Maestría en Psicología Organizacional



Trabajo Final de Maestría

"Creación de un plan de atracción y retención de talentos para una empresa argentina del sector tecnologico"

Tutor: Dr. Pablo Perez Vilar

Alumno: Angel Ariel Castro

Magister en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

Facultad de Psicología

INDICE

Resumen **4**

1. Introducción **5**

2. Objetivo 7

2.1.1 Objetivo general 7

2.1.2 Objetivos específicos 7

3. Marco Teórico **8**

3.1 Talento humano y su importancia en las organizaciones 8

3.2 Atracción de talentos 8

3.3. Retención del Personal Valioso 9

3.4 Estrategias de Atracción y Retención de Talentos 10

3.4.1 Employer Branding 10

3.4.2 Capacitación 14

3.4.3 Planes de Sucesión 15

3.4.4 Diagramas de Reemplazo 17

3.4.5 Programas de Desarrollo 19

4. Características de la Empresa 31

4.1 Tipo de Estudio para el diagnostico 32

4.4 Procedimiento para la elaboración del Plan de Intervención 33

5. Desarrollo **34**

5.1 Diagnóstico de acciones vinculadas con las estrategias de atracción y retención de talentos de la empresa de Software Softtek 34

6. Análisis de la situación y establecimiento de objetivos del plan de mejora **40**

7. Propuesta de intervención **45**

Plan de acción integral de atracción y retención de talentos **45**

7.1 Necesidades a satisfacer con el plan integral 45

7.2 Acciones para la implementación del plan integral 46

7.2.1 Diseñar una estrategia de Employer Branding 46

7.2.1.1. Aplicación del modelo Marca Empleador 47

7.2.2 Estableciendo una estrategia de Capacitación Atractiva 49

7.2.4 El plan de sucesión y los diagramas de reemplazo 54

7.3 Ejecución del Plan de Acción de Atracción y Retención de Talentos 61

8. Conclusión **66**

9. BIBLIOGRAFÍA 69

Resumen

En Argentina las empresas del rubro IT, se disputan por la escasez de mano de obra disponible entre los estudiantes y profesionales de la carrera de ingeniería en sistemas, así como también de personas idóneas que tienen buenos conocimientos en programación. Las empresas por ende deben hacer esfuerzos en la atracción y retención del personal para poder captar nuevos talentos y que los mismos no migren hacia otras empresas dentro o fuera del país. En el presente trabajo centra la atención, en la situación puntual de la empresa "Softtek" de la Ciudad de Buenos Aires, espacio en donde se vislumbra claramente la cuestión de falta de mano de obra.

Consecuentemente el objetivo general de este trabajo es la configuración de un plan de acción, que contemple la situación puntual de la empresa Softtek y las cuestiones que inquietan a sus empleados actualmente. Por lo tanto, dicho plan se aboca a la mejora de las estrategias de atracción y retención del talento del rubro IT de la empresa Softtek para así optimizar y mantener el capital humano de la misma.

Asimismo, es preciso señalar que para la realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se realizó una investigación de carácter descriptivo, cualitativo, con diseño no experimental. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la exploración de documentos y las entrevistas a miembros de la empresa.

A partir de la información recolectada, pudo inferirse la necesidad de realizar un cambio de estrategia de lo que venía haciendo la empresa, debido a la falta de identificación con el proyecto de Softtek detectada en los empleados que acompañada por un mercado más competitivo y la ausencia de un plan claro de atracción y retención de talentos no facilitan el acceso y la permanencia de los colaboradores en la empresa.

Ante la situación, se recomienda a la empresa la implementación de un plan de acción para mejorar las estrategias de atracción y retención de talentos para el rubro IT, trabajando sobre diferentes dimensiones con el fin de satisfacer las necesidades relevadas dentro de la empresa.

Palabras Claves: Atracción, retención**,** rubro IT, reclutamiento, retención, plan integral, candidatos, perfiles.

1. Introducción

Es preciso señalar que el negocio de las *software factory*, como el caso de Softtek, consiste fundamentalmente en la fabricación de diferentes aplicaciones de software que buscan conferir soluciones a necesidades específicas, con un buen funcionamiento y altos índices de venta de las respectivas licencias (copias del software) obteniendo consecuentemente un retorno de la inversión (Iglesias y Zanin, 2017). En la actualidad las empresas dedicadas a brindar servicios de software están en auge a nivel mundial y miles de éstas compiten cotidianamente por posicionarse en el mercado laboral.

> En Argentina, las empresas del rubro IT, disputan entre ellas la escaza mano de obra disponible entre los estudiantes y profesionales de la carrera de ingeniería en sistemas (Iglesias y Zanin, 2017). El presidente de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI), afirmó que la industria del software es el "aceite del motor" de la reactivación económica, además refirió, que en Argentina puede haber millones de programadores y el mundo los va a seguir demandando (Candelo, 2020). Por este motivo, las empresas necesitan brindar propuestas laborales atractivas tanto desde lo económico como desde las políticas internas, que resulten más atractivas para los posibles candidatos y permitan la retención de los talentos una vez efectuada su contratación. Por ende, se debe enfatizar en el proceso de atracción de personal, principal factor de captación de nuevos talentos y en la conservación del personal valioso.

La organización sobre la que se trabajará aquí, será la empresa desarrolladora de software Softtek, puntualmente en su sede de la Ciudad de Buenos Aires, la cual fue fundada en 1982. Softtek es una compañía con alcance global y el mayor proveedor de servicios de IT de América Latina, con una amplia cartera de productos y soluciones transformadoras. Esta empresa posee una trayectoria de más de 38 años ofreciendo este servicio de manera creativa y talentosa, al diseñar e implementar soluciones para tecnologías de la información, ajustadas a diferentes compañías para que las mismas logren mayor competitividad. La sede en Argentina de la empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad en Maipú 942 C.A.B.A.[1]

[1] Los datos aquí expuestos fueron recuperados de la página oficial de Softtek: https://www.softtek.com/es/acerca-de-softtek/iquienes-somos

La empresa de Software Softtek enuncia que su ideal es convertirse en el socio más confiable para sus clientes con un fuerte foco en la satisfacción de servicios globales de tecnología. A su vez, aspira a ser la primera opción para los clientes y para empresas integradoras internacionales y, así posicionarse como líder por la elección de sus colaboradores. Para lo cual, su foco está puesto en la calidad del trabajo, la posibilidad de crecimiento profesional y económico para sus empleados y a su vez, en alcanzar una atmósfera de trabajo estimulante y agradable. Empero las instancias de relevamiento de datos que se han llevado a cabo nos permiten diferir respecto de las estrategias empleadas para el alcance de estos objetivos.

El presente trabajo abordará la problemática de la atracción y retención de talentos para el rubro IT, tomando como punto de partida la falta de mano de obra en el rubro, debido a que los perfiles profesionales son muy solicitados, no solo por empresas nacionales, sino que también por empresas internacionales (Iglesias y Zanin, 2017). Consecuentemente el interrogante será ¿Cuáles son las estrategias a implementar de atracción y retención para que la empresa Softtek pueda captar y conservar a sus talentos?

Teniendo en cuenta lo planteado, se pretende realizar un diagnóstico con el fin de diseñar una propuesta de intervención por medio de un plan de acción integral para mejorar las estrategias de atracción y retención de talentos abarcando diferentes dimensiones. La implementación de este plan integral será fundamental para poder cubrir las necesidades presentes de la empresa.

Según Moreno, (2008), el proceso de atraer y de retener es cada vez más competitivo y adquirió una gran presencia estratégica, principalmente entre aquellas empresas que se disputan por tener a los mejores talentos. Por otro lado, desde la mirada de la importancia del talento humano en las organizaciones, es preciso entender que atraer a nuevos talentos garantiza un gran crecimiento organizacional (Méndez y Maldonado, 2011).

Pero no solo es importante destacar la atracción, también hay que concentrar las fuerzas en retener a ese talento por medio de las estrategias apropiadas. Torres, Morgan, Romero, y Cabello, (2010), destacan que la retención del personal es fundamental, ya que de ello depende el seguimiento, continuidad e integración plena de la empresa –y de cada uno de sus empleados- a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado. La retención entonces por su parte permite que se puedan generar confianza hacia la

empresa demostrando su credibilidad, enorgulleciéndose de sus empleados, tratándolos con respecto y justicia, fomentando el sentido de identidad del equipo y fomentando permanentemente el desarrollo de habilidades (Harvard Business School Press, 2006).

Teniendo en cuenta el abordaje desde la Psicología Organizacional, la implementación del plan integral se fundamenta en que los recursos humanos son completamente necesarios y, por ello, lograr la atracción y retención de los mismos es un requisito primordial, ya que, si se logra esto, la empresa estará haciendo un buen trabajo, lo que le va a permitir ser más competitiva en el mercado y posicionarse.

Por medio de la implementación del plan de acción integral se podrá vislumbrar a la empresa como una alternativa atractiva para los trabajadores y estas acciones permitirán la atracción de nuevos talentos y, a la vez, la conservación del personal valioso, a través de las mejoras de estrategias en diferentes dimensiones de la empresa que son necesarias para que cumpla con tal fin.

2. Objetivo

2.1.1 Objetivo general

Realizar una propuesta para la implementación de un plan de acción con el fin de mejorar las estrategias de atracción y retención del talento del rubro IT de la empresa Softtek, para así optimizar y mantener el capital humano de la misma.

2.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las acciones vinculadas a la atracción y retención del talento del rubro IT de la empresa Softtek.
- Establecer los objetivos de mejora sobre la base del diagnóstico.
- Diseñar un plan de acción con el fin de mejorar las estrategias de atracción y retención del talento del rubro IT de la empresa Softtek.

3. Marco Teórico

3.1 Talento humano y su importancia en las organizaciones

La gestión humana es uno de los ámbitos empresariales donde se han observado recientemente cambios importantes, al convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas sostenidas (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010). Estas ventajas permiten "que las empresas se mantengan en el mercado" (Torres, 2012, p.4).

En la literatura disponible se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano o talento humano para referirse al papel que tiene el hombre en una organización (Acosta, 2008). Asimismo, en la teoría de la gestión del conocimiento se da a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformase en una ventaja competitiva de la empresa (Cruz y Vega, 2001).

De acuerdo a Billiton (2012), en las organizaciones de la actualidad se "requiere un capital humano altamente competitivo para afrontar las barreras que se presentan en el crecimiento que se vislumbra en el sector en los próximos años, y consolidarlo como uno de los ejes centrales de la economía nacional" (p.79). Asimismo, Fonnegra y Saldarriaga (2011) consideran que para lograr la capitalización de conocimiento y generar valor agregado, es importante que las directivas de la compañía logren que, quienes trabajan con la organización, se identifiquen con los objetivos de ésta. Para ello, se deben implementar estrategias de retención del talento humano, entre las cuales se destacan los planes de carrera.

Para Palacios (2001), el capital humano, al igual que el capital físico, necesita ser valorado, dado que, en el ámbito económico, los mismos proporcionan un margen competitivo. Por ende, el capital humano es un activo que tiene una incidencia directa en los costos de producción y en la productividad de las empresas. Para Leif (citado por Cantú, 2006), estos activos son la base de la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones.

3.2 Atracción de talentos

En este sentido, la atracción de talento consiste en desarrollar estrategias que permitan (al menos) captar la atención del público objetivo, transformándolo en potenciales candidatos para puestos de trabajo concretos. Se podría decir que es un área preventiva en la Gestión de Talento. (Roncal, 2014).

Además, la atracción del personal calificado dentro de las organizaciones se logra mediante el reclutamiento de candidatos y la selección de los más aptos para el cargo vacante, según las competencias requeridas. Por ende, para comprender cabalmente el término "atracción" se debe hacer una fusión entre los términos "reclutamiento" y "selección" (Blasco y Serradilla, 2014).

El proceso de atracción y selección se pone en marcha en el momento en que se detecta la necesidad de incorporar un nuevo profesional a la compañía. (Blasco y Serradilla, 2014). La atracción de talentos para incorporar nuevo personal a la empresa es un paso necesario, pero insuficiente, si se presenta de forma aislada, ya que no basta con tener talentos en la organización, es necesario saber potenciarlos y emplearlos de la mejor manera posible. Para ello, se debe trabajar en equipos de alto desempeño en un ambiente de colaboración, agradable y participativo. Por ello es importante ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos contribuir al éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás asociados. Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. (Castillo y Daza, 2011).

3.3. Retención del Personal Valioso

La retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos de las organizaciones (Gonzales, 2009). Una explicación para ello se encuentra en las políticas macroeconómicas y la liberalización comercial; pues estas han determinado cambios tecnológicos, desplazado la demanda laboral hacia empleos cada vez más calificados, y consecuentemente logrando que cada organización apueste por poseer los mejores talentos (Ramírez, 1999). Según Michaels, Handfield y Axelrod (2003) "para crear el mejor equipo de talento, lo esencial no es crear un mejor equipo de recurso humano, ni brindar mejor entrenamiento (…) lo esencial es que los líderes y los gerentes adopten una mentalidad de talento" (p. 24) que puedan transmitir a sus colaboradores.

Flórez (2006) considera que retener a los empleados –altamente ponderados- significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las distintas categorías. Es decir, proyectar alternativas para el personal que esté en riesgo, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo. Calderón (2007) plantea que entre las razones por las que las organizaciones deben ocuparse de retener su personal clave, está el hecho de que los talentos son quienes poseen el conocimiento, la

experiencia, la habilidad y, conforme pasa el tiempo, se especializan cada vez más en la realización de su trabajo.

3.4 Estrategias de Atracción y Retención de Talentos

Cabe señalar que por estrategia se entiende, la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Además, incluye, una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización, por tanto, el conocimiento de la organización y la disposición de la administración le van a dar el sustento necesario para poder determinar esos propósitos (Chandler 2003). Según Jackson (2012), la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia. Por su parte Heller y Darling (2011), expresan que la estrategia es la capacidad para describir la situación actual de la empresa y realizar proyecciones sólidas sobre su futuro.

Por otra parte, para la implementación de estrategias, es necesario reparar en la estructura del equipo directivo y las personas que lo conforman, ya que de sus aptitudes dependerá, en primer lugar, la dirección de personas, pero también, y no menos importante, la introducción de propuestas de valor para los empleados (Aragón Sánchez, 2004). Shein, (2000), define que "atraer, mejorar y conservar talentos por medio de estrategias permite proyectar los requerimientos laborales futuros" (p. 23). Es decir, el personal directivo debe contemplar las necesidades de la empresa, prever las líneas en que se espera avanzar y proyectar mejoras con base en estos estudios.

A continuación, se mencionan las estrategias que permiten la atracción y retención de talentos.

3.4.1 Employer Branding

Ambler y Barrow (1996) fueron algunos de los primeros académicos en reconocer el concepto de la marca del empleador, reconociendo su capacidad para atraer empleados potenciales y retener el talento actual. Ellos definieron el tema inicialmente como un paquete de beneficios que proporciona un empleador durante el periodo de empleo.

Además, investigaciones adicionales sobre el concepto, como las de Backhaus y Tikoo (2004) se concentran en el hecho de que la marca del empleador abarca un proceso en el que una identidad empresarial identificable y única, se construye. La marca del empleador se ha convertido progresivamente en un factor vital de éxito dentro de las

organizaciones, captando una atención significativa en los últimos años, al ser utilizada para atraer a los empleados potenciales y al mismo tiempo involucrar a los actuales empleados dentro de una organización (Gilliver, 2009).

