



Universidad Nacional del Comahue
Centro Universitario Regional Zona Atlántica
Departamento de Administración Pública

Tesis de Grado
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Título

**El salario emocional como estrategia de la Gestión de
Recursos Humanos. Estudio de caso en la Empresa
*Patagonian-Sede Argentina, período 2019-2021***

TESISTAS

Karen Gisella LEON MOURGUES

Micaela Soledad ZORZETTO

Directora de Tesis: Mg. Viviana Corina SVENSSON

Año 2022

DEDICATORIA

A Dios principalmente, por darme la fortaleza y sabiduría cada día para alcanzar uno de los mayores anhelos de mi vida.

A mis padres, los mayores héroes de mi vida, pilares en mi educación y mis valores. Ustedes junto con mi hermano son la fuente de inspiración para superarme día a día.

Karen.

A mi madre, por apoyarme, acompañarme en todo el proceso y sobre todo por haber confiado en mí.

A mi hija, por la paciencia y entender cada momento de estudio.

A mis hermanos, porque siempre estuvieron para ayudarme y acompañarme.

Micaela.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias. Por su amor, dedicación y sacrificio siempre durante toda nuestra educación, por inculcarnos el esfuerzo del trabajo para conseguir todo lo que uno desea y por ser nuestros ejemplos a seguir.

Al Centro Universitario Regional Zona Atlántica por ser una institución de educación pública y darnos la gran oportunidad de formarnos y desarrollarnos profesionalmente.

A los profesores que durante toda la trayectoria universitaria alentaron nuestro crecimiento y nos acompañaron en el proceso.

A nuestra directora de tesis por la guía y asesoramiento sin la cual no habríamos podido finalizar esta etapa.

A la empresa Patagonian por darnos la oportunidad de realizar esta tesis y a los colaboradores que cedieron su experiencia y su tiempo en favor de nuestra investigación.

A todos, ¡Muchas gracias!

RESUMEN

La presente investigación analiza cómo influye el salario emocional como estrategia de la Gestión de Recursos humanos, tomando como caso de estudio la empresa Patagonian-Sede Argentina. El objetivo de este trabajo fue analizar, de qué forma, las propuestas de salario emocional contribuyen a la atracción y retención del talento. El periodo bajo análisis comprendió desde marzo de 2019 a diciembre de 2021, ya que el objetivo fue abarcar el estadio de prepandemia y pandemia, buscando contextualizar el objeto de estudio sin que tenga relación directa con dicho estado. A partir de la pandemia, el concepto de salario emocional tomó mayor relevancia, aunque algunas empresas del sector de tecnología ya lo estaban implementando como estrategia para atraer y retener talento.

El encuadre teórico utilizado fue el Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos de Francisco Longo, enfatizando en los subsistemas de Gestión de la compensación, Gestión del empleo y Gestión de las relaciones humanas y sociales; permitiendo contrastar la realidad organizacional con la propuesta teórica.

Para cumplir con el propósito de la investigación, el enfoque metodológico empleado fue de tipo cualitativo, de índole descriptivo-interpretativo y se utilizaron la entrevista y la encuesta como instrumentos de recolección de datos.

Los datos obtenidos del trabajo de campo y la triangulación con el Marco Teórico, respecto de los interrogantes y supuestos de investigación planteados, permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

- La empresa Patagonian le da importancia a las políticas de beneficio que le ofrece a sus colaboradores.
- Es importante innovar en los beneficios que se ofrecen, sin dejar de lado la remuneración económica, debe haber un equilibrio entre ambos salarios emocional y monetario.

- Hay una relación directa entre el salario emocional y la atracción de talento. Hoy las personas comienzan a valorar otros aspectos además de lo económico al escuchar nuevas ofertas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
ÍNDICE	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1	12
Planteamiento del problema	12
¿Cómo contribuyen las propuestas del salario emocional, en la atracción y retención de nuevos talentos en la empresa?	15
Período	16
Justificación.....	17
Preguntas de investigación	17
Objetivo general	18
Objetivos Específicos	18
Estado del arte	19
CAPÍTULO 2.....	25
Marco teórico	25
Salario emocional.....	28
Clases de salario emocional.....	29
Componentes del salario emocional	30
Atracción del talento	31
Retención del talento.....	32
Relación entre el Salario Emocional y la Atracción del talento.....	32
Relación entre el Salario Emocional y la Retención del talento	34
Las Empresas IT y el perfil de sus empleados	35
CAPÍTULO 3.....	40
Diseño Metodológico	40
Tipo de estudio	41
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
Población	43
Muestra	44
Unidad de Análisis.....	44
Unidad de Información	44

VARIABLES DE ESTUDIO	45
Definición conceptual.....	45
Variable Atracción del Talento.....	45
Variable Retención del Talento	45
Definición Operacional	47
CAPÍTULO 4.....	49
Resultados del análisis de la encuesta	49
Resultados de la Sección I. Datos Generales	49
Resultados de la Sección II. Atracción del Talento	56
Análisis de la entrevista.....	75
CONCLUSIONES	78
Recomendaciones.....	81
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	92

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, el escenario económico y empresarial mundial ha sufrido una serie de cambios importantes, que afectan tanto el modo como la calidad de vida de las personas. Estamos en presencia de una economía creciente, competitiva y modernizada, en la cual los sujetos han dejado de ser simplemente trabajadores, para pasar a constituir elementos decisivos del funcionamiento y la competitividad de la empresa en el mercado, ya sea a nivel local o global.

Para que las empresas puedan mantenerse vigentes en el mercado y sostenerse, deben ser productivas. Dicha productividad se liga estrechamente al rol que juegan los colaboradores, pues son ellos los encargados de la producción de bienes y servicios dentro de la empresa. De ser cierto que los colaboradores contentos son más productivos, es de esperar que uno de los objetivos centrales de la empresa sea mantener a ellos lo más contentos posible, de forma tal que, a su vez, sean más productivos. No obstante, estamos en una era del talento, donde lo más importante parece ser la atracción y retención de estos para la empresa. Al estar en presencia de la gestión del talento, se entiende a su vez que los colaboradores talentosos necesitarán de ciertas condiciones para permanecer en su lugar de trabajo. Una de ellas es sin duda, la remuneración que les ofrezcan; una remuneración que cumpla con condiciones como ser competitiva en el mercado y permitir al individuo tener una vida relativamente holgada y libre de carencias básicas. No obstante, al intentar atraer y retener a colaboradores valiosos, la remuneración ya no es suficiente para lograr que los mismos se mantengan en la compañía. Se requiere entonces buscar otras formas de incrementar la satisfacción de los trabajadores, para atraerlos y retenerlos, potenciando la competitividad de la organización.

Una de las formas de atraer y retener a los individuos parece ser el concepto de salario emocional. La expresión “salario emocional” puede ser entendida, acorde a diversos autores, como todos aquellos factores no monetarios que hacen que los individuos se sientan conformes,

satisfechos y contentos con el trabajo y puesto que desempeñan, su entorno y sus condiciones laborales. Se refiere a los intangibles que la empresa aporta para complementar y enriquecer el salario económico, de modo de aumentar la satisfacción de sus trabajadores y a su vez, hacerse atractiva en el mercado. Se podría entender entonces que la remuneración económica monetaria, deja de ser exclusiva y suficiente para mantener a las personas alineadas con la empresa y sus objetivos. En un mercado en el cual lo económico deja de ser lo prioritario, las compañías parecen poner su mirada en el salario emocional como una forma de atraer y retener el talento, agregando valor y potenciando su competitividad a futuro.

Estamos en presencia de un mercado laboral cambiante, impredecible, donde muchas empresas no pueden quizás mostrarse tan competitivas en el sentido monetario de la expresión. Probablemente una forma de aumentar su atractivo y competitividad sea a través de la introducción del salario emocional, adecuado al colaborador.

Atracción y Retención de Talento son en la actualidad temas muy importantes en las organizaciones de todo el mundo y Argentina no escapa a ello. Ambos conceptos no pueden ni deben quedar fuera de la agenda de las empresas, máxime por las dificultades que éstas enfrentan para conseguir recursos capacitados y retenerlos.

Ya inmersos en un mundo globalizado es imprescindible optimizar la gestión y el liderazgo del talento a fin de poder competir con éxito y rentabilidad (Hidalgo, 2011). El éxito de las empresas ya no depende hoy de los productos, de los mercados, de los activos, de la tecnología, ni de sus recursos financieros. Estos se transforman rápidamente en commodities o en ventajas fácilmente identificables y copiables por la competencia. El verdadero éxito se centra en el talento humano. Es éste el que brinda la posibilidad de crear diferenciación de una manera sostenible (Pfeffer, 1994). Es por ello que hoy, el desafío de las organizaciones está centrado en poder generar estrategias que permitan captar, retener y motivar “talento”,

comprendiendo en dicha acepción a aquellos individuos que sobresalen por sobre el resto y que son capaces de generar ventajas competitivas en la organización donde se desenvuelven.

Si bien la atracción y retención del talento es un tema que está presente en todas las organizaciones, cobra especial relevancia en el presente mercado de IT – (Information Technology), ya que en la actualidad y como se verá, la demanda de profesionales capacitados excede al número de profesionales disponibles.

Hoy no se discute el hecho de que, desde hace ya varios años, la industria IT en Argentina está creciendo de manera exponencial, y se espera que lo siga haciendo como tendencia, al menos, en el mediano plazo. Sin embargo, existe un conflicto que pareciera ser un denominador común en muchas de las empresas y que tiene que ver con las dificultades para la atracción y retención.

Las personas siempre han sido esenciales en el desarrollo de las organizaciones. Se está ingresando en una era –como se verá más adelante en este trabajo- en la cual el hombre y el conocimiento se han transformado en un factor estratégico y esto se acentúa particularmente en las empresas de tecnología. Este trabajo pondrá foco en los aspectos vinculados a la atracción, como así también a la retención del talento en las empresas de IT más específicamente en la empresa objeto de estudio, Patagonian. Es decir, cómo estas empresas pueden hacer para gestionar este recurso estratégico. Si bien existen diversas maneras de encarar este tema se hizo hincapié en analizar los mecanismos que tienen, o deberían tener las empresas para aplicar de forma efectiva, la retención y atracción de talentos dentro de las alternativas disponibles en el mercado.

Para alcanzar los objetivos que estructuran esta investigación, se propuso el siguiente recorrido:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema donde se detalla el objeto de estudio y se exponen las preguntas de investigación. En este capítulo, también, se menciona el

periodo de investigación bajo análisis y la justificación de la misma. Además, se enuncia el objetivo general y los objetivos específicos, así como los supuestos planteados que guían la investigación. Finalmente, se desarrolla el estado del arte consultado, sobre otros estudios referidos a la temática tanto a nivel local, como nacional e internacional.

En el Capítulo II se hace una descripción detallada del Marco Teórico utilizado para encuadrar la investigación, mencionando distintos teóricos y expertos en la temática abordada por este estudio.

El Capítulo III aborda el Marco Metodológico empleado especificando el diseño metodológico elegido, el tipo de estudio aplicado, las técnicas e instrumentos de recolección de datos usados; el universo, la población y la muestra definida, además, se definen las variables de estudio y las dimensiones a medir.

En el Capítulo IV se exponen los resultados obtenidos con la metodología empleada, y se presenta cada gráfico con su explicación correspondiente.

En última instancia, se presentan las reflexiones finales en virtud de los supuestos planteados y los resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO 1

Planteamiento del problema

El salario emocional es un concepto que siempre fue de interés para los estudios corporativos, y, por razones culturales, su implementación difiere en cada país (Page Personnel, s.f). Se trata de un bien intangible por los beneficios sociales e inmateriales que percibe el colaborador, tanto en el trabajo como fuera de él. Las grandes compañías son cada vez más conscientes de su importancia. Google y otras empresas de Silicon Valley fueron los primeros en darse cuenta de las ventajas que podría suponer para ganar en productividad y eficiencia. Pero ‘el salario emocional’ no sólo se focaliza en instalar salas de descanso, sofás o videojuegos en las empresas para que los colaboradores se relajen, sino que va mucho más allá: se trata de un cambio de estrategia basada en el concepto “*win to win*”, donde ambas partes ganan, dejando lugar a la innovación, al cambio y a la productividad. La felicidad en el trabajo siempre será relativa y diferente para cada uno. Su éxito se ve determinado por un factor fundamental: la variable emocional. Este factor hace referencia al lado humano y más personal del ámbito profesional. Se trata de esas ganas de trabajar, ese sentido de pertenencia, de compañerismo y espíritu de equipo. Para los colaboradores las emociones vividas en el trabajo se extienden al terreno personal, y viceversa, lo que genera un bienestar intrínseco en cada uno de ellos (Ibid, s.f.)

Básicamente, las formas de captar y retener talento cambiaron. Las generaciones nacidas durante la revolución digital han crecido, y se han desarrollado nuevas profesiones relacionadas al ámbito tecnológico. El perfil de los candidatos ya no es el mismo, por lo que las empresas son más exigentes, tienen otras inquietudes y el mercado debe adaptarse a ellos, al tratarse de puestos que requieren una formación específica y altamente cualificada, comenta en su artículo la consultora Page Personnel.

La irrupción de la pandemia llegó para romper con lo tradicional, con las costumbres y el día a día establecido lo cual ha obligado al cambio y evolución tanto para las empresas como para los trabajadores que debieron transformarse y adaptarse a la nueva realidad impuesta. En las décadas pasadas, un profesional en busca de una oportunidad laboral valoraba, en primer lugar, la oferta económica, pero luego de un largo tiempo de trabajar desde casa, sin tener que someterse al tráfico matutino, transitando los cambios que vivió el mundo por el Covid-19, las personas se han replanteado lo que realmente quieren en su vida laboral. De esta manera, el salario y un contrato indefinido siguen siendo importantes, pero se suman las oportunidades de tener tiempo de calidad con la familia, la preocupación de la empresa por el progreso académico de sus trabajadores brindándoles formación profesional, ofrecer lugares de descansos, horarios flexibles, servicios de guardería para los padres, entre otros, explican en su artículo publicado por la consultora Group, your job, our work, de Colombia.

Un estudio llamado “Las 3 R- Renovar, Reaprender, Reutilizar”, hace referencia que las nuevas generaciones, millennials y centennials, serán el 75% de la fuerza laboral mundial en 2025 y buscan otros valores además del monetario, esto nos incita a repensar la forma en que las personas trabajan, son reconocidas y recompensadas (ManpowerGroup, 2021).

En una nota escrita por la CEO María Laura Palacios, de G&L Group para el Diario Perfil (2020), analiza que en el sector IT el número de ofertas de empleo crece cada año, y cada vez preocupa más la situación de escasez de talento, se disfruta de una situación en la que los salarios son superiores a la media por la fuerte competencia entre las empresas a la hora de captar y retener talento. Por su parte, los candidatos de este sector tienen la posibilidad de elegir un proyecto que realmente los motive y disfrutar, a su vez, de beneficios sociales cada vez más utilizados por el personal de recursos humanos para retener y captar a los mejores perfiles.

Para las personas, como mencionamos anteriormente, no solo les importa la remuneración económica que reciben, sino que cada vez, con más frecuencia, se valoran otros

beneficios que van más allá de las retribuciones monetarias; en este sentido, todavía algunas organizaciones no se dan cuenta que las personas son emocionales y necesitan estímulos y motivaciones que sean productivas y orientadas a resultados. Este es un nuevo concepto que hace poco las organizaciones, más las del sector IT, están implementando en su modelo de compensación; el factor motivador de los colaboradores está más enfocado en las prestaciones y beneficios claves para la satisfacción de sus necesidades.

El objetivo del salario emocional es conseguir que el trabajo llene moralmente las expectativas del colaborador para que este, vea la posibilidad de crecer en la empresa y quiera quedarse en la compañía por un largo período de tiempo, aunque a veces cuesta verlo, las nuevas generaciones le dan más importancia y valor a la conciliación de la vida familiar y laboral que a la retribución económica. Actualmente, la productividad no va unida a las horas que pasa un colaborador en su puesto de trabajo, sino a su motivación (Digital Talent Agency, s.f.)

Muchas empresas decidieron dar un paso obvio para conquistar talento y atender las nuevas formas de vida de las personas. Las personas comenzaron a generar presión y obligó a las empresas a realizar cambios. Uno de los cambios relevantes, fue que las diferentes empresas comenzaron a darle a los colaboradores flexibilidad, este fue un valor que se ha consolidado fuertemente; lo que empujó a tomar la definición de darle a cada colaborador la libertad de elegir dónde trabajar, analiza la especialista en el mercado del trabajo Paula Molinari, directora y fundadora de Grupo Whalecom. Las empresas aprendieron nuevas formas de comunicarse y trabajar en equipo; algunas de ellas en los dos años de pandemia aprendieron y se dieron cuenta que este tipo de beneficios permitía reunir a los mejores talentos, plantea Sebastián Peña, Chief People Officer de Etermax.

Las grandes empresas comprendieron durante la pandemia, que sus propuestas de valor debían evolucionar y adaptarse. Es por eso que decidieron seguir o comenzar a impulsar el

equilibrio de la vida laboral con la vida personal, y saber que lo más valioso para los colaboradores es poder trabajar de cara a objetivos, cuenta Vanina Armesto, head of Talent Acquisition en Naranja X.

En el caso de la empresa *Patagonian*, su principal actividad se centra en el desarrollo de software (apps y páginas webs) para empresas extranjeras, principalmente Estados Unidos, y algunas empresas a nivel nacional. Actualmente, cuenta con tres sedes en Argentina: General Roca (sede principal), Villa La Angostura y Mendoza, y a su vez, tiene colaboradores trabajando en diferentes provincias/ciudades del país.

En el año 2020, abrió una sede en Cali, Colombia. Si bien la empresa ya contaba con determinados beneficios en lo que respecta al salario emocional, la fuerte competencia que se comenzó a generar en los últimos años con empresas a nivel internacional, llevó a que *Patagonian* se replantee sus políticas e identifique si éstas contribuyen a la retención y atracción de nuevos colaboradores.

El problema que enfrenta la Empresa *Patagonian* es el aumento de la demanda de puestos relacionados con diferentes tecnologías y la escasez de los mismos comenzó a crear verdaderos retos para retener el talento actual y atraer nuevos talentos tecnológicos. Las ofertas se están volviendo más competitivas, y es entonces cuando este tipo de perfiles se muestran dispuestas a aprovechar las nuevas oportunidades que se les presentan.

Partiendo de lo expuesto con anterioridad, la presente investigación tiene por objeto analizar las estructuraciones de propuestas del salario emocional, como medio para la atracción y retención de los colaboradores, tomando como referencia los subsistemas de Gestión de la Compensación y Gestión del Empleo, desarrollados por Francisco Longo.

En tal sentido, la pregunta general de investigación es la siguiente:

¿Cómo contribuyen las propuestas del salario emocional, en la atracción y retención de nuevos talentos en la empresa?

