

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



Manuscrito Científico.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

## **Marca Empleadora en Empresas de Tecnologías de la Información**

*Employer Branding in Information Technology Companies*

González Conterno Sabrina Alejandra

Legajo: VRHU18231

DNI: 39175829

Tutora: Natalia Gambino

Córdoba, noviembre 2021

## Resumen

El concepto “Marca Empleadora” hace referencia a la imagen y reputación alcanzada por una organización en el mercado, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar cuáles son los factores que posicionan a una marca empleadora, cuál es la propuesta de valor al empleado en las empresas IT bajo estudio de la provincia de Córdoba, y si ambas estrategias acompañan a los procesos de reclutamiento y retención de talentos. Para llevarlo adelante se decidió realizar una investigación de carácter descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transversal. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario. Uno de ellos, destinado a los talentos que trabajan en las empresas IT y el otro destinado a los responsables de los departamentos de recursos humanos. Los análisis fueron de tipo cuantitativo, ya que la recolección de datos tuvo su base en la medición numérica y análisis estadísticos. Como resultado se determinó que la Marca Empleadora, que las empresas IT están desarrollando, apunta a un modelo para reclutar y retener talento. En el cual, deben ser creativas, desarrollar ideas disruptivas que las diferencien, para así posicionarse en el mercado. La Propuesta de Valor al Empleado debe apuntar al crecimiento profesional del talento, esto les permitirá ser las más atractivas para trabajar. Lo esencial para las empresas es crear un ambiente de trabajo agradable, desarrollar una cultura de cuidado hacia los colaboradores, y mejorar en cada paso la experiencia de los mismos.

***Palabras clave:*** Empresas de Tecnología de la Información - Marca Empleadora - Propuesta de Valor al Empleado - Reclutamiento y Retención de talento.

## **Abstract**

The "Employer Brand" concept refers to the image and reputation achieved by an organization in the market, both among current and future employees. The objective of this research work was to determine what are the factors that position an employer brand, what is the value proposition to the employee in the IT companies under study in the province of Córdoba, and if both strategies accompany the recruitment processes and talent retention. To carry it out, it was decided to carry out a descriptive research, with a quantitative approach and a non-experimental cross-sectional design. The questionnaire was used as a data collection instrument. One of them, destined to the talents that work in IT companies and the other destined to the heads of the Human Resources departments. The analyzes were quantitative, since the data collection was based on numerical measurement and statistical analysis. As a result, we determine that the Employer Brand, which IT companies are developing, points to a model for recruiting and retaining talent. In which, they must be creative, develop disruptive ideas that differentiate them, in order to position themselves in the market. The Employee Value Proposition must aim at the professional growth of talent, this will allow them to be the most attractive to work with. The essential thing for companies is to create a pleasant work environment, develop a culture of caring for employees, and improve their experience at every step.

**Key words:** Information Technology Companies - Employer Branding - Employee Value Proposition - Recruitment and Retention of Talent.

# Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Métodos</b> .....	22
<i>Diseño</i> .....	22
<i>Participantes</i> .....	22
<i>Instrumento</i> .....	23
<i>Análisis de datos</i> .....	24
<b>Resultados</b> .....	26
<i>Marca Empleadora</i> .....	26
<i>Propuesta de Valor al Empleado</i> .....	29
<i>Reclutamiento y Retención de Talento</i> .....	31
<b>Discusión</b> .....	33
<b>Referencias</b> .....	43
<b>Anexos</b> .....	46
<i>Anexo 1: Consentimiento Informado</i> .....	
<i>Anexo 2: Modelo de Encuesta – Responsable de Recursos Humanos</i> .....	
<i>Anexo 3: Modelo de Encuesta - Talento IT</i> .....	

## Introducción

Atracción y Retención de Talento son en la actualidad temas muy importantes dentro de las organizaciones. Ambos conceptos no pueden ni deben quedar afuera de la agenda de las empresas, máxime por las dificultades que estas enfrentan para conseguir recursos capacitados y retenerlos.

Este desafío es aún mayor en empresas IT (Information Technology), ya que la demanda de profesionales excede el número de talentos disponibles. El Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET, 2016) en su informe “Demanda de Capacidades 2020”, llevado a cabo en empresas de los sectores más relevantes de Argentina a través de encuestas y entrevistas, asegura que el 51% de las empresas argentinas del sector del software ya está enfrentando dificultades para contratar expertos en tecnología. Las principales dificultades para cubrir los puestos en el sector se deben a la falta de candidatos disponibles (22%), falta de experiencia (21%), falta de competencias técnicas (14%), pretensión de mayor salario que el ofrecido (16%) y demasiada competencia entre empleadores (11%).

La investigación muestra que los perfiles técnicos en informática y programación de la industria del software son los segundos perfiles técnicos con mayor dificultad para ser encontrados. Según la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI, 2021) cada año quedan 5.000 puestos sin cubrir dentro de las empresas. A la vez, a corto plazo se esperan crear unos 13.000 puestos. La expectativa de las empresas para el 2021 es generar el 13,8% más de empleo, respecto al 2020.

El sector de Software y Servicios Informáticos (SSI) se engloba dentro de lo que se conoce como industrias de las “Tecnologías de la Información” (TI) o “Information Technology” (IT) en inglés, que de acuerdo con la OECD (1997) abarcan:

- Hardware, referencia a la propia computadora, así como a todos los dispositivos periféricos de entrada y salida, como monitores, discos, consolas de cinta, impresoras, trazadores, digitalizadores, escáneres, etc.
- Software, producción de un conjunto estructurado de instrucciones contenidas en distintos tipos de soporte físico, con el objetivo de hacer posible el uso de equipos de procesamiento electrónico de datos.
- Servicios Informáticos, lo que incluye ofrecer soluciones y servicios profesionales vinculados a la instalación, mantenimiento, desarrollo, integración, etc. de software, como los servicios de soporte técnico de hardware. (Anzil, 2007).

La industria del Software y Servicios Informáticos (SSI) de Córdoba ha adquirido importancia en la economía regional y nacional desde el año 2001, principalmente a partir de la radicación en la ciudad de empresas líderes a nivel mundial en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) fuertemente impulsada por el Gobierno de la Provincia, y por la constitución del Córdoba Technology Cluster (CTC) que reúne a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) locales, las cuales se propusieron complementar esfuerzos para desarrollar y ofrecer soluciones tecnológicas de nivel internacional, como así también lograr una coordinación y sinergia de las mismas, que potencie las acciones individuales mediante la conformación de redes que beneficien a cada empresa en particular y también al

conjunto, a través de relaciones de cooperación y convergencia de intereses. (López y Ramos, 2008). En la actualidad está integrado por más de 200 empresas locales.

Estos hitos dieron lugar a transformaciones que posicionaron a Córdoba como uno de los polos tecnológicos más importantes del país: un incremento significativo del tejido empresarial local y del empleo en el sector, y la consolidación de un modelo de promoción estatal orientado al desarrollo diferencial de esta industria. Se trata de un sector particularmente dinámico que presenta altos indicadores de desempeño. (Borrastero, 2011).

La ciudad de Córdoba se caracteriza también por ser una ciudad de gran dinamismo académico y por poseer numerosos centros educativos de calidad. Las universidades nacionales vinculadas al sector están agrupadas en el Instituto Tecnológico Córdoba (ITC), entidad civil destinada a promover la articulación universidad-empresa. Entre ellas se encuentran la Universidad Tecnológica de Córdoba (UTN), la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y la Facultad de Matemática, Astronomía Física y Computación (FAMAF) (Borrastero, 2011). Asimismo, se encuentran la Universidad Católica de Córdoba (UCC), Universidad Siglo 21, Blas Pascal, Instituto Universitario Aeronáutico, etc. Todas forman recursos humanos para el sector y, además, articulan el desarrollo de la industria otras importantes instituciones intermedias locales.

La consultora Economic Trends (2021) en su investigación “Monitor Estadístico TIC Julio 2021” para el Córdoba Technology Cluster (CTC), dio a conocer que las empresas de software de la provincia de Córdoba (excluyendo empresas multinacionales) emplearon a 14,087 personas, un 10.5% por encima del nivel registrado un año atrás, aunque un 0.6% por debajo del nivel registrado en enero de 2021.

Se trata de un estudio cuantitativo que recopila datos a través de encuestas anónimas y que tiene como objetivo la generación periódica y sistemática de estadísticas de la industria del software en la provincia de Córdoba.

La pandemia por COVID-19, rompió con el esquema de trabajo “on site” (en el sitio), fragmentó las barreras interculturales y potenció la exportación de talentos. Es decir, que puede estar produciendo efectos contrapuestos sobre el sector, mejorando las posibilidades de conseguir recursos humanos desde otras ciudades, provincias y países a través del teletrabajo, o profundizando la escasez de talentos IT porque los recursos disponibles tienen ahora más opciones para trabajar para empresas del exterior. El informe de Economic Trends indica que para el 64.8% de los empresarios del software en Córdoba predomina el segundo efecto, haciendo más difícil conseguir recursos humanos. Hoy, las organizaciones locales tienen mayores desafíos para reclutar y retener talentos, como así también para posicionar a la empresa en la mente de los talentos IT como la mejor opción para trabajar.

Randstad (2021), realizó la investigación “Employer Branding Research, Argentina” llevada a cabo en distintas regiones de Argentina. Se trata de una investigación representativa sobre marca empleadora, que se ejecuta a través de un muestreo cuantitativo inteligente, utilizando encuestas y entrevistas a diferentes participantes. La misma establece al sector de Software & IT como uno de los sectores con mejor desempeño en Argentina teniendo en cuenta el awareness (el nombre de empleadores en el sector es ampliamente conocido) y el nivel de atractivo (un sector con alto nivel de atractivo está conformado por empresas más atractivas que otros sectores).



Además, establece que los tres factores más importantes de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) dentro del sector son: buena situación financiera, muy buena reputación y ambiente de trabajo libre de COVID-19.

Entre otros datos importantes, el informe expone que el 80% de los líderes de personal concuerdan en que una marca empleadora sólida tiene un impacto significativo en su capacidad para contratar un gran personal. El 96% concuerdan en que la alineación de los valores personales con la cultura de una empresa es un factor clave en su satisfacción al trabajar allí. El 50% de los candidatos dicen que no trabajarían para una empresa con mala reputación. El 52% de los de los candidatos buscan primero en las redes sociales y el sitio web de la compañía para obtener más información sobre un empleador.

Por otro lado, los cinco criterios más importantes de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) a la hora de elegir un empleador son: salario & beneficios atractivos (68%), ambiente de trabajo agradable (68%), desarrollo profesional (64%), seguridad laboral (64%) y equilibrio vida familiar y profesional (55%).

