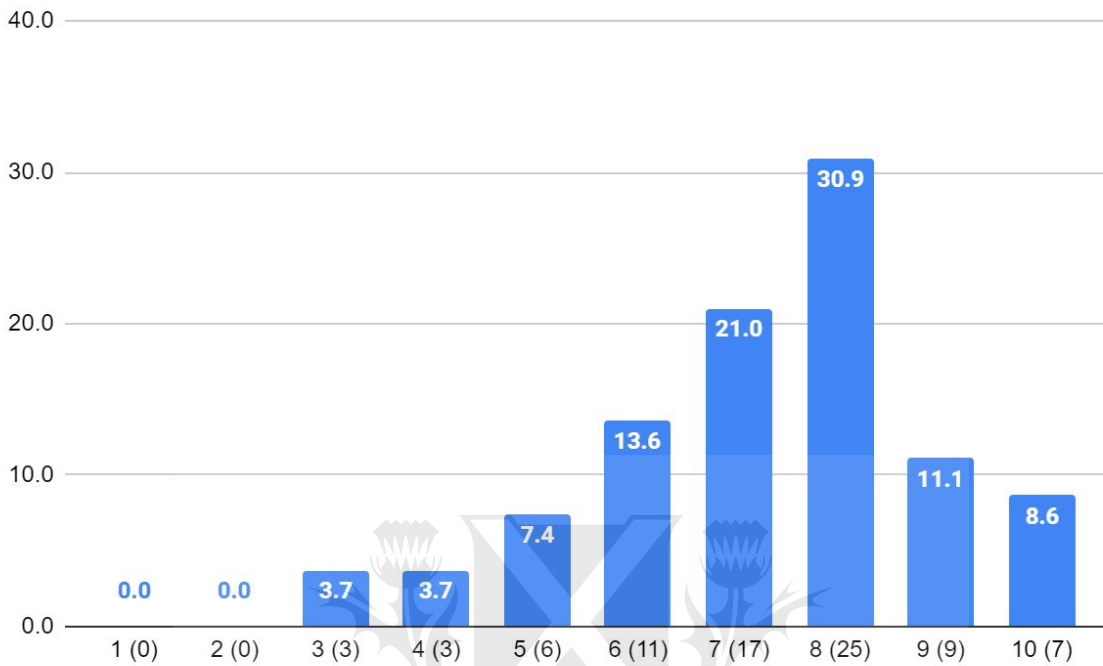


Gráfico 22 - Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán comprometida cree que está la población IT con la Dirección de la compañía y su estrategia de negocio?