Período

El periodo bajo análisis y observación propuesto será desde marzo de 2019 a diciembre de 2021; que abarca el estado de prepandemia y pandemia, aunque no es la intención de esta investigación relacionarlo con el salario emocional, sino contextualizar el objeto de estudio.

El inicio de la pandemia por COVID vino a cambiar las reglas del juego y el nuevo contexto llamó a la transformación. El salario emocional cobra cada vez más importancia sobre todo en este período, donde la salud mental, ansiedad, angustia y el estrés de muchas personas comenzó a incrementarse. Gracias a la pandemia, la sociedad comenzó a interponer cada vez más la calidad de vida a la remuneración, siempre y cuando se parta de una remuneración salarial digna y acorde al perfil del trabajador. El aislamiento, falta de contacto social, cambios en los hábitos y en las rutinas laborales comenzaron a pasar factura en los trabajadores. En la pandemia, las prestaciones de carácter no económico pasaron a ser para los trabajadores de suma importancia ya que la escala de prioridades ha cambiado y los trabajadores comienzan a valorar más el tiempo en familia.

A partir de lo mencionado, se comenzó a pensar en propuestas que sean atractivas para los nuevos colaboradores y estrategias para que aquellos que ya se encontraban trabajando en la empresa se sientan acompañados tanto en lo profesional como en lo personal. Dentro de esas propuestas se pueden mencionar: el envío de meriendas o desayunos para cuando se asistía a las oficinas se compraba una torta para que puedan compartir entre todos los compañeros; la realización de actividades como yoga o gimnasia vía Zoom y charlas con nutricionistas, antes de la pandemia se les devolvía a los colaboradores cierto porcentaje de la cuota del gimnasio.

Además, se propiciaron eventos en forma virtual en los cuales participaban todos los colaboradores a través de juegos para lograr la integración y participación, como ser, festejos por el día del programador, del amigo o fin de año, oportunidad en que se les envió a todos los

colaboradores un box de fin de año. Estas son algunas de las propuestas que se comenzaron a implementar.

Justificación

El propósito de la investigación es identificar y determinar la importancia del salario emocional en las empresas IT, contando para ello con una mirada observadora y analítica de un objeto de estudio que, en el actual contexto ha adquirido gran relevancia. Se propone un método de investigación acorde a tal búsqueda, explorando, describiendo y explicando las dimensiones y variables del fenómeno investigado para producir teoría. Desde el punto de vista científico disciplinar, el abordaje de la presente investigación será de gran aporte para el área de Recursos Humanos, ya que brindará, a partir de un caso concreto, las estrategias que una empresa aplica en la construcción del salario emocional, para lograr la atracción y retención del talento humano en las empresas del sector IT. Y a su vez, la aplicación a un caso real que permita conocer la efectividad de este tipo de beneficios en organizaciones similares.

Además, este trabajo permitirá comprender e interpretar lo que valoran los empleados a la hora de elegir trabajar en una organización, de tal forma que sirva como guía e inspiración para las empresas que estén en proceso de consolidación de sus respectivas estrategias de atracción y retención de colaboradores.

Desde la perspectiva personal, con este trabajo se busca obtener el título de la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos cumpliendo con los requerimientos académicos que la institución exige.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las propuestas de salario emocional empleadas por la empresa Patagonian?

¿Qué relación tiene el salario emocional con la atracción y retención de talento?

¿Cuáles son las nuevas propuestas de salario emocional que se podrían implementar?

Objetivo general

Analizar de qué forma, las propuestas de salario emocional, contribuyen en la atracción y la retención de nuevos talentos en la empresa Patagonia.

Objetivos Específicos

- Describir cuales son las propuestas de salario emocional empleadas.
- Descubrir la relación que existe entre el salario emocional y la atracción y retención del talento.
- Conocer nuevas propuestas de salario emocional que se podrían implementar.

Los **supuestos** que guían esta investigación se desprenden de los interrogantes y objetivos planteados, y se detallan a continuación:

El salario emocional de una empresa se constituye como un recurso altamente valioso porque permite a la empresa la creación y aplicación de estrategias para retener capital humano preciado, ya que aumenta la calidad de vida de sus empleados, la satisfacción laboral y posibilita la creación de un vínculo entre los colaboradores. Por eso, uno de los supuestos que guiarán esta investigación es que las propuestas de salario emocional implementadas por la empresa Patagonian tendrían un efecto positivo para su capital humano por constituirse como una atracción de talento valioso y, generaría un valor agregado distinguiéndose de otras empresas de su sector.

A partir de las características propias de la Empresa Patagonian se partirá del supuesto de que es una empresa de alta competitividad que exigiría, teniendo en cuenta el rubro en que se desenvuelve, la aplicación de estrategias de innovación en beneficios para retener personal preciado (capital humano) con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

Para conocer las estrategias propuestas por la Empresa Patagonian acerca del ‘salario emocional’ se hará foco en aquellas que influyen en el bienestar del colaborador; en las que

afectan a la totalidad de la organización y su clima laboral. Por lo tanto, se entiende que podría atraer y retener al recurso humano con talento.

Del marco teórico surge el supuesto de que habría una relación directa entre el salario emocional y la atracción de personal (capital humano). Para establecer esta relación se tendrán en cuenta las dos dimensiones que componen el salario emocional: ‘los elementos subjetivos’ y los ‘elementos superficiales’. Los primeros son inherentes a la percepción del colaborador y los segundos, aquellos inherentes a la percepción de la empresa como un costo, pero que el colaborador lo percibe como beneficio.

Estado del arte

El objetivo de este capítulo es presentar una síntesis sobre las investigaciones a nivel teórico y práctico, en cuanto a la temática objeto de investigación relacionadas con las tres variables involucradas en este estudio: ‘salario emocional’, ‘retención y atracción del talento humano’. A pesar de que no se han encontrado publicaciones relativas a dichas variables en el mismo contexto, aquí se recopilan los estudios de la última década tanto, a nivel local, nacional como internacional; considerando los aportes que sus resultados brindan a este trabajo de investigación.

La investigación realizada por **Rocco Cañón (2009), “Satisfacción laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica” Universidad de Chile, Santiago de Chile**, tuvo como objetivo analizar la relación entre la satisfacción laboral y los distintos componentes del salario emocional. El problema fue saber de qué forma el salario emocional puede contribuir a la satisfacción laboral y retención de los trabajadores y las implicancias que esto puede tener en el escenario económico actual. La autora concluyó, que la satisfacción laboral es un factor importante para las organizaciones y al cual se le debe prestar atención, aún más en la época que se vive donde la economía es cambiante. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son.

Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional.

El estudio realizado por Rejes Carolina y Rusich Florencia (2013), “Exploración del Salario Emocional como factor motivador en el personal de establecimientos hoteleros de 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata”, de la Universidad Nacional de Mar del Plata, planteó como objetivo general constatar si existía salario emocional en los trabajadores de la industria hotelera 5 estrellas marplatense. La metodología fue de tipo exploratoria con encuestas a 2 hoteles de Mar del Plata, a 30 empleados de ambos sexos de distintas secciones y a los responsables de Recursos Humanos de cada hotel. Además, se realizó una entrevista al Gerente de RRHH de un tercer hotel. La autora concluyó que hay una gran diferencia entre los hoteles de cadenas internacionales que conocen el tema y lo promulgan; y los nacionales que no destinan recursos para motivar a sus empleados a través del salario emocional, solo buscan cubrir las necesidades más básicas denominadas “necesidades fisiológicas y de seguridad” en la teoría de Maslow.

La tesis de maestría cuya autora es la Lic. Mariana La Torella (2014), “Beneficios laborales: Una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos” de la Universidad de Buenos Aires, tuvo como principal objetivo conocer de qué manera los beneficios laborales actuaron sobre las personas como instrumento de retención y atracción, entendiendo esta práctica como una estrategia competitiva respecto a la conservación y convocatoria de los talentos. Se realizó un estudio exploratorio a través de 300 encuestas anónimas con preguntas semi estructuradas administrado en forma virtual con formulario de Gmail. La población alcanzada fueron los trabajadores/as de empresas radicadas en la provincia de Buenos Aires con puestos de nivel medio o alto. Como conclusión la autora planteó que las personas cuestionan aspectos centrales vinculados a la paridad en el acceso, a la equidad en su

asignación, a la relación entre calidad de la prestación y alcance de la empresa, etc. Y allí surgen opiniones personales y disímiles desde la percepción propia de cada empleado.

La tesis de maestría “Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina” de Pablo Miguel Mina realizada en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (2015). Hace foco en los aspectos vinculados a la atracción, como así también a la retención del talento en las empresas de IT; en cómo estas empresas pueden hacer para gestionar este recurso estratégico. Para ello se analizaron los mecanismos que tienen, o deberían tener las empresas para realizar de forma efectiva, la selección y atracción de talentos dentro de las alternativas disponibles en el mercado. Se plantearon 2 hipótesis: H1. La No utilización plena de capacidades de gestión para atraer y retener talento incrementa los costos laborales, aumenta la rotación, disminuye la productividad y deteriora la calidad de su output y el de la imagen de su producto, servicio y marca. H2. Las empresas IT del Área Metropolitana De Bs As no están utilizando todo el potencial de gestión para atraer y retener talento. Se realizó una exploración cualitativa donde se entrevistaron profesionales, técnicos y directivos de empresas IT utilizando técnicas proyectivas. Se concluyó que no se encontró a la Gestión del Talento en la agenda de las empresas ni directivos a pesar de su importancia de los últimos años se observó un deterioro de la productividad que podría estar impactado por la rotación, aumento de costos laboral, pérdida de compromiso, innovación y motivación.

El estudio realizado por Mauro Fernando Izurieta Sosa (2016), “Influencia del salario emocional en la retención del talento humano en una organización” Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito-Ecuador, se centró en analizar la influencia del salario emocional en la retención del talento humano en una organización. El problema planteado fue que las organizaciones tienen cada vez más complicaciones para retener el talento humano y esto se relaciona con que el salario emocional no es utilizado como un beneficio diferenciador. Se utilizó un diseño transversal con la técnica de la encuesta aplicada a una muestra de 30

personas de diferentes áreas de una compañía de servicios de ingeniería. Se concluyó, que la incidencia de la retención con respecto al salario emocional está definida por la edad de los empleados, también que el personal antiguo es una herramienta calificada para los procesos de capacitación y la detección de los talentos que realmente se vuelvan en un aporte interesante en una organización.

La tesis de Hernán Andrés Herrera Albelo (2017), “Generación Millennial: el salario emocional” realizada en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), buscaba comprobar si la existencia de factores motivacionales en el ámbito laboral afecta distinto a la generación Millennial que a la X o Baby Boomer al aceptar o no una oferta laboral. Para validar empíricamente dicha hipótesis se realizó un estudio de campo cuantitativo con encuestas a 1067 personas con un cuestionario online de preguntas cerradas. La metodología estadística aplicada fue la aproximación normal de una distribución de probabilidad binomial que consiste en una serie de ‘n’ ensayos idénticos e independientes entre sí, donde cada ensayo tiene dos resultados posibles: éxito o fracaso. Se concluyó que la existencia de un salario emocional se complementa al monetario e influye en las decisiones de los profesionales Millennials; existe al menos un beneficio extrasalarial por el que un joven Millennial estaría dispuesto a resignar dinero de su salario, mientras que un trabajador de otro grupo etario no.

La tesis de maestría de Margarita Franco García (2018), “¿La industria petrolera está preparada para retener el talento humano “Millennials”? - Universidad Nacional del Comahue, Neuquén-Argentina. Tenía como objetivo indagar sobre estrategias y políticas de RRHH en empresas multinacionales del sector petrolero y la relación que tienen respecto al perfil de los Millennials. El problema que planteó fue que esta nueva generación tiene un “perfil diferente de colaborador” con respecto a otras generaciones, por lo cual se deben buscar estrategias y políticas para la retención. El tipo de estudio fue exploratorio, con enfoque cualitativo y descriptivo, las técnicas de recolección fueron las entrevistas a los mandos altos

de RRHH y las encuestas por Google Forms de forma on line. La muestra fue aleatoria simple a empleados entre 18 y 35 años. Como conclusión se planteó que los jóvenes de hoy en día valoran oportunidades donde logran tener un balance entre vida-trabajo, horario flexible y ser reconocidos por sus aportes.

Otro estudio sobre el tema a nivel internacional es el de Geraldine Figueroa Acuña (2019) “Salario Emocional y Retención del talento humano en la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018” realizado en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho-Perú. El objetivo fue establecer la manera en que el salario emocional influye en la retención del talento humano en la Municipalidad. La problemática que presenta a la hora de retener el talento, es la falta de un plan administrativo acorde, falta de diagnóstico interno y no se tiene en cuenta en la gestión presupuestaria el costo de búsqueda, reconocimiento y atracción. El método utilizado fue basado en un diseño de tipo no experimental y con enfoque mixto; se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento, el cuestionario. La muestra fue de 187 trabajadores, y se consideraron ciertas dimensiones: oportunidades de desarrollo, balance de vida, bienestar emocional, salario, seguridad laboral, reputación institucional, capacitación y desarrollo. La autora concluyó, que las diferentes dimensiones que fueron estudiadas en el trabajo, afectan de manera significativa en la retención del talento humano en la Municipalidad Distrital de Chancay.

Continuando con la cronología, mencionaremos al investigador **Paul Ricardo Barron Paredes (2020), titulado “El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco-Ica”.** Tiene como objetivo ver si existe una relación directa entre el salario emocional y la retención de personal de empresas vitivinícolas. El problema es la rotación del personal durante la campaña agrícola, lo cual afecta el rendimiento del personal generando mayores costos de producción. El método de investigación utilizado fue el hipotético deductivo, el tipo de investigación el descriptivo con enfoque cualitativo, utilizando

como instrumento de recolección la encuesta. Como conclusión, fue que existe una relación significativa entre las variables del salario emocional y retención de personal de campo en empresas vitivinícolas.

CAPÍTULO 2

Marco teórico

En este capítulo se hace un recorrido sobre los conceptos de salario emocional, atracción del talento, retención de personal y el perfil de los trabajadores de las empresas IT, con el fin de introducir el tema en el campo de estudio; y comprender el planteo del problema en esta investigación.

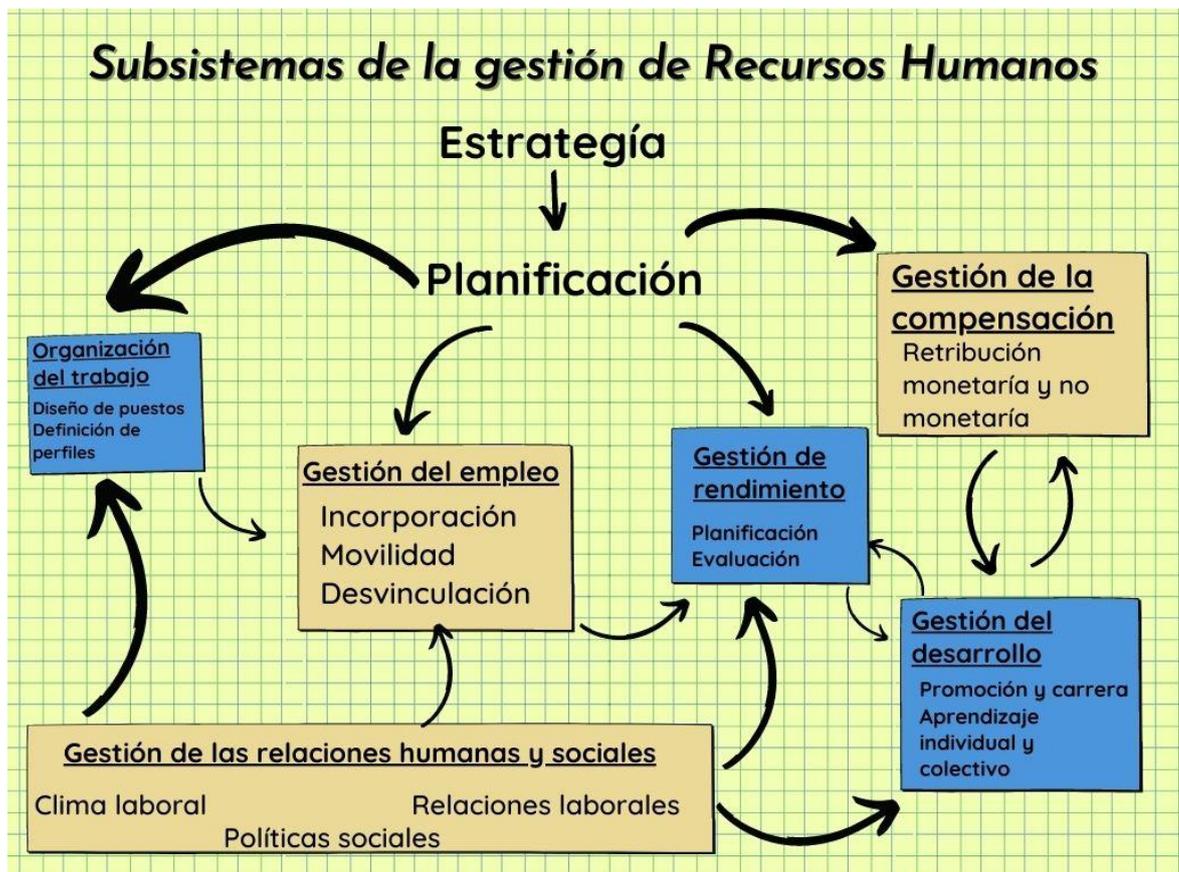
Cómo punto de partida, se aborda el texto de Francisco Longo, Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil (2002), en el cual, el autor plantea el enfoque denominado “Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos”, donde se define la finalidad como “...un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multi organizativo, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas” (p.11).

En el texto, Longo resalta la importancia de la gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta los factores situacionales tanto externos como internos, en estos últimos se menciona la cultura organizacional. A su vez, plantea un análisis de los procesos de recursos humanos, mediante los cuales se articulan y gestionan el sector público y las personas que lo forman, estableciendo para su estudio analítico un sistema integrado de gestión de recursos humanos, dividido en subsistemas interconectados (Figura 1).

En la Figura 1, se muestra la planificación de los subsistemas de gestión de Recursos Humanos (Longo 2002) de interés para este trabajo de investigación.

Figura 1.

Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.



Nota: Esta figura muestra la interrelación entre los distintos subsistemas de la gestión de Recursos Humanos. Elaboración propia. (Longo, 2002).

El presente trabajo de investigación se centrará en los subsistemas de Gestión de la Compensación, Gestión del Empleo y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

El subsistema de Gestión de la Compensación, abarca el área de retribución monetaria y no monetaria, donde se articulan procesos de diseño de retribuciones variables, donde se debe elegir el concepto que se va a retribuir (vinculación al rendimiento, participación en beneficios, etc.), beneficios extrasalariales, estos engloban la aplicación de compensaciones no monetarias (seguros de vida o accidente, ayudas y préstamos, complementos, etc.) exige la definición de políticas que vinculen aquéllas a una estrategia retributiva global; el diseño de mecanismos de evolución y por último el reconocimiento no monetario que incluye políticas e instrumentos que están definidos y aplicados por la organización, puede ser para reconocer logros.