Otra investigación representativa es la realizada por la firma “Great Place to Work” (2021), en distintas provincias de Argentina. El estudio tiene un enfoque cuantitativo, ya que a través de una encuesta y metodología propia miden la percepción de los empleados hacia el interior de las mejores organizaciones para trabajar, teniendo en cuenta indicadores claves que potencian a la marca empleadora.

En su informe “Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina 2021” se relevaron 90.457 colaboradores de 135 empresas, de las cuales solo 50 fueron reconocidas como los

mejores lugares para trabajar y el 18% de ellas se corresponde con empresas del sector Software y Tecnología de la Información.

En esta investigación se muestra que el 75% de los encuestados percibe flexibilidad para mantener el equilibrio entre el trabajo y su vida personal, de esta forma se puede establecer que “si bien los beneficios salariales y financieros siguen siendo un factor importante, otros factores como el equilibrio entre la vida personal y laboral está ganando un peso cada vez mayor” (p. 10), indica el informe. El 54% de los encuestados siente que recibe una porción justa de las ganancias de la organización. Por otro lado, el 83% de los encuestados percibe bienestar en su lugar trabajo. Esto incluye desde ayuda psicológica, consejos sobre alimentación, bienestar espiritual, ocio, postura física hasta ayuda escolar para los niños con el objetivo de ayudar a los padres en ese aspecto. Otro aspecto sumamente importante dentro de la estrategia de marca empleadora es el sentido de pertenencia a la organización, en este aspecto la investigación muestra que el 86% de los encuestados se siente parte de la misma.

Por último, los tres ejes sobre los que “Los Mejores Lugares para Trabajar” comprendieron que debían operar son: Infraestructuras adecuadas, Inversión en tecnología digital y Culturas de confianza.

Como conclusión, el informe establece “hemos visto cómo este año la pandemia y sus consecuencias sanitarias, sociales y económicas implantaron desafíos a todo nivel. También fue una oportunidad para que muchas empresas dieran un salto cualitativo en la calidad de los vínculos que gestionaron al interior de ellas mismas. Se observó que las empresas de ranking profundizaron la centralidad en el empleado” (p. 15).

Ambas investigaciones determinaron a Mercado Libre, empresa de software líder de e-commerce y fintech, como empresa con mejor desempeño en Argentina o como el mejor lugar para trabajar en Argentina.

Carolina Tosini (2019) en su tesis de maestría “Que es y cómo impacta la marca empleadora en una empresa de desarrollo de software”, que tuvo lugar en la Universal Nacional de Mar del Plata, investigo sobre el concepto de la Marca Empleadora y cómo impacta en el éxito de una empresa de desarrollo de software, tomando como caso de análisis la empresa Globant de Mar del Plata, como así también la importancia de la misma en la atracción y fidelización de los talentos. Este estudio se caracterizó por ser cuantitativo – descriptivo. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas y encuestas con una guía de diferentes preguntas a 3 grupos de encuestados: gerencia, empleados y estudiantes.

La autora establece como principal conclusión de su investigación que ante escenarios económicos tan vertiginosos el dinero no es un motor decisivo al momento reclutar o retener a un candidato. Esto, les brinda a las empresas la ventaja de entender qué, cómo y cuándo mostrar los beneficios que motivan a trabajar en una empresa. Son las valoraciones, la sensación de pertenencia y la posibilidad de desarrollo profesional lo que atrae y fideliza a los profesionales IT, que buscan seguir avanzando en su carrera y formación. También establece que la mejor práctica de la marca empleadora es una visión amplia en donde el foco está puesto tanto en el adentro como en el afuera de la empresa. Por lo tanto, una empresa que planifica e implementa una estrategia de marca empleadora, perdura en el tiempo y se diferencia de la competencia. La autora señala que su empresa bajo estudio debe gran parte de su éxito como empleador a una marca empleadora fuerte, coherente y dinámica.

El índice de rotación representa el número promedio de empleados que renunciaron a la organización en un periodo de tiempo determinado. Según la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI, 2019) en las empresas IT además de haber escases de candidatos, el índice de rotación es mayor al 30%, es decir, las empresas rotan en promedio más de un cuarto de sus trabajadores, esto da cuenta de la alta demanda y baja oferta de recursos calificados en el sector. Un 82% de las bajas o desvinculaciones de 2019 fue por decisión (renuncia) del empleado.

Si se toma de referencia a Chiavenato (2011) los principales costos asociados a la rotación de personal representan el 72% de los costos de la empresa. El costo de reemplazo suele ser el 25% de un salario anual. Los costos primarios son reclutamiento, selección, registro y documentación, provisión y capacitación, y de separación.

La rotación de los colaboradores supone a las empresas un alto costo, no solo por la pérdida de ese talento que ya conocía el funcionamiento de la organización y aportaba valor, sino que también supone un nuevo desembolso de dinero para reclutar, contratar, capacitar y fidelizar un nuevo talento.

Los efectos inmediatos son:

- Repercusiones en la producción: pérdida en la productividad de la empresa debido a la vacante generada y la producción menor del nuevo empleado en el puesto e inducción del mismo.
- Cambios en los equipos y clima laboral: afecta a la percepción de la cultura y los empleados sienten frustración por los cambios constantes.

- Marca empleadora: se verá afectada por la negativa impresión percibida en el mercado.

El término marca empleadora es utilizado con el fin de “describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros” (Martha Alles, 2014, p. 219).

Construir la marca empleadora implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva de la organización como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en ella. Sin embargo, esta imagen positiva no debe basarse en consignas publicitarias sino, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos, asegura Martha Alles, consultora internacional de gestión de cualificaciones.

Mondy (2010), establece que el concepto ha evolucionado hacia uno mucho más amplio, denominado “cultura del empleador”, en la cual no solamente está implicado el departamento de recursos humanos, sino que se incluye la tarea de todas las personas que conforman la compañía, quienes trabajan con miras al establecimiento de la marca que han elegido. En el libro “La Marca de Recursos Humanos”, Alles (2010), ejemplifica esto a partir de la perspectiva interna y externa. La externa consiste en el valor que la marca produce con una buena imagen entre los líderes y los colaboradores, haciendo que la transmitan a personas externas. Esto permite ser atractiva para los talentos del mercado, captar su atención y a los mejores para las vacantes a ocupar. La interna es cuando el recurso humano alcanza un alto valor de marca, lo que facilita la implementación de cualquier proyecto, ya que los

integrantes de la empresa tendrán confianza en la gestión. Como así también, su proyección a largo plazo dentro de la misma.

Por su lado, Toni Kaski, consultor de imagen corporativa, alega: “es un proceso sistemático y constante que requiere de una inversión continua, así como de un enfoque lógico, para alcanzar una meta principal: constituir una empresa con un fuerte atractivo para los empleados ideales, tanto actuales como futuros” (citado en Mondy 2010, p. 3) Se trata entonces, de las acciones para posicionar la reputación y la marca como empleador.

Mondy (2010), explica también que el logro de un reconocimiento por parte de una fuente externa es una buena estrategia de conseguir que una marca sea reconocida. Por ejemplo, obtener la certificación “Great Place to Work”, firma global que valida la experiencia de los actuales empleados y mide la cultura organizacional. La certificación es un reconocimiento a la calidad de la cultura organizacional creada. Esto es una estrategia que posiciona a las empresas y permite apoyar los programas de reclutamiento y retención de los empleados. Obtener la certificación potencia el posicionamiento como empleador de preferencia y aumenta el nivel de postulaciones, invirtiendo así menos tiempo para ocupar puestos vacantes, asegura el equipo de la compañía.

En la actualidad la marca empleadora es un concepto muy difundido e instalado en las organizaciones. Es conocido también como “marca del empleador” o por la expresión inglesa “employer branding”.

Mondy (2010), define al “branding” como “la imagen o cultura corporativa de una empresa” (p. 3) y afirma que la difusión de la misma se ha vuelto una estrategia importante del reclutamiento.

Chiavenato (2011) define al reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Mondy (2010) explica en su libro “Administración de Recursos Humanos”, que “cuando las organizaciones se enfrentan a una escasez de trabajadores, tienen que intensificar sus esfuerzos para reclutar al personal necesario y así satisfacer las necesidades de la empresa” (p. 110). En relación a esto, se pueden establecer algunas de las estrategias que llevan adelante hoy las organizaciones IT:

- Ampliar zonas geográficas: una escasez de personal significa con frecuencia que se deben usar nuevos enfoques para el reclutamiento. La organización tal vez tenga que reclutar en áreas geográficas distintas, explorar nuevos métodos y buscar diferentes tipos de candidatos. Con la llegada de la pandemia, las empresas tienen la veta no solo del mercado de otras localidades y provincias, sino también del mercado LATAM, ya no es necesario que la persona se encuentre en la misma localidad, provincia, ni siquiera país. El desafío está en romper las barreras culturales, lo que permitirá obtener mejores resultados de búsqueda de personal.

- Programas de capacitación: en ocasiones se requieren programas especiales de capacitación para preparar a individuos que, de otra forma, no serían elegibles para ocupar puestos dentro de la empresa. La educación y la capacitación son dos tipos de programas que pueden ayudar a atraer a los individuos hacia una compañía en particular. Durante el 2020 en Córdoba se implementó el CLIP (Programa de Inserción Laboral y Capacitación en Nuevas Tecnologías) con el objetivo de generar puestos de trabajo, cubrir las necesidades de las organizaciones y mejorar la competitividad de las empresas tecnológicas de Córdoba. Años anteriores, a nivel nacional se diseñó el Programa 111 Mil, que tenía como objetivo promover la capacitación técnica de recursos humanos orientados al sector de servicios tecnológicos basados en el conocimiento. Al mismo tiempo, se buscó favorecer la generación de empleo de calidad y su mayor accesibilidad.
- Poner el ojo en el mercado no IT: esto implica analizar las competencias y habilidades de estudiantes y egresados de otras carreras que no son afines de sistemas. Esto se debe a que estudiantes de otras carreras desarrollan ciertas destrezas que pueden ser aprovechadas en ciertas posiciones de las empresas IT, como por ejemplo describir requerimientos de usuarios o el nivel de inglés.
- Programas de referidos: esta es una buena fuente de contacto. Los empleados que trabajan en la empresa, pueden recomendar a colegas profesionales conocidos. Este tipo de práctica es positiva, porque además colabora a la marca empleadora. Es importante brindar algún incentivo al empleado que



propone a un candidato, lo cual se puede ajustar según el presupuesto de búsqueda que tenga la empresa, como así también al mercado en general.

Asimismo, la retención del talento, es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud. Contar con personas así y que además aporten valor a la empresa resulta clave para cualquier estrategia de negocio, nos indica Aurora Laporta (2020) en su nota “Retención del talento en las empresas, el gran reto”.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene a largo plazo en la organización. Según CESSI (2019), en sectores tecnológicos, la retención de los colaboradores es menor a 2 años.