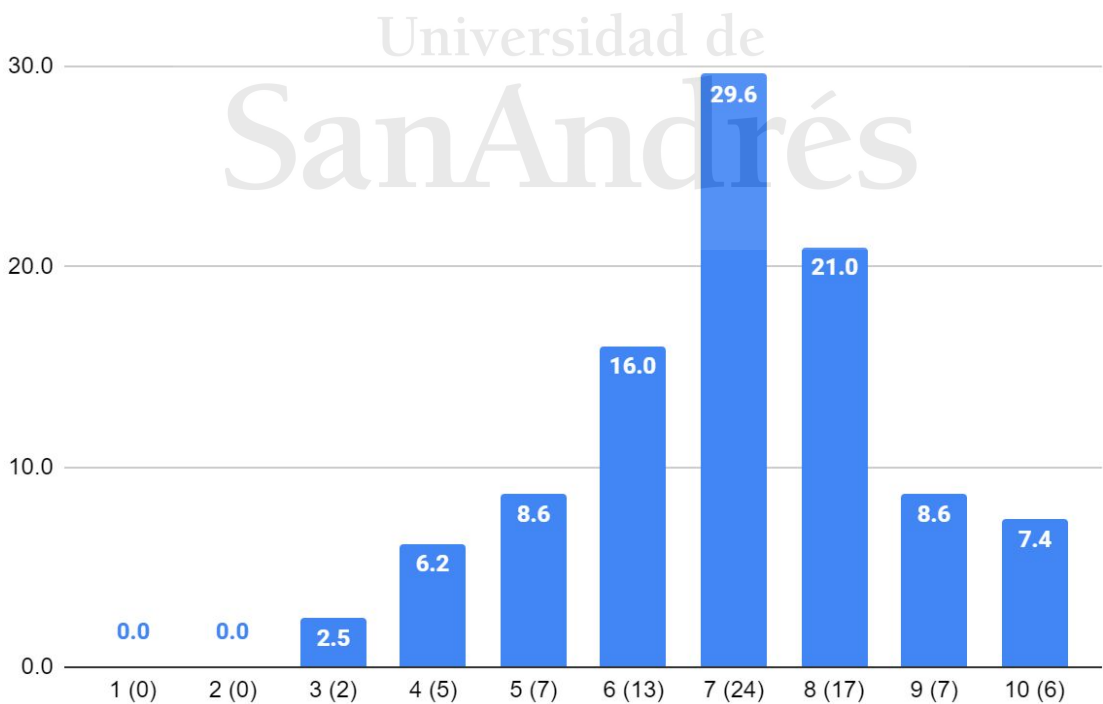


Gráfico 23 - Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán comprometida cree que está la población IT con el liderazgo del área de desarrollo?

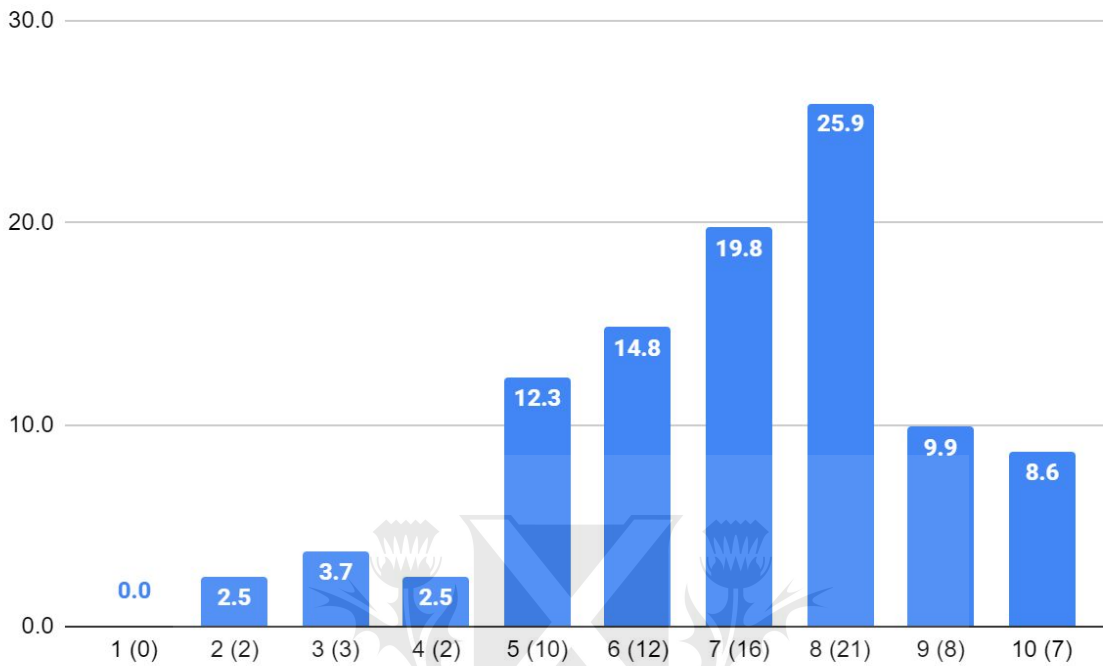


Gráfico 24 - Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán valorada cree que se siente la población de IT?