Por su parte, Davies (2008) identificó algunas influencias positivas de la marca del empleador en la lealtad percibida del empleado, la retención del personal y satisfacción laboral, afinidad con el empleador y diferenciación de otras marcas -de la competencia-. Su fin es alinear, motivar y otorgar poder a sus empleados para que sus vivencias y experiencias en el entorno laboral sean no sólo positivas, sino mejor que en las empresas competidoras y, así, conseguir con mayor facilidad los objetivos de la empresa (Asif y Sargeant, 2000). Surge además como una nueva necesidad que detectan algunos empresarios al querer ver a su empresa posicionada entre los primeros puestos de distintos rankings y foros. Por lo tanto, las influencias positivas en el vínculo empleador-empleado, deben ser una herramienta estratégica que sirva para la empresa a alcanzar objetivos alineando esfuerzo e intereses de todos los trabajadores (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014).

La marca del empleador debe comunicarse inicialmente a través de valores fundamentales y debe representar la cultura de una organización, para permitir la obtención de beneficios (Backhaus y Tikoo, 2004; Collins y Han, 2004; Fulmer, Gerhart y Scott, 2003). Armstrong (2007) estableció que el objetivo de una marca empleadora es convertirse en "el empleador preferido" tanto para sus empleados actuales como para los candidatos a incorporarse a la empresa. Por ello, las empresas deben comprender la marca del empleador, porque es el instrumento que les permite demostrar cómo se diferencian de la competencia (Ito, Brotheridge y McFarland, 2013).

3.4.1.1 Características de la Marca del empleador

La marca del empleador ayuda a mejorar el desempeño organizacional dentro del contexto de RRHH en áreas como reclutamiento, retención y compromiso, al permitir diferenciarse de sus competidores (Chhabra y Sharma, 2014; Russell y Brannan, 2016). Fernon (2008) argumentó además que, si se construye correctamente, la marca del empleador tiene la capacidad de retener a las mejores personas proporcionando un entorno que permita a los empleados vivir la marca a través de diversos aspectos como el entrenamiento y la progresión. Esto aumenta su satisfacción y probabilidad de permanecer empleado en la organización (Cable y Graham, 2000; Jain y Bhatt, 2015).

Allen, Bryant y Vardaman (2010) reconocen que la marca del empleador aumenta la moral y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez mejora la retención. Además, se ha advertido que los empleados que disfrutan trabajando para una organización inconscientemente se convierten en embajadores de la marca (Holbeche & Matthews, 2012). Luego, los empleados elogian y recomiendan la empresa a familiares y amigos, además de permanecer fiel a la organización por un período más largo (CIPD, 2015).

Por otro lado, se cree que los individuos tienen percepciones más favorables de las organizaciones que ofrecen una marca de empleador competitiva, con beneficios, recompensas, desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo (Jain y Bhatt, 2015; Wilden, Gudergan y Lings, 2010). Esto es apoyado por Gatewood, Gowany Lautenschlager (1993), quienes sugieren que la percepción de un individuo de una organización juega un papel importante en la decisión de buscar empleo con una empresa. Esto puede crear un apego que tiene el empleado con la marca y fidelizarlos (Aaker, 1991). Asimismo, los atributos de la marca del empleador permiten a los empleados o potenciales empleados, tener una percepción positiva de una organización, y puede incrementar el número de aplicaciones adecuadas para un puesto (Moroko y Uncles, 2008).

Frook (2001) identificó que la marca interna del empleador crea una cultura de confianza entre un empleador y un empleado, mientras que Deery (2008) sugiere que esto es una parte vital de la marca, para crear un empleador positivo. Gaddam (2008) explica que la marca empleadora debe estar presente en cada experiencia laboral y debe promover un paquete de empleo, incluido el desarrollo de carrera, el entorno de trabajo, los beneficios, la satisfacción social y mental, etc., con el fin de retener a los empleados.

Por último, también se destaca que el compromiso es mayor en una organización donde los empleados se identifican e involucran con la marca (King & Grace, 2012), y también en organizaciones donde los empleados "exhiben un significativo apego psicológico a la marca empleadora" (Piehler, 2011, p. 200).

3.4.1.2 Modelo Marca Empleador

Barrow y Mosley (2005) desarrollaron su propio modelo de propuesta de valor titulado "Modelo Marca Empleador", e indican que, si la marca tiene una visión/misión clara que expresa la personalidad y el valor de la marca, seguidos del valor del predefinido

para los empleados, la organización debería beneficiarse de una mayor retención. A continuación se presenta un esquema del modelo:

Modelo de marca empleador recomendado



.

Fuente; Barrow y Mosley, (2005).

En el anterior gráfico, se observa que la Marca Corporativa estará formada por la Misión, Personalidad y Valores, que van a formar el ADN de la marca, donde quedará reflejado todo lo que se dice y se hace. Esta Marca, deberá sostenerse en los siguientes elementos:

- La proposición de valor, estará compuesta por la Propuesta de Titulo, que será esa cualidad por la cual, la organización quiere hacerse conocida ante la comunidad
- La definición de los atributos serán, las cualidades distintivas de la organización.
- Las razones para creer, serán esos puntos de prueba tangibles que hacen creíble dicha propuesta.
- Los calificadores, que serán las personas que garantizarán lo procesos básicos diarios para que se pueda cumplir todo lo antedicho.

3.4.2 Capacitación

Diferentes autores hablan de las ventajas de mantener planes de capacitación dentro de una organización. Según Alles (2009), las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, que ocuparán en el futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser "un gasto" a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia

"La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos" (Chiavenato, 2011, p. 233). Flippo, expresa que la "capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo" (1970, p. 236). Por otro lado, McGehee, (1961) subraya que:

> La capacitación significa *educación especializada*. Vislumbra todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales (p.123).

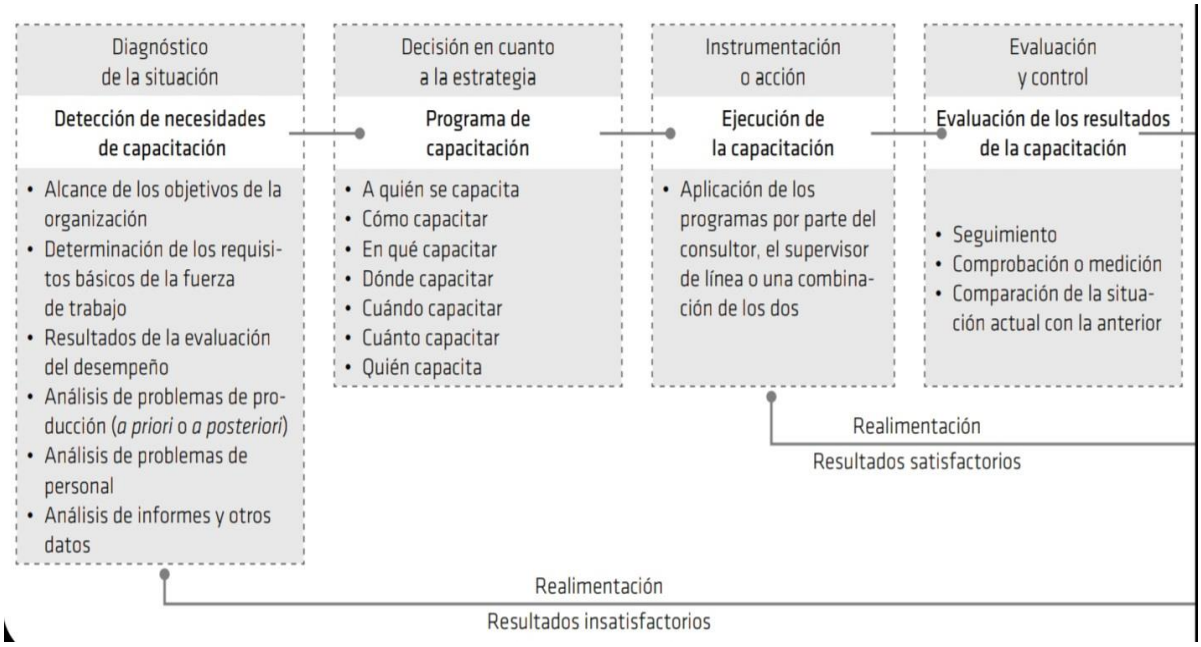
Campbell, (1971) define a la capacitación como "la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto" (p. 561).

3.4.2.1 Procesos de la capacitación

Chiavenato (2011) plantea que la capacitación implica realizar cuatro procesos:

1. Detección de las necesidades de capacitación.
2. Programa de capacitación.
3. Ejecución de la capacitación.
4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

Podemos resumir estos cuatro procesos estructurados en el siguiente esquema:



Procesos de la Capacitación. Fuente: Chiavenato (2011).

3.4.3 Planes de Sucesión

Según Alles (2009) es importante para cualquier tipo de organización, mantener un plan de sucesión ya que permitirá a las organizaciones prever eventualidades y dar continuidad al *management* de la empresa.

Algunos factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, y la recesión, entre otros, así como aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, los conflictos laborales, el retiro de los líderes, etcétera, ponen de manifiesto que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa. Preparar la sucesión es un acto de prevención con el fin de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años (Artiga Portillo, y Monterroza Gómez, 2011)

Los planes de sucesión, son los programas mediante los cuales en la organización se reconocen los puestos clave, luego se identifica a los posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones (Alles, 2016, p. 122).

Para la autora, diseñar un plan de sucesión no necesariamente significa que la persona que actualmente ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo, sino que la compañía desea prevenir eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o

incapacidad de una persona) hasta las más usuales como podrían ser que, un ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa, o cualquier otra circunstancia (Alles, 2009).

Un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características (Baguer Alcalá, 2009). Este tipo de planeación permite asegurar que existen en la organización personas en disposición de ocupar a corto, medio o largo plazo puestos críticos de los que depende (Rodríguez y Serrano, 2004). La sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación y se traduce en un aliado de gran utilidad en los procesos de selección y formación, a través de la adecuación de las necesidades profesionales de cada individuo con las necesidades actuales y futuras de los puestos clave de la organización (Dalziel, 1996). Este proceso se enfoca en encontrar a la persona correcta, no solo a la que se encuentre disponible. Se basa en el concepto de reconocer los líderes potenciales en la organización y desarrollarlos para que cuando la oportunidad surja puedan ser ascendidos (Gabour Atwood, 2007).

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma (Deloitte, 2010).

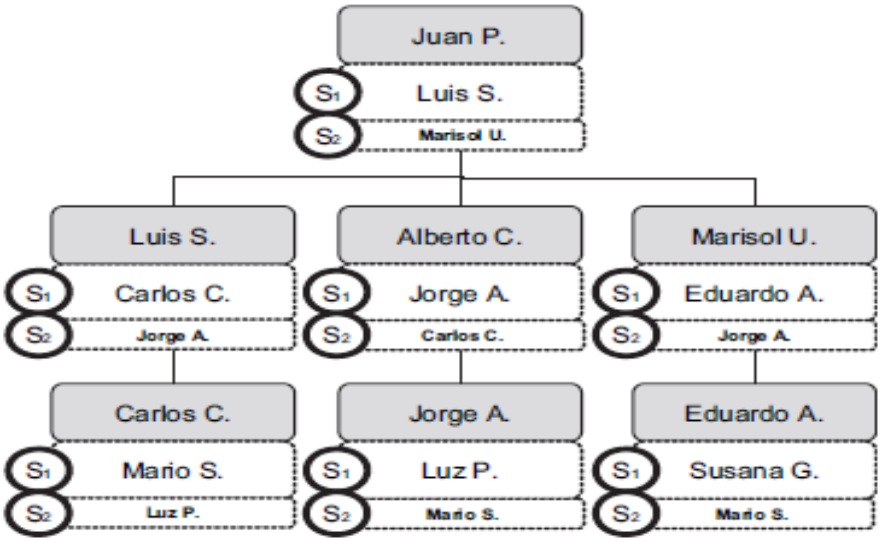
3.4.3.1 Principales diferencias entre planes de sucesión y diagramas de reemplazo

En los planes de sucesión no existe una fecha cierta en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión, y puede darse o no dicha asunción. Por el contrario, en los diagramas de reemplazo existe una fecha definida en la cual el ocupante del puesto lo dejará, y se designa un solo reemplazo o sucesor.

En los planes de sucesión la organización no asume ningún compromiso con los participantes del programa como posibles sucesores, solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante (si es que esto sucede). Por el contrario, en los diagramas de reemplazo la organización asume

un compromiso mayor con la persona que es designada para ocupar un puesto en el futuro, existe una promesa a fecha cierta de ocupar esa posición (Alles, 2016, p. 124).

Modelo de Plan de sucesiones para un sector o área con dos opciones



Fuente: Alles, (2016).

En el grafico anterior, se observan diferentes puestos claves (señalados como recuadros en gris), dentro de un organigrama con su correspondiente escala jerárquica, en el cual se postulan dos posibles sucesores (S1 y S2) para ocupar dicho puesto.

3.4.4 Diagramas de Reemplazo

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por la edad avanzada del ocupante del puesto. Pueden darse por otras razones (por ejemplo, traslado a otro país). Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé ocupar (Alles, 2016, p. 140).

Antes de la designación de las personas como potenciales reemplazos, se deben medir sus capacidades, y si se diese el caso de que sea factible considerar más de una opción para un mismo cargo, se deben utilizar, para elegir entre una y otra, técnicas de evaluación fiables. El resultado dará la designación de un reemplazante para cada puesto definido como clave para la organización.

Al diseñar y aplicar los Diagramas de reemplazo se recomienda según (Alles, 2016) considerar las siguientes etapas:

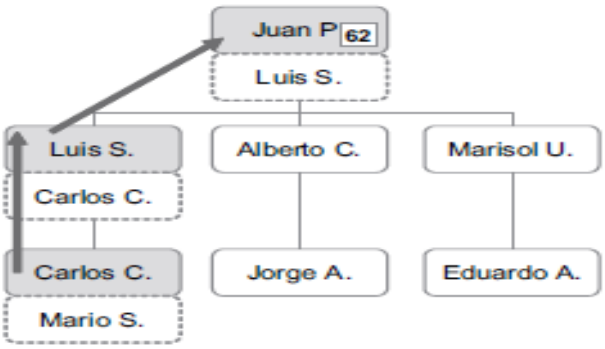
1. Elección y formación. En una primera instancia se realiza el proceso de elección y designación del potencial reemplazo y, a continuación, se diseña un plan de acción.

Ejemplo: ante la edad de retiro de 65 años, la designación del reemplazo se realiza cuando el ocupante del puesto cumpla 63, considerando que es posible desarrollar a la persona elegida para ocupar esa posición en un período de aproximadamente dos años y preparar para ella, según se requiera, actividades formativas en conocimientos, experiencia y competencias.

2. Formalización. En este período el colaborador designado como reemplazo de otro comienza a trabajar en conjunto con la persona que dejará el puesto. El grado de involucramiento en la etapa de formalización dependerá de la complejidad de las nuevas funciones a asumir.