Los planes de prestaciones sociales son parte de la estrategia de retención de talentos. Chiavenatto (2011) explica que la historia de las prestaciones y la seguridad social se relaciona con la toma gradual de conciencia de la responsabilidad social de las empresas. El origen y crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

- Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
- Demandas de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
- Competencia entre las empresas en la lucha por atraer y retener talentos.

- Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado en razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
- Impuestos y contribuciones a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para reducir sus obligaciones tributarias.

Entre los objetivos se puede mencionar:

- Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- Facilitar la atracción y retención de los recursos humanos.
- Aumentar la productividad en general.

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, que se engloban en la Propuesta de Valor al Empleado (PVE).

Según Susana Gomez (2021), se puede definir a la Propuesta de Valor al Empleado como el “conjunto de elementos tangibles e intangibles que la organización ofrece a sus empleados a cambio del valor generado a través de las habilidades, capacidades y experiencias que aportan a la organización” (p. 15).

En su libro, Gomez establece que la PVE debería dar respuesta a preguntas como, ¿Por qué debería incorporarme? ¿Por qué debería quedarme? ¿Por qué debería dar lo mejor de mí? ¿Por qué debería recomendar a esta empresa para trabajar?

En otras palabras, la Propuesta de Valor al Empleado, es aquello que la empresa puede ofrecer para atraer y retener a los talentos. Es decir, volverse atractiva, diferenciarse

de la competencia y darles fuerza a los procesos de reclutamiento talentos y retención de colaboradores.

Aguado y Jiménez (2017) en su libro “Empresas que dejan huella”, indican que la PVE debe cumplir una serie de características para lograr el objetivo de atraer y fidelizar el talento que requiere la organización. Algunas de esas características son:

- Alineada con el negocio: los atributos que componen la propuesta de valor deben hablar de aquello a lo que la empresa se dedica, lo que es particular del tipo de trabajo que en ella se realiza y que refuerza, al tiempo, su posicionamiento como negocio.
- Relevante: tiene que centrarse en aquellos aspectos que sean importantes para el colectivo target de la organización, ya sea potenciales candidatos o actuales empleados. No se trata de contar todo lo bueno que la compañía puede ofrecer, sino de hacerles llegar el mensaje sobre aquello que a ellos les importa.
- Real: lo que la organización puede ofrecer, aquello que forma parte de su identidad y de la forma de trabajar y relacionarse; es decir, la realidad del día a día, según la cuentan los propios empleados. Será el punto de intersección entre lo que el público objetivo valora y lo que la empresa realmente ofrece, lo que determine los posibles atributos de la Propuesta de Valor al Empleado.
- Diferencial: responder ¿Qué nos hace diferentes? ¿Por qué trabajar aquí y no en otra empresa? En este sentido, especificidades del sector, pero, sobre todo, lo que habla solamente de nosotros y nos diferencia de la competencia.

- Memorable: finalmente, es importante tener en cuenta que la marca ha de basarse principalmente en un concepto, reflejar dos, tres ideas fundamentales, que faciliten la asociación y el reconocimiento de marca.

Se puede establecer, además que la PVE está alineada al concepto de Compensación Total, la cual tiene como objeto lograr el equilibrio entre las necesidades de la empresa y las aspiraciones de las personas. Para la empresa, puede utilizarse como un medio de dirección para orientar a las personas hacia la consecución de las metas y objetivos guiados por la implementación de la estrategia; al tiempo que también se constituye como una herramienta para incentivar a los empleados, atraerlos y mantenerlos fidelizados con la empresa.

La PVE se compone todo aquello que la organización ofrece a sus empleados. Entre los elementos principales se puede mencionar, capacitación y formación, desarrollo y plan de carrera, compensación, plan de beneficios, relación y comunicación con mandos superiores, plan de reconocimientos, clima laboral, calidad de vida, como así también las dimensiones centrales del puesto de trabajo (variedad de habilidades, tecnologías y herramientas, autonomía, retroalimentación, proyecto, cliente y metodología de trabajo).

Hackman y Oldham (1980) identificaron cinco dimensiones del puesto de trabajo que contribuyen a la satisfacción del talento en el mismo:

- Variedad de destrezas: grado en que un puesto requiere del uso de numerosas destrezas y habilidades en su desempeño.

- La identidad de la tarea: es el grado en el que el trabajo requiere que se cubra una parte completa. Las personas ponen más interés cuando tienen que hacer un trabajo completo y sienten que su colaboración es importante.
- La importancia de las tareas: es el grado en el que el trabajo afecta a otras personas y contribuye al bienestar social. Las personas necesitan sentir que el producto final tiene un valor dentro o fuera de la empresa.
- Autonomía: es el grado en el que se tiene el control sobre los medios y métodos que se utilizan para realizar el trabajo. Cuanto mayor sea la autonomía, mayor será el sentimiento de responsabilidad personal por el resultado del trabajo.
- Realimentación del trabajo: es el grado en que la realización del trabajo en sí proporciona información clara y directa sobre cómo es de efectivo.

En este contexto, las organizaciones se ven obligadas y motivadas a posicionarse en el mercado impulsando estrategias que aporten al desarrollo de la marca empleadora, a través de una propuesta de valor al empleado (PVE). El objetivo principal debe ser potenciar a la organización para atraer los talentos necesarios y lograr retenerlos para cumplir los objetivos propuestos por el negocio.

El presente trabajo se relaciona con los antecedentes mencionados, ya que analizar los factores de marca empleadora que posicionan a las organizaciones es el eje principal, como así también investigar la importancia y los aspectos de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), y las estrategias y desafíos de reclutamiento y retención de talentos en el sector.

Difiere con respecto a los antecesores ya que la muestra a estudiar está delimitada únicamente a los empleados y departamento de recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas IT (Information Technology) de la provincia de Córdoba.

En consecuencia, se puede exponer que la pregunta de investigación es ¿cuáles son los factores que posicionan a una marca empleadora en el sector IT (Information Technology) de la provincia de Córdoba?

Como objetivo general este trabajo pretende determinar cuáles son los factores que posicionan a una marca empleadora, cuál es la propuesta de valor al empleado en las empresas IT bajo estudio de la provincia de Córdoba, y si ambas estrategias acompañan a los procesos de reclutamiento y retención de talentos.

A su vez, se presentan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar cuáles son los factores que posicionan a la Marca Empleadora de las organizaciones IT (Information Technology).
- Describir cual es la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en empresas IT (Information Technology) bajo estudio.
- Determinar si Marca Empleadora y Propuesta de Valor al Empleado (PVE) colaboran con las estrategias de reclutamiento y retención de talentos en las organizaciones IT bajo estudio.

## Métodos

### *Diseño*

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transversal.

Cuando se menciona un alcance descriptivo según Hernández Sampieri (2010) “se busca especificar las propiedades, las características, los perfiles y los rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 80), ya sean personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, etc. La meta es describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, es decir, detallar como son y cómo se presentan, es decir detallar como son y cómo se presentan. El enfoque cuantitativo se representa por un conjunto de procesos. Se caracteriza por trazar un plan para probar las preguntas, se miden las variables a través de una recolección de numérica de datos, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, se extrae una serie de conclusiones en base a la problemática elegida y se busca ser lo más objetivo posible. Por último, cuando se alude a un diseño no experimental transversal significa que, es no experimental si se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural y sin manipulación deliberada de variables, y transversal es cuando se caracteriza por describir variables y analizarlas en un solo momento o punto en el tiempo dado.

### *Participantes*

El tipo de muestreo seleccionado fue de tipo probabilístico, es decir que las unidades de análisis fueron seleccionadas en forma aleatoria simple, garantizando la representatividad de la población. “En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen

la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (Hernández Sampieri, 2010, p. 176).

De la población total, se tomaron los profesionales que se encuentran trabajando en pequeñas y medianas empresas IT de la provincia de Córdoba. Según el informe “Monitor Estadístico TIC Julio 2021”, elaborado por la consultora Economic Trends para el Córdoba Technology Cluster (CTC), el total de recursos humanos en Julio fue 14,087 distribuidos en 236 empresas, según el número de socios del CTC. En consecuencia, la muestra estuvo conformada por 168 profesionales, teniendo en cuenta el 5% del margen de error y un 80% del nivel de confianza.

Por otro lado, también se realizaron encuestas a los responsables de los departamentos de Recursos Humanos de dichas empresas. La muestra estuvo conformada por 7 profesionales de distintas organizaciones, teniendo en cuenta el 20% del margen de error y un 80% del nivel de confianza.

Se adjunta el “Consentimiento Informado” en la sección Anexo 1.

### *Instrumento*

Se utilizó el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, como principal instrumento de recolección de datos, ya que el mismo nos permite obtener métricas.

Se administró el instrumento a los participantes de manera online, a través de herramienta “Formularios de Google”, los cuales se encuentran detallados en la sección Anexo 2 y 3.



La técnica utilizada para el cuestionario fue la encuesta. A través de esta, es que se analizaron los objetivos planteados en la introducción. En consecuencia, se diseñaron dos cuestionarios. Uno de ellos, destinado a los talentos que trabajan en las empresas IT y el otro fue destinado a los responsables de los departamentos de Recursos Humanos.

#### *Análisis de datos*

Los análisis son de tipo cuantitativo, ya que la recolección de datos tuvo su base en la medición numérica y análisis estadísticos.

A su vez, a partir de los números obtenidos, se establecieron algunas conclusiones.

Las variables analizadas en esta investigación son las siguientes:

- Marca Empleadora

El término “marca empleadora” se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros. (Alles, 2014).

La misma es medida por los ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14 en la encuesta destinada a los Talentos IT y por los ítems 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24 en la encuestada destinada a los responsables de los departamentos de Recursos Humanos.

- Propuesta de Valor al Empleado

La “Propuesta de Valor al Empleado” es el conjunto de elementos tangibles e intangibles que la organización ofrece a sus empleados a cambio del valor generado a través de las habilidades, capacidades y experiencias que aportan a la organización. (Gomez, 2021).

La misma es medida por los ítems 1, 2, 3 y 4 en la encuesta destinada a los Talentos IT y por los ítems 7, 8, 9, 10 y 11 en la encuesta destinada a los responsables de los departamentos de Recursos Humanos.

- Reclutamiento y Retención de Talentos

El “reclutamiento” es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2011).

La “retención” es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud. Contar con personas así y que además aporten valor a la empresa resulta clave para cualquier estrategia de negocio. (Laporta, 2020).