Longo menciona en este subsistema, diferentes procesos, entre ellos los Beneficios Extrasalariales y el Reconocimiento No Monetario. Los primeros hacen mención a la

aplicación de compensaciones no monetarias (seguros de vida o accidente, ayudas y préstamos, etc.), los cuales se vinculan a las políticas que las empresas lleven a cabo. En cuanto, al proceso de Reconocimiento, éste está formado por políticas e instrumentos que aplica la organización para reconocer los logros, sin relación salarial. Para nuestra investigación, tomaremos estos procesos mencionados, ya que consideramos que tiene relación directa con nuestro objeto de estudio, salario emocional.

El subsistema de Gestión del Empleo, incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización (Longo, 2002). En atención a que una de nuestras variables de investigación, es el concepto de atracción del talento humano, sólo nos referiremos en este subsistema, a aquellos aspectos relacionados con los procesos de Reclutamiento y Selección.

El autor, se refiere a Reclutamiento como las políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos, que están dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos dentro de la organización. En cuanto a Selección, hace referencia a la elección y aplicación de prácticas precisas para elegir bien al perfil, y las decisiones de adscripción de las personas a los puestos.

El último subsistema que tomaremos de referencia es el de la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales. Este se encarga de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados, en torno a políticas y prácticas de personal. (Longo, 2022). A nuestro criterio, en este subsistema ubicamos el concepto de retención del talento, tomando como referencia el área de Gestión del Clima Organizativo y el área de Gestión de las Políticas Sociales. La primera, consiste en políticas y prácticas de comunicación, en sentido tanto ascendente como descendente, así como un amplio abanico de políticas de personal orientadas a mantener y mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los empleados. La siguiente

área, coloca la salud laboral en un lugar importante, y extiende al conjunto de políticas y prácticas cuyo objeto es facilitar beneficios colectivos.

Para nuestra investigación, ubicamos al salario emocional dentro del subsistema ‘gestión de la compensación’ y a la atracción y retención del talento dentro de los subsistemas ‘gestión del empleo’ y ‘gestión de las relaciones humanas y sociales’. Por lo tanto, estos tres subsistemas nos permitirán analizar el salario emocional y su incidencia en la retención y atracción del talento.

Salario emocional

Cuando se habla de salario emocional, nos referimos a aquellas retribuciones no económicas que el colaborador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva y satisfacer las necesidades familiares o personales que el colaborador busque o necesite cubrir. De esta forma logra mejorar su calidad de vida laboral y personal.

Partiendo de esto, Maslow (1991) planteó que las personas a lo largo de su vida se mueven por estímulos para resolver las necesidades más básicas. Es por esto, que se requiere saber en qué jerarquización se encuentra un trabajador para poder estimularlas, es decir, establecer estímulos relacionados con su nivel o un nivel inmediato superior a la escala. Tal es así, que en la base de la pirámide que plantea el autor, se sitúan las obligaciones más básicas del colaborador. Cada persona, tiene una jerarquía de cinco necesidades: 1) fisiológicas (alimento, agua, etc.), 2) de seguridad (estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.), 3) sociales (como afecto, vinculación social, interacción, etc.), 4) de estima (tanto autoestima, como reconocimientos externos, etc.) y 5) de autorrealización (llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continua).

En base a esta jerarquía de necesidades podremos indagar cuáles serían aquellas acciones que generan motivación en las personas y dan forma al salario emocional.

El salario emocional es una contraprestación que no es dineraria, y que provee al colaborador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente. Los incentivos deben ser comprendidos como mecanismo que permitan trabajar en equipo entre los colaboradores: la primera tarea de la dirección es la de liderar e inspirar interés por cooperar, arriesgar, y crear, de asistir lo más alejado posible al esfuerzo que uno pueda suponer a un análisis egoísta (Jiménez 2009, p.111).

Por otra parte, una estrategia para aumentar el equilibrio en la vida del colaborador es pedir al empleado que trabaje horas extras solo cuando se trate de una situación crítica. Howatt (2011) sostiene que actualmente se da importancia a que el colaborador tenga una vida equilibrada, lo que ayuda a mantener un nivel de estrés sano ya que empleados sanos cuestan menos dinero a la compañía. El dinero como motivador para retener a los empleados en el largo plazo es poco importante pues, al final, la gente tiene que estar interesada en lo que hace. Y si se quedan por cuestiones económicas, no se van a desempeñar en su máximo potencial, pues este no es suficiente como motivador. (Howatt, 2011, p.53).

Para el siglo XXI se desarrolló el salario emocional de tal manera que en un occidente capitalista y un oriente que lo imita, el incentivo dinerario es muy importante pero no el único a ser considerado por los trabajadores. En ocasiones el orgullo de encontrarse en una determinada firma, las posibilidades de capacitarse y crecer profesionalmente, la calidad de vida y para muchos el poder armonizar otros intereses, son fuentes de incentivo para los trabajadores. (Alles, 2014, p.365). Se infiere que es más importante el sentimiento de equidad que el incentivo dinerario.

Clases de salario emocional

Con relación a la característica del salario emocional en cuanto a la contraprestación no dineraria, González (2010) establece cuatro tipos de salario emocional:

- **Retribución estándar:** Se refiere a todo aquello que forma parte del paquete retributivo más allá del salario bruto, como ser, las asignaciones no fijas o particulares que algunas empresas otorgan en situaciones específicas: nacimientos o matrimonios con ciertos beneficios.
- **Retribución por beneficios sociales:** se trata de aquellos beneficios directos para los trabajadores que suponen un costo indirecto o directo para el empleador, como por ejemplo aquellos relacionados con la salud, seguro o pólizas, los apoyos en la formación de los hijos o de los propios empleados.
- **Retribuciones de conciliación:** aquí se incluyen todas aquellas acciones tendientes a conciliar vida laboral con el cuidado de los niños o de las personas dependientes como la flexibilidad de horarios, las jornadas reducidas o el teletrabajo.
- **Retribución emocional:** son aquellos beneficios que la empresa pone a disposición de los trabajadores y que son difíciles de cuantificar como la motivación, el ambiente de trabajo, la relación con los jefes, el transporte gratuito, el gimnasio, las guarderías, el estacionamiento, entre otros.

Componentes del salario emocional

En la definición de salario emocional, muchos autores definen al estrés como una variable en la sintomatología de enfermedades físicas mentales, tales así que el salario emocional se compone de: i) Elementos inherentes: todos los que se perciben de una manera subjetiva por el colaborador como una retribución, por ejemplo, un clima de bienestar en el trabajo, asignación de funciones de las cuales son responsables, que su trabajo sea reconocido. ii) Elementos superficiales: todos aquellos que generan un costo para la organización y el trabajador lo percibe como un beneficio. Aquí se encuentran las fórmulas que se establecen para la flexibilización de la compensación o lo que denomina una política de compensación a

la carta, es decir es el acuerdo de la retribución más la vida personal (complementos) entre la organización y el trabajador.

Los elementos inherentes y superficiales del salario emocional forman parte de un modelo organizativo de compensaciones que podría convertirse estratégicamente en una herramienta para atraer personal calificado y retenerlo. Por eso es importante analizarlos antes de la salida prematura del personal, hecho que trunca los objetivos institucionales. En este sentido, el salario emocional, sería todo aquello que, aparte de los beneficios económicos que perciben los colaboradores, les permite trabajar en una forma más cómoda y contenta; es decir, son compensaciones o beneficios que producen niveles de satisfacción que se traducen no solamente a las personas trabajadoras, sino a su entorno familiar. (Poelmans, 2006, p.94).

Atracción del talento

La atracción de talento es, en general, una serie de actividades que tienen como objetivo encontrar candidatos viables para cubrir una vacante, y van desde publicar anuncios en bolsas de trabajo hasta negociar las prestaciones con el empleado que se pretende contratar. (Hunters Americas, s.f.).

La atracción de talento se basa en la planificación de estrategias para la gestión de los Recursos Humanos a mediano y largo plazo. El objetivo de una estrategia de atracción de talentos es encontrar los candidatos apropiados para puestos de trabajo que requieren de habilidades muy específicas. Una búsqueda intencionada como esta, garantizará la inclusión de empleados identificados con los valores de la empresa, dispuestos a convertirse en futuros líderes dentro de las organizaciones. (Valdés Mariño, 2021).

Con este fin, las empresas invierten buenas prácticas relacionadas con la marca del empleador, el marketing de reclutamiento, la cultura organizacional, gestión óptima de la experiencia humana, el entorno de trabajo diverso, la compensación competitiva, los beneficios flexibles y buenos sistemas de seguimiento de solicitantes. Las organizaciones de alto

rendimiento ganan y mantienen nuevos clientes mediante la atracción de los mejores talentos para producir para ellos.

Esto significa que, si se dedica tiempo y atención en la creación de una gran marca de empleador, logrará impulsar el proceso de atracción del talento (Treceleto, 2022)

Retención del talento

Según Chiavenato (2017) “la retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y de seguridad en el trabajo” (p.236).

Londoño, y otros, (2016, pág. 121) señalan que la retención del talento humano son tácticas de gestión enfocada a conservar a los trabajadores en la empresa.

Según una publicación del Diario Perfil en septiembre de 2022 la industria tecnológica es una de las más competitivas y por lo tanto la rotación es un gran problema si no se recurre a implementar estrategias para mantener a los empleados comprometidos. El artículo explica que las empresas del sector IT deben tener en cuenta algunas claves para retener al talento tales como ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, acceso a programas de capacitación y desarrollo, equilibrio entre el trabajo y la vida personal y fomentar la innovación y autonomía en los colaboradores. Todos estos factores son un diferencial importante, así como el pregonar una cultura de diversidad e inclusión, brindar acompañamiento a las personas, reconocer el trabajo y generar esquemas de promoción y flexibilidad geográfica.

Relación entre el Salario Emocional y la Atracción del talento

Cuando las organizaciones cuentan con procedimientos de Recursos Humanos basados en las buenas prácticas y las personas ocupan puestos para los cuales tienen los conocimientos, las competencias y la motivación necesarios, sus puestos de trabajo se conectan positivamente con sus proyectos e intereses personales, los individuos se sienten mejor, se incrementa la

satisfacción laboral e, indirectamente, las empresas logran la retención y atracción del talento. Las buenas prácticas en Recursos Humanos mejoran el desempeño de las personas y permiten desarrollar mejor el talento, tanto desde la mirada organizacional como desde la visión individual del colaborador. (Alles, M. 2015).

El primer paso que una empresa debe realizar antes de comenzar a atraer diferentes talentos, es identificar que desean estos potenciales candidatos, y una vez que esto se plantea, debe comenzar a conquistarlo y atraerlo. Vale aclarar, que, en el proceso de selección, no solo elige la empresa, sino que también el candidato; por lo cual lo que ésta ofrezca debe estar alineado con las necesidades y los deseos que este candidato está buscando. Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. Es muy importante la buena identificación de los perfiles que a la empresa le interesan e igualmente importante la posterior atracción de los mismos. Por ello es fundamental la correcta identificación del perfil buscado y de las reales expectativas de los participantes. (Alles, M. 2015)

La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente. (Alles, M. 2015)

Ante la búsqueda de talentos, no es suficiente encontrar personal capacitado, sino que también, se debe contemplar qué talentos, habilidades y capacidades, se necesitan para determinados puestos.

Para poder captar a los mejores talentos, es importante que las empresas desarrollen una Propuesta de Valor para el Empleado (PVE), es decir, generando beneficios que los

empleados puedan recibir y percibir por trabajar en ella. La PVE, se trata de la totalidad de lo que los empleados reciben y experimentan por el trabajo que realizan, incluyendo: la satisfacción del trabajo, el liderazgo, la compensación, etc. (A. Hatum, 2011).

Los componentes que incluye esta propuesta están estrechamente relacionados con el salario emocional, ya que, dentro de esta, consiste en beneficios, tanto materiales como inmateriales, que la empresa ofrece a sus futuros candidatos. Estos beneficios, formulados como propuesta, delimitan la percepción de los colaboradores o futuros sobre el valor que se les ofrece al trabajar.

Relación entre el Salario Emocional y la Retención del talento

No solamente el salario emocional es un factor importante cuando se habla de relación laboral, otros factores como por ejemplo la retención del talento humano establecen un indicador que sumado a lo emocional se convierten en una fuerte herramienta al momento de tomar decisiones referentes a la permanencia de los colaboradores en una organización.

En las circunstancias actuales donde existen incrementos de demanda de mano de obra, ya sea por incremento de actividad o por ingreso de nuevos competidores, se hace cada vez más importante crear en el interior de las empresas bases sólidas y sostenibles que estén conformados por colaboradores motivados, fieles, comprometidos, responsables y con un alto sentido de permanencia que permitan crear un excelente clima laboral lo cual permitiría resultados satisfactorios en donde todos salgan beneficiados.

Benítez (2005) plantea un enfoque de mercado dentro de la Gestión del Talento Humano, donde la importancia de valorar a los trabajadores como clientes internos, y el trabajo como un cargo-producto, como elemento de motivación. “Los cargos-productos no son sino los beneficios aportados a un trabajador por ocupar su puesto, por lo cual el mismo debe sentirse y ser atractivo, haciendo una comparación con un consumidor cuando desea o no adquirir un producto”.

La retención “está unida al compromiso de los colaboradores con la organización” (p.96). El concepto de retención del talento humano está vinculado con un criterio ampliamente desarrollado como la rotación de personal, donde surgen preguntas como, por ejemplo; ¿por qué se marchan los colaboradores de las organizaciones?, ¿cuál fue el motivo que les produjo aburrimiento?, ¿por qué ya no son felices?, la rotación de personal se ha estudiado desde la óptica del ser; mientras que la de retención de los colaboradores es vista desde el eje de la organización (Martín Sierran, 2011).

“Una organización que pierde todos sus equipos (activos tangibles) pero retiene las habilidades y el “know how” de su fuerza laboral puede recuperarse más rápidamente, que aquella que pierde a su fuerza de trabajo y conserva sus equipos”. (Becker et al, 2001).

Una organización puede tener una fuerte inversión en tecnología, recursos financieros y materiales, pero si no cuenta con el Talento Humano que pueda optimizarlos no le es suficiente. El recurso humano es visto como un recurso estratégico pues es escaso, valioso, inimitable e insustituible, allí radica una ventaja competitiva sostenible, este recurso cuenta con la experiencia, habilidad y el conocimiento especializándose en el trabajo que realizan conforme laboran, en ello radica la importancia de retener al Talento Humano con el que cuenta la organización.

Las Empresas IT y el perfil de sus empleados

El sector de software y servicios informáticos (SSI) se engloba dentro de los que se conoce como industrias de las “Tecnologías de la Información” (IT), que, de acuerdo con la OECD¹ (1997) abarca la parte hardware y software. Servicios informáticos, incluyen tanto los servicios profesionales vinculados a la instalación, mantenimiento, desarrollo, integración, etc. de software, como los de soporte técnico de hardware.

¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

La Industria IT argentina es uno de los actores de la economía que ha demostrado, en los últimos 30 años, mayor nivel de expansión global en los mercados más exigentes. Por esta razón, es considerada por todos los gobiernos como un sector de importancia estratégica para el desarrollo económico del país.

Según el Libro Blanco de la prospectiva TIC: proyecto 2020, las principales características de este sector son:

- Recursos humanos bien calificados.
- Innovación y capacidad creativa.
- Infraestructura de telecomunicaciones e informática adecuada.
- Costos y precios competitivos.
- Creciente inserción en nuevos mercados externos y, por ende, aumento en las exportaciones. Interacción entre el gobierno, el sector académico y el sector empresario.
- Fuerte recuperación del mercado interno.
- Marco legal que incentiva el desarrollo del sector.

La Ley 25.856 de Declaración como Industria a la Producción de Software y la Ley 25.922 de Promoción de la Industria del Software han provisto al sector de un marco normativo-referencial estable que, además de generar ventajas de orden impositivo, hicieron que la Industria IT se posicionará como el área más dinámica del país y con mayor proyección.

Según la Guía de perfiles publicada por CESSI² los perfiles buscados integran el nivel universitario o terciario:

- Desarrollo de Software
- Desarrollo Mobile / Web
- Video Juegos

² Cámara de la Industria Argentina del Software <https://www.cessi.org.ar/perfiles/perfil-desarrollo-de-software-1>

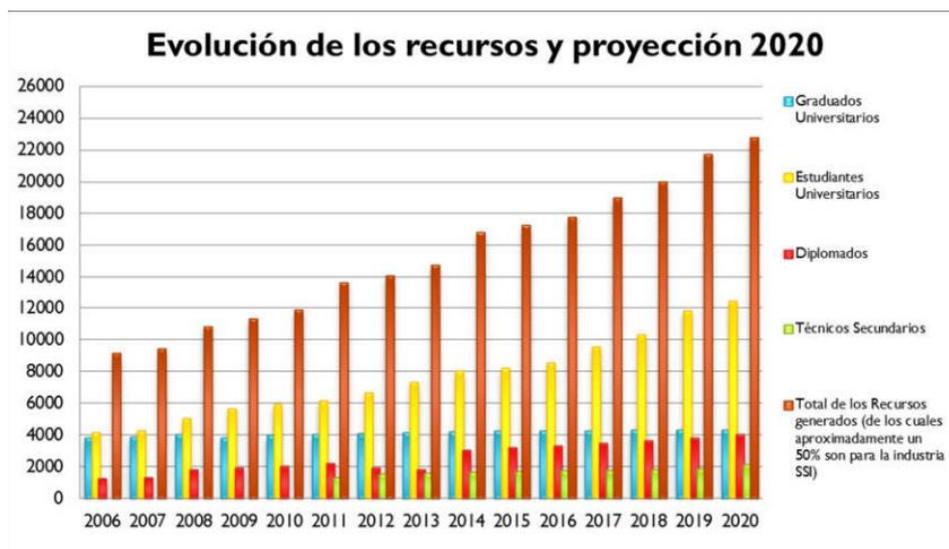
- Analistas / Consultores
- Calidad de Software y Seguridad de la Información
- Implementadores / Soporte a Usuario
- Perfiles IT (Infraestructura Tecnológica)
- Gerenciales / Emprendedores Informáticos
- Emprendedor Informático / Entrepreneur

Debido a la escasez de perfiles formados, las empresas suelen apelar a aquellos de menor formación utilizando candidatos de educación técnica media o educación media en general con conocimientos prácticos; ante esta situación, las empresas ofrecen a los estudiantes pasantías muy bien remuneradas, por encima de la media de cualquier otro sector y luego de 6 meses, período suficiente para tener a los pasantes entrenados en las diversas tecnologías, las empresas ofrecen a estos ser contratados de forma efectiva con un sueldo el cual para una persona joven es todo un sueño.