En el siguiente esquema podremos observar un ejemplo de escala sucesoria que permite cubrir diferentes puestos (cuadros en gris) con una relación jerárquica entre si dentro de un organigrama. Por ejemplo, en el caso de que Juan P. se retire del puesto, podría reemplazarlo Luis S. y a este lo reemplazaría de manera simultánea Carlos C. Tal como indican las flechas.

Modelo de diagrama de reemplazo vertical



Fuente: Alles, (2016)

3.4.5 Programas de Desarrollo

Dada la creciente preocupación por la escasez de talento, contar con planes de desarrollo de personas siempre es una buena sugerencia, si una organización tiene problemas con sus recursos humanos el mejor camino siempre será desarrollar las capacidades de sus integrantes. Por lo tanto, los programas que permiten desarrollar talento, que comprometen a los directivos de todos los niveles, serán el mayor valor agregado del área de Recursos Humanos y a la organización. (Alles, 2016).

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial de los trabajadores, evaluar la motivación de los mismos, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el ausentismo y sus causas (Aquino y Arecco, 1996).

Otra forma en que se presentan este tipo de programas, refieren a la formación que puede recibir una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en su puesto de trabajo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada serie de valores que la empresa quiere desarrollar. El foco de la función del desarrollo de recursos humanos debe ser desarrollar la mejor fuerza laboral posible para que la organización y los empleados alcancen sus objetivos (Aquino y Arecco, 1996).

Según Jimenez Del Río, (2018), los programas de desarrollo profesional que las empresas suelen incluir las siguientes etapas:

- Valoración personal: Fase que ayuda a las personas a determinar sus intereses profesionales, actitudes, valores y tendencias de comportamiento. Durante esta fase se suelen utilizar test psicotécnicos ya que estos ayudan a los trabajadores a poder identificar sus intereses laborales y establecer preferencias.
- Evaluación de lo realizado: Las personas reciben información respecto a cómo la empresa evalúa sus conocimientos y habilidades y sobre el lugar que ocupan en la organización. El departamento de recursos humanos es quien generalmente proporciona esta información como parte del proceso de valoración del rendimiento.
- Fijación de objetivos: En esta etapa, se determinan los objetivos profesionales que establecen los empleados a corto y a largo plazo, teniendo en cuenta la relación con el puesto deseado, el nivel de uso de sus habilidades, asignación de trabajo, y adquisición de habilidad. Cuando

están especificados estos objetivos se fijan en un plan de desarrollo personal.

- Planificación de acciones: finalmente, las personas determinan cómo van a alcanzar sus objetivos profesionales establecidos con anterioridad

3.4.5.1 Diferencia entre capacitación y desarrollo

De acuerdo con Werther y Keith (1995) la capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros.

- La capacitación es para un grupo y el desarrollo es individual.
- La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos.
- La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda a la persona a afrontar las responsabilidades futuras con menos preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo y a partir de las tareas que puede estar ejecutando en la actualidad.

3.4.5.2 Planes de Carrera

Según Alles (2009) tener un plan de carrera dentro de la organización permitirá favorecer la retención de los empleados, proveyendo satisfacción a los empleados debido a que las personas se sienten más seguras cuando pueden utilizar sus conocimientos, experiencia y competencias en sus respectivos puestos de trabajo, y además mejora el rendimiento organizacional cuando de manera permanente se cuenta con personas preparadas para asumir posiciones de mayor responsabilidad.

Los planes de carrera implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello, se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro y las instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa (Alles, 2016, p. 206).

Siguiendo con la línea de esta autora, los planes de carrera deben contener tres elementos esenciales para acceder a un nivel superior:



Elaboración propia: Fuente: Alles (2009), Construyendo Talento.

Los conocimientos: a los que a la autora refiere como el nivel de formación necesario para ocupar un puesto o posición.

Las competencias: que son las que marcan la diferencia y constituyen el motor para alcanzar la estrategia, es decir que una persona puede contar con el conocimiento y la experiencia, pero si no cuenta con las competencias no es idóneo. De acuerdo con Alles (2009) las competencias son características de personalidad definidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

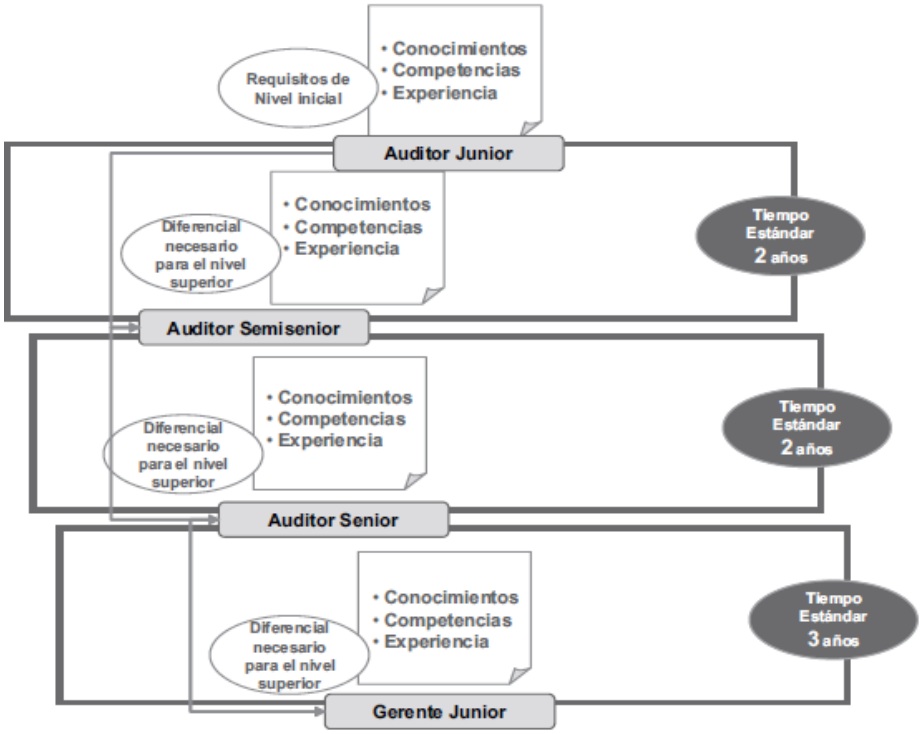
Las competencias definidas en el libro de Alles, (2009) son de tres tipos:

- Cardinales: para todos los integrantes de la organización.
- Específicas gerenciales: que solo son aplicables a personas que tengan a otras a su cargo.
- Específicas por área o familia de puestos: es un tipo de competencia aplicable, solo a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel.

Experiencias: La autora se refiere a los conocimientos obtenidos habiendo vivido diferentes sucesos durante la ocupación de un puesto.

Como se ejemplifica en el siguiente esquema (Modelo de Plan de Carrera), habrá competencias que en principio serán fijadas como "requisitos de nivel inicial" para poder ingresar al programa. La persona comienza con una posición (Ej. Auditor) y con una categoría inicial de *"Junior"*. Luego será *"Semi Senior"* y más tarde *"Senior"*, avanzando así de categoría en categoría y desarrollando en cada una las competencias, el "diferencial necesario para alcanzar el nivel superior" siguiente que serán los "conocimientos, competencias y experiencias" necesarias para cada categoría.

Modelo de plan de carrera



Fuente: Alles, (2016).

3.4.5.3 Plan de Jóvenes Profesionales (JP)

De acuerdo con Alles (2016), un plan de jóvenes profesionales podría dotar a una organización de mayor valor de atracción a la imagen corporativa a través de la concreción de oportunidades para jóvenes sin experiencia, a la vez que brindará el desarrollo necesario para potenciales nuevos recursos para la organización.

Este tipo de planes implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades para otros programas organizacionales, por ejemplo, Carrera gerencial, Planes de sucesión o Diagramas de reemplazo (Alles, 2016, p. 236).

El plan de jóvenes profesionales tiene doble propósito:



Elaboración propia: Fuente: Alles (2009), Construyendo Talento.

Según la autora Alles, (2016), la atracción y selección de jóvenes profesionales mediante estos programas es de suma importancia, pero su objetivo es, esencialmente, el desarrollo de sus participantes. La autora define dos momentos clave en un plan de JP: Antes del ingreso, después del ingreso-

Antes del ingreso

Alles (2009) considera que antes del ingreso debe planificarse la atracción de los jóvenes o adscriptos al plan a través de campañas de difusión que tienen como objetivo atraer a los candidatos adecuados para el ingreso a la empresa.

Posteriormente con la selección se le da calidad y seriedad al proceso, haciendo que ambos pasos agreguen valor a la marca empleadora, pues brinda a estas personas (ajenas a la empresa) señales de lo que la empresa considera importante. Según la autora (Alles, 2009) Un proceso de selección con estas características debe tener en cuenta los siguientes aspectos a definir para los candidatos:

- **Estudios formales**: Nivel requerido (grado, posgrado) y el tipo de carrera.
- **Competencias**: Donde se debe definir el descriptivo de puestos de los JP, siguiendo el criterio para la asignación de competencias
  a) ***Competencias cardinales****:* se aplican a todos los integrantes de la organización; solo deberá definirse el grado a asignar a los integrantes del programa.
  b) ***Competencias gerenciales***: son requeridas para personas de nivel gerencial, y, al igual que en el punto anterior, se deberá decidir el grado requerido para cada competencia.
  c) Las competencias específicas por área: que serán las competencias requeridas de acuerdo al puesto función a desarrollar.

- **Ruta interáreas**. Es decir, la persona realiza el programa (JP) recorriendo diversas áreas de la organización y, una vez finalizado este, es designada a un área específica.
- **Ruta dentro de la misma área o dirección**. La persona realiza el programa (JP) en el área donde luego, una vez finalizado el Plan de JP, seguirá su carrera laboral.

Se deberá tener en cuenta también las opciones según el tipo de programa:

– Si el JP hará su desarrollo dentro de una misma área –en la que luego se desempeñará–, las competencias requeridas serán las correspondientes a esta área, y deberán ser consideradas desde el momento mismo de la selección.

– Si el JP hará un programa interáreas, habrá que seleccionar las competencias según una de las siguientes opciones:

1. Elegir dentro del modelo de competencias las más adecuadas para el desarrollo del potencial del conjunto de jóvenes y teniendo en cuenta la distribución futura de los mismos en las distintas áreas (porcentaje de asignación por sector).

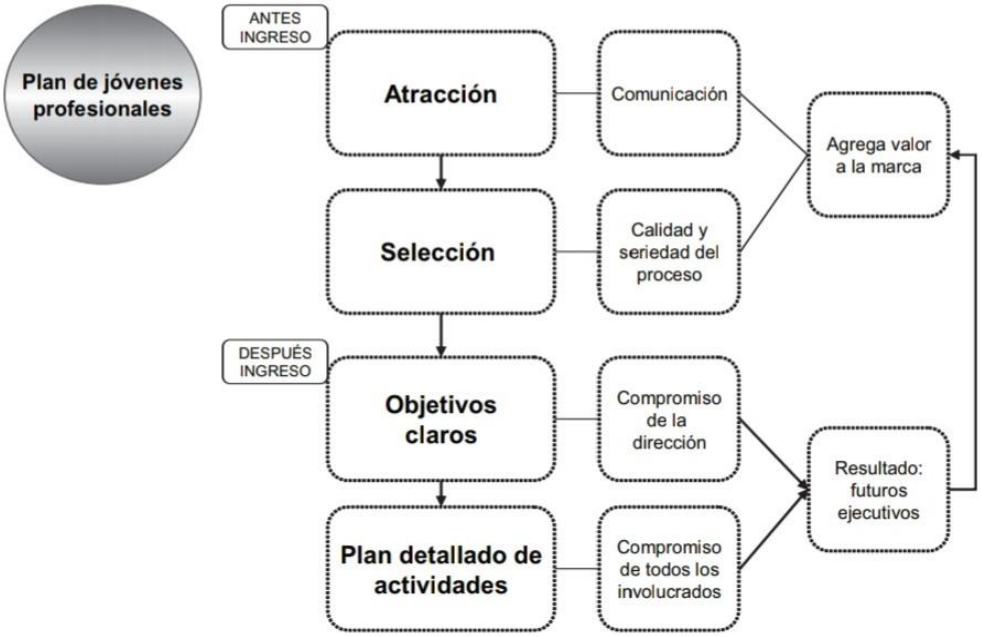
2. Diseñar un área particular con competencias específicas para este programa. Sería darle entidad (de área) diferenciada al Programa de jóvenes profesionales.

Después del ingreso

Alles (2016) sugiere que "después del ingreso es determinante contar con objetivos claros, detallados y conocidos por todos, junto con el compromiso y la participación de la alta dirección. La extensión de un Programa de JP es de 1 o 2 años". (p.241).

Así también afirma: "Con estos objetivos claros, el aspecto clave será un diseño detallado de las actividades que deberán desarrollar los jóvenes dentro de la organización. Contando con un adecuado detalle en estos aspectos, el resultado del programa será el poder disponer, en el futuro, de profesionales preparados para asumir posiciones relevantes (ejecutivos)". (Alles, 2016, pp. 241-242)

Un esquema de todo lo antedicho seria el siguiente:



Fuente: Alles, (2016). Plan de Jóvenes Profesionales

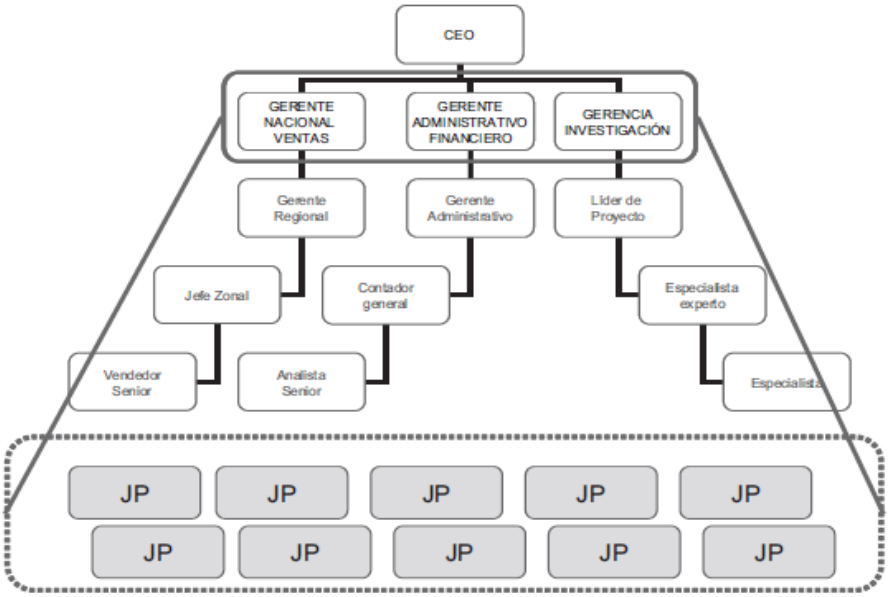
Modelos de Carrera de JP

Existen dos tipos de modelo especificados por Alles (2009)

a) Sin especificar área de ingreso
b) Especificando área de ingreso

Modelo de carrera de JP sin especificar el área de ingreso

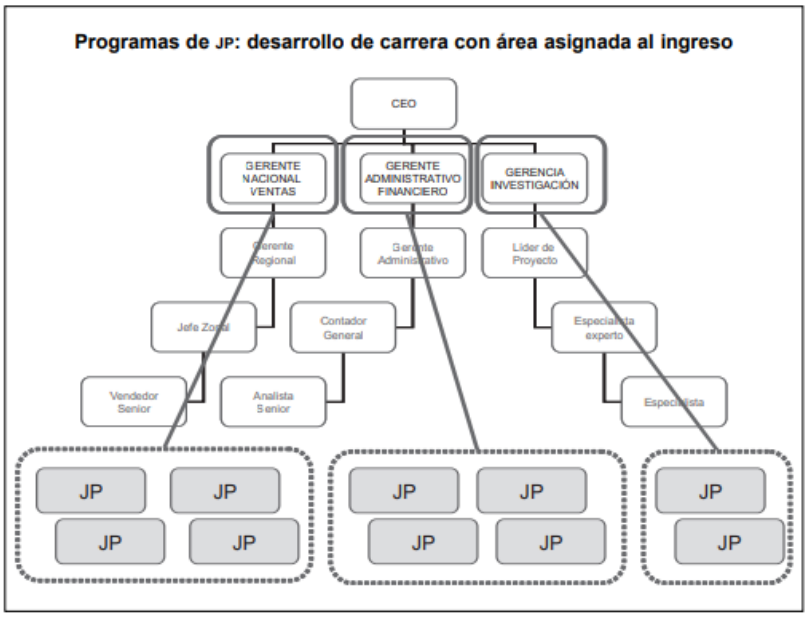
En este modelo, según la autora, el ingresante al programa no tendrá definido su área de ingreso. La formación, como la experiencia, serán desarrolladas en diferentes áreas y funciones, recorriendo una "Ruta interáreas" mientras avanza en el programa.