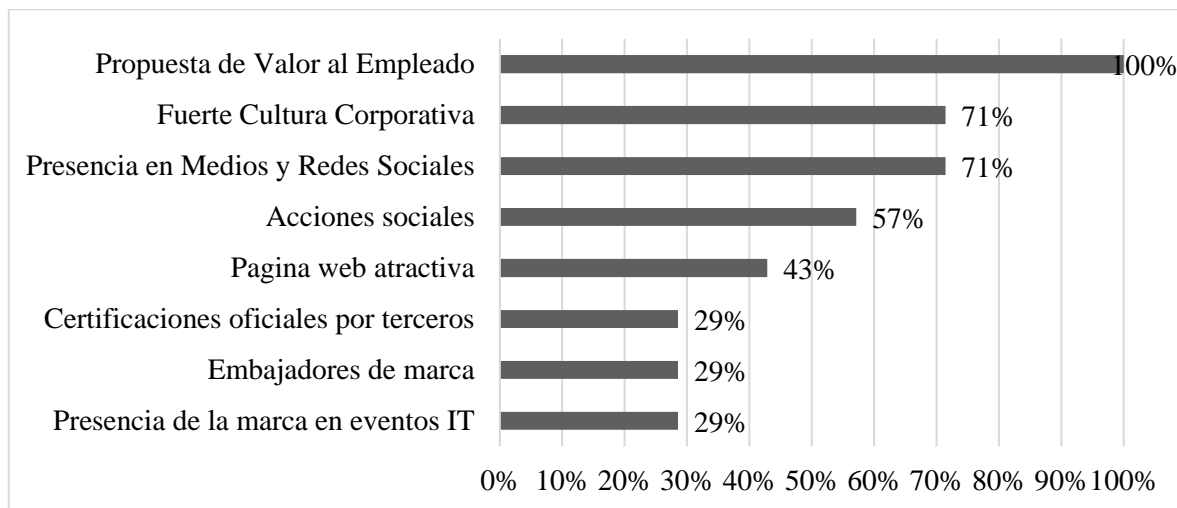
La misma es medida por los ítems 1, 2, 3, 4, 5 y 6 en la encuesta destinada a los responsables de los departamentos de Recursos Humanos.

## Resultados

### *Marca Empleadora*

El 86% de las empresas indico que considera que su empresa desarrolla estrategias para ser Marca Empleadora. Siendo la Propuesta de Valor al Empleado y la Cultura Corporativa las mejores ponderadas como estrategias, según el nivel de importancia.

*Gráfico 1: ¿Cuáles de las siguientes estrategias utiliza para el desarrollo de una Marca Empleadora en su empresa?*



*Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.*

El 86% de las empresas indico que el principal objetivo de implementar estas estrategias es para reclutar talentos. El 71% para retener a los colaboradores y reducir el nivel de rotación. El 57% para posicionar la marca empleadora.

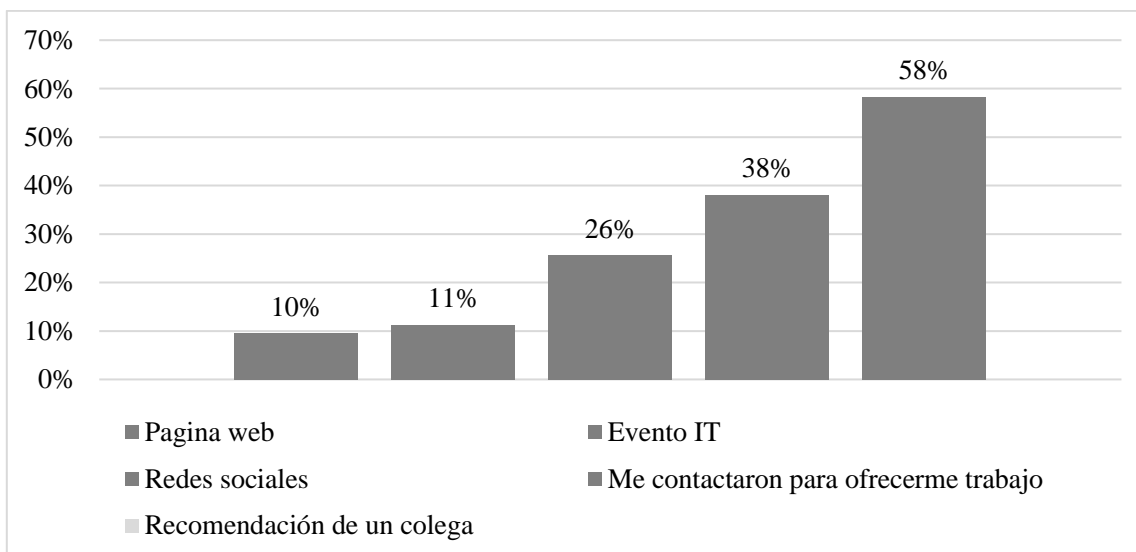
El 100% de las empresas considera que ser marca empleadora trae beneficios a su empresa. Algunos de los beneficios mencionados fueron: “Más talento interesado en conocer de la empresa, más propuestas y desafíos a diseñar para ofrecer y retener talento, una

comunicación más clara y homogénea desde todas las personas en la empresa. “Ser una empresa a la que las personas quieren ingresar”. “Posicionamiento en la concepción de empresa de tecnología”. “Retención de talentos, atracción de nuevos talentos, Posicionamiento comercial”. “Es más simple el proceso de incorporación de talentos tanto como el de retención, alineando cultura”. “Reclutar talentos - Retener talentos - generar engagement”. “Inserción en el mercado”

El 71% estableció que ser marca empleadora ayuda a reclutar talentos en menos tiempo. El 100% que ayuda a la atracción de nuevos talentos. El 86% considera que ayuda a reducir el índice de rotación. El 100% que ayuda a desarrollar el sentido de pertenencia de sus colaboradores actuales. El 100% que posiciona a su empresa en el mercado.

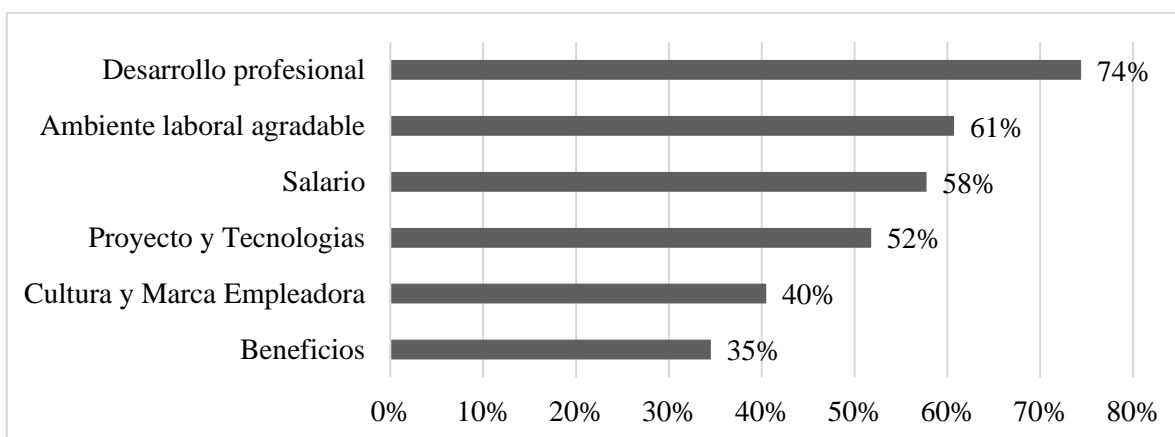
Según los datos relevados, el 61% de los Talentos IT encuestados conocía la empresa en la que actualmente está trabajando, antes de ingresar a la misma.

Gráfico 2: ¿Cómo conociste la empresa en la que estás trabajando actualmente?



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

Gráfico 3: ¿Qué factores te atrajeron de la empresa en la que estás trabajando actualmente?



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

Según los encuestados, entre los factores que aportan a que las empresas IT sean conocidas en el mercado, se indican clientes, proyectos, productos y tecnologías, presencia en medios de comunicación, redes sociales y eventos, clima y ambiente laboral, desarrollo y crecimiento profesional, reconocimiento y recomendaciones de terceros, trayectoria y reputación en el mercado, impacto social y responsabilidad social, tamaño y crecimiento, calidad laboral y trato a sus colaboradores, remuneración, beneficios y cultura empresarial.

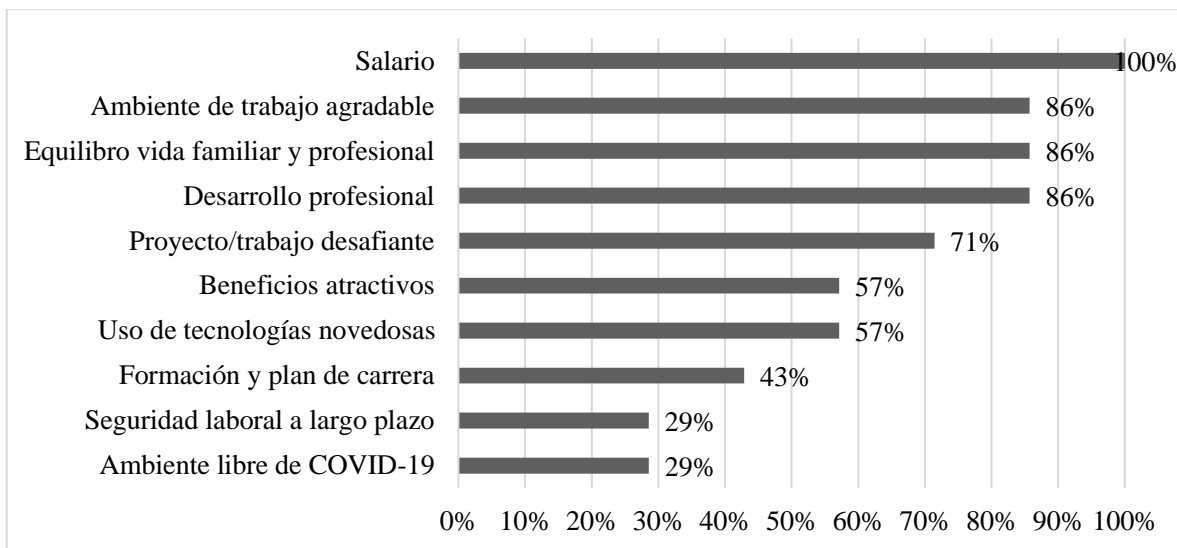
El 92% de los Talentos IT recomienda a sus colegas trabajar en su empresa actual y el 75% declaró tener un alto sentido de pertenencia hacia la organización en la que trabaja.

El 75% de los Talentos IT considera que la alineación de sus valores personales con la cultura de una empresa es un factor clave en tu satisfacción laboral. El 72% de ellos no trabajaría en una empresa con mala reputación y el 51% prefiere una empresa con una buena posición en el mercado al momento de buscar trabajo.