En la Figura 2 *'Evaluación de los recursos y proyección 2020'*, se puede ver la evolución de los recursos que trabajan en el sector al cierre de cada uno formados en carreras de tecnologías de información, y su proyección a 2020 dado el crecimiento experimentado por los mismos del 2006 y 2014. De acuerdo al aumento del empleo observado en el sector SSI en estos últimos años, puede inferirse que aproximadamente la mitad de los recursos generados fueron absorbidos por empresas del sector.

Figura 2

Evolución de los recursos y proyección 2020.



Nota: Encuesta realizada por OPSSI, Reporte Semestral del Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, 2014

Se trata de una industria que utiliza los recursos humanos disponibles y la poca disponibilidad de ellos limita muy fuertemente su crecimiento. Un informe realizado por CESSI (2009) indica que, de los 3275 graduados en carreras de tecnologías de la información en universidades públicas o privadas de todo el país, el promedio de graduado bajó a 2783 en el 2014. Sin embargo, la búsqueda de profesionales en el área de IT se incrementó entre un 40% y 50% en la actualidad en comparación a 2009 y 2010.

En una nota publicada en el suplemento Ciencia del diario Perfil³ Santiago Ceria, director ejecutivo de la Fundación Sadosky afirma que el sector IT demanda mucho personal. Cada año, las empresas que desarrollan software demandan unos 5000 profesionales. El sector IT enfrenta una situación compleja y muchos de los intentos de lograr la fidelización de los empleados ya no se consigue con el recurso de salarios altos, recompensas monetarias o premios. El dinero parecería no ser suficiente elemento de la motivación y algunos autores lo consideran incapaz de lograrla de forma sustentable (Serna, 2009, Terlato, 2014).

³ <http://www.perfil.com/ciencia/Cada-ano-la-Argentina-tiene-un-deficit-de-15-mil-profesionales-de-lainformatica-20150314-0037.html>

Según estudios realizados por la CESSI, el sector informático es uno de los que más sufren este déficit de falta de disponibilidad de talento. Las proyecciones estimadas para el 2011, debían alcanzar un crecimiento del empleo del 15,1%, pero solo llegó al 12%. Siguió también este mismo proceso en 2010, cuando creció un 7,5% sin satisfacer las perspectivas que proyectaban un 10,6%, según datos del Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos (OPSSI) de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI).

A las empresas de tecnología les cuesta cada vez más conseguir perfiles como programadores, desarrolladores, líderes de proyectos, analistas funcionales, expertos en seguridad informática, consultores SAP, administradores de redes y webmasters. Aquí se plantea un desafío doblemente exigente para las empresas, que radica no solo en atraer a los profesionales de tecnología, sino que luego deberán retenerlos.

CAPÍTULO 3

Diseño Metodológico

En esta investigación entendemos que la metodología no es una disciplina normativa o prescriptiva, encargada de legislar y sancionar el quehacer científico, sino que la concebimos más bien como una disciplina reconstructiva, porque se retoma la práctica una vez que ésta fue consumada (Habermas, 2003, citado por Ynoub, 2015). Entendida así, una vez realizada la investigación se reconstruye el objeto de estudio ‘salario emocional en la empresa Patagonian’ teniendo en cuenta: a) por una parte, la toma de conciencia de los procesos, y las lógicas que subyacen en el *saber- hacer* -es decir, hacer consciente y discursivo y conceptual los procesos realizados en esta investigación; b) como consecuencia de lo anterior, revisamos críticamente nuestra propia práctica como investigadoras (Ynoub, 2015).

En este sentido, las técnicas aplicadas en esta investigación son fundamentalmente cualitativas, porque esto permitió comprender nuestro objeto de estudio: el salario emocional en la empresa Patagonian partiendo de situaciones significativas de lo que hacen o les sucede.

Se llama investigación cualitativa a un tipo de estrategia investigativa desarrollada en el área de las ciencias sociales y humanas (como la antropología, la etnografía, la psicología social, entre otras) y que se nutre de orientaciones filosóficas interesadas en la comprensión de los fenómenos históricos, humanos y subjetivos. Este tipo de investigación se caracteriza por las condiciones en que se producen los datos, y por los propósitos que se persiguen con el tratamiento de los mismos. (Ynoub, 2011).

Un dato es una construcción compleja, que por consecuencia posee una estructura interna. Esta estructura es su contenido formal invariable, es decir está presente en todo dato. Un dato nos proporciona expresiones, en determinadas circunstancias de lugar y tiempo, y estas pueden ser traducidas en valores reales o interpretadas como posiciones definidas. En este caso

un dato cualitativo, es expresado o traducido en base a propiedades, atributos, etiquetas y otros (Samaja, 2004).

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se aplicará en esta investigación es descriptivo-interpretativo.

La investigación descriptiva está orientada a describir el comportamiento de variables cualitativas y/o identificar tipo o pautas características resultantes de las combinaciones de valores entre varias de ellas. (Ynoub, 2011). A su vez, se decidió que este estudio sea descriptivo, porque se busca precisar las propiedades del objeto ‘salario emocional’ en la empresa Patagonian mediante la descripción y el análisis de las variables que componen el objeto de estudio: satisfacción de los colaboradores, las necesidades cubiertas y las no cubiertas de los mismos y los incentivos actuales.

El concepto de variable, como su nombre lo indica, alude a un campo de variaciones o a un sistema de clasificación, de acuerdo al cual pueden clasificarse las unidades de análisis; dicho de otra manera, las variaciones a las que se refiere la variable son “estados posibles” que pueden asumir potencialmente las unidades de análisis. (Ynoub, 2011).

La investigación interpretativa no apunta a la mera descripción de los hechos, ni a su explicación causal, sino a la interpretación o comprensión de un sentido o significado a develar. Su principal fin es interpretativo, de modo que el objeto a estudiar se lo aborda como un mensaje o código a descifrar. Por lo general, la interpretación se hace por referencia al contexto histórico o institucional de ese objeto cultural, o vinculado a la producción de ese objeto (Ynoub, 2011). Este tipo de estudio nos permite conocer el interior de las personas (motivaciones, significaciones y su mundo), sus interacciones y la cultura de los colaboradores que forman parte de la empresa Patagonian, a través de un proceso comprensivo; buscando conocer las características propias, como piensan y sus motivaciones.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos son herramientas que se utilizan para medir o evaluar el asunto que interesa investigar. En esta investigación, la información se obtuvo a partir de la elaboración propia de herramientas, como ser la encuesta y entrevistas, por lo cual se trabajó con fuentes de datos primarios (Ynoub, 2011)

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron para recabar la información fueron: la entrevista en profundidad a la persona encargada del área de Recursos Humanos y la encuesta a los colaboradores de la empresa Patagonian Argentina.

La entrevista se realizó a través de preguntas abiertas; tratando de seguir un orden previamente establecido, pero de carácter flexible, lo que permitió ir replanteando preguntas a medida que fueron necesarias para la investigación. Esta, se grabó con la finalidad de poder recolectar la mayor cantidad de información. Este instrumento tiene carácter orientativo, que sólo busca que el entrevistado despliegue sus distintos pareceres. (Ynoub, 2011).

Para realizar las encuestas, se utilizó el formulario de google (Google Forms), ya que nos permitió una customización total de las preguntas, así como de las posibles opciones de respuesta (preguntas abiertas, cerradas y mixtas) breves para facilitar la tabulación de datos. Se trata de una herramienta intuitiva para el uso, clara y concisa para que el encuestado no pierda el interés en responder. El cuestionario se aplicó a una población específica (generalmente muestra poblacional) y consistió en preguntas cerradas y abiertas. La encuesta cualitativa permitió recopilar datos para describir el tema objeto de estudio, y se enfocó en conocer más opiniones, puntos de vista e impresiones que datos numéricos.

Elegimos este instrumento, dado que tiene como principal objetivo comprender la forma que piensa un grupo, sus opiniones y sus actitudes sobre un tema en particular, en este caso sobre el salario emocional.

El instrumento consta de tres secciones, la primera sección son preguntas para definir información general de cada encuestado (edad, antigüedad en la empresa, área y sexo), y las dos secciones siguientes, son para analizar cada dimensión: atracción del talento y retención del talento. Las cuales contienen 5 y 8 preguntas respectivamente. Para su medición se utilizó la escala de Likert clasificados en:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Me es indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Población

Para Hernández Sampieri (2010), "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 65). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población objeto de estudio comprende al total de los empleados de la empresa Patagonian, sede argentina siendo en total 94 empleados. Estos se encuentran concentrados en las tres sedes que posee la empresa: Mendoza, Villa la Angostura, General Roca y personal distribuidos por diferentes provincias, sin sede específica.

Asimismo, se debe tener en consideración que la población de este trabajo de investigación no incluye a los gerentes, subgerentes o personal que esté a cargo de dirigir, gestionar o administrar dentro de la organización, debido a que se plantea analizar la percepción que tienen los colaboradores con respecto a los beneficios no monetarios que la empresa les brinda.

Tabla 1

Nómina de la empresa Patagonian Argentina.

Área o Departamento	Cantidad de colaboradores
Desarrolladores	80
Recursos Humanos	7
Administración y Finanzas	4
Ventas	3

Nota: Esta tabla muestra la cantidad de colaboradores de la empresa Patagonian distribuidos en las distintas áreas. Elaboración propia.

Muestra

La muestra es un subconjunto o parte del universo de referencia del estudio, que guarda (o se espera que guarde) semejanza estructural con dicho universo. La misma idea se puede expresar diciendo que se espera que las características de la muestra se correspondan con las características que son propias del universo que esa muestra representa. (Ynoub, 2014).

En Patagonian, la muestra se conformó con un total de 62 colaboradores distribuidos de manera aleatoria.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis son todos los colaboradores que pertenecen a la empresa Patagonian Argentina, que constituyeron la fuente de obtención de datos acerca de sus percepciones con respecto a los beneficios no monetarios que la empresa les brinda.

Unidad de Información

Los datos y la información obtenida de la combinación de las técnicas (entrevistas y encuesta) fueron analizados y sistematizados. Con el resultado de ese trabajo de campo, y la triangulación con el marco teórico se elaboraron las conclusiones para responder a los interrogantes planteados y cumplir con los objetivos propuestos.

Variables de estudio

Definición conceptual

Como se puede observar en la Figura 3 '*Salario emocional, dimensiones e indicadores*', la tesis cuenta con una sola variable objeto de investigación -salario emocional- y se tomaron las siguientes dimensiones para su medición: atracción del talento y retención del talento. Cada una de éstas cuenta con una serie de indicadores, que constituyen las maneras de medir o evaluar estas variables. Por una parte, qué es lo que va a medir; por otra, cómo se lo va a hacer. (Ynoub, 2011). Estos son:

Variable Atracción del Talento

1. *Oportunidades de desarrollo*: se refiere a la etapa en que una persona experimenta satisfacción y crecimiento en torno a su vida profesional dentro de una empresa, debido a la consecución de sus objetivos y metas individuales. Engloba el aprendizaje que el colaborador obtiene por parte de la empresa y las posibilidades que tiene de crecer dentro de ella (Gómez, 2020).
2. *Reputación institucional*: es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. (Corporate Excellence y el Reputation Institute, 2020).
3. *Política de beneficios*: son aquellas compensaciones que no generan un costo para el empleado, pero sí para la empresa (Thomson Reuters, 2020).

Variable Retención del Talento

4. *Planes de carrera*: se trata de los proyectos de formación individual de un colaborador que tienen como propósito trazar el curso de su carrera y el desarrollo profesional dentro

de la organización. Es la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización (Chiavenato, 2009).

5. *Balance de vida-trabajo*: este indicador busca medir el equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores. El balance vida – trabajo es un concepto que ha venido tomando fuerza para las organizaciones y se ha vuelto foco de investigación importante para estas, esto debido a que tiene repercusiones consideradas como relevantes en la productividad, satisfacción, competitividad y compromiso de los colaboradores en el ámbito laboral, obteniendo como resultado un buen desempeño en los puestos de trabajo (Parada, Soto y González 2016).
6. *Clima Laboral*: El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Chiavenato, 2000).

Figura 3

Salario emocional, dimensiones e indicadores.



Nota: Esta figura detalla los indicadores seleccionados para las dimensiones elegidas en esta investigación. Los conceptos de atracción y retención del talento fueron tomados de los siguientes autores Hunters Americas (s.f.) y Londoño y otros (2016), respectivamente.

Definición Operacional

La operacionalización de variables implica un conjunto de procedimientos que se realizan con la observación del objeto de estudio para medir esa variable. Se trata de señalar de manera clara cómo se van a manipular o medir las variables, y a su vez para medir esa variable es necesario realizar una serie de actividades o procedimientos. Lo que se busca es identificar y traducir los elementos y datos empíricos que expresan e identifican el fenómeno en cuestión. En consecuencia, es aquella que permite observar y medir la manifestación empírica de las variables (Moreno Galindo, 2018).

La variable ‘salario emocional’ se conforma de las dimensiones, ‘atracción del talento’ y ‘retención del talento’, para obtener los datos de la realidad se establecen los siguientes indicadores:

Tabla 2

Definición operacional de las variables

Dimensiones	Indicadores	N° de pregunta	Instrumento
Atracción del Talento	1-Oportunidad de desarrollo	1-2	Encuesta
	2-Reputación Institucional	3-4	
	3-Políticas de beneficios	5-6	

Retención del Talento	4-Planes de carrera	7-8	Encuesta
	5-Balance de vida	9-10	
	6-Clima Laboral	11-12-13	

Nota: Elaboración propia

Elegimos realizar una encuesta por ser una técnica de investigación social y como tal un procedimiento específico utilizado para recolección de datos. En ella participan cuestiones tales como la operacionalización de variables, construcción de indicadores, elaboración de cuestionarios, técnicas y estrategias de muestreo, etc., con el fin de relevar información sobre intereses, actitudes, hechos que conciernen a las personas con el fin de describirlos, explicarlos o predecir su comportamiento.

Las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas, así el entrevistado deberá responder entre una serie de opciones previamente establecidas por el investigador. Por tal motivo la libertad que tiene quien responde es muy reducida, debe ajustarse a las alternativas planteadas. Por ello con esta forma se espera controlar la variabilidad de respuesta entre sujetos, debido a la estructura del cuestionario. (Vieytes, 2004; pág. 481).

Link a la encuesta realizada: <https://forms.gle/htKfBk2fDKmSpbeV6>

CAPÍTULO 4

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas y la entrevista realizada durante el trabajo de investigación llevado a cabo en la empresa Patagonian.

Resultados del análisis de la encuesta

El cuestionario se dividió en tres secciones a fin de ordenar los resultados relevantes para la investigación.

La Sección I, “Información general” comprende aspectos generales que permitieron caracterizar a los colaboradores (edad y sexo), y aspectos laborales (antigüedad y área de trabajo). Estos aspectos contribuyen a contextualizar al sujeto y a realizar una mejor interpretación de los datos obtenidos.

La Sección II, “Atracción del talento”, nos permitió evaluar la serie de estrategias que realiza la empresa para la atracción del talento, y distinguir cuales son relevantes o importantes para los individuos que forman parte de ella.

La Sección III, “Retención del talento” se conformó con una serie de preguntas destinadas a recabar información acerca de lo que los colaboradores consideran importante o eficaz respecto de cada una de las acciones que desarrolla la empresa para llevar a cabo dicha retención.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos organizados de acuerdo con las tres secciones descritas en el apartado anterior.

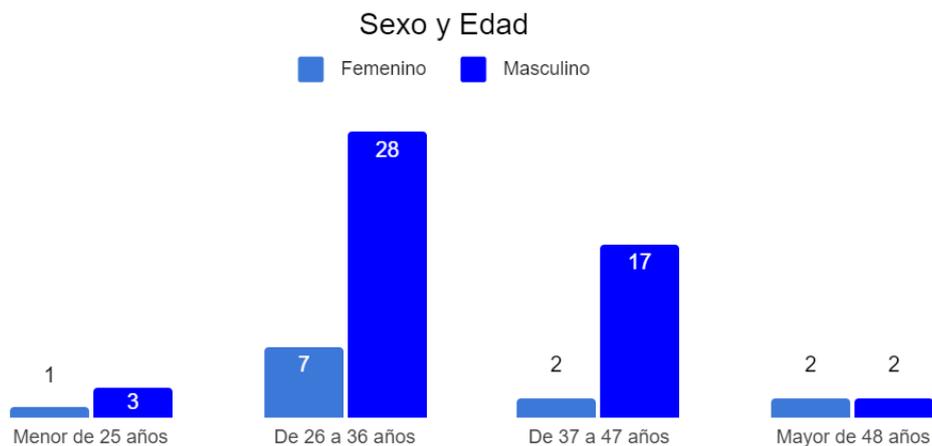
Resultados de la Sección I. Datos Generales

Como se puede ver en la Figura 4 ‘Sexo y Edad’, la población está compuesta por 94 colaboradores y la muestra se conformó con un total de 62, distribuidos de la siguiente manera: 12 mujeres (19.4%) y 50 varones (80.6%). Y con respecto a la edad se pueden observar cuatro franjas etarias, dos de ellas engloban la mayor densidad de colaboradores.

- Franja etaria de “entre 26 a 36 años”, conformada por el 56.5% (35 personas), de los cuales 17.3% (7 personas) son del sexo femenino y 39.2% (28 personas) de sexo masculino;
- Franja etaria de “entre 37 a 47 años”, conformada por el 30.6% (19 personas), de las cuales el 2% (2 personas) son de sexo femenino y 28.6% (17 personas) del masculino.
- Mientras que “mayor de 48 años” representa un 6.5% (4 personas), con un porcentaje de 3.25% (2 personas) de ambos sexos
- “Menor de 25 años” representó un 6.5% (4 personas) de las cuales el 1% (1 persona) del sexo femenino y el 5.5% (3 personas) del sexo masculino.

Figura 4

Sexo y Edad



Como se puede observar en los datos obtenidos, los varones tienen una fuerte presencia en empresas del sector IT. Si bien el sector se encuentra en constante crecimiento, las mujeres representan un bajo porcentaje, se estima que ocupan 1 de cada 5 puestos tecnológicos. Esto se puede interpretar como una cuestión cultural, ya que en lo imaginario social lo femenino siempre aparece ligado a actividades sociales o relacionado a las ciencias sociales, o se puede asociar a ciertos gustos y desempeño de mujeres y varones. (Keep Coding, 2022). Para que la

presencia de mujeres aumente, en el mundo de la tecnología, es necesario mantener una visión cada vez menos estigmatizada de los roles sociales de género (Osore, 2022)

En un mundo que va rumbo hacia la equidad de género, y en que miles de personas buscan mayor igualdad, es importante que las empresas de tecnología muestren cómo la industria puede generar un gran impacto en la sociedad brindando espacios de trabajo más atractivos e incluyentes. Las últimas estadísticas de Chicas en tecnología⁴ evidencian las desigualdades de género que existen en la formación y trayectorias laborales, se registró que el 33% de mujeres como estudiantes en el sistema universitario tecnológico, y en los últimos años sólo se recibió un 17% de mujeres contra un 40% de hombres en carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemática.