Fuente: Alles, (2016).

Modelo de carrera JP especificando área de ingreso

En este modelo, el ingresante (JP) tiene especificada el área donde luego de terminado el programa, desarrollara su carrera laboral dentro de la organización, tal como se puede entender en el siguiente esquema:



Fuente: Alles, (2016).

3.4.5.4 Programa de personas clave

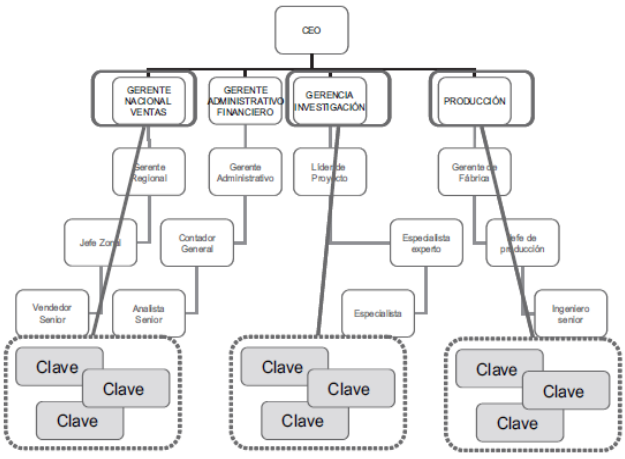
Alles (2009) afirma que un programa de personas clave podría definirse como el monitoreo permanente de la carrera de personas que han sido seleccionadas en base a algún parámetro diferencial, previamente definido por la organización. Son consideradas personas clave las que tienen la "llave del negocio", y que tienen en efecto mayor potencial que otras personas dentro de la organización.

Según Alles, (2016) en este tipo de programas se elige primero, en base a ciertos parámetros definidos por cada organización, un grupo de personas a las cuales se considerará relevantes para la misma y que realicen tareas clave. Apara luego ofrecerles oportunidades de formación diferenciales.

La autora (Alles, 2016), también explica que la elección de los participantes de este programa debe hacerse aplicando criterios definidos y, en base a estos, luego se miden las capacidades de los futuros participantes antes del ingreso al programa. Antes de poner en marcha el programa se deberán definir sus objetivos y alcance, después, los requisitos que deberán cumplir los participantes (enfatizando la necesidad de hacer foco en las competencias de los mismos). El programa debe tener amplia difusión, en todos sus aspectos, ya que las personas clave abastecen de personas formadas a otros programas organizacionales.

En el siguiente modelo descripto a continuación, se observa un esquema donde la opción será tener identificadas diferentes posiciones clave de determinadas áreas en particular (en el ejemplo son gerencias).

Modelo para definir personas claves de algunas áreas en particular



Fuente: Alles, (2016).

3.4.5.5 Planes Individuales para crear talento

Las personas desarrollan sus capacidades con el propósito específico de alcanzar un nivel superior ya definido, tanto porque deben suceder a otras, como ser promovidas a otro puesto, etcétera. La organización, en su afán de mantenerse operable, preocupada por su sustentabilidad, diseña programas de desarrollo, con el propósito fundamental de resguardar su capital intelectual. En este sentido, este tipo de planes puede referirse a un plan específico confeccionado para una persona en particular o bien planes de desarrollo para un grupo de personas cuyo diseño se realice considerando su individualidad. Del mismo modo, las actividades formativas o de desarrollo podrán ser llevadas a cabo de manera individual, por ejemplo, autodesarrollo, o en formato grupal (Alles, 2009, p.180).

Son programas específicos para una persona en particular, o bien para un grupo de personas, pero cuyo diseño se realiza considerando las necesidades particulares de cada participante. Las actividades formativas o de desarrollo podrán ser llevadas a cabo de manera individual (por ejemplo, autodesarrollo) o en formato grupal (por ejemplo, codesarrollo). El foco se hará en los conocimientos, competencias y experiencias (Alles, 2016, p. 271).

Siguiendo con los lineamientos que plantea Alles, (2016), el diseño de los planes de desarrollo individuales debe tener en cuenta que el foco puede ser diferente según el tipo de programa, aunque en todos los casos el planeamiento individual deberá contemplar tres grandes tópicos: 1) conocimientos, 2) competencias y 3) experiencia. Cada plan tendrá sus propias características. Formar personas para crear talento es el objetivo de los programas denominados Planes de carrera, Plan de jóvenes profesionales y Personas clave. Mediante ellos la organización se propone generar nuevos talentos, crear talento organizacional como una forma de responder a su necesidad de contar con personas preparadas para los distintos puestos. De esta forma estará generando una "cantera de talentos".

Espriella (2016), explica mediante 10 pasos a seguir, la implementación de un plan individual de desarrollo:

1. Identificar los puestos claves dentro de la organización, sus respectivas funciones y competencias tanto técnicas como comportamentales.

2. Diseñar un plan de itinerarios profesionales dentro de la organización, es decir promociones, movimientos internos, desarrollo de competencias gerenciales y

competencias técnicas que le permitan al profesional llegar a la fase de “expertos” en su cargo. Es importante tener al menos dos opciones como vías de elección para que los colaboradores tengan la oportunidad de escoger por cuál vía de desarrollo se quieren ir.

3. Elaboración de un canal y plan de comunicación acerca de los planes de carrera planteados. Este plan de comunicación debe informar, sensibilizar y comunicar de manera clara acerca de los planes de carrera formulados. Los planes de comunicación tienen como objetivo paralelo motivar a los colaboradores que en la empresa existen formas de crecer y aprender.

4. Técnicas para identificar el talento ajustado a los cargos y planes de carrera. En esta fase se busca, por medio de distintas herramientas, detectar a los perfiles que vayan más acorde a lo que se está buscando. Herramientas como: entrevistas, cuestionarios, observación, y simulaciones o pruebas profesionales.

5. Implementación del plan de desarrollo. En esta fase el equipo de Talento Humano debe encargarse del funcionamiento del plan individual de desarrollo de cada colaborador. Encargarse de dar apoyo al sistema técnico, aportar instrumentos, conocimientos y tecnología para que se dé el funcionamiento esperado del sistema.

6. Proveer a los colaboradores, quienes estén realizando su plan individual de desarrollo respectivo, con herramientas de coaching y mentoring para que lo cumplan con mayor efectividad y reciban un adecuado seguimiento.

7. Gestionar el seguimiento del plan individual de desarrollo no solo por parte de Talento Humano, sino por parte de las áreas afectadas o de las áreas de las cuales hacen parte los colaboradores.

8. Crear los instrumentos de evaluación (evaluación por competencias, actitudes, conocimientos y logros) y asimismo buscar elaborar un informe final por cada uno de los colaboradores implicados en el plan.

9. Evaluación de los empleados a Talento Humano y a los entrenadores, quienes fueron los encargados de realizar tanto el plan individual de desarrollo como el seguimiento. Esta evaluación debe considerar los siguientes puntos: evaluar si el programa es eficiente y está funcionando, observar el porcentaje de puestos cubiertos ocupados con personas con planes individuales de desarrollo, porcentaje de exceso de permanencia en un mismo puesto, análisis de rentabilidad (coste/adecuación) de las acciones formativas realizadas, valoración tanto de los colaboradores quienes están recibiendo el programa del plan individual de desarrollo como los mentores quienes están instruyendo a los colaboradores.

10. Por último, es recomendable establecer, si es necesario, el diseño de nuevos planes individuales de desarrollo para cubrir los vacíos identificados en las primeras versiones del plan (Espriella, 2016).

4. Características de la Empresa

La empresa elegida es Softtek, de la Ciudad de Buenos Aires, un proveedor global de soluciones de IT y procesos de negocio con 15,000 colaboradores a través de 30 oficinas en Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia.

La empresa se desarrolla bajo los siguientes lineamientos:

Propósito

Generar valor a través de la tecnología para nuestros clientes, nuestra gente y nuestros accionistas.

Creencias

- Propiciando el ambiente adecuado, gente talentosa y auto determinada crea cosas asombrosas.
- Colaborando es la única forma de cumplir nuestro propósito.
- Siendo ágiles y expertos en tecnología nos mantenemos un paso adelante.
- Construimos confianza cumpliendo cabalmente lo que prometemos.

Esencia

Una pasión difícil de explicar por alcanzar nuevos horizontes, por llegar más alto, dejar huella; por trascender.

Historia de Softtek a través del tiempo



4.1 Tipo de Estudio para el diagnostico

Se trata de un estudio de caso único, cualitativo, exploratorio, transversal, retrospectivo, basado en la atracción y retención de talentos del rubro IT.

4.2 Técnicas de recolección de datos

Se procedió a la realización de cinco entrevistas de miembros de la empresa que ocupan lugares clave, vinculados con los procesos de atracción y retención de talentos del rubro IT.

Los ejes de análisis a abordar en las entrevistas serán:

a) Información vinculada a la marca empleadora y las estrategias utilizadas para su potenciación.
b) Información relacionada con las estrategias de atracción de talento
c) Información sobre las propuestas de capacitación existentes y otros mecanismos de retención.

Tabla Nº 1 Puestos de las personas entrevistadas

Gerente de RRHH	**1**
Técnico de Selección del personal o "Recruiter"	1
Analista funcional	1
Desarrollador o "Developer"	1
Project Manager	1
Total entrevistados (población muestra)	5

Es importante aclarar que se seleccionaron cinco de las personas más representativas para cada puesto, en función del área al que correspondían y que estuvieron dispuestas a responder, dado que el contexto en que se realizó el presente trabajo (pandemia de enfermedad por coronavirus 2019-2020) dificultaba el acceso a las personas de la empresa.

4.3 Plan de análisis de datos.

Se realizó un análisis de datos cualitativos, a partir del contenido ofrecido por los entrevistados, para definir un diagnóstico de la empresa frente a la aplicación de estrategias de atracción y retención de talentos del rubro IT, destacando especialmente las actividades que realiza la organización vinculada con este objetivo.

4.4 Procedimiento para la elaboración del Plan de Intervención

Para el diseño y establecimiento del plan de implementación de estrategias de atracción y retención de talentos se dividió el procedimiento en dos fases:

a) Se efectuó un análisis estratégico, a partir de la información recolectada de las entrevistas realizadas, con el fin de realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa elegida y definir los objetivos del plan de intervención.
b) Se realizó un plan relacionado con los objetivos definidos, con el fin de desarrollar acciones concretas y poner en marcha la intervención.

5. Desarrollo

5.1 Diagnóstico de acciones vinculadas con las estrategias de atracción y retención de talentos de la empresa de Software Softtek

La empresa Softtek se autodescribe a través de su página oficial[2], destacando que se desempeña en su totalidad dentro del Rubro IT, es decir, que se trata de una *software Factory*. La base operativa es el área de desarrollo y la misma está compuesta por distintos perfiles, *Projects Manager*, Analistas funcionales, Líderes técnicos, y desarrolladores, asignados a diferentes clientes o proyectos. Principalmente, la empresa trabaja con 2 perfiles de negocio: desarrollo e infraestructura, pero mayoritariamente en los vinculados con el desarrollo. Dentro de los perfiles de desarrollo se encuentran los desarrolladores que pueden ser *Frontend*, *Backend* o *Fullstack* que trabajan con diferentes lenguajes. La empresa tiene puesta la atención en desarrolladores de JavaScript, aunque últimamente han empezado a buscar para Java y para *Mobile*.

Dentro del rubro también están los Analistas funcionales, cuya tarea consiste en realizar los requerimientos con los clientes y generar la documentación relacionada. Aquí se encuentra perfiles como los de *Project Managers* que son los líderes de proyecto encargados de la gestión de los proyectos, su liderazgo y los Arquitectos de Software, quienes diseñan las estructuras de los productos. Paralelamente, es importante pensar en el rol del departamento de RRHH. De la entrevista realizada al Gerente General del departamento de RRHH de la empresa Softtek, se colige que dicho departamento está compuesto por el mismo Gerente General, una persona para liquidación y administración de personal más un equipo de 3 Recruiters (cfr. Gerente general, 53 años).

Al consultar al personal de Softtek, sobre la estructura organizacional de la empresa y las estrategias de movilidad interna, que se estuvieran empleando, un Analista Funcional (30 años) explicita: “Algunos proyectos, como en el que estoy trabajando se han visto complicados por la pandemia debido a la estructura del negocio de los clientes. Por lo que se han achatado las pirámides de liderazgo, la empresa no brinda coaching, ni herramientas para el desarrollo, ni tiene cuadros de reemplazo etc.”. Además, agrega; “Mis aspiraciones eran poder crecer y ser líder (funcional), pero no hay posibilidades ni

[2] La descripción de la empresa, de su modelo organizacional y de sus lineamientos de trabajo está claramente detallada en su página oficial: https://www.softtek.com/es/acerca-de-softtek/iquienes-somos

siquiera a mediano plazo". De ello se desprende que, actualmente, la empresa Softtek, no está empleando estrategias de movilidad interna.

Paralelamente, Florencia, Recruiter (35 años), quien cumple funciones como encargada del *sourcing*, *hunting*, entrevistas, publicar los avisos de las búsquedas de las empresas, explica que "en todos los perfiles tenemos como categorías prefijadas". Ella explica los requisitos de selección de personal –basado en la experiencia del candidato- y respetando la organización interna de la empresa[3], en los siguientes términos: "Trainee (0 años de experiencia), JR (entre 1 y 2 años de experiencia), SSR de 2 a 4 años de experiencia, SR que son los perfiles con más de 4 años de experiencia".