*Propuesta de Valor al Empleado*

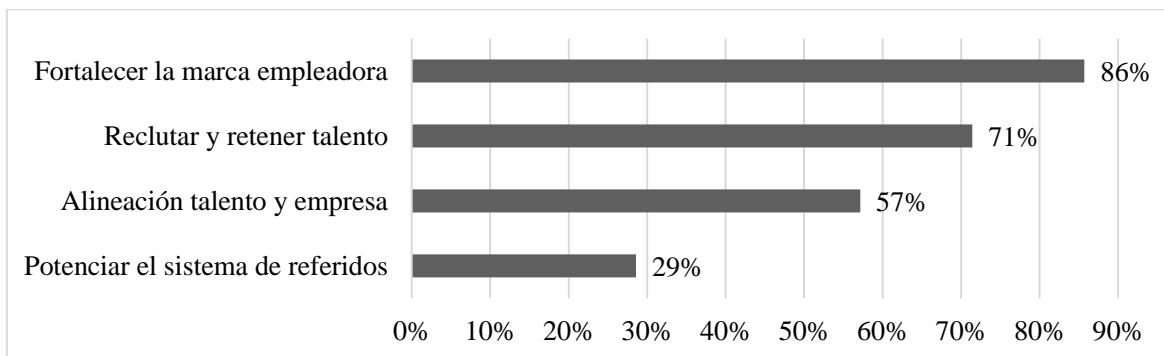
El 100% de las empresas indicaron que tienen una Propuesta de Valor al Empleado.

*Gráfico 4: ¿Cuáles de los siguientes aspectos son incluidos en su Propuesta de Valor al Empleado?*



*Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas*

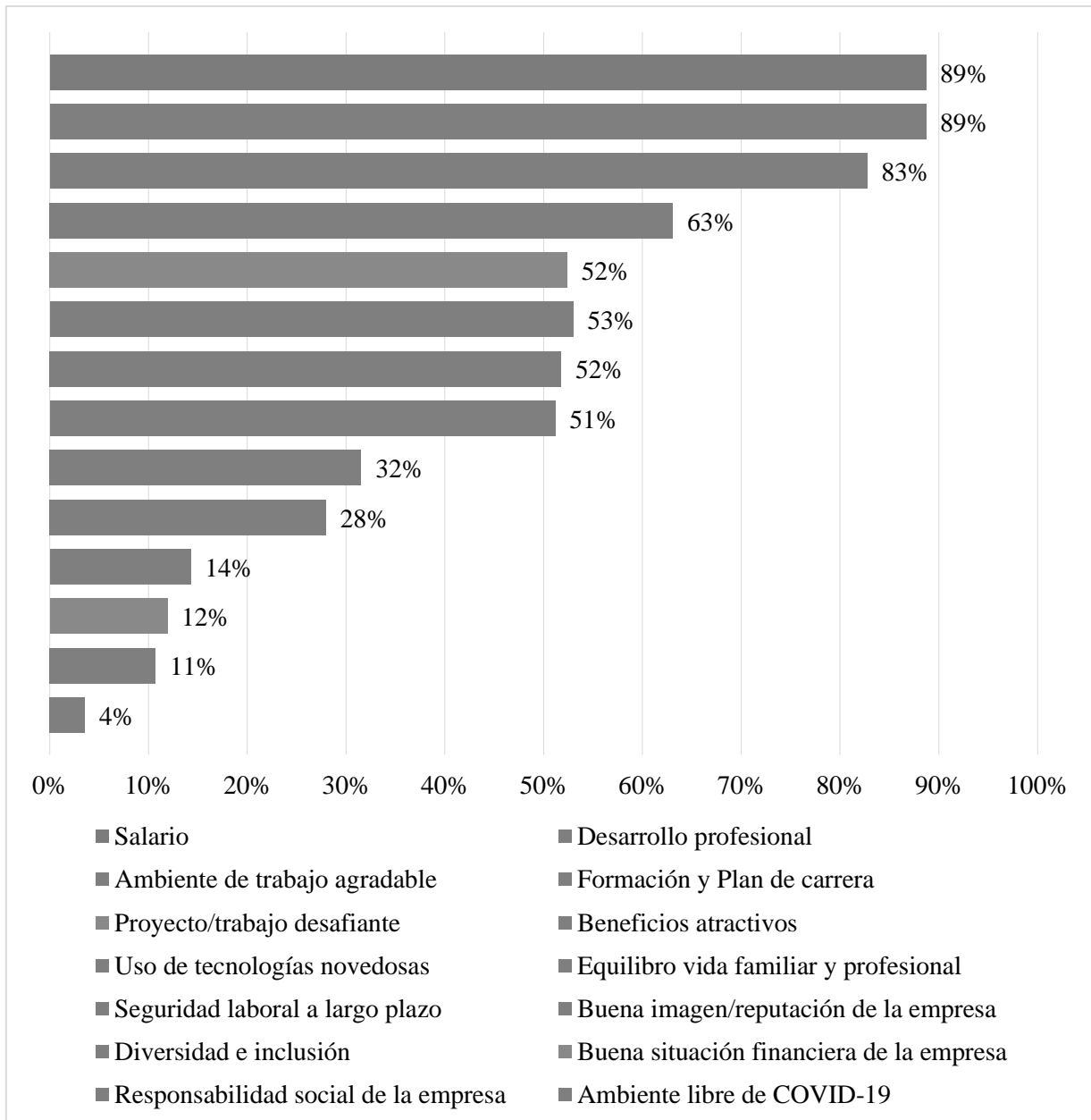
*Gráfico 5: ¿En cuáles de los siguientes aspectos considera que la Propuesta de Valor al Empleado colabora?*



*Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.*

El 86% de las empresas consideran que la Propuesta de Valor al Empleado es un factor que impacta en la decisión de los talentos la hora de cambiar de empresa o elegir quedarse.

Gráfico 6: ¿Qué buscas al momento de seleccionar una empresa?



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

Los factores mejores ponderados fueron desarrollo profesional, ambiente de trabajo agradable, equilibrio vida personal y profesional, salario, proyecto y tecnologías y por ultimo beneficios.

Entre los principales motivos para buscar otras ofertas laborales se encuentra la mejora económica (86%), el crecimiento profesional (86%), proyectos más atractivos (45%) ampliar plan de carrera (36%) y tecnologías más novedosas (26%).

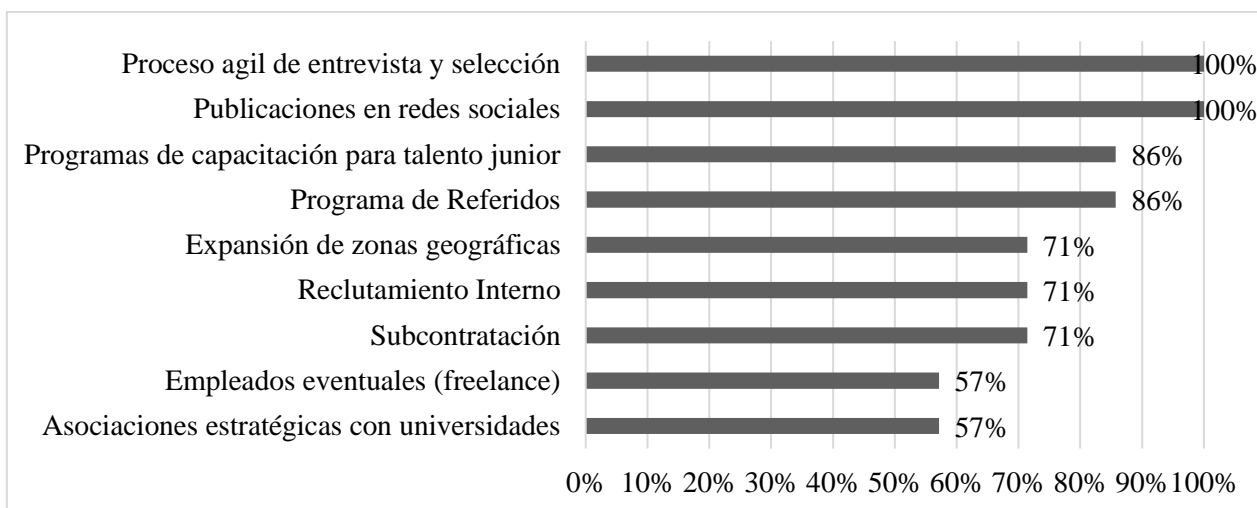
Entre las principales razones por cuales los Talentos IT cambiaron de empleador se encuentra una compensación demasiado baja (58%), falta de oportunidades o desarrollo profesional (51%), escasos desafíos (30%), falta de reconocimiento (29%) y mal clima laboral (20%).

#### *Reclutamiento y Retención de Talento*

Entre los principales desafíos que se encuentran las empresas al momento de reclutar y retener talento se encuentran la falta de candidatos disponible (86%), mayor presencia de empresas multinacionales radicadas en la zona (71%), alto nivel de competencia entre las empresas locales (57%), pretensión de mayor salario que el ofrecido (57%), falta de competencias técnicas (43%), falta de experiencia (29%) y pocas oportunidades para perfiles juniors (14%).

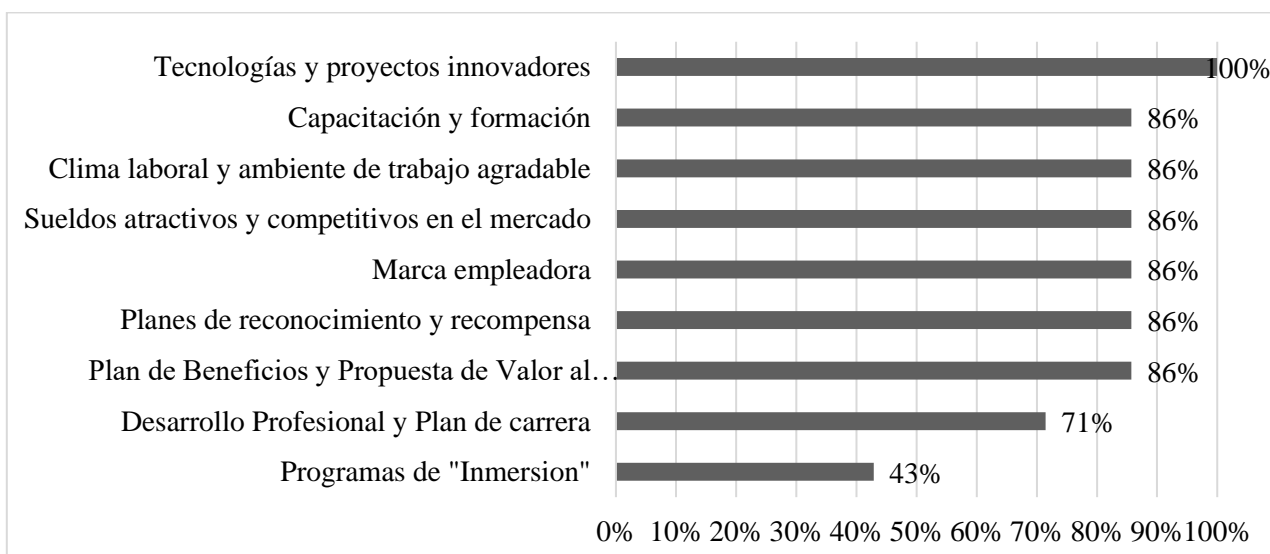
*Gráfico 7: ¿Cuáles de las siguientes estrategias son utilizadas para el reclutamiento de talentos?*





Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

Gráfico 8: ¿Cuáles de las siguientes estrategias son utilizadas para el reclutamiento y retención talentos?