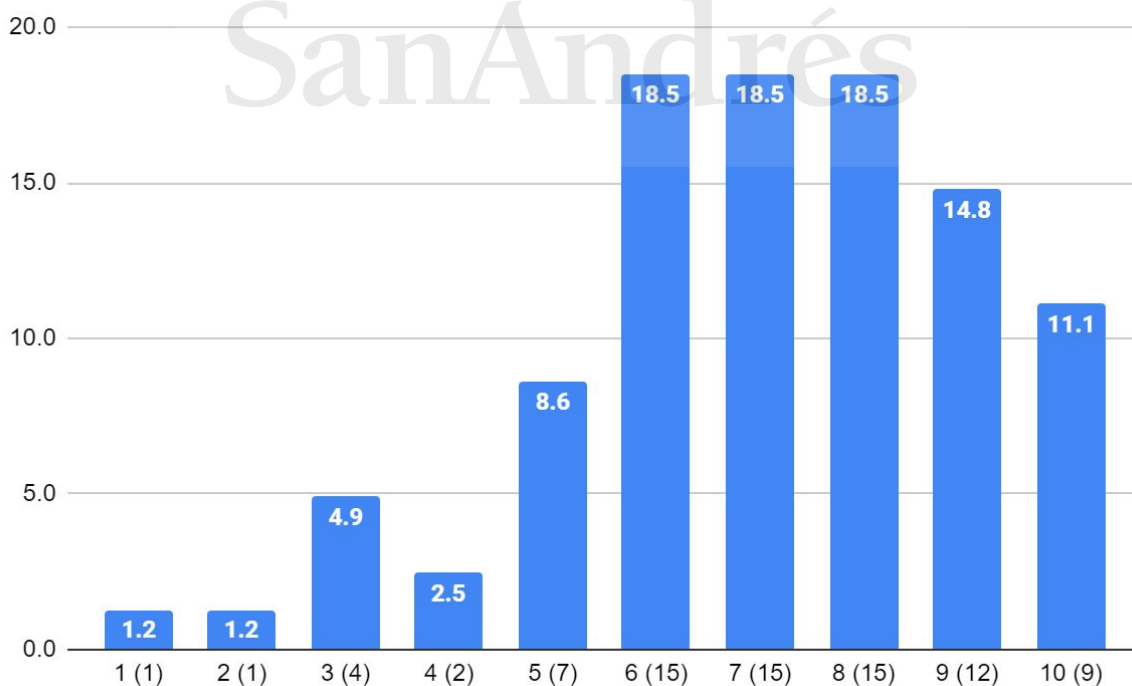


Gráfico 25 - Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Con cuánta autonomía cree que trabaja la población de IT en su organización?

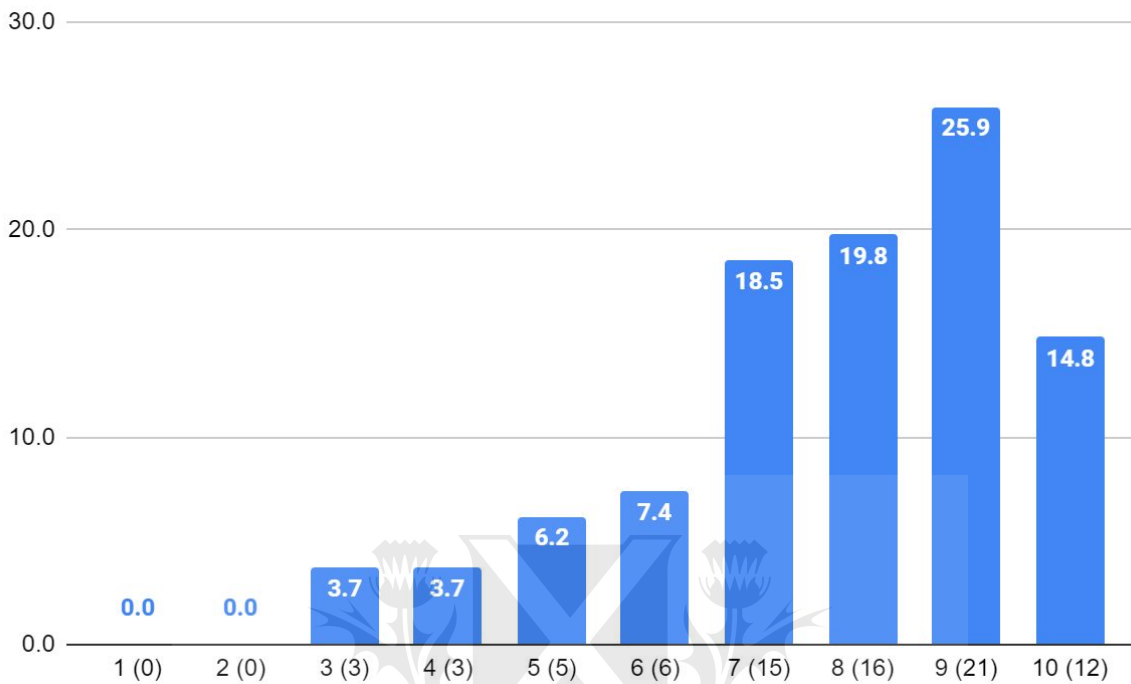


Gráfico 26 - Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán involucrado cree que está el top management de la compañía en lograr *engagement* en la población de IT?