En concomitancia con los perfiles que maneja esta empresa se ha indagado en sus estrategias puntuales de atracción del personal. Al respecto, Florencia Recruiter (35 años) esboza; "Hoy por hoy, hay que buscar en varios medios, ser creativo es clave, el mejor lugar es LinkedIn". Esta respuesta, sin embargo, habla de un proceso de búsqueda y no de la atracción de personal precisamente, hecho que se constata nuevamente en la entrevista al Gerente General de RRHH (53 años), quien expone que:

> "Básicamente lo que mejor funciona para contratar talento IT es el *headhunting* que realizamos en mayor medida en LinkedIn. También consideramos portales de empleo como Computrabajo y Empleos IT, pero en menor medida. La selección de personal se realiza a través de nuestro equipo de Talento IT, conformada por recruiters."

Tampoco se han registrado estrategias de atracción de personal, independientemente de la presencia en plataformas destinadas a reclutar personal como Empleos IT[4]. En concordancia, el Project Manager (42 años) atestigua: "Para mí encabezar el liderazgo de un proyecto es lo más interesante que me pasó a nivel personal yo empecé trabajando como desarrollador y poco a poco fui escalando y hoy puedo decir que estoy a cargo de un equipo de trabajo donde también relevo lo que necesita cada proyecto y lo mejor de eso es poder brindar soluciones al cliente."

[3] Datos que pueden ser constatados fácilmente en el portal oficial de la empresa, que se refirió en la nota al pie Nº 2, o bien puede rastrearse a través del siguiente link https://www.guiasenior.com/directorio/empresas/8071942/softtek-argentina.htm

[4] La descripción de la empresa Softtek en dicho portal puede verificarse a través del siguiente enlace https://www.empleosit.com.ar/company/12887/Softtek/ .

Consiguientemente, su estrategia para incorporar nuevo personal depende de los rastreos efectuados en páginas destinadas a la promoción de perfiles profesionales, hecho que ya han mencionado Florencia Recruiter (35 años), quien menciona; “el mejor lugar es LinkedIn”. O bien el Gerente General de RRHH (53 años), quien asegura que “También consideramos portales de empleo como Computrabajo y Empleos IT, pero en menor medida”.

Téngase en consideración que de acuerdo a lo expuesto por el Gerente General de RRHH (53 años) lo que la empresa valora Dentro del rubro IT es; “lo que más necesitamos saber es que tecnologías manejó y cuanta experiencia tiene dentro de su campo”. Asimismo, al interpelarlos sobre qué información cotejan en los CV, Florencia (35 años, Recruiter) afirma; “Yo necesito saber, cuáles son los frameworks utilizados y que cantidad de tiempo los utilizó, si fue en empresas o de manera freelance”. Esta estrategia presupone que los profesionales podrán relevar todos estos datos de los CV, y así definir con quienes contactarse para instancias posteriores de selección.

Por otro lado, respecto de las estrategias empleadas para la retención del personal Florencia Recruiter (35 años) señala “Ofrecemos descuento en capacitaciones externas y brindamos inglés para los empleados.” ello se condice con lo que Chiavenato (2011) denominaría una estrategia de capacitación. Ahora bien, un Analista Funcional (30 años) señala: “Nos brindan descuentos en gimnasios y tenemos clases de inglés, pero no certificadas”, dejando entrever que se podría mejorar la estrategia.

Al entrevistar al Gerente General de RRHH (53 años), referente estratégico del área, expresó: “los desarrolladores son la base operativa de la empresa, imagínate que, si fuéramos una constructora, ellos serían los operarios albañiles” dejando en claro que este perfil es de vital importancia para la empresa. Empero, contrario a esto, el Project Manager (42 años) refiere; “Siento que hay posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, pero tal vez está no sea captada o percibida de la mejor manera posible por parte de los desarrolladores y el personal más operativo, de esta empresa”. Tal declaración continúa expresando lo siguiente “Siento que la empresa se ocupa más de reclutar perfiles nuevos y de apagar el fuego de la rotación que tenemos sobre todo con el área de desarrollo con los desarrolladores, pero no está enfocada en la retención del talento”. Ello se condice con una mala imagen que posee el entrevistado sobre la organización interna de la empresa y sus procesos de estratificación, dado que el personal no siente que pueda escalar dentro de la empresa.

Cuando se abordó el tópico de las acciones, que se llevan a cabo para motivar al personal, hubo opiniones encontradas por parte del personal. El Gerente de RRHH (53 años), enunció; “tenemos contratos de afinidad con instituciones educativas del rubro para que los empleados que quieran realizar capacitaciones las puedan hacer con buenos descuentos, del 20 al 50%”. Y más adelante puntualiza, “en nuestro negocio es lo más importante ya que nos permite estar actualizados en cuanto nuevas tecnologías se refiere. En el rubro tecnológico siempre surgen actualizaciones y es necesario estar al día. Las capacitaciones frecuentes son sobre nuevas tecnologías, frameworks, organización del tiempo y herramientas que se llevan a cabo al menos 1 vez al año”.

Empero, ante esto, Florencia Recruiter (35 años), expresó; “las capacitaciones son externas, no se desarrollan dentro de la empresa” y el Analista Funcional (30 años) dio a conocer su postura diciendo “la única interesante es la capacitación en el idioma inglés con un profesor in Company pero no es certificada”, por último el Project Manager (42 años) sostiene que “la empresa capacita en todos los lenguajes que necesitamos, tal vez no hay tantas capacitaciones en torno a lo gerencial o al manejo de equipos que creo que sería interesante para mi posición”.

Cuando se preguntó si es necesario la aplicación de estrategias de atracción y conservación de talento valioso en el rubro IT, el Gerente de RRHH (53 años) nos plantea que sí es necesario, “estamos ante distorsiones del mercado que permiten que el talento nacional sea captado y aprovechado por empresas extranjeras, todo lo que podamos hacer para mitigar estas consecuencias son absolutamente necesarias” y sostuvo que “la empresa pone foco en estas estrategias pero siempre puede haber más esfuerzos y recursos, habría que estudiarlo mejor”. No obstante, las únicas estrategias que se han podido reconocer dentro de la empresa, como ya se ha mencionado, son la capacitación en cursos de inglés y nuevas tecnologías, frameworks, pero no todas son gratuitas para los colaboradores.

Florencia Recruiter (35 años) por su parte expresó que “sería bueno brindar capacitación y coaching gratuitos para el personal, pagar parte del sueldo en alguna moneda dura, flexibilizar los horarios laborales como atractivos para los empleados y talentos. Brindar más oportunidades y desarrollar el talento trainer y JR”. Por su parte, el Analista Funcional (30 años) aseveró; “Mínimamente podría copiar lo que hacen otras empresas, día de cumpleaños, bonos por desempeño (que solo se paga a los líderes), un mejor esquema de reconocimiento, coaching para el desarrollo, ofrecer cursos gratuitos,

becas de estudio, flexibilidad horaria, ajustes salariales, pago en moneda dura (aunque sea parcial), etc.”.

De las estrategias planteadas en el marco teórico (Employer Branding. Planes de sucesión, Diagramas de reemplazo, Programas de desarrollo, Planes de carrera, Planes de Jóvenes Profesionales, Programas de Personas Claves, Planes individuales para crear talento), la empresa solo aplica el Employer Branding. Dado que este hecho solo fue mencionado por el Gerente General de RRHH –quien no dio mayores detalles al respecto, pese a las preguntas del entrevistador- y por otra parte, esto no fue retomado por ninguno de los otros entrevistados, es que no se ha podido detallar cómo es que la empresa lo ejecuta. Por lo que se podría deducir que si bien existe solo es de forma nominal o ideal, pero no llevado a la práctica para que sea percibido por los colaboradores.

Ante esto, el Gerente de RRHH (53 años) señala las mejoras que cree que deberían efectuarse: “es necesario también en la captación de perfiles más JR y desarrollarlos y trabajar en esto continuamente, aceptar que los perfiles tarde o temprano se irán también puede ser parte de la solución.” Y a continuación explica; “Cuando un perfil SSR se va, no debemos salir corriendo a buscar otro perfil similar, sería bueno tener bajo la manga ese JR que se convertirá en el nuevo SSR. Si logramos hacer que los perfiles crezcan rápido con nosotros, eso podría mejorar nuestro employer branding, generar oportunidades para los nuevos talentos y hacer más atractivo para todos, trabajar acá”.

Florencia la Recruiter (35 años) dio su punto de vista diciendo que “es conveniente cubrir una vacante por medio del ascenso de uno de los empleados ya que nos ahorraría un montón de búsquedas y más aún cuando los desarrolladores pasan a ser SSR”. Por otro lado, el Developer (26 años) expresó que “la empresa debería rever sus estrategias de atracción y retención del talento, no creo que hagan todo el esfuerzo, mucha gente se ha ido tentada por otras ofertas. Me gustaría aprender de nuevas tecnologías, antes de hacerme cargo de un proyecto o un equipo, hace 2 años estoy en la empresa y me gusta lo que hago, pero en algún momento me llegará el día de repensarlo”. Este comentario refleja la necesidad de satisfacer esta demanda existente para poder retener ese talento.

También se pudo extraer que ninguno de los entrevistados, desde su llegada a la empresa, formó parte de un plan de desarrollo. Cuando se preguntó si se tiene una imagen positiva de la empresa, tanto el Project Manager, (42 años) como el Developer, (26 años), dieron respuestas positivas, sin embargo, la postura del Analista Funcional, (30 años) fue

muy opuesta a estas “no tengo una buena imagen de la empresa, considero que no invierten lo suficiente en infraestructura y sistemas de gestión de la información”. Además, agrega que “Uno puede estar realizando desarrollos o proyectos importantes, pero no los ve nadie, uno pasa desapercibido”. Developer, (26 años), asiente diciendo “Siento que mi jefe me valora, pero no siento que la empresa me recompense por mis logros”. De lo que podría aseverarse que la empresa no tiene un esquema de evaluación fuerte para hacer un tipo de reconocimiento y que no tiene un apoyo o reconocimiento de sus logros.

Por último, cuando se hizo referencia a la permanencia dentro de la empresa, el Analista Funcional, (30 años) fue contundente y expresó que no considera su permanencia, “estoy escuchando propuestas, lo único que me ata a seguir en este trabajo, es el salario que tal vez es el componente más competitivo hoy por hoy para mi posición. Aunque me iría incluso por una propuesta que me de la misma remuneración”. Mientras que el Project Manager, (42 años), afirma que “si hay alguna mejor oportunidad de algún momento que sea bien pagada creo que me iría, aunque no me iría a cualquier otra empresa”.

6. Análisis de la situación y establecimiento de objetivos del plan de mejora

La atracción y retención de talentos componen dos problemáticas sumamente complejas que se entrecruzan. Por un lado, la atracción de talentos parte de la necesidad de captar a profesionales, interesarlos en los puestos de trabajo de la empresa y direccionar sus intereses a la incorporación definitiva dentro de la compañía. Por otra parte, la retención de talentos, implica sostener el interés de los empleados, generando una vinculación positiva que los convenza de continuar dentro de la empresa, independientemente de las ofertas que puedan circular en el mercado.

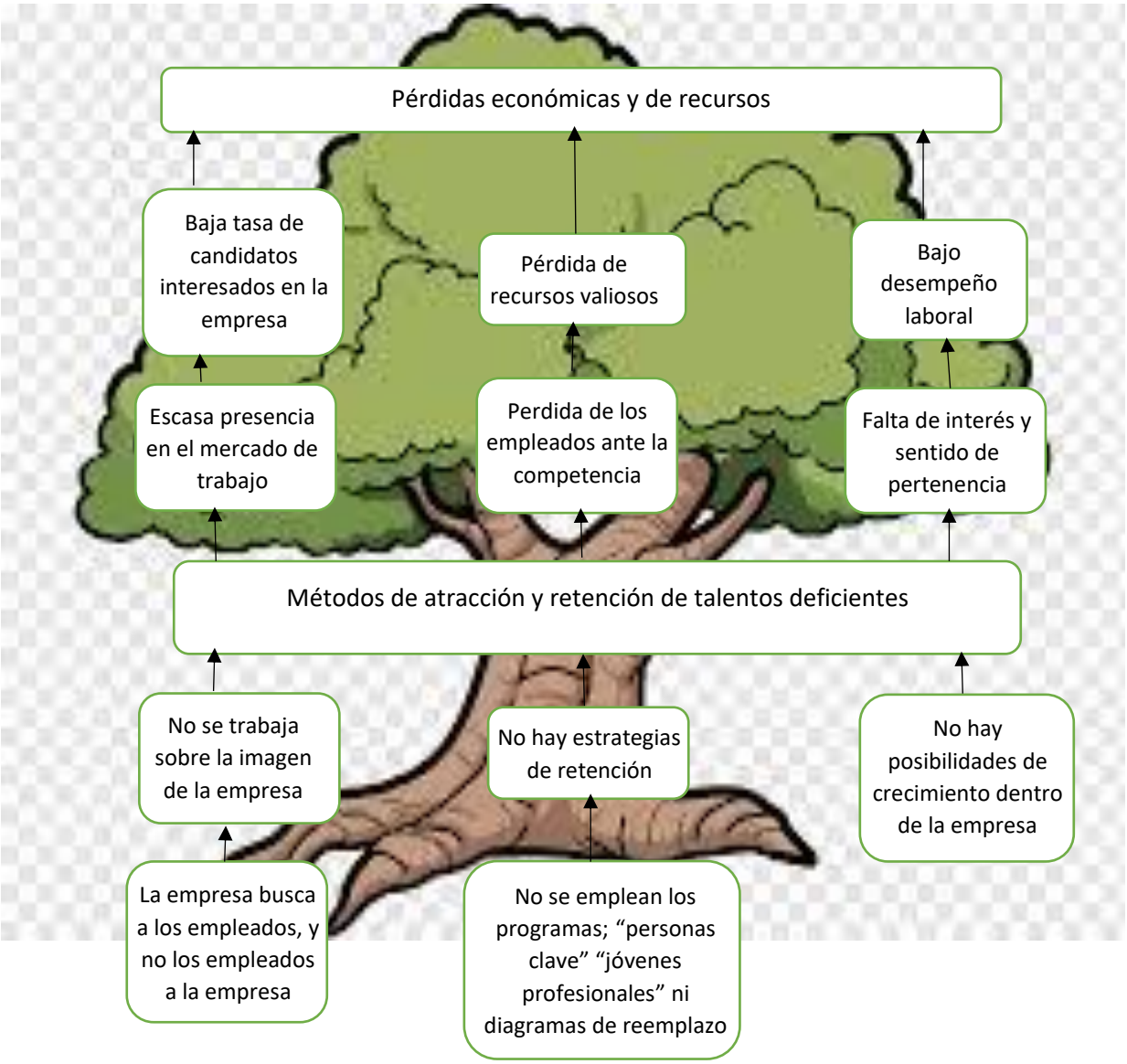
El objetivo principal dentro de este trabajo radica en definir un plan de acción con el fin de mejorar las estrategias de atracción y retención del talento del rubro IT de la empresa Softtek para así optimizar y mantener el capital humano de la misma. Por ello partimos de la situación real y presente, avizorando que puntos fallan, donde se debería mejorar, dado que al analizar las entrevistas realizadas a los empleados de Softtek se observa que las estrategias de atracción y retención de talentos de dicha empresa son escasas en algunos factores o directamente nulas.