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

Las estrategias mejores ponderadas fueron: tecnologías y proyectos innovadores, plan de beneficios y propuesta de valor al empleado y sueldos atractivos y competitivos en el mercado.

## Discusión

El presente trabajo de grado tiene como objetivo general determinar cuáles son los factores que posicionan a una marca empleadora, cuál es la propuesta de valor al empleado en las empresas IT bajo estudio de la provincia de Córdoba, y si ambas estrategias acompañan a los procesos de reclutamiento y retención de talentos.

Hoy, la mayoría de las empresas IT de la provincia de Córdoba desarrollan e implementan estrategias para ser Marca Empleadora.

La reputación y trayectoria de las empresas en el mercado es uno de los factores claves que posicionan a la marca empleadora, teniendo en cuenta que el 72% de los talentos no trabajaría en una empresa con mala reputación y el 51% prefiere trabajar en una empresa con buena posición en el mercado. Entonces se puede determinar que las empresas deben prestar especial atención a la experiencia laboral de cada uno de sus colaboradores, ya que esto impactara positiva o negativamente en el mercado IT a corto y largo plazo. Aguado y Jiménez (2017) indican en su libro “Empresas que dejan huellas”, que la reputación de una empresa “es el reconocimiento que hacen de su realidad corporativa sus principales grupos de interés en función del grado de satisfacción de las expectativas de estos en relación al comportamiento de esa empresa” (p. 264). Trabajar sobre este punto, les permitirá a las empresas entender que no solo están trabajando en la fidelización y retención de los actuales colaboradores si no también, en la atracción de potenciales talentos.

Los talentos encuestados indicaron que los clientes, el proyecto, producto y las tecnologías es el principal componente que posiciona a la marca empleadora y ayuda a las

empresas a ser reconocidas en el mercado IT. Al mismo tiempo, el 52% de los talentos indico que el proyecto y las tecnologías es uno de los factores que los atrajeron de la empresa en la que están trabajando actualmente, como así también un factor que buscan en las empresas al momento de seleccionarlas para ser parte. Esto da cuenta, que las empresas deben emplear esfuerzos en buscar clientes que les permitan crecer, posicionarse en el mercado y despertar el interés de los talentos. Es un factor que también va de la mano con el desarrollo profesional (principal factor que cautiva a los talentos IT).

Las empresas IT coincidieron que emplear estrategias para ser Marca Empleadora, trae beneficios para su empresa. Entre los principales, se encontraron reclutar talentos en un menor tiempo, como así también a atraer nuevos candidatos, retener los colaboradores actuales, reducir el índice de rotación, posicionarse en el mercado. Otros de los beneficios que las empresas reconocen es la fidelización de los talentos y su sentido de pertenencia hacia la misma. Al mismo tiempo, se pudo determinar de los números obtenidos, que el 75% de los talentos IT declaró tener un alto sentido de pertenencia hacia la organización en la que está trabajando actualmente. Este dato indica que la perspectiva interna, aludida por Martha Alles (2010), está alcanzando un alto valor de marca, facilitando así la implementación de los proyectos técnicos, la confianza en la gestión de la organización, como así también, su proyección a largo plazo dentro de la misma.

Por consiguiente, los beneficios de desarrollar estrategias para ser una marca empleadora son amplios y aluden a los puntos claves que las empresas deben ocuparse para perdurar en el tiempo y hacer crecer el negocio de manera sostenida.

Por otro lado, el principal objetivo por el cual hoy las empresas IT desarrollan estrategias para ser Marca Empleadora, es reclutar talentos y retener colaboradores. Pero no se debe olvidar que posicionar a la marca debe estar entre las principales metas. En un mercado local tan competitivo y con mayor presencia de las empresas multinacionales radicadas en la zona, las empresas IT deben enfocar sus esfuerzos para que sus estrategias sean eficientes, logrando así posicionarse en la mente de los talentos, y en consecuencia obtener a su activo más importante, los talentos.

La mayoría de los talentos IT indicó que conoció la empresa en la que actualmente está trabajando por la recomendación de un colega, como así también el 92% reveló que recomienda a sus colegas trabajar en su empresa actual. Es decir, que los embajadores de marca forman parte de una de las estrategias más poderosas que las empresas deberían diseñar, implementar y trabajar para posicionar a su marca, aunque la misma parece ser no es tan registrada por ellas, ya que fue una de las menos reconocidas en las encuestas realizadas. Entre las principales ventajas de esta estrategia se puede mencionar que logra una mayor confianza por parte de otros candidatos, desarrollan y mantienen la imagen positiva de la empresa, mejoran el branding, atraen una mayor cantidad de líderes técnicos y diferencia a la empresa de la competencia. Los embajadores internos principalmente son las personas que no solo conocen perfectamente la marca y están trabajando en ella, sino también que, como se observa, son influyentes para el público objetivo de esta. Este dato indica entonces que la perspectiva externa, señalada por Martha Alles (2010) está produciendo una buena imagen entre los actuales colaboradores de las empresas IT, logrando así que la

transmitan a personas externas y en consecuencia se potencie el sistema de referidos (estrategia de reclutamiento utilizada por el 86% de las empresas).

Otros medios a través de los cuales los talentos IT indicaron conocer la empresa en la que están actualmente trabajando antes de ingresar fue a través de redes sociales, eventos IT y pagina web. Asimismo, es uno de los factores que los talentos reconocen que aportan a que las empresas sean distinguidas en el mercado y por consiguiente se posicione a la marca. Paralelamente, el 71% de las empresas indico que la presencia en medios y redes sociales es una de las estrategias que más emplean, y el 43% señalo el diseño de una página web atractiva. Entonces, las empresas deben asegurarse de que su web y redes sociales son atractivas visualmente y fácil de navegar. De igual modo, debe ser sencillo para los candidatos encontrar ofertas de empleo, saber el nivel de seniority solicitado, funciones, y requerimientos que implican esas posiciones abiertas, y con quién ponerse en contacto en caso de que hayan despertado su interés. Las diversas estrategias de marketing son una de las herramientas más fundamentales que colaboran en el proceso de posicionar la marca, más aún en un contexto donde las empresas están trabajando para ampliar sus zonas geográficas de operación. Las empresas no solo deben hacer acto de presencia, sino que también deben construir una reputación original, moldear una imagen auténtica, gestionar la comunicación e interactuar con su público objetivo. Por otro lado, solo el 29% de las empresas, indico que utiliza los eventos IT como una estrategia de Marca Empleadora. Quizás esto se deba a que los eventos han decaído en popularidad con la llegada de la pandemia por COVID-19 o bien, muchos de ellos han dejado de realizarse.

Una de las principales estrategias que las empresas IT utilizan para el desarrollo de una marca empleadora es la implementación de una fuerte cultura organizacional, como así también una de las mejores ponderadas, según su nivel de importancia. El significado de una marca, así como su posicionamiento, tiene una relación estrecha con la cultura en la cual se origina y desarrolla. Ambos conceptos están sumamente vinculados, de tal manera que el 75% de los talentos indico que considera que la alineación de sus valores personales con la cultura de una empresa es un factor clave en tu satisfacción laboral. Según la investigación realizada por Great Place to Work (2021), los tres ejes sobre los que “Los Mejores Lugares para Trabajar” comprendieron que debían operar son: Infraestructuras adecuadas, Inversión en tecnología digital y Culturas de confianza. Es por este motivo, que las empresas deben crear culturas sólidas y ágiles, con valores compartidos con sus colaboradores, que se viven cotidianamente e inspiran cada acción, que facilitan el bienestar general, que se comunican abiertamente, que estimulan la participación y las relaciones agradables, que potencian el compromiso, que se enriquecen con la diversidad y que contribuyen a la mejora social. (Aguado y Jiménez, 2017).

Conforme al 100% de las empresas encuestadas, la Propuesta de Valor al Empleado es la principal estrategia que implementan para el desarrollo de una Marca Empleadora y la más importante también. Se puede determinar que esto se debe a que el 86% de las empresas consideran que la propuesta de valor al empleado es un factor que impacta en la decisión de los talentos a la hora de cambiar de empresa o elegir quedarse, como así también a la dificultad de reclutar y retener a los talentos.

Asimismo, el 86% de las empresas IT indico que la propuesta de valor al empleado colabora en fortalecer a la marca empleadora. Es decir, que toda la estrategia de Marca Empleadora gira alrededor de la Propuesta de Valor al Empleado, por lo que su definición representa un punto clave en el proceso. Además, no se debe perder de vista que la propuesta de valor debe estar alienada a lo que los talentos buscan de la organización de la cual eligen ser parte.

Según Randstad (2021), en su investigación “Employer Branding Research, Argentina” realizado en distintas provincias de Argentina, los cinco criterios más importantes de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) a la hora de elegir un empleador son: salario & beneficios atractivos (68%), ambiente de trabajo agradable (68%), desarrollo profesional (64%), seguridad laboral (64%) y equilibrio vida familiar y profesional (55%). Mientras que en este trabajo se obtuvo que los cinco criterios más importantes son: el salario (89%), el desarrollo profesional (89%), ambiente de trabajo agradable (83%), formación y plan de carrera (63%), proyecto y trabajo desafiante (52%). Si se continua con el ranking se encuentra beneficios atractivos (53%), uso de tecnologías novedosas (52%), equilibrio vida familiar y profesional (51%) y en última instancia seguridad laboral a largo plazo (32%).

Se identifica entonces, que el desarrollo profesional junto con el salario es lo que más buscan los Talentos IT a la hora de seleccionar una empresa para trabajar, como así también sentirse motivados a analizar otras ofertas laborales. Aunque el desarrollo profesional, ambiente de trabajo agradable y equilibrio entre la vida personal y profesional es lo más valorado por ellos. Esto les permite entender a las empresas que, como nos indica la investigación “Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina 2021”, si bien los beneficios

salariales siguen siendo un factor importante, otros factores como el crecimiento profesional, plan de carrera, clima laboral y equilibrio con la vida personal, están ganando un peso cada vez mayor, y no solo deben estar incluidos dentro de la propuesta de valor al empleado, sino que también deben recibir especial atención. Laszlo Bock, vicepresidente de gestión del talento de Google, expone: “La gente no se queda por el dinero, sino por dos motivos: por la calidad de las relaciones con las personas con las que trabajan y por la sensación de que el trabajo que realizan es significativo”.