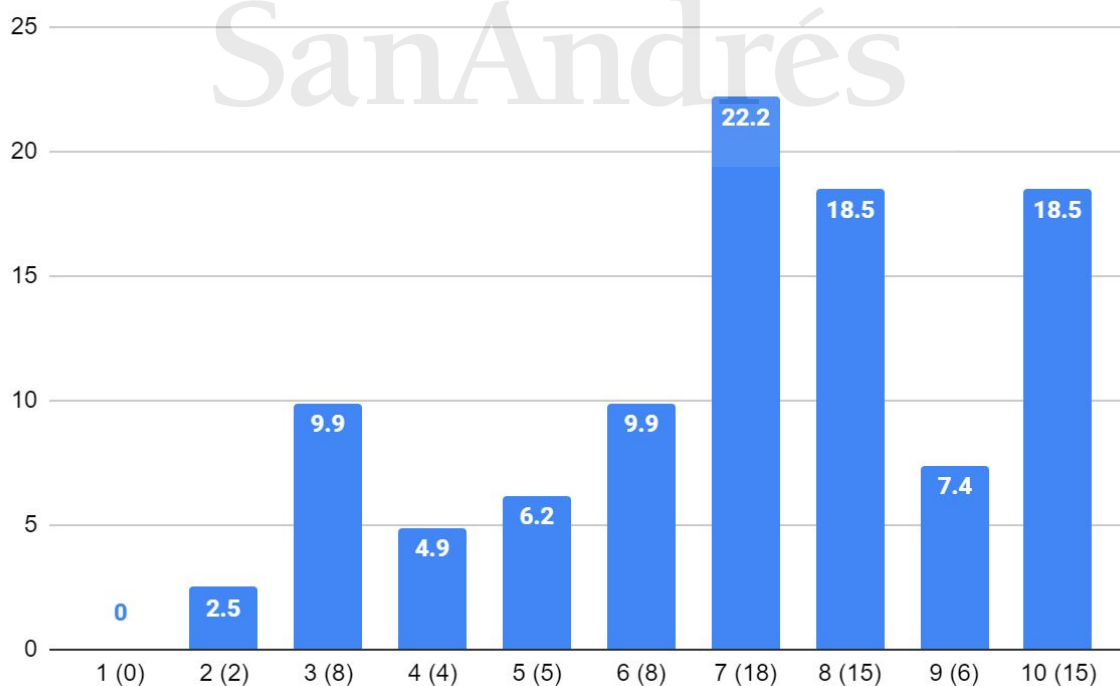


Gráfico 27 - Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán capacitada está la población de IT para cumplir con sus objetivos?