Así pues, se ha descubierto que su enfoque parte de rastrear y convocar a potenciales empleados a través de redes o páginas de empleo –principalmente LinkedIn- y que, por otra parte, para fomentar la permanencia de los empleados dentro de la empresa utilizan capacitaciones, de algunas herramientas de trabajo y que varias no son gratuitas para los colaboradores. Respecto de las fallas y aspectos a mejorar que se han podido detectar en la empresa Softtek, a raíz de las entrevistas realizadas, se ofrece una serie de ítems, los cuales sintetizan los puntos más importantes que se han podido detectar:

- No existe una imagen corporativa atrayente que se emplee para captar la atención de los potenciales empleados.
- Hay mucha competencia en el mercado respecto de los talentos IT.
- Las páginas oficiales ofrecen información de la compañía a nivel internacional, mas no se revelan datos concretos de la sede en Argentina, que puedan ayudar a los candidatos a definir si desean o no incorporarse a la empresa.
- Muchos empleados reconocen que se irían de la empresa por un mejor sueldo, pues no sienten un apego especial por la compañía.

- La empresa busca a sus candidatos en páginas de internet y en la red social "LinkedIN", en lugar de posicionarse como una opción atractiva dentro del mercado laboral, y utilizando la recomendación de sus empleados como estrategia.
- Las capacitaciones existentes, apuntan al empleo de nuevas herramientas o al manejo del inglés, mas no se enfocan en especializaciones que puedan aportar al desarrollo gerencial.
- No se cuenta con programas de coaching.
- Una vez que la persona es contratada, no se la incorpora a diagramas de la empresa que hablen de posteriores ascensos.
- Cuando el reclutamiento para los nuevos cargos es externo, los empleados dentro de la compañía pueden sentirse desplazados y perder el interés, pues no ven posibilidades de crecimiento dentro de la organización.
- Al comparar las estrategias que poseen otras compañías como el pago del sueldo en monedas duras, se descalifica a la empresa por la falta de competitividad.
- Los empleados no se sienten reconocidos dentro de la empresa.

Con base en los ítems antes citados, y las respuestas obtenidas a través de entrevistas, se estaría en condiciones de recuperar las distintas matrices problemáticas y evaluar de forma íntegra la situación de Softtek a través de la configuración de un árbol de problemas:



A partir de este análisis, podemos establecer los objetivos del plan de mejora

A) Diseñar una estrategia de marca del empleador

Como se observó de la información recolectada en las entrevistas, la empresa es la que busca a los empleados y no tiene desarrolladas de forma eficiente las estrategias de atracción de talento, tampoco ha trabajado sobre la imagen de la empresa en este aspecto. Por ello, desarrollar una marca del empleador puede ser una buena estrategia para que Softtek pueda mejorar la eficiencia en los procesos de atracción y retención de las personas, mejorando la presencia y la imagen de la organización en el mercado laboral y aumentando el interés de los candidatos en formar parte de la empresa.

B) Establecer una estrategia de capacitación atractiva

Los perfiles de desarrollo de programación o software, están en constante cambio, si bien en la empresa, los colaboradores reciben entrenamiento en tecnologías aplicadas directamente a la operación, y se observa de las entrevistas abordadas que algunos perfiles dentro de la empresa buscan ser capacitados no solo en temas inherentes a los proyectos, resutlta necesaria cierta flexibilidad a la hora de establecer una estrategia de capacitación abierta en cuanto a contenidos, e incluir otros que no solo sean de tecnologías. En este aspecto, pueden considerase también el desarrollo de habilidades más soft, como coaching, liderazgo, desarrollo gerencial, etc. Es decir que puedan aportar al crecimiento y desarrollo profesional y personal de los colaboradores, siendo de manera gratuita para los colaboradores.

Estas estrategias son parte esencial de la propuesta de beneficios y, por ende, de la estrategia de atracción y retención de los talentos dentro de la organización, esto a la vez generaría también un sentido de pertenencia y haría más atractiva la idea de pertenecer a ella.

C) Definir el Plan de sucesión para puestos clave

Actualmente, en Softtek no existen planes de sucesión. Este punto es extremadamente necesario, ya que el contexto actual de mercado es altamente competitivo. Se hace muy difícil conseguir reemplazos en puestos clave, es decir recursos valiosos para la organización.

La empresa debe estar preparada para poder sustituir puestos clave con personas dentro de la misma organización, ante un eventual egreso. Esto afectaría directamente en la retención de talentos, e inclusive ayudaría a la estrategia de employer branding ya que las personas dentro y fuera de la organización verían factibles las posibilidades de crecimiento, haciendo aún más atractiva la posibilidad de pertenecer a Softtek, así como además la percepción de valor por parte de la empresa hacia sus mejores recursos. Por otro lado, también ayudaría a hacer menos dificultosa la atracción de talentos, por ejemplo al tener que salir a buscar al mercado puestos de menor complejidad.

D) Establecer Planes de desarrollo para el personal.

En Softtek no están definidos los planes de desarrollo para el personal. Es evidente que la escasez de talento en el rubro IT en Argentina es cada vez mayor, por eso es

necesario establecer planes de desarrollo que contribuyan a una estrategia de retención de talento, y que incluyan propuestas de servicios de coaching, así como también planes de jóvenes profesionales, cuadros de reemplazo y desarrollo que puedan acaparar desde los perfiles con menos experiencia o "JR" / "*Trainee*" hasta los "SR" más experimentados y puestos de liderazgo dentro de Softtek, así como también un plan de reconocimientos al personal, mejorando de esta manera el desempeño laboral, haciendo aún más creíble la percepción de posibilidades de crecimiento a través del desarrollo de las competencias necesarias para lograrlo, desde el inicio de un ingreso nuevo a la empresa.

7. Propuesta de intervención

Plan de acción integral de atracción y retención de talentos

7.1 Necesidades a satisfacer con el plan integral

Con vistas en el objetivo general de este trabajo:

"Realizar una propuesta para la implementación de un plan de acción con el fin de mejorar las estrategias de atracción y retención del talento del rubro IT de la empresa Softtek para así optimizar y mantener el capital humano de la misma".

Es preciso señalar que el plan integral en que se ha pensado, contempla distintos aspectos que van desde la introducción de nuevas estrategias orientadas a captar la atención de los profesionales, como también a la implementación de distintas medidas orientadas a favorecer la permanencia de los empleados que ya se encuentran en dicha compañía. Y, todo esto, desde un plan estratégico orientado al perfeccionamiento de los empleados, el continuo hincapié en la mejora de las condiciones laborales, la competitividad de la empresa y el desarrollo de las habilidades individuales y colectivas.

Las necesidades que se observan dentro de la empresa de *software* Softtek incluyen la atracción de candidatos, con conocimientos en el rubro IT requeridos para los proyectos presentes y futuros de la compañía y su conservación-retención dentro de la empresa con base en la capacitación constante, la proyección de avances-evolución en los puestos de trabajo, dependiendo de las habilidades ostentadas por el personal.

Si bien del análisis de las entrevistas surgen algunos elementos vinculados con algunos tipos de reconocimiento y recompensas específicas requeridas por los colaboradores, este trabajo apunta a canalizar el atractivo de esta empresa en sus programas de desarrollo y crecimiento, logrando que los nuevos talentos puedan proyectarse en el tiempo dentro de la misma empresa, pero habiéndose perfeccionado, evolucionado, adquirido nuevas habilidades, asumido nuevos cargos que puedan aparejar algunos de esos elementos requeridos por el personal de la empresa. Se proyecta que el foco de atención que reposicione a Softtek como una empresa atractiva, sean las posibilidades de crecimiento dentro de la misma.

Es fundamental dar a conocer los planes internos de la empresa, como un empleado puede escalar en la empresa, perfeccionarse, enriquecer su propia experiencia como trabajador a través de los distintos planes que puede ofrecer Softtek. La trasparencia de estos proyectos, a través de páginas o sitios oficiales, debe estar acompañada por la información a cargo de la oficina de RRHH. Concomitantemente, para que esto sea efectivo, debe abarcar tanto a los potenciales candidatos, es decir los nuevos talentos que se busca captar, como también a los empleados con los que ya cuenta la empresa.

Para lograr el objetivo enunciado al comienzo de este apartado, y captar las mejoras necesarias para optimizar el rendimiento de la empresa, se plantea la implementación de un plan de acción integral de atracción y retención de nuevos talentos, cuyos lineamientos ponderan diferentes acciones, como las que se mencionan a continuación.

7.2 Acciones para la implementación del plan integral

7.2.1 Diseñar una estrategia de Employer Branding

Con miras en las respuestas obtenidas a través de las entrevistas a los distintos miembros del equipo de trabajo de esta compañía, es posible ajustar una imagen general de la empresa. En la misma se debe destacar un modelo de perfeccionamiento y crecimiento sostenible para los empleados. Se debe propiciar una imagen de acompañamiento en la formación continua, enriquecimiento a través de experiencias con otros profesionales y captación de nuevos talentos a partir del reconocimiento del potencial.

El departamento de Recursos Humanos deberá trabajar en conjunto con el de Marketing, para introducir a la empresa estratégicamente en el mercado, utilizado principalmente tácticas publicitarias. En este punto también será importante la comunicación interna, ya que una vez que los empleados hayan internalizado la cultura y valores de la compañía, representarán a la misma dentro y fuera de la empresa.

Los puntos clave para la empresa Softtek pueden ser enunciados de la siguiente manera -aunque están sujetos a revisiones posteriores-:

- Crear una propuesta de marca empleadora atractiva con publicidades, que sean divulgadas en los principales “nichos” donde se agrupan los perfiles IT, foros de discusión en redes sociales (*Ej.: Linkedin, Telegram,*

Disccord, Twitch), publicidades pagadas en videos de *Youtube* y *Google ADS*. Donde se destaquen los diferentes beneficios de ser empleado de Softtek.

- Actualizar la página web de empleo propia de la empresa, para añadir información real de otros empleados de la compañía, así como testimonios positivos de cómo es trabajar en Softtek, imágenes de las instalaciones, etc.

7.2.1.1. Aplicación del modelo Marca Empleador

La marca del empleador que debe sostener Softtek para volverse atractiva delante de la competencia, es la de un espacio de crecimiento continuo, con un ambiente adecuado, de perfeccionamiento, enriquecimiento profesional en diversas áreas. Esto a su vez generará profesionales mejor capacitados, con un índice de reconocimiento más elevado, volviéndose una característica que impulsará a la empresa para convertirse en líder dado el alto rendimiento de sus empleados y el potencial interno de la misma. Cabe señalar que el perfeccionamiento es un punto favorable, tanto para el profesional en sí mismo como para la empresa, que de cierta forma se garantiza contar con profesionales altamente capacitados dentro de un mercado altamente competitivo, y a la vez esto fomentara una percepción de que en Softtek trabajan los mejores profesionales, haciendo más atractiva la propuesta de trabajar allí.

Por ende, poseer una marca del empleador coherente con los intereses de la empresa es crucial para general una sensación de unidad. Los trabajadores de Softtek deben poder sentirse parte de la empresa, avanzar con ella, crecer con ella, eso los volverá promotores de la misma, defendiendo y abogando por el crecimiento de la empresa y conectando con potenciales clientes y trabajadores. La marca del empleador alcanza su fin último cuando los empleados en su conjunto se sienten parte de la empresa y defienden sus intereses como si se tratara de los propios.

Propuesta de Titulo

De acuerdo a los lineamientos de Alles (2016), la propuesta de Titulo podría surgir de los mismos atributos, ***Talento Humano*** como valor central, que se convertirá en la palabra a utilizar en todos los elementos de promoción (folletería, cartelería, acciones de

marketing, etc.). Realizando publicidades externas en los "nichos" en redes sociales, creando *webinars* donde se invite a la comunidad entera a participar.

Definición de los atributos

La "Definición de los atributos" estará acompañada por lo que la compañía establecerá como sus valores centrales que desea reflejar Ej.:

- Nuestra Gente: Como valor supremo
- Talento: Somos realizadores de tu potencial
- Nuevos Horizontes: Porque te damos la posibilidad de crecer
- Trascender: Dejamos huella en todo lo que hacemos, porque damos lo mejor.

Razones para Creer

En cuanto a las "Razones para creer" que son aquellos "tangibles" que sostendrán esta estrategia en el tiempo, serán:

a) Un programa de capacitaciones garantizado para la comunidad en general y para los colaboradores en particular.
b) Un plan de crecimiento asegurado para determinados perfiles dentro de la empresa en el mediano plazo.
c) Espacios para el desarrollo de habilidades blandas (liderazgo, comunicación efectiva, etc.) para los colaboradores
d) Publicación en las redes sociales, web, y publicidades de testimonios reales de desarrollo y logros por parte de los colaboradores. Esto se puede combinar con publicaciones promocionales (Google ADS, Facebook o Instagram ADS)

Calificadores

Siguiendo con la estructura del "Modelo Marca Empleador" se realizarán capacitaciones a las líneas medias (supervisores y jefes) para que puedan ser los "calificadores" del proceso y comiencen con el cambio con sus propios colaboradores, en el día a día. Estableciendo lo "básico diario" que se necesita para que la propuesta sea "creíble", esto es implicar a los colaboradores, invitarlos a ser partes del cambio participando en las distintas actividades que se propongan. Realizando reuniones

individuales entre el supervisor y cada uno de sus colaboradores a cargo. Desde la inducción y durante toda su vida dentro de la compañía, al menos una vez por mes.

En estas reuniones se revisará la relación de cada colaborador con los tangibles ya mencionados, como se siente implicado con ellos y que está haciendo para mantener o modificar su situación dentro de la empresa.

Con esta propuesta, la marca del empleador permitirá que los empleados se sientan atraídos por mejorar sus aptitudes, que busquen crecer y mejorar, no solo para obtener mayores beneficios, sino porque el conjunto avanza y mejora, haciendo sentir al empleado como parte de la evolución de la empresa.

7.2.2 Estableciendo una estrategia de Capacitación Atractiva

La capacitación es una estrategia eficiente para la atracción y conservación de nuevos talentos, tal como se pudo detectar también en las entrevistas realizadas.

Utilizando los procesos de capacitación propuesto por Chiavenato (2011) se estructurará la estrategia de la siguiente manera:

Detección de las necesidades de capacitación

a) Entendiendo el **alcance de los objetivos de la organización**, que es poder proveer servicios de desarrollo de software, será importante mantener al personal actualizado en cuanto conocimientos de tecnología se requiera para estar actualizado en el negocio.
b) La **Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo,** estará constituida por los conocimientos indispensables que todo colaborador de Softtek Argentina debe poseer, Es decir, mínimos conocimientos básicos de informática.
c) Teniendo en cuenta las **evaluaciones de desempeño** de los colaboradores actuales, se tomará nota para potenciales retroalimentaciones de subsiguientes capacitaciones y programas de capacitación.
d) Como **Análisis de problemas en la producción y del personal**, y de acuerdo a las entrevistas realizadas, se interpreta que existe una necesidad de los colaboradores en aprender diferentes conocimientos, pero a la vez de tener cierta libertad al momento de seleccionar aquellos conocimientos que deseen ampliar. Es decir que estas nuevas posibilidades de adquirir conocimientos

nuevos, no sean percibidos como una imposición por parte de la empresa, sino como una posibilidad de desarrollo propia de cada persona dentro de la empresa.