Si bien todas las empresas IT indicaron tener una propuesta de valor al empleado, el 100% de ellas incluye el salario, mientras que algunas incluyen el desarrollo profesional (86%), equilibrio vida familiar y profesional (86%) y ambiente de trabajo agradable (86%). Al mismo tiempo, el salario fue el mejor ponderado por las empresas, según su nivel de importancia, mientras que desarrollo profesional, equilibrio vida familiar y profesional y ambiente de trabajo agradable, obtuvieron menos puntos de importancia. Las empresas IT deben identificar que los talentos no solo se encuentran motivados por el dinero, sino que otros factores que giran en torno a su puesto de trabajo son tan importantes como su remuneración o incluso más. “Las empresas deben entender que las marcas implican lo que los empleados obtendrán por formar parte de ellas y la razón por la cual el hecho de trabajar para ésta constituye una carrera y no tan sólo un empleo”. (Wayne Mondy, 2010, p. 3)

Entonces, las empresas deben optar cada vez más por crear una experiencia de empleado única, ya que en un mercado laboral donde el salario no es más el principal factor motivador, centrarse en las vivencias que pueden experimentarse en el lugar de trabajo puede resultar una prometedora herramienta para crear ventaja competitiva. Es transcendental que



comiencen a cuestionarse como gestionar el desarrollo del talento desde una cultura de relación y de reconocimiento continuo, estrechamente relacionada con la estrategia y los resultados de negocio. Las mejores políticas y prácticas de gestión de personas impactan decisivamente en los resultados del negocio, de forma sostenida. (Aguado y Jiménez, 2017).

La investigación llevada a cabo, muestra también que hoy las empresas IT emplean diversas estrategias para el reclutamiento y retención de los talentos.

Entre las principales estrategias de reclutamiento se puede mencionar que el 100% de las empresas realizan un proceso ágil de entrevista y selección. Este punto es muy importante en un contexto competitivo y de batalla por los candidatos, el proceso no solo debe ser ágil, sino que también debe ser una experiencia efectiva y enriquecedora, que refuerce la percepción positiva de la marca. No se debe olvidar que esta experiencia del candidato comienza con el primer contacto, incluso el 38% de los talentos IT indicó que conoció a la empresa en la que actualmente está trabajando porque lo contactaron para ofrecerle empleo. Por lo tanto, los responsables de Staffing deben estar involucrados en la estrategia de marca empleadora. Así, las empresas podrán asegurarse que su mensaje de marca está llegando adecuadamente a su público objetivo y evitarán malas experiencias que espanten a potenciales colaboradores y dañen la marca como empleador.

Otras de las estrategias mencionadas por las empresas son las tecnologías y proyectos innovadores (100%), capacitación y formación (86%), clima laboral y ambiente de trabajo agradable (86%), sueldos atractivos y competitivos en el mercado (86%), marca empleadora (86%), planes de reconocimiento y recompensa (86%), plan de beneficios y propuesta de valor al empleado (86%) y desarrollo profesional y plan de carrera (71%). Lo cual está

alineado a los principales factores que buscan los talentos en las empresas. Aunque, desarrollo profesional debería ser incluido por todas las empresas y ocupar el primer lugar.

Según la investigación “Demanda de Capacidades 2020” del Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2016) en su informe llevado a cabo en empresas de los sectores más relevantes de Argentina, las principales dificultades para cubrir los puestos en el sector de software se deben a la falta de candidatos disponibles (22%), falta de experiencia (21%), falta de competencias técnicas (14%), pretensión de mayor salario que el ofrecido (16%) y demasiada competencia entre empleadores (11%). Al igual que este estudio el principal inconveniente que enfrentan las empresas IT al momento de reclutar talentos es la falta de candidatos disponibles (86%). Un dato diferente es que en Córdoba se observa mayor presencia de empresas multinacionales radicadas en la zona (71%) y alto nivel de competencia entre empresas locales (57%), lo cual afecta a que las empresas logren cubrir sus vacantes abiertas. Luego se encuentra pretensión de mayor salario que el ofrecido (57%), falta de competencias técnicas (43%) y falta de experiencia (29%).

La fortaleza de este estudio es que no hay investigaciones enfocadas en Marca Empleadora de las empresas IT de la provincia de Córdoba. Así mismo, se muestran diversos disparadores importantes y se brindan puntos e indicadores claves para que las empresas tengan en cuenta y puedan implementar en su plan de acción.

La limitación de este estudio es el tamaño finito de la muestra de los responsables de los departamentos de recursos humanos, en relación a la cantidad de empresas IT de la provincia de Córdoba. Por lo tanto, se establece conveniente realizar una investigación con muestras mayores.

Se determina entonces que la Marca Empleadora, que las empresas IT están desarrollando, apunta a un modelo para reclutar y retener talento. En el cual, deben ser creativas, desarrollar ideas disruptivas que las diferencien, para así posicionarse en el mercado, y del mismo modo poder competir contra las multinacionales.

Lo esencial para las empresas es desarrollar una cultura de cuidado hacia los talentos, aumentar el nivel de satisfacción, obtener embajadores de marca con mayor compromiso, crear un lugar especial con ambiente laboral agradable, donde la gente quiera trabajar, se sienta parte y como se resultado obtengan mejorar la experiencia de los colaboradores.

En definitiva, las mejores empresas, las que crecerán y permanecerán en el negocio, son aquellas con mejor Propuesta de Valor al Empleado. Las organizaciones con las mejores condiciones para sus empleados son las que crean el contexto adecuado, que facilita el desarrollo y crecimiento profesional del talento, resultando así, ser las más atractivas para trabajar, ser parte y proyectarse a largo plazo.

Por último, algunas recomendaciones para futuras investigaciones serían:

- Profundizar en como las empresas IT de Córdoba miden los beneficios de ser Marca Empleadora, como se diferencian de la competencia y como hacen crecer su marca en el mercado y expansión de zonas geográficas.
- Indagar como las empresas IT mantienen actualizada la Propuesta de Valor al Empleado frente al cambio de demandas de los talentos y/o incorporación de nuevas generaciones al mercado laboral.
- Analizar el impacto de una estrategia de medios en la Marca Empleadora.

## Referencias

Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella, Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Editorial Almuzara.

Alles, Martha (2014). *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. (9° Edición). México: Editorial Mc. Graw Hill.

Gomez Foronda, Susana. (2021). *Organizaciones Inteligentes*. España: Editorial Penguin Random House Grupo Editorial.

Hackman J.R. & Oldham G.R. (1980). *Work Redesign*. Philippines: Editorial Addison-Wesley.

Roberto Hernandez Sampieri. (2010). *Metodología de la investigación*. (6° Edición). México: Editorial Mc. Graw Hill.

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración estratégica de los recursos humanos: Una perspectiva general*. México: Editorial Pearson Educación, Prentice Hall.

Aurora Laporta. (2020, 13 de Julio). *APD Asociación*. Retención del talento en las empresas, el gran reto. Recuperado de <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>.

Cámara de la Industria Argentina del Software (2020). *Coyuntura 2020 y Expectativa 2021*. Recuperado de <https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>.

Cámara de la Industria Argentina del Software (2019). *Reporte anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina*. Recuperado de <https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>.

Carina Borrastero (2011). *Intervención estatal, transformaciones en los vínculos con el sector privado y crecimiento económico sectorial. El caso del sector de Software y Servicios Informáticos de la ciudad de Córdoba, 2000 – 2010*. Recuperado de [https://scholar.google.com.ar/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=texcjkkAAAAJ&citation\\_for\\_view=texcjkkAAAAJ:u-x6o8ySG0sC](https://scholar.google.com.ar/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=texcjkkAAAAJ&citation_for_view=texcjkkAAAAJ:u-x6o8ySG0sC)

Carolina Tosini (2019). *Que es y cómo impacta la marca empleadora en una empresa de desarrollo de software*. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/3529/1/tosoni-2019.pdf>.

Córdoba Technology Cluster (2021). *Monitor Estadístico TIC Julio de 2021*. Recuperado de <https://www.cordobatechnology.com/servicios/informes-sectoriales/resultados-medicion-monitor-tic-julio-2020>.

Federico Anzil (2007, 18 de Abril). *EconLink*. La Industria de Software y Servicios Informáticos. Recuperado de <https://www.econlink.com.ar/cluster-software/industria>.

Great Place to Work (2021). *Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina, 2021*. Recuperado de <https://blog.greatplacetowork.com.ar/informes/contenidos/informes/informe-ranking-gptw-2021>.

Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET). *Demanda de Capacidades 2020*. Recuperado de [http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2016/06/2016.06.21\\_Informe\\_Demandas\\_Laborales\\_2020\\_vf.pdf](http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2016/06/2016.06.21_Informe_Demandas_Laborales_2020_vf.pdf).

Laura Montero (2020, 5 de Febrero). *INESDI Digital Business*. Cómo convertirse en community manager. Recuperado de <https://www.inesdi.com/blog/convertirse-community-manager-vivir-de-ello/>.

López, A. & Ramos, D. (2008). *La industria de software y servicios informáticos argentina. Tendencias, factores de competitividad y clusters*. Recuperado de <https://trabajoinformacional.files.wordpress.com/2010/12/lopez-andrc3a9s-y-ramos-daniela-2008la-industria-de-software-y-servicios-informc3altios-en-argentina-cenit-bsas.pdf>

Programa de Inserción Laboral y Capacitación en Nuevas Tecnologías (CLIP). Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/programaclip/>.

Programa 111 Mil. Recuperado de <http://www.inet.edu.ar/index.php/tag/111-mil-programadores/>.