Para la directora de la oficina para la Igualdad de Género de la OIT⁵, Janes Hodges, la disparidad entre hombres y mujeres en este ámbito está relacionada con la asignación de roles y actitudes de género arraigadas en diversas sociedades, las cuales incitan a las mujeres a seguir lo que se llama materias más suaves. Es mucho menos probable que una mujer estudie ingeniería, informática o ciencias físicas. Los estereotipos femeninos representan a las mujeres como menos interesadas en materias como matemáticas o ciencias. Y es por esto, que se reduce su acceso a empleos con mejores salarios o mercados laborales que pueden ofrecer mayores oportunidades. Sin embargo, de acuerdo con Hodges, cuando se estimula la participación en los estudios científicos bajo condiciones de igualdad, las mujeres sobresalen.

Esta afirmación se puede ver reflejada en el informe realizado por “El futuro de la tecnología: Inclusión femenina” realizado por el BID Lab en conjunto con Laboratorio muestra que aquellas empresas con más del 40% de mujeres en sus equipos, tienen un 21% más de probabilidades de presentar un alto rendimiento en comparación con las que tienen menos del

⁴ Organización argentina sin fines de lucro fundada en el 2015 <https://chicasentecnologia.org/>

⁵ Organización Internacional del Trabajo.

5%, mientras que aquellas empresas con un menor porcentaje de pluralidad de género muestran hasta un 33% más de resultados negativos que aquellas más diversas.

Con respecto a las franjas etarias, a partir de los datos arrojados en la encuesta y lo que se puede observar, es que el rango etario que predominó en la empresa Patagonian es entre los 25 años a 36 años. Respecto a este dato, en 1991, los científicos estadounidenses Neil Howe y William Strauss crearon la teoría generacional. De acuerdo con ella, entre cada 20 y 25 años nace una nueva generación, poseedoras de rasgos de carácter diferentes, hábitos e identidad, los cuales distinguen en comparación con todas las demás y después se repiten en futuras generaciones. Estos autores definen 5 tipos de generaciones; en esta investigación la generación presente es la Y o Millennials (nacidos entre 1982 y 1994).

Esta generación se caracteriza por los siguientes puntos:

- Adoran los horarios flexibles
- Rápido aprendizaje
- La mujer no duda en desarrollar su etapa profesional, en general, no está dispuesta a renunciar a ella.
- Se marca una predisposición a mantener el estado de solteros o casados sin hijos.
- No les asusta cambiar de trabajo y tienen deseos de progresar profesionalmente para poder tomar decisiones y ganar reconocimiento.
- No conciben la vida sin tecnología y se adaptan al ritmo cambiante de las cosas.
- Mayor tolerancia al fracaso y les gusta viajar.
- Prefieren a las empresas activas en Social Media, es una generación muy visual por lo que le gustan las redes y priorizan las imágenes.

Según un artículo publicado en el 2021 por HP⁶ entre los trabajadores de tecnología las tres cuartas partes de los desarrolladores profesionales tienen menos de 35 años. Sin embargo,

⁶ <https://www.hp.com/ar-es/shop/tech-takes/la-discriminacion-por-edad-o-edadismo-en-la-tecnologia>

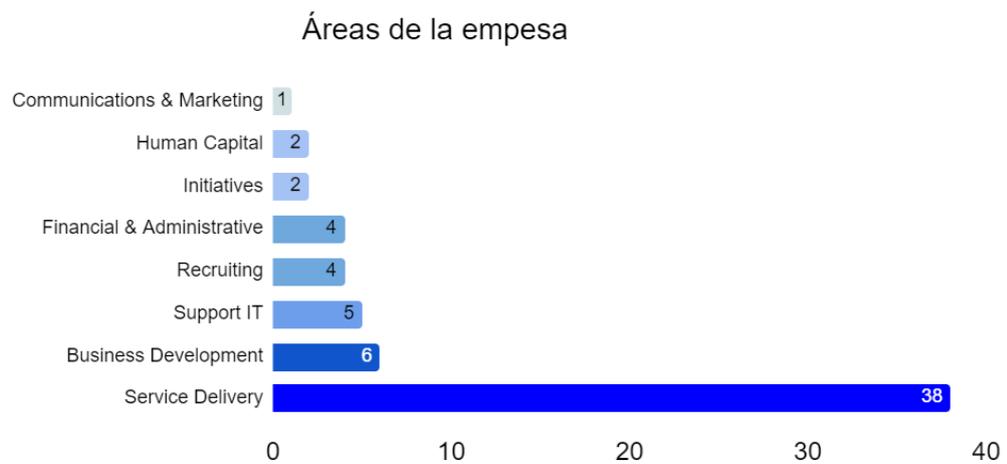
el trabajador de tecnología promedio es cinco años más joven que el trabajador promedio, según una encuesta de Visier. Esa brecha de cinco años también aplica para los gerentes, la edad promedio de los gerentes de tecnología es de 42 en comparación con 47 para los gerentes que no son del rubro. La industria de tecnología contrata una proporción desigual más alta de jóvenes, la mayor parte de las nuevas contrataciones se dan hasta la edad de 48 años y luego la contratación se desvanece. Las grandes compañías de tecnología son un imán para muchos recién graduados que están en busca de trabajo. Son atraídos tanto por su imagen como por los avances con los que trabajan o sus investigaciones.

En la Figura 5 '*Áreas de la empresa*', podemos observar, que el 61.3% (38) de las personas que fueron encuestadas, desarrollan sus tareas en el área de Service Delivery, dicha área es donde se ubican todos los desarrolladores de software que son los encargados de trabajar para determinados clientes y desarrollar las diferentes aplicaciones o páginas webs se les solicitan. El 9.7% (6 personas) pertenecen al área de Business Development, está tiene como rol principal participar en el diseño y ejecución de la estrategia comercial, en otras palabras, está a cargo del plan de negocio que hace que las finanzas de la empresa crezcan dentro del tiempo preestablecido. Mientras que el 8.1% (5 personas) forman parte del área de Support IT, es el área responsable del buen funcionamiento de los aspectos técnicos de la compañía y brindar soporte a los colaboradores. El área de Financial & Administrative conforma 6.5% (4 personas) la cual es la encargada de realizar todas las obligaciones económicas que tiene la empresa; luego con el mismo porcentaje del 6.5% (4 personas) forman parte del área de Recruiting que lleva adelante los procesos de búsqueda del personal para cubrir las vacantes que tiene la compañía. Del área de Human Capital tenemos un 3.2% (2 personas), encargada de estar en constante cercanía con los colaboradores de la empresa, atendiendo las diferentes necesidades y pedidos del cliente interno de la empresa. La siguientes es el área de Initiatives conforma un 3.2% (2 personas), el rol de esta área es llevar a cabo diferentes iniciativas o

proyectos dentro de la empresa, como por ejemplo charlas, programas de capacitaciones, entre otros; y, por último, con un 1.6% (1 persona) tenemos el área de Communications & Marketing, su principal función es manejar y coordinar las comunicaciones internas y externas de la empresa, y a su vez realizar estrategias de venta.

Figura 5

Áreas de la empresa.

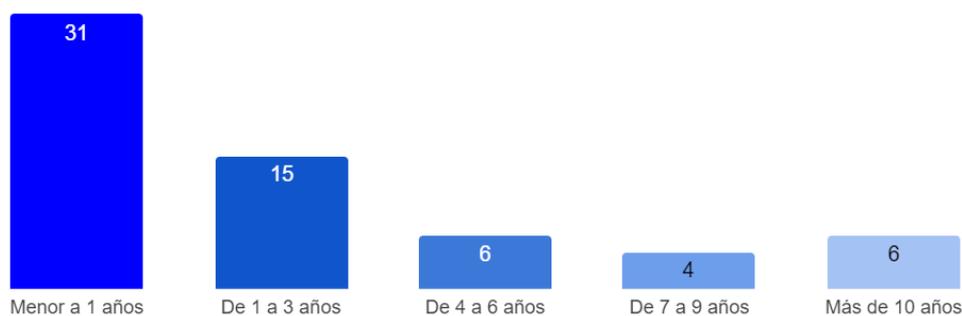


En la Figura 6, ‘*Antigüedad en la empresa*’, muestra la siguiente información: menor a 1 año tiene una cantidad de 50% (31 personas), de 1 a 3 años de antigüedad en la empresa arrojó un 24.2% (15 personas), de 4 a 6 años y más de 10 años presentaron ambos un porcentaje 9.7% (6 personas, y un 6.5% (4 personas) respondió que lleva de 7 a 9 años de antigüedad en la compañía.

Figura 6

Antigüedad en la empresa.

Antigüedad en la Empresa



A partir de los datos, se puede ver que el área IT presenta un alto nivel de rotación de personal. El mercado se disputa los pocos perfiles existentes, tomando talentos de otras organizaciones que muchas veces ofrecen beneficios y salarios más atractivos, vale aclarar que el sector IT en Argentina, compite con empresas que se encuentran radicadas en otros países (EEUU, Canadá, Inglaterra, etc.), donde el salario y los incentivos son más altos y se tiene la ventaja de no tener que abandonar sus hogares para esto.

Un factor que es preocupante y reconocido en las empresas de software es la alta rotación de personal. Según datos de la propia Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticas de Argentina (CESSI), la rotación de personal ronda el 50% en promedio en la actividad, esto quiere decir que 5 de cada 10 empleados migra de una empresa a la otra en un año o menos. Una de las medidas que se tomó para disminuir la tasa de rotación fue la implementación del Convenio Colectivo de Trabajo de la Unión Informática en muchas empresas, lo que logró reducir la rotación, al asegurar mejores condiciones laborales y salariales e incluir numerosos y beneficios como antigüedad, presentismo, plus por uso de idioma extranjero, por título universitario y/o terciario afín, por cumplir funciones de liderazgo, etc.

Resultados de la Sección II. Atracción del Talento

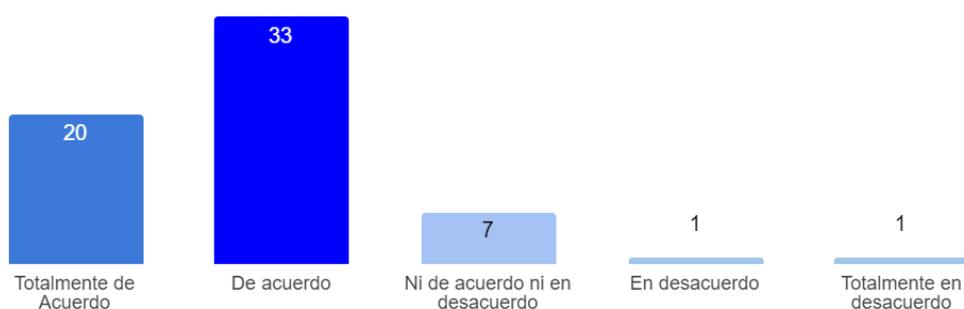
En las afirmaciones propuestas para la sección II de la encuesta, se buscó evaluar qué serie de estrategias lleva a cabo la compañía y cuan importantes o relevantes son para los colaboradores para la atracción de nuevos talentos.

Cuando se les preguntó a los colaboradores sobre su opinión acerca de que si la empresa Patagonian implementa estrategias con tareas y retos desafiantes que impulsan el desarrollo profesional, se puede ver en la Figura 7 '*Estrategias y retos profesionales*' que un 53.2% (33 personas) dijo estar de acuerdo con esta pregunta, totalmente de acuerdo representa un 32.3% (20 personas), mientras que un 11.3% (7 personas) seleccionaron que no están 'ni de acuerdo, ni en desacuerdo' con respecto a la pregunta formulada en la encuesta. A su vez, las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, presentaron 1.6% (1 persona) cada una.

Figura 7

Estrategias y retos profesionales

La empresa Patagonian implementa estrategias con tareas y retos desafiantes que impulsan el desarrollo profesional de sus colaboradores



En la Figura 8 '*Crecimiento profesional*', por otro lado, para un 51.6% (32 personas) están de acuerdo que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento profesional, mientras que un 40.3% (25 personas) dice estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, y sólo el 8.1% (5 personas) no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con que en la empresa haya posibilidades de crecimiento en lo que se refiere a lo profesional.

Figura 8

Crecimiento profesional

La empresa Patagonian brinda a sus colaboradores oportunidades de crecimiento profesional.



En las Figuras 7 y 8, se puede observar que dentro de la empresa Patagonian, los colaboradores consideran que la organización brinda oportunidades de crecimiento con tareas y retos desafiantes. Cuando un profesional comienza su carrera laboral dentro de una empresa valora mucho el crecimiento profesional que esta pueda ofrecer, es por ello, que se crean los planes de carrera, para que a largo plazo la persona no solo desarrolle las funciones indicadas y acordadas de manera inicial, sino que también tenga la capacidad de ir adquiriendo nuevas competencias y capacidades durante su trayectoria. Según Snell y Bohlander (2013) el plan carrera consiste en la integración directa y plena del empleado con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y destrezas, que le permita tener crecimiento al interior de la organización, lo que se convierte en una fuente motivacional y en un impulsor de mejora y rentabilidad organizacional de los recursos, esto se puede traducir en la disminución del porcentaje de rotación del personal y en un referente para posicionar la organización como una fuente deseosa de vinculación por la valoración de las capacidades, conocimientos y competencias de los empleados (Snell y Bohlander, 2013, pág. 6). Vale aclarar, que la empresa también se beneficiará, ya que contar con trabajadores formados y capacitados mejorará el rendimiento de la misma.

En la entrevista que tuvimos con una representante del área de RRHH de Patagonian, nos comentó que la empresa siempre está dispuesta a acompañar a los colaboradores en su crecimiento pero que actualmente no cuentan con planes de carreras específicos ya que consideran que cada persona debe decidir sobre su rumbo profesional.

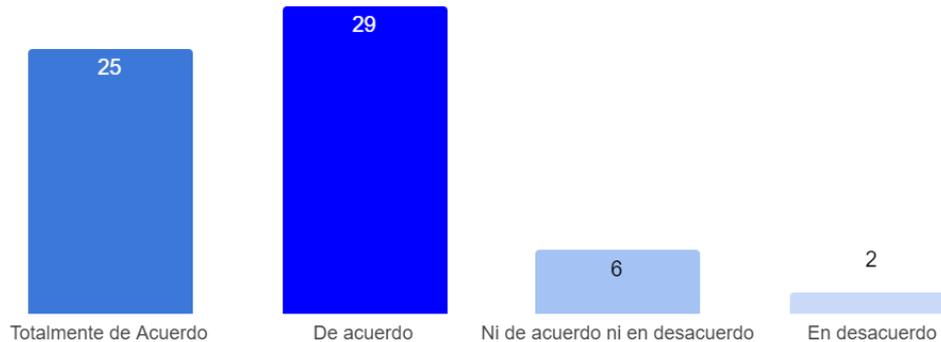
Selecta Digital es una consultora de Recursos Humanos que promueve a las personas con más talento tecnológico y digital para que se desarrollen profesionalmente en los puestos idóneos en las mejores empresas. Sus directivos han manifestado, en el Webinar organizado por el Observatorio de Recursos Humanos en septiembre de 2021 «Selección de perfiles tecnológicos: retos para captar y retener talento IT», que una de las principales palancas de atracción y retención con las que hay que construir una propuesta de valor atractiva para este tipo de perfiles es una ruta de desarrollo profesional en la que se combine el long life learning con las posibilidades de crecer horizontalmente ofreciendo flexibilidad para concatenar proyectos que aporten crecimiento laboral y satisfacción personal.

Frente a la pregunta, si la empresa tiene una buena imagen corporativa en las diferentes redes sociales, principalmente LinkedIn que es una fuente para atraer nuevos talentos cualificados, la Figura 9 '*Imagen corporativa*' muestra que el 46.8% (29 personas) de la muestra respondió estar de acuerdo, el 40.3% (25 personas) dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación que se les consultó. Mientras que el 9.7% (6 personas) respondieron que no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, y por último un mínimo 3.2% (2 personas) están en desacuerdo en que la empresa presenta en las redes una buena imagen corporativa.

Figura 9

Imagen corporativa

La empresa tiene una buena imagen corporativa que se trasmite a través de las redes sociales, y que es fundamental para atraer nuevos talentos y marcar una diferencia.



Según Joan Costa, Director Fundador de la Red Dircom Iberoamericana, la imagen corporativa, es la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Se define imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

Toda empresa, basándose en su identidad desarrolla su labor empresarial relacionándose con sus proveedores, con sus clientes, es decir, con diferentes públicos. Todas las acciones que sean llevadas a cabo desde la empresa son creadoras de esta imagen corporativa, toda acción comunica y toda comunicación es una forma de acción. La empresa debe conseguir proyectar aquello que desea que su público reciba, es decir, que la imagen corporativa que se genera sea lo más parecida a la identidad de la misma. Esta imagen, no es solo lo que la gente piensa de la empresa, sino también lo que piensa de ella en relación con otras empresas del sector.

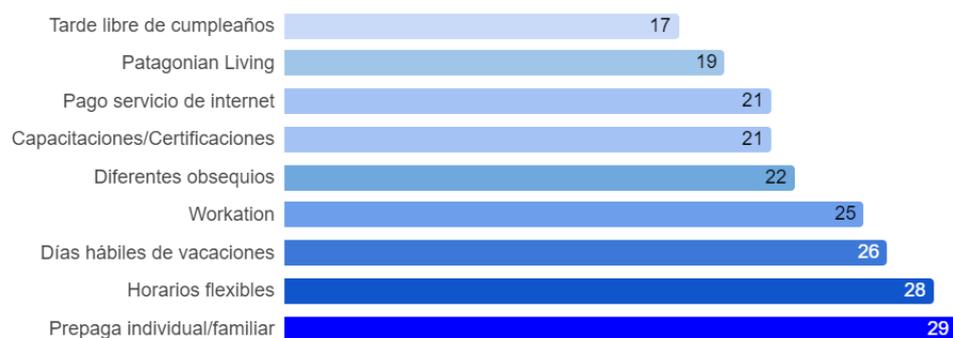
Patagonian ofrece a sus colaboradores diferentes beneficios, en la Figura 10 '*Beneficios corporativos*' podemos observar la importancia que tiene cada uno de estos para los colaboradores de la empresa. El beneficio que es considerado más importante para la muestra es la Prepaga individual/familiar con un total de 29 personas, en segundo lugar, con 28 personas que opinan que los horarios flexibles tienen una gran importancia; le sigue con 27 personas la

Licencia por paternidad y maternidad extendida, en tercer lugar 26 personas consideran que días hábiles de vacaciones son un beneficio importante para ellos. En cuarto lugar, se encuentra con un total de 25 personas, consideran que el programa Workation, el cual se trata de que un equipo de trabajo viaje durante una semana a trabajar alguna de las sedes que tiene la empresa, es valorado como un buen beneficio. Luego le sigue la opción diferentes obsequios que envía la empresa por distintos acontecimientos o festejos que realiza (cumpleaños, día del padre/madre, casamiento, mudanza, entre otros) con 22 personas. Capacitaciones/Certificaciones y pago de servicio de internet, ambos con 21 personas cada una, es considerado como el siguiente beneficio importante. Y los dos últimos beneficios, que no son considerados de gran importancia para la muestra, fueron Patagonian Living, con 19 personas, este es otro programa que ofrece la empresa en el cual acompaña a los colaboradores cuando quieren mudarse a una de las ciudades donde la empresa tiene sede (Mendoza, Villa la Angostura o General Roca); y por última tarde libre de cumpleaños con 17 personas.