Programa de capacitación

Público objetivo de los programas

Se realizarán tres programas de capacitación diferentes, "Softekitos" dirigido a potenciales nuevos colaboradores de la empresa y comunidad en general, "Softekianos" y "Softekian Empowerment" dedicadas a los colaboradores en general, y "Key Softekian Empowerment" dedicada a los ocupantes de los puestos clave.

Modalidad

Los tres primeros programas tendrán una plataforma online donde podrán realizar las capacitaciones, así como también un tutor asignado con quien poder desagotar consultas de manera online. También contaran con talleres online o *workshops guiados en vivo* donde realizar ensayos prácticos en las tecnologías. En cuanto al programa Key Softekian Empowerment, será llevado de manera personalizada por un capacitador especifico.

Contenidos

Se diferenciará según la naturaleza del programa:

a) **"Softekitos":** Serán capacitaciones para no programadores de cualquier edad que quieran insertarse en el mundo del desarrollo. Los contenidos serán en lenguajes de programación elementales como el frontend y backend. Pudiendo los "*new joiners*" elegir que orientación desean seguir. Las capacitaciones serán de 6 meses para cada orientación (es decir 6 para frontend y 6 para backend) con contenidos que lleven a los estudiantes de "Cero a programador".

b) **"Softekianos":** Son capacitaciones destinadas a todos los colaboradores, en la cual se le otorgará la libertad de poder elegir en cuales tecnologías desean desarrollar su conocimiento. Habrá tanto tecnologías de Frontend en frameworks como React, React Native, Angular, Vuejs, etc. O del backend Java, C#, etc.

c) "**Softekian Empowerment":** Programa de capacitaciones con contenido destinado a desarrollar habilidades blandas, como el liderazgo, trabajo en equipo, oratoria, gestión de conflictos, etc.

d) **"Key Softekian Empowerment":** Programa de capacitaciones anexo a Softekian Empowerment donde se ve en mayor profundidad los contenidos de este y aplicados al contexto actual de liderazgo de los ocupantes de los puestos clave.

Lugar de aplicación

Se realizarán a todos los colaboradores de la República Argentina.

¿Cuándo se realizará las capacitaciones?

Las capacitaciones serán un programa continuo en sus 3 vertientes.

¿Cuánto se capacitará?

En el caso del programa "softekianos" la duración máxima será de un año (6 meses para los lenguajes del front end, y 6 meses para los lenguajes del backend).

Para los otros programas es un programa continuo donde el colaborador elige el momento y en que capacitarse, en el momento que él o ella lo decida.

¿Quién capacita?

Las capacitaciones serán articuladas entre el instituto "Educación IT" y Udemy (www.udemy.com).

Ejecución de la capacitación

Los usuarios de los programas de capacitación realizaran por su cuenta la ejecución de las capacitaciones.

Evaluación de los resultados y control

a) Seguimiento

Para poder controlar y evaluar la adquisición de los nuevos conocimientos se realizará al final de cada capacitación un examen que se hará de manera online.

b) Comprobación

Ningún usuario de las capacitaciones podrá continuar con la siguiente, si no aprobó el nivel anterior.

c) **Comparación de la situación actual y la anterior**

Los sistemas de plataforma de capacitación online arrojaran métricas medibles por el área de RR. HH. que será el área encargada de interpretar esos datos y proponer mejoras evolutivas que sirvan a la ejecución de la capacitación si así lo requiere, además se podrán comparar performances y exponer ante la dirección la evolución de los programas.

En el caso del programa "Softekitos" al finalizar la capacitación podrán ser tenidos en cuenta para posiciones JR / Trainee a cubrir dentro la empresa, de acuerdo a las necesidades de personal, de ese nivel de formación que requiera la empresa.

De esta manera abordaremos dos puntos requeridos que surgen de las entrevistas realizadas, la necesidad de poder incorporar nuevo personal, posicionar a la empresa como "formadora" de nuevos talentos, y para el personal dentro de la organización, poder dar "libertad" a la hora de potenciar el propio desarrollo para el rumbo que cada uno de los colaboradores desee abordar.

7.2.3 Definición de los puestos o personas clave

Otro aspecto importante del plan es la definición de los puestos clave, ya que estos requieren un tratamiento especial dentro del programa. Estos serán los de *Project Managers*, y *Team Leaders*, dentro de la empresa. Ya que son puestos muy específicos, que requieren alto nivel de experiencia y competencias que están implicadas en puestos de alto impacto en la operatividad de la empresa, ergo son posiciones más difíciles de reemplazar tanto de manera interna como externa. A continuación, se detallará las características de dichas posiciones.

Project Manager: Dentro de Softtek un Project Manager, es la persona encargada de gestionar el proceso de un desarrollo de software *"end to end"*, es decir quien ocupe dicho puesto, será el encargado del proyecto de principio a fin. Esto implica que tendrá contacto con todos los participantes del proyecto siendo estos

a) Clientes
b) Team Leaders
c) Programadores
d) Analistas funcionales

A su vez deberá contar con importantes competencias para poder cumplir su rol dentro de la organización, tales como:

- Negociación: Para negociar los plazos de entrega de los proyectos con los clientes.
- Liderazgo: Para poder gestionar a las personas implícitas en el proyecto.
- Planificación: En orden de establecer plazos y costos correctos a la hora de gestionar y planificar los proyectos.
- Trabajo en equipo: Necesario para la interacción con los diferentes implicados en el proyecto.
- Comunicación: Para poder lograr una buena comunicación entre todos los participantes.
- Orientación a resultados: Siendo esta competencia muy importante para el cumplimiento de los resultados.

No siendo solo estas habilidades blandas necesarias para poder ocupar esta posición sino su conocimiento técnico y experiencia tales como:

- Conocimientos de Programación: Si bien esta posición no se encontrara programando, es muy importante para esta función tener dichos conocimientos y experiencia, ya que, para poder delimitar plazos, deberá estar familiarizado con la idea de cuánto tiempo lleva la realización de un proceso de desarrollo de software, diferenciando entre diferentes tecnologías y lenguajes de programación. Para ello es necesario al menos 5 años de experiencia programando en algún lenguaje.
- Conocimiento de metodologías agiles: Para poder gestionar a los equipos, y darle el seguimiento necesario que permita garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos previamente. Debe tener conocimiento y experiencia de al menos 2 años gestionando equipos con este tipo de metodologías.
- Conocimientos del mercado IT: La función requiere experiencia en la comercialización de soluciones de software a la hora de brindar el servicio de asesoramiento al cliente. Entender que es lo que realmente necesita el cliente, y como llevar el proceso de realización, desarrollo o mantenimiento acabo. Para ello será necesario de al menos 3 años de experiencia.

Team Leader: Un Team Leader, es el líder del equipo de desarrollo, es decir del equipo de programadores. Es el encargado de liderar el proyecto en su etapa de desarrollo. Deberá contar con las siguientes competencias:

- Liderazgo: Ya que es el encargado de gestionar y supervisar el equipo directamente.
- Planificación: Deberá tomar decisiones que permita agilizar el cumplimiento de los proyectos, y también reportar el estado del mismo al Project Manager.
- Trabajo en equipo: El Team Leader a diferencia del Project Manager, es un programador más, por lo que deberá, además de ser el referente del equipo, trabajar en conjunto con él.

La definición de los puestos clave permitirá generar una estrategia de retención para quienes se adhieran a los planes de sucesión / diagramas de reemplazo dentro de la empresa y que sean postulantes a reemplazos de los puestos clave, es decir a quienes serán los postulantes para suceder dichos puestos. Aportando de esta manera, al plan de atracción y retención de talentos mayor sustentabilidad porque permitirá, ante un eventual egreso de personal de una posición clave, poder reemplazar a esta posición lo más rápido posible, reduciendo la alteración de la operatoria diaria al mínimo, y promoviendo la movilidad interna.

Cabe destacar y reiterar que los ocupantes de los puestos clave tendrán un programa de capacitación diferenciado que se llamara “Key Softekian Empowerment”. Donde los contenidos vistos en el programa “Softekian Empowermet” serán aplicados a sus contextos actuales de sus equipos de trabajo y donde podrán dar seguimiento con un coach especializado en liderazgo y comunicación efectiva en equipos.

7.2.4 El plan de sucesión y los diagramas de reemplazo

Otro aspecto que debe ser considerado, y que los entrevistados señalaron como una necesidad a ser contemplado por la empresa Softtek, se refiere a los planes de sucesión.

Esta estrategia permitirá dar credibilidad a la percepción de movilidad ascendente dentro de las posiciones de la empresa. A la vez que permitirá mitigar, la salida de personal en búsqueda de propuestas laborales ante la percepción que tendrán los trabajadores de mayor posibilidad de escalamiento jerárquico dentro de la empresa.

Condiciones para adhesión al plan de sucesión o reemplazo

Sera importante aclarar la diferenciación que hay entre los planes de sucesión y los diagramas de reemplazo.

En la primera opción, esta posibilidad puede no ocurrir dicha sucesión ya que no está atada a una duración pre fijada del colaborador a suceder, como si lo está en el diagrama de reemplazo, se optará entonces por un programa combinado.

Cada puesto clave tendrá "sucesores" posibles. La adhesión al plan será opcional para los colaboradores, ya que, como se pudo observar en las entrevistas realizadas, a algunos colaboradores si les interesa obtener puestos de liderazgo y a otros no.

Requisitos

Para adherir al plan de sucesiones o reemplazos, se deberá cumplir los siguientes requisitos:

1) Al menos tener una antigüedad mínima de 2 años en la empresa
2) Cumplir con las métricas de desempeño, establecidas por el área de RR.HH anualmente.
3) Solo se podrá aplicar para puestos que tengan relación con su última posición actual. (Ej. Si está desarrollando .NET puede aplicar para el plan de sucesión de su Supervisor o Team lead).
4) El colaborador que desee adherirse al plan debe haberse previamente adscripto al programa de capacitación "Softekian Empowerment" por el tiempo de al menos un año.

Siguiendo lo sugerido por (Alles, 2016) se considerará atravesar dos etapas:

Elección y formación

Se realizará una instancia de elección y designación del potencial sucesor / reemplazo.

Mientras que, la postulación podrá realizarla de manera voluntaria el colaborador, a través de la intranet de la empresa.

En el caso de que haya más de un interesado por posición clave, se procederá a designar de acuerdo a criterio de antigüedad. Es decir, aquellos colaboradores que tengan mayor antigüedad, tendrán prioridad para ser designados como potencial reemplazo.

Lo anterior se propone teniendo en cuenta que, durante un año, el colaborador ya recibió los contenidos del programa de "Softekian Empowerment", el cual le brindará las herramientas necesarias para afrontar con mayor asertividad posiciones de liderazgo, y que también cumplió con las métricas anuales en su evaluación de desempeño.

Formalización

El colaborador adscripto al plan, participará en actividades de entrenamiento conjuntas con su superior jerárquico, de manera que pueda aprender todas las funciones y estar listo para un eventual reemplazo, ya sea por jubilación del superior jerárquico, renuncia, o cambio de posición de este.

Tipo de Actividades de entrenamiento

El tipo de actividades serán de carácter

a) Laborales: El colaborador adscripto aprenderá directamente de la observación de las funciones del puesto clave, acompañándolo en todas sus funciones
b) Capacitación: Quien ocupe el puesto clave deberá capacitar al adscripto en las cuestiones teóricas que hagan al rol de este.

Al no tener certeza de cuándo podría darse efectivamente el eventual reemplazo, estas actividades deberán realizarse por lo menos durante 3 meses, de cada año calendario.

7.2.5 Planes de Desarrollo

Para identificar las posibilidades de desarrollo individual siguiendo lo definido por Jimenez del Rio (2018), se incluirán las siguientes fases

a) ***Fase de Valoración Personal***: Individualmente un coach se entrevistará con los colaboradores que hayan estado al menos 2 años en la compañía, y evaluará junto a estos, intereses profesionales, actitudes, valores, y comportamientos. El coach también podrá, si así lo requiere, solicitar externamente análisis psicotécnicos en pos de realizar un trabajo más asertivo.
b) ***Evaluación:*** Cada colaborador recibirá luego de la primera fase un documento donde se le brindará feedback sobre lo evaluado por la empresa. Este documento será elaborado por RR.HH.
c) ***Fijación de objetivos***: En un segundo encuentro del coach, con cada uno de los colaboradores, se fijarán los objetivos de acuerdo los intereses profesionales de cada colaborador.
d) ***Planificación de acciones:*** Con ayuda del coach, en este segundo encuentro se fijarán las acciones a seguir con el colaborador. Las acciones pueden ir en diferentes direcciones como, por ejemplo, realizar diferentes cursos, o una carrera universitaria, o realizar ejercicios para cambiar una determinada

conducta. El coach en este sentido orientara al colaborador para acercarse a sus metas.

7.2.5.1 Planes de Carrera

Existirán diferentes categorías en el cual se desarrollarán los colaboradores a la vez que recibirán incentivos económicos.

Para ello se procederá a seguir con el modelo sugerido por Alles (2009) teniendo en cuenta, los tres elementos esenciales que marca la autora para acceder a cada nivel superior, que son

- Conocimientos
- Competencias
- Experiencia

Los ***conocimientos*** estarán garantizados en cada fase por el programa de capacitación "Softekianos", mientras que las ***competencias*** serán garantizadas por el programa de capacitación "Softekian Empowerment" y "Key Softekian Empowerment". En cambio, la ***experiencia*** será brindada por el tiempo de trabajo en equipo dentro de la organización.

Categorías

A continuación, se describirán las diferentes categorías de puestos propuestos, siendo que además se les brindará un incentivo económico y flexibilidad de la jornada laboral que servirá para la retención del talento:

Trainee: Para aquellos recién ingresantes a la compañía (0 meses a 1 año) se les brindara un incentivo económico de un 1 % sobre el sueldo bruto

Junior: Para los colaboradores con antigüedad a partir del año y hasta 2 años inclusive, se les brindara un incentivo económico de 5% sobre su sueldo bruto

Semi Senior: 2 a 3 años, se les brindara un 10% de bono en "moneda dura" (dólares o criptomonedas) sobre su sueldo bruto. La jornada pasa a ser de 40 hs. semanales en vez de las 48 hs de los Trainee y JR.

Senior: Colaboradores con más de 4 años en la empresa, se les brindara un bono en moneda dura (dólares o criptomonedas) del 15% sobre su sueldo bruto, este bono

también incluye a los puestos clave. La Jornada se reduce de 48 hs (que era de Lunes a Viernes 9 a 18 HS) a una de 40 HS semanales. Esto significa que los colaboradores, trabajaran de 8 a 16 HS o 9 a 17 HS y se incluirá un viernes "Flex" mensual de manera opcional (Fin de la jornada a las 15 HS del viernes).

Cabe destacar y reiterar, que, en todas las categorías descriptas, todos los colaboradores participan de los programas "Softekianos" y Softekian Empowerment" donde desarrollaran sus conocimientos y competencias, incrementando el interés en participar de estos programas. Recordar que en el caso de que el colaborador ocupe un puesto clave además recibirá el programa de capacitación "Key Softekian Empowerment"

Esto permitirá que la organización sea percibida como facilitadora del progreso y la movilidad interna. Además, no solo estimulara el crecimiento y formación dentro de la compañía, sino que asegurara la predilección por continuar siendo parte de ella, a través del tiempo, y a la vez reteniendo al mejor talento como también, haciendo más atractiva aun la propuesta de "ser parte de la organización", implicando también mejoras en la flexibilización de la jornada laboral y el pago en monedas duras, como también surgió de las entrevistas realizadas.