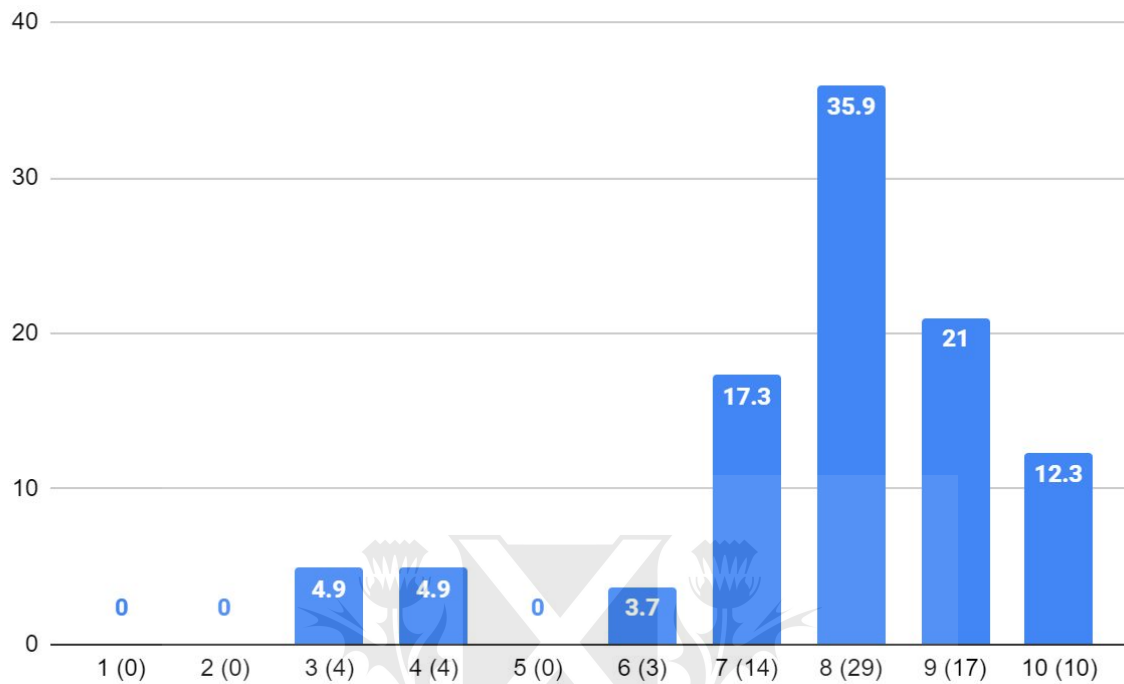


Gráfico 28 - ¿Qué políticas de flexibilidad tienen para la población IT?

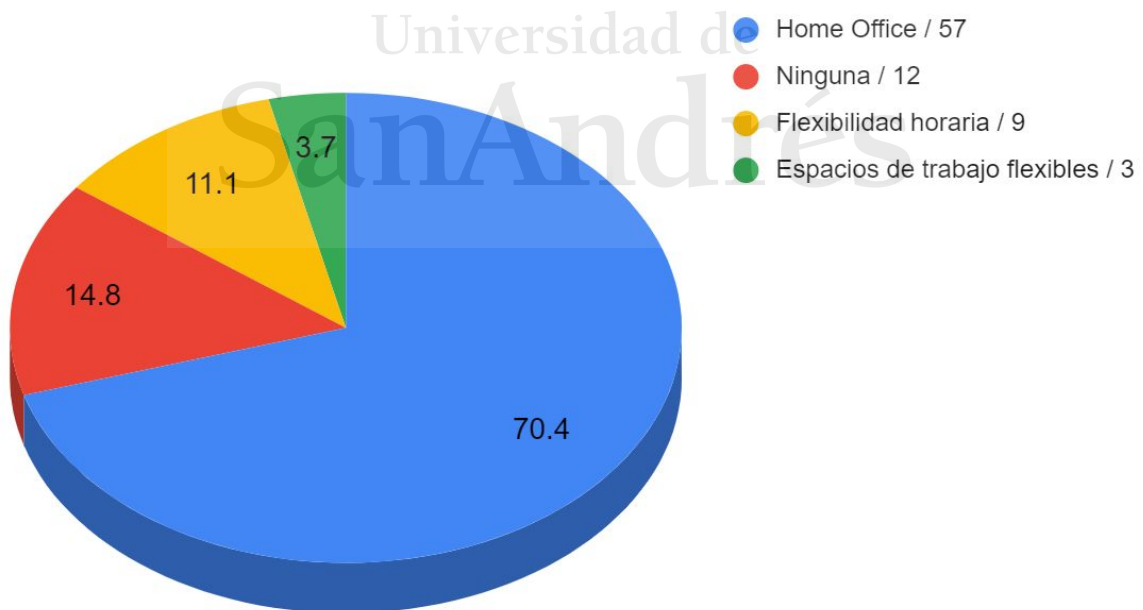




Gráfico 29 - ¿Qué políticas de salud/bienestar tienen para la población IT?