Randstad (2021). *Employer Branding Research, Argentina 2021*. Recuperado de <https://www.randstad.com.ar/employer-branding/>

Randstad (2021). *La importancia de la marca empleadora*. Recuperado de [https://www.randstad.com.ar/s3fsmedia/ar/public/migration/descargas/handbook\\_marcaempleado-randstad-employerbrand.pdf](https://www.randstad.com.ar/s3fsmedia/ar/public/migration/descargas/handbook_marcaempleado-randstad-employerbrand.pdf)

## Anexos

### *Anexo 1: Consentimiento Informado.*

#### ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo ..... acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “Marca Empleadora en Empresas IT”, dirigida por la Sra. Sabrina González Conterno, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por la Tutora Guía Gambino Natalia, cuyo objetivo general este trabajo pretende determinar cuáles son los factores que posicionan a una marca empleadora, cuál es la propuesta de valor al empleado en las empresas IT bajo estudio de la provincia de Córdoba, y si ambas estrategias acompañan a los procesos de reclutamiento y selección de talentos.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, un cuestionario en profundidad sobre mis conocimientos y experiencia en el sector de tecnologías de la información.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma individual y que no se podrán

identificar las respuestas y opiniones de cada uno de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Siglo 21 y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

---

*Nombre del Participantes*

*Firma*

*Fecha*

---

*Nombre de la Investigadora*

*Firma*

*Fecha*

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Srta. Sabrina Gonzalez Conterno, celular: 03543-15532846, correo electrónico: [sgonzalezconterno@gmail.com](mailto:sgonzalezconterno@gmail.com)

Si Ud. siente que en este estudio se han vulnerado sus derechos podrá contactarse con Universidad Siglo 21.



*Anexo 2: Modelo de Encuesta – Responsable de Recursos Humanos.*

La presente encuesta tiene como objetivo aportar datos de interés que será utilizados para mi trabajo final de grado sobre Marca Empleadora en las Empresas IT de Córdoba. Las respuestas son anónimas. ¡Gracias por sumarte!

\*Obligatorio

Empresa

---

Rol/Puesto \*

---

Provincia \*

---

Edad \*

*Marca solo un óvalo.*

- menos de 20 años
- 20 a 30 años
- 30 a 40 años
- más de 40 años

Sexo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Femenino
- Masculino

Antigüedad en la empresa \*

Marca solo un óvalo.

- menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 años o mas

1. ¿Cuáles de las siguientes estrategias son utilizadas para el reclutamiento de talentos? \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Proceso ágil de entrevista y selección
- Programas de capacitación para talento junior
- Expansión de zonas geográficas
- Programa de Referidos
- Reclutamiento Interno Subcontratación
- Empleados eventuales (freelance)
- Publicaciones en redes sociales
- Asociaciones estratégicas con universidades
- Otro: \_\_\_\_\_

2. Pondere las siguientes estrategias de reclutamiento. Siendo 1= Mínimo y 5= Maximo \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Proceso ágil de entrevista y selección					
Programas de capacitación para talento junior					
Expansión de zonas geográficas					
Programa de Referidos					
Reclutamiento Interno					

Subcontratación					
Empleados eventuales (freelance)					
Publicaciones en redes sociales					
Asociaciones estratégicas con universidades					

3. ¿En qué porcentaje anual sus vacantes no son cubiertas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- menos del 10%
- entre el 10% y 20%
- entre el 20% y 30%
- entre el 30% y 50%
- más del 60%

4. ¿Cuáles de las siguientes estrategias son utilizadas para el reclutamiento y retención de talentos? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Plan de Beneficios y Propuesta de Valor al Empleado
- Planes de reconocimiento y recompensa
- Marca empleadora
- Tecnologías y proyectos innovadores
- Desarrollo Profesional y Plan de carrera
- Sueldos atractivos y competitivos en el mercado
- Clima laboral y ambiente de trabajo agradable
- Capacitación y formación Programas de "Inmersión"
- Otro: \_\_\_\_\_

5. Pondere las siguientes estrategias de reclutamiento y retención de talentos. Siendo 1= Mínimo y 5= Maximo. \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Plan de Beneficios y Propuesta de Valor al Empleado					
Planes de reconocimiento y recompensa					
Marca empleadora					
Tecnologías y proyectos innovadores					
Desarrollo Profesional y Plan de carrera					
Sueldos atractivos y competitivos en el mercado					
Clima laboral y ambiente de trabajo agradable					
Capacitación y formación					
Programas de "Inmersión"					

6. ¿Cuáles de los siguientes desafíos son los que se encuentran al momento de reclutar y retener talentos? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Alto nivel de competencia entre empresas locales
- Falta de candidatos disponibles
- Pocas oportunidades para perfiles junior
- Falta de competencias técnicas
- Falta de experiencia
- Pretensión de mayor salario que el ofrecido
- Mayor presencia de empresas multinacionales radicadas en la zona
- Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene su empresa una Propuesta de Valor al Empleado? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos son incluidos en la Propuesta de Valor al Empleado? \*  
*Selecciona todos los que correspondan.*

- Salario
- Beneficios atractivos
- Ambiente de trabajo agradable
- Desarrollo profesional
- Seguridad laboral a largo plazo
- Formación y plan de carrera
- Equilibrio vida familiar y profesional
- Proyecto/trabajo desafiante
- Uso de tecnologías novedosas
- Ambiente libre de COVID-19
- Ninguno
- Otro: \_\_\_\_\_

9. Pondere los siguientes factores, según el nivel de importancia: \* Siendo 1=Mínimo y 5= Máximo.

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Salario					
Beneficios					
Ambiente de trabajo agradable					
Desarrollo Profesional					
Proyecto y Tecnología					

10. ¿En cuáles de los siguientes aspectos considera que la Propuesta de Valor al Empleado colabora? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Fortalecer la marca empleadora

- Reclutar y retener talento
- Potenciar el sistema de referidos
- Alineación talento y empresa
- Otro: \_\_\_\_\_

11. ¿Consideras que la Propuesta de Valor al Empleado es un factor que impacta en la decisión de los talentos la hora de cambiar de empresa o elegir quedarse? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- A veces

12. ¿Considera que su empresa desarrolla estrategias para ser Marca Empleadora? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- A veces

13. ¿Cuáles de las siguientes estrategias utiliza para el desarrollo de una Marca Empleadora en su empresa? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Fuerte Cultura Corporativa
- Presencia en Medios y Redes Sociales
- Certificaciones oficiales por terceros
- Propuesta de Valor al Empleado
- Acciones sociales

- Página web atractiva
- Embajadores de marca
- Presencia de la marca en eventos IT
- Ninguna
- Otro: \_\_\_\_\_

14. Pondere las siguientes estrategias, según el nivel de importancia: \* Siendo 1= Mínimo 5= Maximo.

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Fuerte Cultura Corporativa					
Presencia en Medios y Redes Sociales					
Certificaciones oficiales por terceros					
Propuesta de Valor al Empleado					
Acciones sociales					
Página web atractiva					
Embajadores de marca					
Presencia de la marca en eventos IT					

15. ¿Cuál es el principal objetivo de implementar esas estrategias? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Reclutar talentos
- Retener a los colaboradores
- Reducir el nivel de rotación
- Posicionar la marca empleadora
- No lo tenemos definido
- Otro: \_\_\_\_\_

16. ¿Considera que ser marca empleadora trae beneficios a su empresa? \*  
*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- A veces

17. Si su respuesta fue si, ¿podría mencionar algunos de los beneficios? \*

---

18. ¿Considera que ser marca empleadora ayuda a reclutar talentos en menos tiempo? \*  
*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- A veces

19. Establezca en qué nivel la marca empleadora ayuda a reclutar talentos en menos tiempo: \*  
*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Mínimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maximo

---



20. ¿Considera que ser marca empleadora ayuda a la atracción de nuevos talentos? \*  
*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- A veces

21. Establezca en qué nivel la marca empleadora ayuda a atraer talentos: \*  
*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Mínimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maximo

22. ¿Considera que ser marca empleadora ayuda a reducir el índice de rotación? \*  
*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- A veces

23. Establezca en qué nivel la marca empleadora ayuda a reducir el índice de rotación: \*  
*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Mínimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Maximo

24. ¿Considera que ser marca empleadora ayuda a desarrollar el sentido de pertenencia de sus colaboradores actuales? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

A veces

25. ¿Considera que ser marca empleadora posiciona a su empresa en el mercado? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

A veces

*Anexo 3: Modelo de Encuesta - Talento IT*

La presente encuesta tiene como objetivo aportar datos de interés que será utilizados para mi trabajo final de grado sobre Marca Empleadora en las Empresas IT de Córdoba. Las respuestas son anónimas. ¡Gracias por sumarte!

\*Obligatorio

Rol/Puesto \*

---

Provincia en la que residís \*

---

Empresa \*

---

¿En qué provincia se encuentra tu empresa? \*

---

Edad \*

*Marca solo un óvalo.*

menos de 20 años

20 a 30 años

30 a 40 años

más de 40 años

Sexo \*

*Marca solo un óvalo.*

Femenino

Masculino

Antigüedad en la empresa \*

*Marca solo un óvalo.*

menos de 1 año

1 a 2 años

2a 3 años

3a 5 años

5 años o mas

1. ¿Qué buscas al momento de seleccionar una empresa? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Salario
- Beneficios atractivos
- Ambiente de trabajo agradable
- Desarrollo profesional
- Seguridad laboral a largo plazo
- Formación y Plan de carrera
- Equilibrio vida familiar y profesional
- Proyecto/trabajo desafiante
- Uso de tecnologías novedosas
- Ambiente libre de COVID-19

- Buena imagen/reputación de la empresa
- Responsabilidad social de la empresa
- Buena situación financiera de la empresa
- Diversidad e inclusión
- Otro: \_\_\_\_\_

2. Asigne un orden de importancia a los siguientes factores según su experiencia \*  
 Siendo 1= Mínimo y 5= Maximo.  
*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Salario					
Beneficios					
Ambiente de trabajo agradable					
Desarrollo Profesional					
Proyecto y Tecnología					
Equilibrio vida personal y profesional					

3. ¿Qué te motiva buscar otras ofertas laborales? \*  
*Selecciona todos los que correspondan.*

- Mejora económica
- Tecnologías más novedosas
- Proyectos más atractivos
- Ampliar plan de carrera
- Crecimiento profesional

4. ¿Cuáles fueron las razones por cuales cambiaste de empleador según tu experiencia? \*  
*Selecciona todos los que correspondan.*

- Compensación demasiado baja
- Falta de oportunidades o desarrollo profesional
- Falta de reconocimiento
- Falta de estabilidad financiera
- Escasos desafíos
- Mal clima laboral
- Malos beneficios
- No cambio de empleador hace más de 3 años

5. ¿Conocías la empresa en la que actualmente estas trabajando antes de ingresar? \*  
*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

6. ¿Cómo conociste la empresa en la que estás trabajando actualmente? \*  
*Selecciona todos los que correspondan.*

- Redes sociales
- Página web
- Evento IT
- Recomendación de un colega
- Me contactaron para ofrecerme trabajo



11. Cuál es el sentido de pertenencia que tienes en tu empresa actual: \*

*Marca solo un óvalo*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

12. ¿Consideras que la alineación de tus valores personales con la cultura de una empresa es un factor clave en tu satisfacción laboral? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez

13. ¿Trabajarías en una empresa con mala reputación? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez

14. Al momento de buscar trabajo, ¿preferirías una empresa con una buena posición en el mercado? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- A veces