Figura 10

Beneficios corporativos

Beneficios que ofrece la empresa Patagonian son muy importantes para los colaboradores



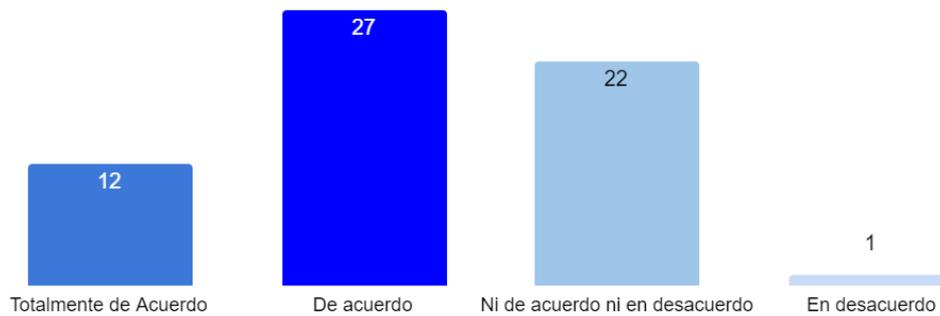
En la sección de Atracción de talento, la última afirmación que se le realizó fue si la empresa posee o implementa una política de beneficios más atractiva que otras empresas del mismo rubro. Observando la Figura 11 '*Política de beneficios*', un 43.5% (27 personas)

respondió estar de acuerdo con dicha afirmación y un 35.5% (22 personas) se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. Luego un 19.4% (12 personas) están totalmente de acuerdo con que Patagonian tiene una política de beneficios atractiva. Y sólo un 1.6% (1 persona) está en desacuerdo con la información propuesta.

Figura 11

Política de beneficios

La empresa implementa una política de beneficios más atractiva que otras del rubro



Se puede destacar que, en esta afirmación, los colaboradores están de acuerdo que la empresa ofrece beneficios atractivos, descritos y ordenados de mayor importancia a menor en el gráfico anterior, y en segundo lugar los colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación. Esto último se puede deber a que los colaboradores desconocen los beneficios que ofrecen otras empresas del sector o simplemente consideran que los beneficios son parecidos o iguales a las demás.

De esta manera, los trabajadores altamente capacitados disponen de un amplio mercado de trabajo que estimula una elevada movilidad laboral dentro del sector. Esto implica consecuentemente que las empresas deban afrontar la necesidad sistemática de actualizar sus políticas de recursos humanos como medio para la atracción y retención de sus empleados. Este escenario de disputa permanente por el capital humano.

Las políticas de beneficios surgen como consecuencia de las necesidades de los colaboradores de lograr un equilibrio adecuado que les permita desempeñarse correctamente en ambas esferas. Las organizaciones implementan dichas políticas a través de dos modalidades que consisten en beneficios estandarizados y beneficios individualizados. Dentro de los beneficios estandarizados se incluyen prácticas que flexibilizan los tiempos de trabajo, la relación laboral (entendiéndose como el otorgamiento de licencias cortas o largas), el lugar de trabajo, prácticas que brindan apoyo económico, y prácticas para el mejoramiento de la salud de los empleados. Si bien la legislación de cada país establece lineamientos específicos sobre los tiempos de trabajo y las licencias de los empleados, las políticas de conciliación trabajo-vida están diseñadas para mejorar las condiciones establecidas en las leyes laborales. Por otro lado, los beneficios individualizados consisten en negociaciones entre el empleado y su empleador sobre cuestiones que favorecen la conciliación trabajo-vida. En particular, estos beneficios están destinados a optimizar las condiciones de los beneficios estandarizados, logrando mejoras particularmente en el horario laboral, el lugar de trabajo y los días de licencias (Rodríguez, Dabos, Rivero, 2017).

Los programas de beneficios e incentivos han demostrado ser muy eficaces para estimular el logro de objetivos concretos en las empresas, y al ser muy valorados por los colaboradores ayuda a la atracción de nuevos talentos. Estas políticas o programas son utilizados por las empresas para atraer y fidelizar el talento, para reconocer y recompensar, con el propósito de motivar y lograr una mejora. Son programas que requieren, previamente, determinar cuáles son las variables que desea influenciar.

Resultados de la Sección III. Retención del Talento

Esta sección fue desarrollada para evaluar el conjunto de tácticas de gestión enfocadas en conservar a los trabajadores en la empresa, para lo cual se presentaron 8 afirmaciones focalizadas en los planes de carrera, el balance vida-trabajo y el clima laboral. Las 62 personas

encuestadas debían indicar si estaban: “Totalmente de acuerdo”, “De acuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Comenzamos analizando la Figura 12 ‘*Capacitaciones y certificaciones*’, la cual nos indica que el 46,77% de la muestra encuestada (29 personas) manifestaron estar “De acuerdo” con la afirmación de que la empresa Patagonian brinda la posibilidad de realizar capacitaciones avaladas por expertos en la temática que se adaptan al perfil y necesidades de desarrollo de sus empleados. De los restantes encuestados, el 29,03% (18 personas) representa a quienes están “Totalmente de acuerdo” mientras que el 20,97% (13 personas) expresaron no estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Finalmente, el 1,61% (1 personas) se mostró “En desacuerdo” e igual porcentaje indicaron quienes están “Totalmente en desacuerdo”.

Figura 12

Capacitaciones y certificaciones

La empresa Patagonian brinda la posibilidad de realizar capacitaciones avaladas por expertos en la temática que se adaptan al perfil y a las necesidades de desarrollo de sus empleados.



Por lo cual se puede observar que las capacitaciones ofrecidas por la empresa tienen gran aceptación entre los empleados.

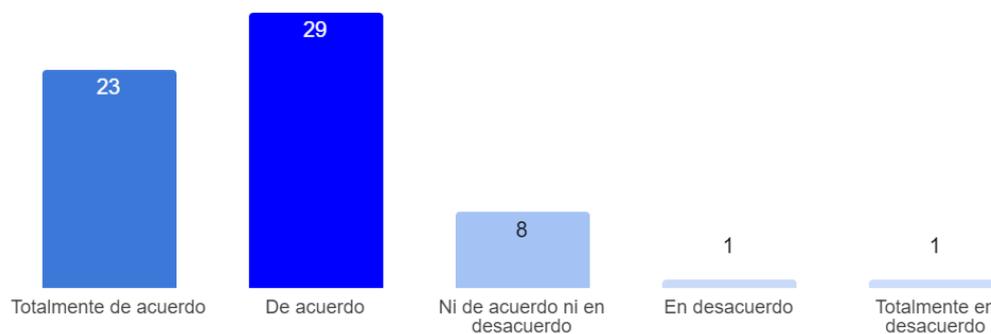
Al ser consultados los colaboradores sobre las capacitaciones que reciben y su utilidad para el desarrollo de futuros proyectos en los que trabajan en la empresa Patagonian, la Figura 13 ‘*Capacitación y proyectos futuros*’, refleja que el 46,77% (29 personas) expresaron que

estaban “De acuerdo”, el 37,10% (23 personas) optaron por la opción “Totalmente de acuerdo”, el 1,61% (1 persona) manifestó estar “En desacuerdo” e igual porcentaje dijo estar “Totalmente en desacuerdo”. Finalmente, el 12,9% (8 personas) expresaron estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Figura 13

Capacitación y proyectos futuros.

La capacitación que reciben los colaboradores la pueden emplear en el desarrollo de futuros proyectos en los que trabaja en la empresa



Las organizaciones, requieren que el personal que trabaja dentro de ellas tenga específicamente determinadas habilidades o conocimientos, a parte de los que son especiales para el desarrollo de cada área. A partir de eso, es que estas generan una serie de planes de capacitación para los colaboradores, de acuerdo a necesidades generales y específicas.

La capacitación es una acción planificada de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas a sus puestos de trabajo, y modifican sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral (Suárez 2016, p.4).

Los planes de capacitación se desarrollan a partir de la identificación de las necesidades tanto del colaborador como de la organización, es importante saber que las capacitaciones que la empresa ofrece son un gasto para la misma, por lo que seleccionar de manera adecuada lo que se quiere transferir a los colaboradores es primordial, para el desarrollo de estos.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitaciones en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.

La capacitación laboral se posiciona como uno de los beneficios más valorados por los colaboradores. En tiempos donde la transformación laboral es inminente y nuevas modalidades colaborativas se imponen, los talentos disponibles seleccionan muy bien las empresas a las cuales deciden sumarse.

Uno de los puntos diferenciadores a la hora de elegir pertenecer a una compañía se vincula con la capacitación laboral. Mantenerse en constante crecimiento y aprendizaje es hoy uno de los deseos de muchos trabajadores, dado que les permite mejorar en sus ámbitos de trabajo y crecer como profesionales. Frente a esto, las empresas deben contar con ese beneficio y adoptarlo como una prioridad para evitar la rotación de talento idóneo. Como nunca antes, la capacitación laboral se ha convertido en un activo para retener talentos, y lejos de pensarse como un gasto, cada vez más compañías descubren que se trata de una gran inversión. Con una adecuada estrategia de capacitación, las organizaciones no solo podrán contar con trabajadores capaces de ejercer sus tareas de manera rentable, sino que además promoverán un espacio donde sientan que pueden crecer a nivel profesional (Bayton, 2022).

Los programas de capacitación logran que los colaboradores permanezcan en las empresas ya que sienten que tiene un gran potencial para aprender y así promover el desarrollo continuo en los equipos de trabajo. Con cada capacitación y formación, los colaboradores estarán más calificados y preparados para desempeñar nuevas tareas y tomar las riendas de los desafíos presentes en el ambiente laboral. Esto logra que los colaboradores quieran permanecer donde están, ya que les brinda la seguridad de que tendrán nuevos desafíos y aprendizajes.

En resumen, los programas de retención de talentos y las capacitaciones internas, permiten la permanencia en la compañía de aquellos colaboradores que hacen la diferencia y son parte del valioso capital intelectual de la organización (NCTech, 2022).

En la Figura 14 '*Permisos y flexibilidad*', el 80,65% de los encuestados (50 personas) manifestaron estar "Totalmente de acuerdo" con la flexibilidad horaria que brinda la empresa Patagonian para realizar diferentes diligencias, otorgar permisos especiales y adaptarse a las necesidades de cada colaborador. Un 16,13% (10 personas) indicaron "Estar de acuerdo" con esta afirmación y sólo el 3,23% (2 personas) eligieron la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo".

Figura 14

Permisos y flexibilidad

La empresa Patagonian brinda flexibilidad horaria para realizar diferentes diligencias, otorga permisos especiales y se adapta a las necesidades de cada colaborador.



Se puede observar, con los resultados obtenidos, que gran parte de los trabajadores manifiesta aceptación con las políticas de flexibilidad horaria que la empresa Patagonian brinda a sus colaboradores.

La flexibilidad horaria es un acuerdo laboral. En los que los colaboradores tienen la libertad de seleccionar cuándo comienza y termina su jornada. Siempre que la suma total de horas trabajadas vaya acorde a las exigencias de la ley y de su tipo de contrato. El horario flexible puede ser especialmente útil para los empleados que puedan necesitar adaptarse al

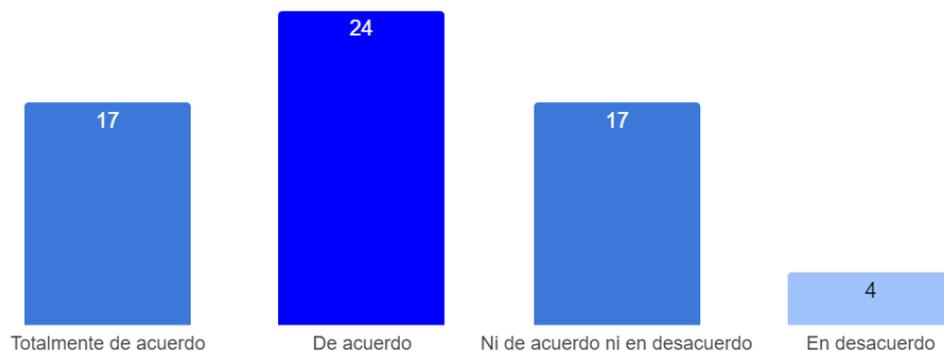
trabajo con otros compromisos. Sobre todo, en casos de personas con familiares a cargo o que deban transitar largas distancias entre la oficina y el domicilio particular. La principal ventaja en la actualidad es que, a mayor flexibilidad, hay mayores posibilidades de conservar el talento. Este es de hecho un factor fundamental y determinante para garantizar el crecimiento sostenido de las empresas. Esta es una de las principales razones que hace que una persona vuelque sus preferencias en favor de su continuidad en la empresa o permanecer en su puesto de trabajo (Ana Sofía, 2022).

Al ser consultados sobre la existencia de programas de beneficios para los colaboradores y sus familias, la Figura 15 '*Beneficios familiares*' refleja que el 38,71% (24 personas) de los encuestados afirmaron estar "De acuerdo", el 27,42% (17 personas) manifestaron estar "Totalmente de acuerdo" e igual porcentaje eligió la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Por último, el 6,45% (4 personas) aseveró estar en "En desacuerdo".

Figura 15

Beneficios familiares.

La empresa Patagonian cuenta con programas y beneficios, no solo dirigidos a los colaboradores sino también a sus familias.



De aquí surge que la mayor cantidad de personas de la muestra tomada refiere gran aceptación con los programas de beneficios que la empresa lleva a cabo tanto para sus colaboradores como para sus familiares.

Las políticas de recursos humanos que implementan las organizaciones para facilitar la conciliación de trabajo-vida de los colaboradores incluyen beneficios laborales que ayudan al empleado a equilibrar las demandas laborales con las ocasionadas en el ámbito personal (Albrecht, 2003; Cascio, 2000; Harker, 1996). Las políticas de conciliación trabajo-vida están principalmente destinadas a limitar las demandas de tiempo y energía que los colaboradores dedican al trabajo, a brindar apoyo económico y a facilitar el cuidado de familiares a cargo (Evans, 2001). El concepto de conciliación trabajo-vida no solo considera cuestiones laborales y del ámbito familiar del individuo, sino también la necesidad de tiempo libre. Este último aspecto en particular contribuye también al desarrollo integral del individuo, completando y enriqueciendo las dimensiones profesionales y familiares (Adame-Sánchez, González-Cruz y Martínez-Fuentes, 2016). De esta manera, la investigación adopta la expresión conciliación de trabajo-vida debido a que permite incorporar diferentes grupos de colaboradores con distintas responsabilidades personales (por ejemplo, solteros, en pareja, casados con o sin hijos, etc.).

Los autores Meil, García Sainz, Luque y Ayuso (2006) en su estudio, clasifican las políticas de beneficios en cuatro grandes grupos, buscando claridad en la representación de las prácticas que incorporan cada una. Son medidas que posibilitan la flexibilización de los tiempos y son valoradas por los colaboradores. La primera categoría, donde se pueden trabajar más horas al día para recibir un día libre a la semana, por ejemplo, ampliar el periodo de vacaciones. Asimismo, en otra categoría los autores identifican medidas que contribuyen a flexibilizar las condiciones de la relación laboral, donde incluyen prácticas que permiten la interrupción parcial y/o transitoria de la relación laboral, que muchas veces mejora lo establecido en la legislación. Dentro de estas medidas, se pueden ofrecer contratos laborales con carga horaria de trabajo reducida, o licencias cortas o largas. Por otro lado, otra categoría encontrada por Meil et al. (2006) son las medidas que permiten al empleado modificar el lugar donde realiza sus tareas, pudiendo trabajar desde una oficina más cercana o directamente desde

su casa. En este caso, la organización se encarga de brindar las herramientas necesarias para que el empleado pueda trabajar en su casa como si estuviera en la oficina. Por último, los autores argumentan que las organizaciones también ofrecen a sus empleados beneficios económicos para poder hacer frente al cuidado de los hijos y familiares dependientes, o les facilitan recursos para determinadas necesidades. Estas medidas constituyen prestaciones sociales que consisten en el establecimiento de guarderías en el lugar de trabajo y cobertura de la medicina prepaga, así como también de descuentos en gimnasios, estacionamiento o restaurantes, entre otros.

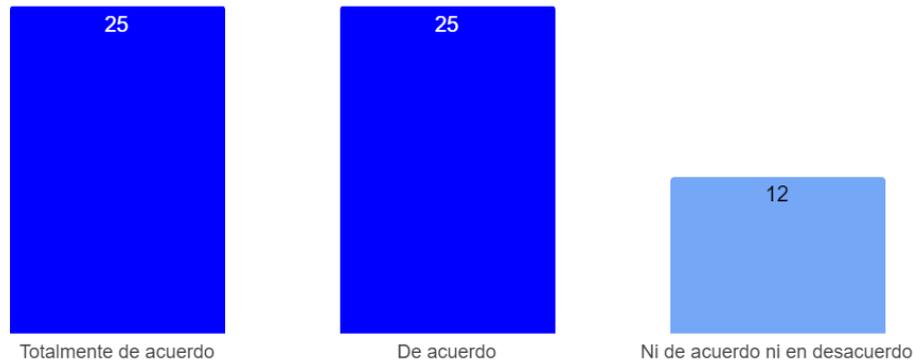
En el plano individual, investigaciones previas han demostrado que los individuos tienen preferencias específicas para lograr un adecuado equilibrio trabajo-vida que afectan la utilización de las políticas organizacionales (Chen, Powell y Greenhaus, 2009; Kossek y Friede, 2006; Kreiner, 2006; Shockley y Allen, 2010). Estas preferencias varían según la etapa de vida del individuo y de las prioridades que establece en ambas esferas (Ashforth, Kreiner y Fugate, 2000). En efecto, resulta necesario que las organizaciones busquen alinear las políticas de conciliación trabajo-vida ofrecidas con las necesidades de sus empleados para lograr el equilibrio, con el objetivo de conseguir una mayor utilización de dichas políticas y de alcanzar consecuentemente los beneficios que implica su implementación en el ámbito organizacional (Rothbard, Phillips y Dumas, 2005).

Proponer y llevar adelante actividades recreativas tanto dentro de la jornada laboral como fuera de ella para generar un clima laboral favorable resultó ser de gran aceptación para el 40,32% (25 personas) de los encuestados quienes se mostraron “Totalmente de acuerdo” e igual porcentaje expresaron quienes están “De acuerdo” con esta afirmación. Solo el 19,35% (12 personas) se mostraron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, como se puede ver en la Figura 16 ‘*Actividades recreativas*’.