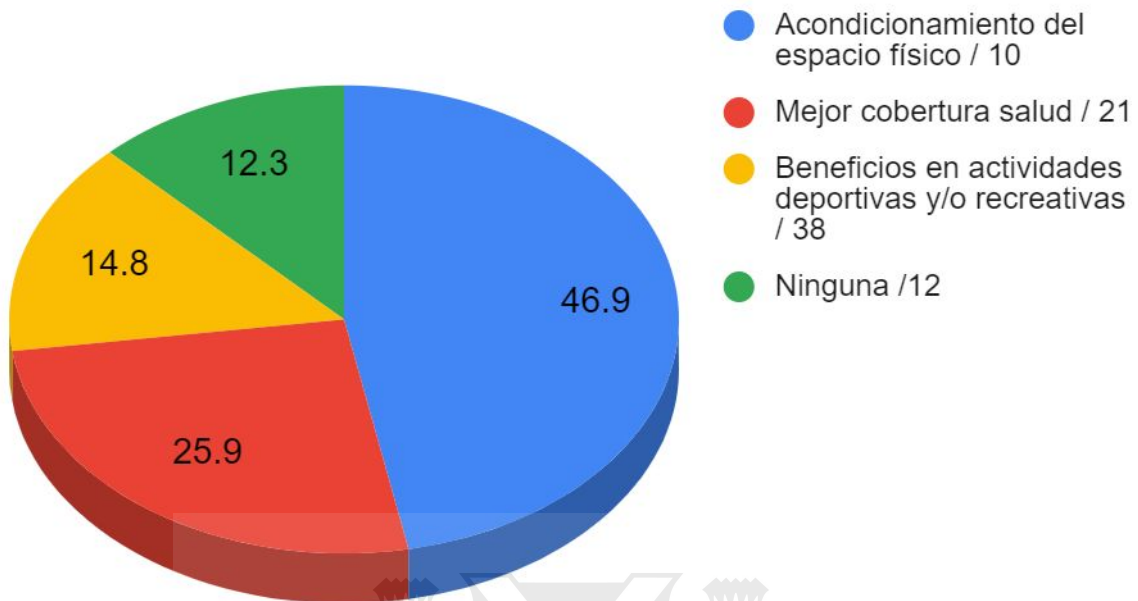


Gráfico 30 - Siendo 10 lo máximo y 1 lo mínimo ¿Cuán preparadas cree que están las oficinas para que IT desarrolle su trabajo?

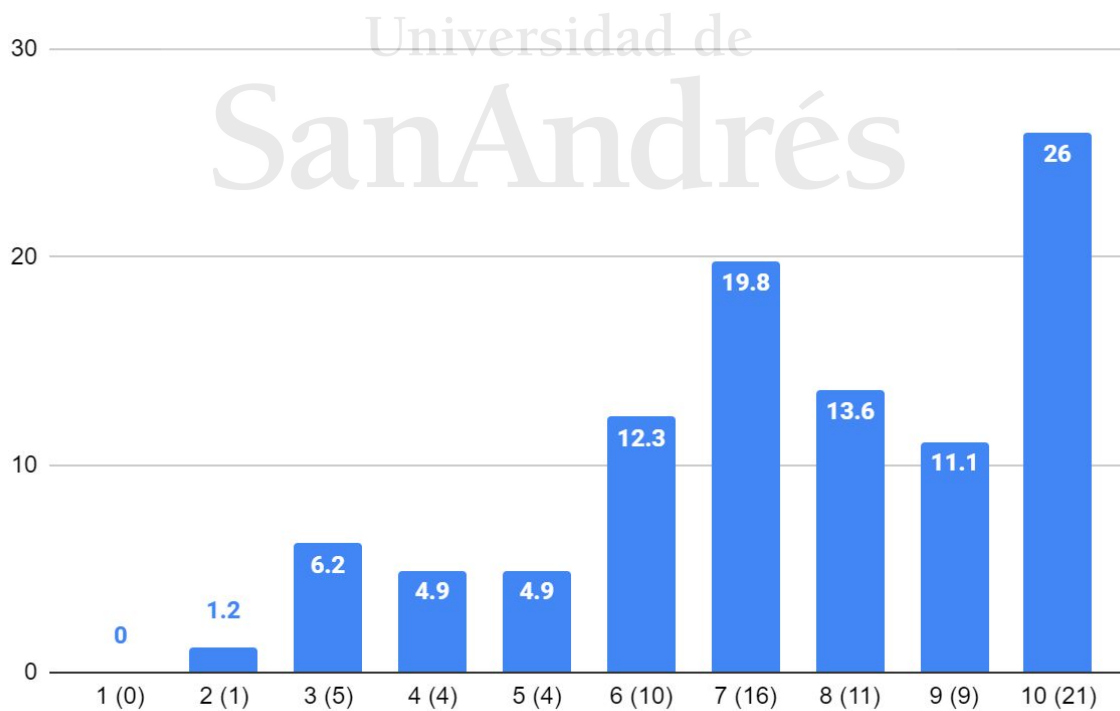
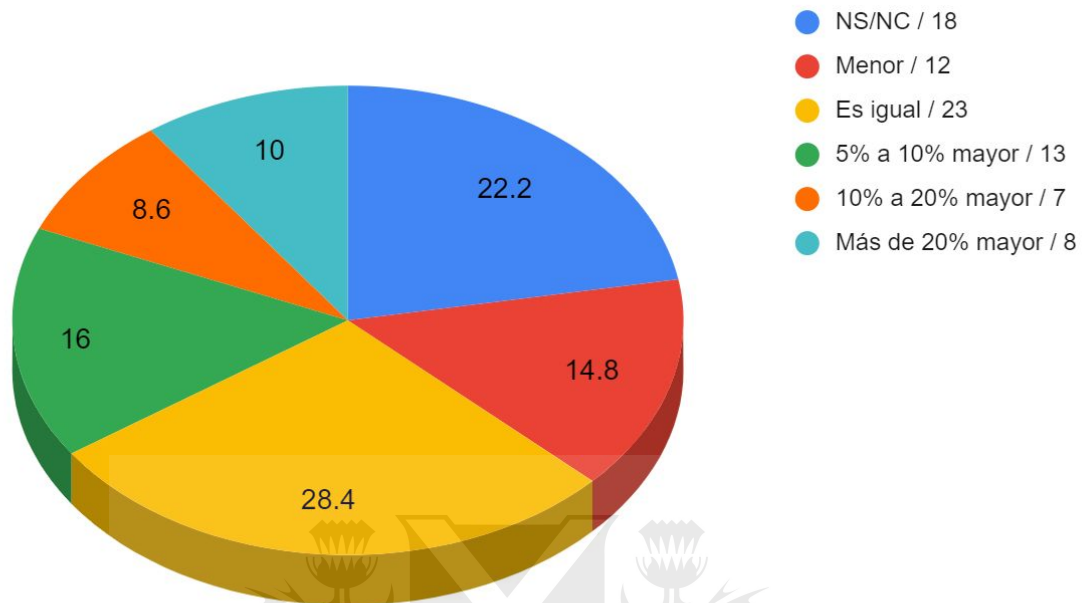


Gráfico 31 - ¿Qué relación tiene el índice de rotación en las áreas de IT con respecto a la rotación total de la compañía?



# Referencias bibliográficas

- Aon Hewitt. (2015). *Model of Employee Engagement*. Disponible en:  
<https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx?disposition=inline>
- Aon Hewitt. (2018). *Trends in Global Employee Engagement*. Disponible en:  
[http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon\\_2018\\_Trends\\_In\\_Global\\_Employee\\_Engagement.pdf](http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2018_Trends_In_Global_Employee_Engagement.pdf)
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Bayona, C; Goñi, S; Madorrán, C (2000). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
- Cappelli, P. (2000). *Is there a shortage of Information Technology workers?* McKinsey and Company.
- Clifton, James K. (2008). *Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace*. Society for Human Resource Management.
- Florentine, S. (2019). *Employee engagement: 10 best practices for improving your culture*. Disponible en:  
<https://www.cio.com/article/3318239/employee-engagement-best-practices.html>
- Guha, S., & Chakrabarti, S. (2014). *Employee Turnover: A Study on Information Technology Sector*. Journal of Business and Management.
- Guha, S., & Chakrabarti, S. (2016). *Differentials in Attitude and Employee Turnover Propensity: A Study of Information Technology Professionals*. Global Business and Management Research: An International Journal.
- Littlewood Zimmerman, H.F. (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. México: Escuela Superior de Comercio y Administración.

- Markos, S. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. International Journal of Business and Management.
- McCabe, T. (2017). *Employee Engagement. A Great Place To Work*. Nueva Zelanda: Human Resources Magazine.
- Omar, A; Urteaga, F. (2008). *Valores personales y compromiso organizacional*. México: Enseñanza e Investigación en Psicología.
- Perrin T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report.
- Ramarajan, L. (2015). Building Effective Working Relationships. Harvard Business School.
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Inglaterra: Report 408, Institute for Employment Studies.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Ulrich, D. (2007). *The Talent Trifecta*. Workforce Management. Disponible en: <https://www.workforce.com/news/the-talent-trifecta>
- Ulrich, D. (2010). *What's next for HR?* HR Magazine.

Universidad de  
San Andrés