Figura 16

Actividades recreativas.

Patagonian propone y lleva a cabo diversas actividades recreativas en horario laboral y fuera de el para generar buen clima laboral.



Como mencionamos anteriormente, el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Chiavenato, 2000).

Según un artículo publicado por “Negocios y Empresas”⁷, una de las 10 actividades que permiten mejorar el clima laboral de una empresa es contar con un Programa de actividades recreativas fuera del trabajo. El artículo explica que la realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la interacción y comunicación entre los trabajadores y por tal motivo promueve las relaciones sanas y la amistad entre colegas.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede observar, que a partir de lo que dicen los colaboradores encuestados, Patagonian busca alentar y fomentar un ambiente de trabajo divertido y que inspire a sus colaboradores a disfrutar de sus trabajos y a la luz de lo que estos opinan un gran porcentaje ha entendido esta política de la empresa.

⁷ Web de referencia para CEO’s, Managers y Emprendedores. Las mejores claves de liderazgo y noticias del mundo de los negocios y la empresa

En la Figura 17 ‘*Relaciones interpersonales*’, una gran proporción, es decir el 70,97% (44 personas) de los empleados encuestados se mostró “Totalmente de acuerdo” con la idea que dentro de la empresa las relaciones interpersonales son positivas y sanas lo que genera un ambiente laboral agradable. El 25,81% indicó estar “De acuerdo” con ello y solo el 3,23% (2 personas) señaló no estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Figura 17

Relaciones interpersonales.

En la empresa Patagonian las relaciones interpersonales son sanas y positivas generando un ambiente laboral agradable.



Los resultados obtenidos nos muestran un panorama altamente favorable para Patagonian en cuanto al clima laboral que los empleados perciben en la empresa y como las relaciones interpersonales influyen de forma positiva en el ambiente laboral.

Un ambiente de trabajo agradable es uno de los factores que los colaboradores señalan como más importantes a la hora de incorporarse y permanecer en una empresa. Para la mayor parte de los profesionales, un buen entorno laboral es la principal prioridad. Un lugar de trabajo tóxico, junto con conflictos con managers, falta de posibilidades de conciliación son las principales razones aducidas por los colaboradores a la hora de dejar la empresa y encarar nuevas aventuras laborales (Randstad, 2016).

El ambiente de trabajo contiene una parte subjetiva que varía en función de las perspectivas y de las expectativas personales de cada colaborador y por las aspiraciones

individuales. Así, pese a que las relaciones entre sus miembros sean positivas, un colaborador que no encuentra satisfacción personal en su puesto laboral no podrá hablar de un ambiente laboral positivo. Los factores que influyen en el ambiente laboral positivo y conlleva múltiples ventajas para las organizaciones logrando la retención de los colaboradores son:

- **Ambiente físico:** las dimensiones espaciales, la seguridad, las instalaciones, el equipamiento con el que cuentan los trabajadores, decoración de los espacios en los que se trabaja, son elementos que influyen en la creación de un ambiente de trabajo adecuado.
- **Liderazgo:** el estilo es uno de los factores clave para crear un buen ambiente laboral. Se debe fomentar un clima comunicativo, abierto, flexible y cooperativo, o, por el contrario, favorecer la rivalidad y la tensión entre sus miembros. Además, del estilo de liderazgo también depende que los colaboradores se sientan parte o no del proyecto.
- **Relaciones interpersonales:** la creación de vínculos personales con los miembros del equipo puede resultar muy positiva no sólo para los colaboradores sino también para la empresa, ya que este vínculo promueve el trabajo en equipo eficiente y valores como la cooperación o la solidaridad entre los diferentes miembros del equipo. Por el contrario, cuando las relaciones interpersonales no son positivas, se generan conflictos y tensiones entre los miembros que acaban afectando de manera negativa el ambiente laboral.
- **Motivación:** cuando los colaboradores están motivados, facilitan la creación de un clima laboral positivo.
- **Reconocimiento:** del mismo modo que se identifican los errores, también se deben valorar los logros laborales de cada uno de los colaboradores y reconocer el trabajo bien realizado. Si la empresa solo se centra en los fallos, los colaboradores terminarán desmotivando y conviviendo en un ambiente laboral poco grato.

- Incentivos: otros de los factores clave para crear un ambiente laboral estable y productivo es, además de reconocer el trabajo bien hecho, recompensar a los trabajadores por sus esfuerzos.

Al enunciar que los miembros del Board están siempre dispuestos a escuchar a los trabajadores, se ve en la Figura 18 '*Presencia del Board*' que el 67,74% (42 personas) expresaron estar "Totalmente de acuerdo" con dicha afirmación, el 29,03 % (18 personas) expresaron "Estar de acuerdo" y finalmente, el 3,23% (2 personas) indicaron no estar "Ni de acuerdo ni en desacuerdo".

Figura 18

Presencia del Board.

En la empresa Patagonian los miembros del Board, están siempre dispuestos a escuchar a sus colaboradores.



Los miembros del Board son 4 personas que conforman la Junta Directiva, es decir: el Director Ejecutivo (CEO), el Director de Operaciones (COO), el Director de Tecnología (CTO) y el Director de Negocios (CBO). De los resultados obtenidos se puede determinar, que gran proporción de los colaboradores manifestó la disposición de escucha de los directivos.

En la Figura 19 '*Cultura empresarial*', destaca que el 51,61% (32 personas) de los colaboradores consultados expresó estar "Totalmente de acuerdo" con el hecho de que se sienten alineados y comprometidos con la cultura, los valores y las normas de la empresa Patagonian, en

este sentido, el 41,94% (26 personas) se mostró “De acuerdo” y solo el 6,45% (4 personas) expresaron no estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Figura 19

Cultura empresarial.

Los colaboradores de la empresa Patagonian se sienten alineados y comprometidos con la cultura, los valores y las normas por las que ésta se rige.



La Revista Directivos y Gerentes publicó un artículo donde HR BOT FACTORY, la empresa que automatiza la captación de talento en compañías de diferentes sectores, ofrece siete signos que indican que una empresa se preocupa por cuidar, retener y fidelizar talento, uno de los mencionados es el compromiso de los empleados. Este factor puede ser determinante a la hora de decidir si hay que cambiar o no de trabajo o buscar nuevas oportunidades profesionales.

La Editorial Perfil, publicó una Carta abierta de una CEO de una empresa argentina de soluciones tecnológicas quien realiza un llamado a trabajar en conjunto con las empresas del sector para retener a los talentos locales ya que de no hacerlo el riesgo a una mayor emigración está latente. María Laura Palacios, CEO de G&L Group, plantea que en tiempos difíciles y de cambios muy rápidos en el sector de la tecnología, las empresas que puedan construir un compromiso por parte de los talentos y perfiles, entre otras cosas, se verán beneficiadas y valoradas en el corto plazo. En pos de ello, Palacios manifiesta que las empresas deben generar

un compromiso organizacional con el propósito de aumentar la motivación, generar conocimiento, formar y capacitar y gestionar la retención para fidelizar el talento local.

Análisis de la entrevista

Para conocer un poco más en profundidad acerca de la importancia que la empresa Patagonian le da al salario emocional, se realizó una entrevista a la señorita Ludmila Chambó, quien es una de las líderes del área de Recursos Humanos en la empresa. La entrevista nos permitió tener información de primera mano, sobre las diferentes políticas que lleva adelante la empresa y como desde el área de Capital Humano consideran que son recibidas por los colaboradores.

Al iniciar la entrevista, realizamos una breve introducción de nuestro tema de estudio y a partir de esto surgió la primera pregunta en la cual buscábamos saber que entendía la entrevistada sobre el concepto de salario emocional, y su respuesta fue *“Considero que el salario emocional es toda aquella remuneración adicional o extra a la monetaria que puede estar implicada por diferentes acciones o beneficio que se le entregue al colaborador, entiendo que debe ser explícito para que la persona identifique que eso es el salario no remunerativo y no que sea como que decanta y no se entera”*. Esta respuesta nos permitió identificar cuánto conocimiento tenía la entrevistada acerca de nuestro objeto de estudio.

Al ser consultada sobre las políticas que aplica la empresa como parte de la propuesta de salario emocional, la entrevistada refirió que existen variadas como las políticas de acompañamiento y soporte que forman parte del área de People, puntualizando que a ellos en ningún momento les da lo mismo que un colaborador tenga respuesta o no a sus dudas y ese es el punto fundamental que los diferencia de otros. Por otro lado, mencionó que realizan muchas minis acciones que les puede interesar o no a un colaborador tomarlas, como por ejemplo Workation o de Patagonian Living para quienes se quieren mudar, la ayuda para el pago de internet, la obra social familiar o individual, los after, las clases de inglés, las capacitaciones

dentro del rubro, el acceso o cercanía al Board, ya que no se trata de una empresa verticalista, los jefes o manager son accesibles, escuchan y accionan, podemos observar que la Figura 18 ‘*Presencia del Board*’ las respuesta de los colaboradores en su mayoría fueron positivas. La entrevistada también destaca, un programa que lleva a cabo la empresa denominada Nest, en el cual se les da la posibilidad a jóvenes de tener su primera experiencia laboral en el mundo de la tecnología. Otras de las acciones que lleva adelante la empresa son diferentes obsequios (cumpleaños, recibidas, mudanza, casamiento, etc.).

Como pudimos ver en la Figura 17 ‘*Relaciones interpersonales*’ la mayoría de los colaboradores estuvieron de acuerdo con que Patagonian tiene un clima laboral y relaciones interpersonales sanas, la entrevistada también nos mencionó que la calidad humana que se brinda en la empresa y el soporte que se les da a los colaboradores desde el área de RRHH es un diferencial.

Le consultamos, cómo se nutre la empresa para estar constantemente a la vanguardia y cómo buscan información sobre lo que ofrece la competencia; y nos comentó que la fuente principal de información es el área de reclutamiento, ya que ellos están en constante contacto con candidatos de diferentes empresas, así como también estar abiertos a escuchar la demanda de los colaboradores para darle entidad a lo que verdaderamente les importa. En la Figura 11 ‘*Políticas de beneficios*’, los colaboradores consideran que la empresa implementa beneficios que son más atractivos que otras del rubro, por lo cual se puede corroborar que la empresa hace un gran esfuerzo por brindar políticas que marquen una diferencia en la vida de sus colaboradores.

Siguiendo con la entrevista, para continuar haciendo foco en nuestro objeto de estudio, le consultamos si ella considera que el salario emocional es una herramienta que genera valor agregado, al momento de atraer y retener talentos. La entrevistada dijo estar totalmente de acuerdo, ya que para ella este tipo de beneficios claves (cultura, flexibilidad, balance entre la

vida y el trabajo, etc.) marcan un diferencial, ya que los colaboradores de las empresas IT no sólo se mueven por la plata, sino que también por beneficios que le permitan sentirse cómodos. Esta afirmación, la podemos corroborar al ver en la Figura 10 '*Beneficios corporativos*' cómo son valorados los beneficios que otorga la empresa a los colaboradores, los cuales no son monetarios.

Al abordar el tema de las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa, la entrevistada expresó que si las personas tienen realmente ganas e interés Patagonian no te frena, por el contrario, te da las herramientas para llevar a cabo tu carrera profesional como quieras, pero no hay un esquema rígido y no está escrito en ningún lado, lo cual ella considera que es acertado ya que en el mundo IT te permite no cerrarse ni limitarse. Este punto, pudimos analizarlo en la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa; en las Figuras 7 y 8, '*Estrategias y retos profesionales*' y '*Crecimiento profesional*' respectivamente, observamos que gran porcentaje de los colaboradores aseveran que Patagonian brinda oportunidades de crecimiento profesional con tareas y retos desafiantes.

En cuanto a la fuga de personal, Ludmila recalcó que quienes mayormente deciden abandonar la empresa son los Service Delivery y el motivo principal es la búsqueda de proyectos más interesantes o que están en auge, éstos deciden ceder todo lo que ofrece Patagonian por crecer profesionalmente en otra área. Y el segundo factor que influye en la decisión de dejar la empresa es la oferta económica que se les propone, ya que es superadora a lo que Patagonian puede ofrecer en determinadas ocasiones.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se analizó el salario emocional como estrategia de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa Patagonian, periodo 2019-2021. Planteamos tres supuestos, a partir de estos, del marco teórico y la aplicación de técnicas y procedimientos se construyó la evidencia empírica; destacando que la articulación entre la teoría y el trabajo de campo lograron profundizar el conocimiento sobre el problema de investigación: salario emocional en relación con la atracción y retención del talento.

El primer supuesto planteaba que *las propuestas de salario emocional implementadas por la empresa Patagonian tendrían un efecto positivo para su capital humano por constituirse como una atracción de talento valioso y, generaría un valor agregado distinguiéndose de otras empresas de su sector*. El segundo supuesto de nuestra investigación señalaba que *Patagonian es una empresa de alta competitividad que exigiría, teniendo en cuenta el rubro en que se desenvuelve, la aplicación de estrategias de innovación en beneficios para retener personalpreciado (capital humano) con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa*. El tercer y último supuesto de esta investigación, surge del marco teórico, el cual plantea *que habría una relación directa entre el salario emocional y la atracción de personal (capital humano)*.

La técnica de relevamiento de información -encuestas y entrevistas-, realizadas a los colaboradores de la empresa Patagonian, nos permitió obtener información valiosa y relevante acerca de la percepción del salario emocional en relación con la atracción y retención del talento. En base a los resultados obtenidos en la aplicación de estos recursos, hemos llegado a las siguientes conclusiones.

En la Sección 1 ‘Datos generales’, se pudo observar que la franja etaria que predomina en la empresa Patagonian se da entre los 26 a 36 años, con mayoría de género masculino y con concentración de colaboradores en el área operativa ‘Service Delivery’. De esta sección podemos destacar, que el área de Service Delivery es la más importante de la empresa, ya que

allí se genera el movimiento económico, tecnológico y de motivación. Por esto mismo, la empresa debe prestar mayor atención a la hora de atraer y retener los colaboradores que pertenecen a este sector. Vale destacar, que en las empresas de tecnología hay una predominancia de hombres, pero tanto Patagonian como otras empresas del sector van rumbo a la equidad de género y están en busca de espacios de trabajo más incluyentes. El motivo fundamental para comprender la baja presencia de mujeres en la industria, parte de su formación. La disparidad entre géneros comienza al momento de elegir una carrera universitaria, en carreras como ingeniería o ciencias aplicadas el promedio de mujeres que se inscriben es bajo. Nuestra conclusión, se basa en que estas decisiones provienen de formas de etiquetar talento y de cuestiones más que nada culturales. En cuanto, al rango etario más presente en la empresa y la antigüedad menor a un año, consideramos que se debe muchas a que esta generación tiene menos apego que otras generaciones y no temen quedarse sin trabajo, mientras encuentran una empresa que se adapte a lo que ellos verdaderamente están buscando. Debemos entender que las actitudes hacia el trabajo y las realidades de empleo han cambiado para cada generación y ya no hay expectativa de tener un trabajo para toda la vida.

En la Sección 2 ‘Atracción del talento’, la mayoría de los colaboradores reconoce que la empresa les brinda tareas y retos desafiantes que les permite tener oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Además, consideran que la empresa tiene una imagen corporativa y una política de beneficios que marca la diferencia a la hora de atraer nuevos talentos. A partir de estos resultados, entendemos que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores e invierte en el recurso humano. Consideramos que el salario emocional que brinda una empresa puede ser determinante a la hora de atraer un nuevo talento, sin necesidad muchas veces de incrementar los salarios, lo que resulta muchas veces conveniente para empresas chicas como lo es Patagonian al no tener suficientes recursos económicos para competir con grandes empresas del extranjero. Se tiene una idea equivocada, de que solo las

grandes empresas pueden ejecutar un salario emocional atractivo, y la realidad es que solo hace falta que quienes las encabezan se convenzan de sus beneficios y se decidan a implementarlos. En virtud de ello, pudimos observar que Patagonian elige promover iniciativas que hagan felices a las personas que van a formar parte de la organización poniendo al colaborador en un lugar de importancia y valorizando sus necesidades.

En la Sección 3 ‘Retención del talento’, el análisis de los resultados nos permite afirmar que los colaboradores consideran que la empresa les brinda la posibilidad de realizar capacitaciones acordes al perfil, con posibilidades para aplicarlo a proyectos futuros. Destacan, que Patagonian da importancia a la conciliación de la vida personal y el trabajo, y brinda beneficios no solo para el colaborador, sino también para su familia. El buen clima laboral y las relaciones interpersonales fueron dos conceptos que destacaron los encuestados. En este sentido, interpretamos que la empresa al ser relativamente pequeña en cuanto a sus recursos humanos, considera a sus colaboradores no como un número sino como sujetos/personas con nombre y apellido, con trayectoria y comprometidas con la empresa. Esto hace a las relaciones interpersonales ‘sanas’. En virtud de ello, los colaboradores se sienten alineados y comprometidos con la cultura, valores y normas de la empresa, y reconocen que los miembros del Board están siempre dispuestos a escucharlos. Consideramos que Patagonian, le da mucha importancia a la vida personal de cada colaborador de su empresa y al diseñar sus beneficios toma en cuenta que estos tengan un impacto emocional en ellos y en su familia.

El salario emocional es una necesidad imperiosa de las empresas de hoy y en particular en la empresa Patagonian, sin importar el tamaño que tengan. Los talentos que hacen parte de los equipos valoran tener diferentes incentivos, oportunidades y apoyos, tal vez más que el dinero. A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, cuando las personas se sienten cómodas y apreciadas en su lugar de trabajo son más efectivas, tienen un mejor rendimiento y aportan mucho a la empresa. Se puede interpretar que una de las claves del éxito

en la gestión del talento humano, radica en dar a los colaboradores la posibilidad de equilibrar su vida personal con la laboral, sin afectar el desempeño de sus funciones, y entender que en definitiva la cantidad de dinero que se ofrece no es siempre un factor determinante a la hora de atraer o reducir la rotación en la organización.

Consideramos que el salario emocional no debe ser únicamente un incentivo aplicado por empresas multinacionales, sino que podría adaptarse a la realidad de cada empresa y a las necesidades de cada empleado, a fin de tener una visión a largo plazo donde el colaborador sea el activo más importante de la empresa.

Recomendaciones

En la investigación, se pudo identificar que muchos de los colaboradores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, en que la política de beneficios que ofrece la empresa Patagonian es atractiva, por lo cual recomendamos que se deben hacer más visibles para los clientes internos estas políticas a través de charlas, documentos, campañas de mails, en los cuales se detalle cada beneficio.

También es recomendable para dar visibilidad a la calidad o a los intereses de la imagen corporativa, realizar encuestas de opinión de forma periódica para conocer los intereses de los colaboradores y en pos de los resultados obtenidos detectar falencias y realizar las mejoras pertinentes. Esto generaría un mayor sentido de compromiso y pertenencia de los colaboradores.

Otra recomendación sería realizar estudios de mercado para conocer la política de beneficios de otras empresas del sector, para que los líderes puedan contar con información real a la hora de tomar decisiones y planificar las acciones óptimas.

En síntesis, esta serie de recomendaciones apuntan a un método para evaluar la calidad de la empresa y de esta forma llevar adelante un proceso de mejora continua donde la retroalimentación sea el puntapié para el crecimiento a largo plazo de la empresa, ya que

cuando las personas se sienten cómodas y apreciadas en su lugar de trabajo son más efectivas, tienen un mejor rendimiento y aportan mucho a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Albrecht, G. (2003). ¿Qué tan amigables son las políticas familiares? *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 177-192.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Bayton (8 de julio de 2022). La capacitación laboral como estrategia de retención de talentos. <https://blog.bayton.com/capacitacion-laboral-estrategia-retencion-talentos>
- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Press.
- Benítez, K. (2005). *Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno*. *Revista Visión Gerencial*, Año 4, Número 2, Volumen, Pág. 91 - 98.
- Barron Paredes, P. (2020). El salario emocional y la retención del personal de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco-ica. [Tesis de Maestría. Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima, Perú]. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/4064>
- Bohlander, G. Y Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16a. Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Bravo, R. (21 de enero de 2022). *Lo trajo la pandemia: qué es el salario emocional, qué ítems incluye y quiénes son los que más lo reclaman*. iProgroup. <https://www.iproup.com/empleo/28988-salario-emocional-que-es-y-como-lo-ofrecen-las-empresas>
- Cajal, M. (20 de octubre de 2020). *Tipos de generaciones: nombres, clasificación y cómo se comportan online*. <http://www.mabelcajal.com/2020/10/tipos-de-generaciones.html>

- Corporate Excellence y el Reputation Institute (2020). *Comunicación empresarial*. Editorial Oxford University Press. Estados Unidos.
- Chen, Z., Powell, G. N. y Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 82-93.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. MacGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill. 3ra Edición. México.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración en Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill Interamericana. Bogotá, Colombia.
- Consultora Hunters Americas. *Definición de Atracción del talento*. <http://www.hlghunters.com/blog/125-diferencias-entre-headhunting-y-atraccion-de-talento>
- Costa, J. (3 de junio 2007). *Comunicación Corporativa*. <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/imagen-corporativa/>
- Diario Ámbito Financiero. (7 de enero de 2022). *Aseguran que la mayoría de los trabajadores prioriza "beneficios emocionales" por sobre el salario*. <https://www.ambito.com/informacion-general/empleados/aseguran-que-la-mayoria-los-trabajadores-prioriza-beneficios-emocionales-el-salario-n5348151>
- Digital Talent Agency. (s.f.) *Cómo aprovechar el salario emocional para fidelizar al talento*. <https://dtagency.tech/como-aprovechar-el-salario-emocional-para-fidelizar-al-talento/>
- Dir&ge (28 de Julio de 2022). *7 signos que indican que una empresa es capaz de retener talento*. <https://directivosygerentes.es/management/7-signos-indican-empresa-capaz-retener-talento>

- Dormoi, A. (30 de junio de 2022). *Flexibilidad laboral: la clave para atraer y retener talento*. Factorial HR. <https://factorialhr.ar/blog/flexibilidad-laboral/>
- Economipedia. (2017). Pirámide de Maslow. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Figuroa Acuña, D. (2019). Salario emocional y retención del talento humano en la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018. [Tesis de Grado. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, Perú]. [http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3633/TESIS%20IMPR ESI ON.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3633/TESIS%20IMPR%20ESI%20ON.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Franco García, M. (2018). ¿La industria petrolera está preparada para retener el talento humano “Millennials”? [Tesis de Maestría. Universidad Nacional del Comahue]. <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/15364>
- Gestión. (24 de junio de 2019). *¿Qué es el salario emocional y por qué es un buen incentivo para tener empleados felices?* <https://gestion.pe/economia/management-empleo/salario-emocional-buen-incentivo-empleados-felices-nnda-nnlt-271035-noticia/>
- Gi Group Colombia. (11 de mayo de 2021). *Salario emocional en tiempos de pandemia (homeoffice), ¿Nos interesa más o igual que antes?* <https://co.gigroup.com/salario-emocional-en-tiempos-de-pandemia-homeoffice-nos-interesa-mas-o-igual-que-antes/>
- Gómez, C. (2011). El salario emocional. Borrador de administración No. 47. Colegio de Estudios Superiores de Administración de Bogotá, Colombia. <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/291>
- González, A. (2010). *Tomar conciencia del salario emocional mejora la productividad de las organizaciones*. Recuperado de: Gómez, S. M. M., & Barboza, G. A. (2015).

- Hatum, Andrés. (2011). *“El futuro del Talento”*. 1ra Edición. Editorial: Temas Grupo. Buenos Aires, Argentina.
- Herrera Albelo, H. (2017). Generación Millennial: el salario emocional. [Trabajo de Investigación Final. Universidad Argentina de la Empresa].
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/8288>
- Hernández Sampieri, R. (2020). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill. México D.F.
- Hidalgo, B. 2011. Remuneraciones Inteligentes. Argentina: Granica.
- Howatt, W. (2011). *Por qué el personal permanece y por qué se va*. Editorial Panorama. D.F. México.
- Info Capital Humano, (s/f). *Programas de Beneficios e Incentivos: ¿Cómo maximizar su impacto en la Productividad?* <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/programas-de-beneficios-e-incentivos-como-maximizar-su-impacto-en-la-productividad/>
- Izurieta Sosa, M. (2016). Influencia del salario emocional en la retención del talento humano en una organización. [Trabajo de Grado. Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito, Ecuador]. <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/17593>
- Jiménez, D. (2009). *La Retribución*. 1ra Edición. Editorial Esic. Madrid, España.
- KeepCoding (21 de enero 2021). *¿Por qué hay pocas mujeres en el mundo de la tecnología?* <https://keepcoding.io/blog/por-que-hay-pocas-mujeres-en-el-mundo-de-la-tecnologia/>
- La Torella, M. (2014). Beneficios laborales: Una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos. [Trabajo Final de Postgrado. Universidad de Buenos Aires].
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0730_LaTorellaM.pdf
- Ley 25.922 de 2004. Promoción de la Industria del Software. 7 septiembre de 2004

Ley 25.856 de 2004. Declaración como Industria a la Producción de Software. 7 septiembre de 2004.

Londoño, A. y otros (2016). *Gerencia y administración*. Sello Editorial Coruniamericana. Barranquilla, Colombia.

Longo, F. (2002). *Marco Analítico para el diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*. ESADE Instituto de Dirección y Gestión Pública de Barcelona, España.

Manpower Group Uruguay. (6 de julio de 2021). *Reinicio de la revolución de habilidades: Las 3 RS - Renovar, Reaprender, Reorganizar*.
<http://blog.manpowergroup.com.uy/reinicio-de-la-revoluci%C3%B3n-de-habilidades-las-3rs-renovar-reaprender-reorganizar>

Marqués, M. (28 de mayo de 2019). *Remuneraciones emocionales ¿aumentaría la productividad laboral?* Contador Contado.
<https://contadorcontado.com/2019/05/28/remuneraciones-emocionales-aumentaria-la-productividad-laboral/>

Maslow A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España.

Mina, P. (2015). *Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina*. [Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico de Buenos Aires].
https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, (2009). *Libro blanco de la prospectiva TIC: proyecto 2020*. 1a ed. Buenos Aires, Argentina.

Moreno Galindo, E. (2018, marzo 9). *Definición instrumental de las variables*. Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis. Blogger.com <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/03/>

Negocios y Empresas, (s/f). *10 actividades para mejorar el clima laboral en una empresa.*

<https://negociosyempresa.com/actividades-estrategias-para-mejorar-clima-laboral-empresa/#:~:text=La%20realizaci%C3%B3n%20de%20actividades%20recreativas,y%20la%20amistad%20entre%20colegas.>

Novoa, C. (27 de Julio 2011). *Cuáles son los diez cambios que debieron hacer las empresas para retener a los “techies”.* Infobae.

The New Tech Company (s. f.). *¿Cuáles son los beneficios de las capacitaciones?*

<https://nctech.com.mx/blog/nc-tech-2/retencion-de-talentos-como-influye-la-capacitacion-laboral/>

Thomson Reuters (28 de octubre 2020). *Plan de beneficios para empleados: Aprendé cómo implementar el “salario emocional”.*

<https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/plan-de-beneficios-para-empleados-aprende-como-implementar-el-salario-emocional.html>

Organización Internacional del Trabajo (7 de enero 2013). *Mujeres y tecnología: diferencias de actitud.*

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_195935/lang--es/index.htm

Osores, M. (7 de marzo 2022). *Equidad de género impulsa el desarrollo en la industria tecnológica.*

<https://www.computerweekly.com/es/noticias/252514274/Equidad-de-genero-impulsa-el-desarrollo-en-la-industria-tecnologica>

Page Personel. (s. f.) *¿Cómo fomentar el salario emocional en la empresa?*

<https://www.pagepersonnel.es/advice/empresas/fidelizar-y-desarrollar-el-talento/%C2%BFc%C3%B3mo-fomentar-el-salario-emocional-en-la-empresa#:~:text=Pero%2C%20realmente%20%C2%BFqu%C3%A9%20es%20el, trabajo%20como%20fuera%20de%20%C3%A9l.>

- Palacios, M.L. (2022). *Nos queda poco tiempo para retener nuestros talentos*. Diario El Perfil.
<https://www.perfil.com/noticias/economia/nos-queda-poco-tiempo-para-retener-a-nuestros-talentos.phtml>
- Parada Ruiz, E. G., Soto Flores, M. D. R., & González Lomelí, D. (2016). *El balance vida-trabajo en las organizaciones de diferentes países del mundo*. *Epistemus*, 10(20), 90–94. <https://doi.org/10.36790/epistemus.v10i20.28>
- Pfeffer, J. 1994. *Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal*. Boston: Editorial Harvard Business School Press.
- Poelmans, S. (Octubre 2006). *El salario emocional*. Factor Huma.
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf
- Randstad (18 de mayo de 2016). *El ambiente laboral como factor de atracción y retención*.
<https://www.randstad.es/tendencias360/el-ambiente-laboral-como-factor-de-atraccion-y-retencion/>
- Rejes, C. (2013). *Exploración del Salario Emocional como factor motivador en el personal de establecimientos hoteleros de 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata*. [Tesis de Grado. Universidad Nacional de Mar del Plata]. <http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/147>
- Rocco Cañón, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. [Tesis de Pregrado. Universidad de Chile].
https://bibliotecadigital.uchile.cl/discovery/fulldisplay/alma991006325629703936/56UDC_INST:56UDC_INST
- Rodriguez, C. Dabos, G. Rivero, A (2017). *Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software*. Universidad Icesi.

- Rodriguez, L. (28 de octubre de 2020). *María Laura Palacios, la CEO que pide más gente que se sume al área de la tecnología*. Diario Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/economia/maria-laura-palacios-la-ceo-que-pide-mas-gente-en-el-area-de-la-tecnologia.phtml>
- Rua, M. (22 de enero de 2022). *Remote first. Las empresas que se animan al trabajo a distancia como principal opción*. Diario La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/remote-first-las-empresas-que-se-animan-al-trabajo-a-distancia-como-principal-opcion-nid22012022/>
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W. y Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.
- Sáenz, M. (17 de septiembre de 2021). *Selección de perfiles tecnológicos: retos para captar y retener el talento IT*. Selecta Digital. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/seleccion-de-perfiles-tecnologicos-retos-para-captar-y-retener-talento-it.html>
- Samaja J. (2004)- *Epistemología y Metodología. Tercera Edición*. Editorial Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.
- Shopsowitz, A (s/f). *Razones por la cual la capacitación de empleados estimula la retención*. <https://www.docebo.com/es/learning-network/blog/capacitacion-de-sus-empleados/>
- Sierra, M. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. [Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/879/TESIS127-111207.pdf;jsessionid=45C6B54B3B69C07B1BB55C962A976CCB?sequence=1>

- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's. Future, 1584- 2069*. Nueva York: William Morrow and Company
- Suarez, D. (2016). *El Salario Emocional y el Mejoramiento de la Productividad*. Bogotá D.C, Colombia.
- Terlato, A. (2014). *Motivación y productividad en empresas argentinas*. Diario Perfil.
- Trecaletto, G. (2022). *Atracción de talento: qué es, su importancia y cómo hacerlo*. Totvs Latam. <https://es.totvs.com/blog/cat-rrhh/atraccion-de-talento-que-es-importancia-y-como-hacerlo/>
- Unión Informática (29 de septiembre de 2016). *Resultados de la encuesta: ¿por qué los informáticos migran de empresa en empresa?* <https://unioninformatica.org/resultados-de-la-encuesta-por-que-los-informaticos-migran-de-empresa-en-empresa/>
- Valdés Mariño, B. (4 de marzo 2021). *¿Cómo atraer y retener el mejor talento? Principales estrategias*. Viterbit. <https://viterbit.com/recursos/insights/atraer-y-retener-talento>
- Vieytes, R. (2004) *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Epistemología y técnicas. Ed. De las Ciencias: Buenos Aires.
- Ynoub, R. (2011). *El proyecto y la metodología de la investigación*. Cengage Learning. 1a ed. Buenos Aires, Argentina.
- Ynoub, R. (2014). *Cuestión de Método. Aportes para una metodología crítica*. Universidad Nacional de México. Cengage Learning Editores S. A. México, DF
- Ynoub, R. (2015). *Cuestión de Método. Aportes para una metodología crítica. Tomo I*. Cengage Learning. Distrito Federal, México.

ANEXOS

20/11/22, 21:35

Cuestionario sobre Salario Emocional en la empresa Patagonian

Cuestionario sobre Salario Emocional en la empresa Patagonian

Esta encuesta se realiza con la finalidad de saber si el Salario Emocional que recibe en la empresa Patagonian contribuye a la atracción y retención del talento. Entendiéndose al Salario Emocional como una compensación no monetaria; representada por incentivos motivacionales, reconocimientos, facilidades de trabajo y estabilidad emocional en el ámbito laboral.

Las respuestas serán utilizadas para el trabajo de campo, preservando la identidad de los encuestados y asegurando la no difusión de los datos obtenidos.

***Obligatorio**

Información
General

En esta serie de preguntas el término colaborador se utilizará para hacer referencia a toda aquella persona que trabaje en la empresa Patagonian, sin importar el cargo que ocupe dentro de la organización es decir, se trata de aquella persona que participa con otros en la consecución de un trabajo y el logro de una meta común.

1. Rango etario en que se encuentra *

Marca solo un óvalo.

- Menor de 25 años
- De 26 a 36 años
- De 37 a 47 años
- Mayor de 48 años

2. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo
- Otros: _____

https://docs.google.com/forms/d/1KWSiqfCZi6Zgo3phS-V4p4wPA_BQ-h0EL7xbZ5R4ltk/edit

1/8



3. Antigüedad en la empresa (en años) *

Marca solo un óvalo.

- Menor a 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 9 años
- De 10 a más años

4. Área donde desempeña sus tareas *

Marca solo un óvalo.

- Service Delivery
- Human Capital
- Recruiting
- Financial & Administrative
- Support IT
- Business Development
- Communications & Marketing
- Initiatives

Atracción
del
talento

Consiste en una serie de estrategias que realiza la empresa con el objetivo de encontrar candidatos viables para cubrir una vacante determinada.

5. 1. La empresa Patagonian implementa estrategias con tareas y retos desafiantes que impulsan el desarrollo profesional de sus colaboradores. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. 2. La empresa Patagonian brinda a sus colaboradores oportunidades de crecimiento profesional. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. 3. La empresa Patagonian tiene una buena imagen corporativa que se trasmite a través de las redes sociales (Linkedin, Facebook, Instagram,etc), y que es fundamental para atraer nuevos talentos y marcar una diferencia. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. 4. Los siguientes beneficios que ofrece la empresa Patagonian son muy importantes para los colaboradores. *

1-Totalmente de acuerdo. 2-De acuerdo. 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4-En desacuerdo. 5-Totalmente en desacuerdo.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Días hábiles de vacaciones	<input type="radio"/>				
Tarde libre de cumpleaños	<input type="radio"/>				
Prepaga individual/familiar	<input type="radio"/>				
Capacitaciones/Certificaciones	<input type="radio"/>				
Pago servicio de internet	<input type="radio"/>				
Licencia paternidad/maternidad extendida	<input type="radio"/>				
Workation	<input type="radio"/>				
Patagonian Living	<input type="radio"/>				
Horarios flexibles	<input type="radio"/>				
Diferentes obsequios	<input type="radio"/>				

9. 5. La empresa Patagonian implementa una política de beneficios más atractiva que otras empresas del rubro.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Retención
del
talento

Esta variable consiste en un conjunto de tácticas de gestión enfocadas en conservar a los trabajadores en la empresa.

10. 6. La empresa Patagonian brinda la posibilidad de realizar capacitaciones avaladas por expertos en la temática que se adaptan al perfil y a las necesidades de desarrollo de sus empleados. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. 7. La capacitación que reciben los colaboradores en esa área temática la pueden emplear en el desarrollo de futuros proyectos en los que trabaja, en la empresa Patagonian. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. 8. La empresa Patagonian brinda flexibilidad horaria para realizar diferentes diligencias, otorga permisos especiales y se adapta a las necesidades de cada colaborador. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. 9. La empresa Patagonian cuenta con programas y beneficios, no solo dirigidos a los colaboradores sino también a sus familias. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. 10. La empresa Patagonian propone y lleva a cabo diversas actividades recreativas en horario laboral y fuera de el para generar buen clima laboral y felicidad en sus colaboradores (juegos, after, eventos, etc.). *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. 11. En la empresa Patagonian las relaciones interpersonales son sanas y positivas generando un ambiente laboral agradable. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. 12. En la empresa Patagonian los miembros del Board, están siempre dispuestos a escuchar a sus colaboradores. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. 13. Los colaboradores de la empresa Patagonian se sienten alineados y comprometidos con la cultura, los valores y las normas por las que ésta se rige. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Entrevista a la Líder de RRHH

1. ¿Qué entiende por salario emocional?
2. ¿Qué políticas aplica actualmente la empresa como parte de su propuesta de salario emocional?
3. Teniendo en cuenta que la empresa busca perfiles valiosos, ¿cómo se nutren para estar constantemente a la vanguardia? ¿Cómo se informan de lo que realiza la competencia?
4. ¿Considera que el salario emocional es una herramienta de atracción y retención de talento valioso, y a su vez genera un valor agregado para distinguirse de otras empresas?
5. ¿Y vos crees que esto tan manual suma o resta?
6. ¿Los colaboradores cuentan con oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa?
7. ¿Por qué motivos piensa que un colaborador decide abandonar la empresa?