7.2.5.2 Plan de Jóvenes Profesionales

Siguiendo el modelo sugerido por Alles (2016) se establecerán las pautas de desarrollo de este plan en dos momentos, como se definió en el marco teórico, estos momentos son antes del ingreso y después del ingreso, el desarrollo de estos se detallara a continuación.

7.2.5.2.1 Antes del ingreso

Como primer paso del plan se deberán considerar los siguientes elementos:

Nivel de Estudios Formales: Se podrá incorporar al plan de jóvenes profesionales a estudiantes de carreras relacionadas con la informática y la programación (Ej. Ingeniería de sistemas, computación, desarrollo, etc.) que estén cursando el último año de su carrera universitaria de grado.

Competencias: La empresa deberá tener en cuenta las competencias cardinales propuestas por el área de RR.HH. para toda la organización, a la hora de seleccionar los adscriptos al programa.

Aun así, para el desarrollo de las competencias, los adscriptos a este programa también podrán suscribirse al programa de "Softekian Empowerment", ya explicado.

Ruta interáreas: El adscripto al programa de Jóvenes profesionales, podrá conocer dos diferentes funciones dentro de la operatoria de la empresa. Será capacitado en las funciones de Analista Funcional y Programador (Desarrollador) e integrará durante su estadía en el programa dichos diferentes equipos. Podrá beneficiarse de los contenidos del programa de capacitación "Softekianos".

Fuentes de atracción y reclutamiento al plan de jóvenes profesionales: Se publicará la oportunidad para adherirse al plan en la página web de la empresa y en las principales redes sociales donde está presente (Linkedin, Instagram, Facebook), en conjunción con algunas instituciones educativas elegidas.

7.2.5.2.2 Después del ingreso

Para este punto, siguiendo los lineamentos del marco teórico, será importante establecer los objetivos del plan, el proceso dentro de la empresa y lineamientos generales del plan.

7.2.5.2.2.1 Objetivos del plan

Sera preciso determinar dentro de la organización y sus colaboradores que el objetivo del plan de jóvenes profesionales es poder instalar el valor de la organización como desarrolladora de talento.

Esto se realizará, aportando a los estudiantes, una oportunidad para el incremento del conocimiento y de experiencias que facilitaran su inserción laboral en el mercado IT. A la vez que proveerá a la empresa de potencial talento que podrá contratar de manera plena para la organización

7.2.5.2.2.2 Proceso dentro de la empresa

Los adscriptos al plan aprenderán y trabajarán en los equipos de Analistas funcionales y desarrolladores. Trabajaran un tiempo total de 6 meses en cada área. Además los nuevos colaboradores correspondientes a este programa, estarán supervisados por un *Team leader* que se encargara de evaluar su desempeño.

Una vez terminado el año, la empresa evaluara la posición donde continuara su carrera laboral (Analista funcional o programador), de acuerdo a las necesidades de la operación y el desempeño demostrado por los adscriptos.

Plan detallado de actividades

Se realizará un informe detallado de las actividades a desarrollar por parte de los adscriptos, tanto en la función de analistas funcionales como programadores, que los mismos deberán cumplir.

Este tipo de actividades serán de tipo laborales, y de capacitación en dichas labores acuerdo a cada sector, es decir funcional y programación.

7.2.5.2.2.3 lineamientos del plan de Jóvenes profesionales

a) **Formación**: Se realizará en acuerdo con universidades que proveerán perfiles de estudiantes que busquen su primera oportunidad laboral IT dentro de una compañía y estén cursando el último año de la carrera universitaria. Las carreras elegidas serán las que tengan que ver con ciencias de la información (Ing. de sistemas, Lic. en informática, etc.)
b) **Promoción:** Los centros de estudio, publicaran a través de sus propios medios (carteleras, intranet, newsletter, etc.) la promoción de las vacantes dentro del plan.
c) **Inscripción:** Los alumnos podrán inscribirse para poder tener la posibilidad de ser seleccionados para el plan.
d) **Selección:** Se seleccionarán 10 colaboradores por año calendario, de acuerdo a sus calificaciones universitarias (que será provista por el centro de estudio) y a la evaluación de las entrevistas que les realice el área de RR.HH. a los estudiantes.
e) **Forma de contratación**: Sera en relación de dependencia.
f) **Jornada de trabajo**: Part Time de 25 horas semanales
g) **Pase a contrato de tiempo completo / continuación Part-time:** Una vez finalizado el año, la persona podrá optar por cumplir un puesto de tiempo completo o seguir trabajando de manera *Part time.*

7.3 Ejecución del Plan de Acción de Atracción y Retención de Talentos

El Plan Integral de Atracción y Retención se llevará a cabo dentro de la empresa Software Softtek, en 4 fases.

Fase 1: Creación de las bases para la implementación del plan.

Fase 2: Aplicación de la estrategia de employer branding

Fase 3: Comunicación y ejecución de los diferentes programas.

Fase 4: Aplicación de un proceso de seguimiento y mejora continua.

El seguimiento de estas fases permitirá a la organización implementar un plan integración de atracción y retención de talentos.

Fase 1 – Creación de las bases para la implementación del plan de acción.

El área de RR. HH será la encargada de diseñar y presupuestar el plan.

Luego dicho plan, pasará a ser evaluado y aprobado por la Dirección. Si el plan es aprobado, se procederá a realizar una reunión con todas las líneas, medias y altas a fin de comunicarles el objetivo del plan y las fases, otorgando el tiempo necesario para que ellos comunicar el plan también a sus líneas operativas. El plazo estimativo para la realización de esta fase, será entre los meses de enero y principios de marzo de 2022.

Es importante aclarar que por parte de RR.HH. se contratará a un Responsable de Atracción y Retención de talentos, quien estará a cargo de todas las implementaciones subsiguientes y la coordinación entre las diferentes áreas o la asignación de las funciones necesarias dentro del área RR.HH.

Fase 2 – Aplicación de la estrategia de Employer Branding

Una vez presupuestado, aprobado y comunicado el plan dentro de la organización, será importante comenzar con la estrategia de Employer Branding a modo de pre - lanzamiento de todo el resto del plan. Esto contemplara:

a) La renovación de la página web, que se realizará con personal propio de la empresa.
b) La realización de una promoción con diferentes publicidades a través de internet, a través de la contratación de paquetes promocionales de Google ADS y Youtube, así como también en redes sociales (linkedin, Facebook, Instagram y otras). En dichas publicaciones o publicidades se comunicarán los diferentes elementos renovados o creados:

- Propuesta de Titulo
- Atributos
- Razones para creer

El área responsable de esta ejecución será el área de RR.HH. que trabajará en conjunto con el área de Marketing.

En esta fase también se comenzarán a realizar las capacitaciones, a cargo de RR.HH. de los "calificadores" que se encargarán también de comunicar y llevar adelante los elementos de la nueva marca empleadora a los colaboradores de sus propios equipos o áreas.

El plazo de realización estimativo para esta fase, será entre principios de marzo de 2022 hasta fines de abril de 2022.

Fase 3- Comunicación y ejecución de los diferentes programas.

Al mismo tiempo comenzaran las diferentes partes del plan:

a) Programa de capacitación:
   El Diseño del programa estará a cargo del área de RR.HH. que contratará a los diferentes proveedores para brindar los servicios de E-Learning y capacitaciones presenciales que sean necesarios.
   Luego de esto, se comunicará a través de un evento online a los colaboradores el *KICK OFF* de los programas "Softekitos", "Softekianos", "Softekian Empowerment", "Key Softekian Empowerment" que ya estarán habilitados.
b) Definición de los puestos clave: Al mismo tiempo que se diseña el programa de capacitación, serán definidos y luego comunicados los puestos clave. Se debe tener en cuenta que estos serán también los usuarios del programa "Key Softekian Empowerment".

c) Planes de sucesión / Reemplazos: Posterior a la definición de los puestos clave, se definirán los planes de sucesión y se comunicarán los requisitos al personal y plazos para adherirse como sucesores de los puestos clave.
d) Planes de desarrollo: El área de RR.HH. contratara a un coach especializado en organizaciones, y este comenzara a mantener agenda con todos los colaboradores que corresponda.
e) Planes de Carrera: El área de RR.HH se encargará de diseñar todo lo respectivo a las definiciones respecto a estos planes. En principio se comunicará a todo el personal, a través de un evento, y comenzará la ejecución del plan de carrera para todos los colaboradores.
f) Plan de Jóvenes Profesionales: El área de RR.HH determinará y diseñará los aspectos relacionados con el nivel de estudios formales, las competencias, y las rutas de los adscriptos a este plan.

   Realizara la elección de una o varias casas de estudio, comenzando por las universidades para la atracción de talentos.

   También comunicara del programa a través de la página web, redes sociales para promocionar dicha acción.

   Una vez recibidas las postulaciones, el área de RR.HH. a través de su departamento de selección de personal, comenzara las entrevistas a los postulantes.

   El área de RR.HH. se encargará de todos los aspectos administrativos ante el nuevo ingreso de personal en la firma.

   Esta fase se ejecutará en su totalidad entre los meses de mayo a fines de septiembre de 2022

Fase 4 – Aplicación de un proceso de seguimiento y mejora continua

Sera importante para todo el plan, establecer un proceso que permita tener un control en tiempo real del plan en su totalidad, y a la vez, dar la oportunidad de mejora del mismo. Para tal objetivo, se realizarán las siguientes acciones:

a) **Plan de monitoreo en tiempo real**: El área de RR.HH. será la encargada de monitorear todos los aspectos del plan y poder exponerlas de manera efectiva teniendo en cuenta los siguientes indicadores:
   1) **Cantidad de visitas a la página web:** se medirá la cantidad de visitas a las distintas secciones de la página web luego de iniciado el plan

2) **Cantidad de inscriptos en todos los programas / planes**: se medirá la cantidad de inscriptos a todos los planes
3) **Nivel de actividad de inscriptos**: Se medirá el uso de las plataformas online de capacitación, así como también de las consultas.
4) **Resultados de las evaluaciones**: Se dejará un registro y se analizarán los datos resultantes de las evaluaciones de cada contenido de los cursos.
5) **Feedback de evaluaciones de cursos y planes en su totalidad:** cada colaborador al finalizar un curso o un programa, tendrá la oportunidad de evaluar los contenidos y exponentes, a la vez que podra brindar feedback sobre aspectos positivos o negativos (según su percepción).

b) **Análisis de resultados**: La junta directiva junto con el área de RR.HH. evaluará una vez por año los resultados del plan de monitoreo y considerará aspectos a mejorar
c) **Propuesta de mejoras:** El área de RR.HH realizara propuestas de mejora al plan original y enviara las mismas a la dirección para su aprobación.
d) **Incorporación de mejoras:** Las mejoras una vez aprobadas, serán incorporadas al plan en curso.

Esta fase se ejecutará en su totalidad entre marzo de 2022 hasta enero de 2023.

Esquema del plan de acción

				2022												2023
Fases y pasos del plan	Área Responsable	Inicio	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
Fase 01		3/1/2022	4/3/2022	1												
Diseño del plan	RRHH	3/1/2022	31/1/2022	1												
Presupuestación	RRHH	2/2/2022	18/2/2022													
Aprobación del plan	DIRECCIÓN	21/2/2022	25/2/2022													
Comunicación a Lineas medias y altas	RRHH Y DIRECCIÓN	28/2/2022	4/3/2022													
Fase 02		7/3/2022	29/4/2022													
Diseño del plan de Employer Branding	RR.HH.	7/3/2022	31/3/2022													
Renovación de pagina web	RRHH / MARKETING	1/4/2022	8/4/2022													
Promoción en redes sociales, contratación de proveedores y publicación	RRHH / MARKETING	11/4/2022	29/4/2022													
Capacitación de los calificadores	RRHH	11/4/2022	29/4/2022													
Fase 03		2/5/2022	30/9/2022													
Diseño del programa de capacitación	RR.HH.	2/5/2022	31/5/2022													
Contratación de los proveedores	RR.HH.	15/5/2022	31/5/2022													
Kick Off de los programas (Softekitos / Softekians / Softekian empowerment / Key Softekian Empowerment	RR.HH.	1/6/2022	3/6/2022													
Definicion y comunicación puestos clave	RR.HH.	2/5/2022	31/5/2022													
Planes de sucesión y reemplazo	RR.HH.	1/6/2022	3/6/2022													
Diseño y contratación de proveedor para el plan de desarrollo desarrollo	RR.HH.	4/7/2022	15/7/2022													
Planes de Carrera: Diseño y comunicación	RR.HH.	2/5/2022	31/5/2022													
Plan de Jovenes profesionales: Diseño	RR.HH.	1/7/2022	29/7/2022													
Atracción de perfiles	RR.HH.	1/8/2022	31/8/2022													
Entrevistas	RR.HH.	1/9/2022	16/9/2022													
Ingresos de Jovenes profesionales	RR.HH.	17/9/2022	30/9/2022													
Fase 04		7/3/2022	30/1/2023													
Plan de monitoreo en tiempo real	RR.HH.	7/3/2022	30/12/2022													
Analisis de Resultados	Dirección / RRHH	1/12/2022	31/12/2022													
Propuestas de mejora	RRHH	2/1/2023	16/1/2023													
Incoporación de mejoras	RRHH / DIRECCIÓN	16/1/2023	30/1/2023													

8. Conclusión

El presente trabajo se ha enfocado en el análisis de la situación puntual de la empresa de Software Softtek y la problemática ligada a la atracción y retención de personal del rubro IT. Cabe señalar que los profesionales de esta área son altamente demandados por distintas compañías tanto en el país como en el extranjero, razón por la cual se deben pensar alternativas que interesen a los trabajadores y que los conecten con la empresa.

Se ha efectuado una serie de entrevistas a distintos empleados de la empresa Software Softtek, que ocupan cargos de distinta jerarquía y, consecuentemente, se han relevado rasgos de interés en los cuales se podrían implementar mejoras para ayudar a esta empresa a consolidar su objetivo. Cabe señalar que en un rubro tan competitivo como el de las IT se debe prestar suma atención a la proyección de estrategias que permitan mejorar las experiencias tanto de reclutamiento como de trabajo dentro de la empresa. Teniendo en cuenta esto es que se ha propuesto un plan Integral de atracción y retención de profesionales del rubro IT, para esta empresa en particular.

Es importante mencionar que la empresa Softtek cuenta con una trayectoria destacada en el mercado y es una opción para los nuevos talentos en el rubro IT. Hoy Softtek es un proveedor global de soluciones de IT y procesos de negocio con 15,000 colaboradores a través de 30 oficinas en Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia. Empero, también sucede que actualmente el mercado laboral nacional e internacional establece una competencia sumamente aguerrida por captar a estos profesionales, mejorando sus ofertas.

La empresa se encuentra en pleno desarrollo, pero se evidencian claras dificultades para atraer y conservar a los perfiles necesarios para abordar los proyectos, debido a que no concentran su atención en renovar sus estrategias de atracción y retención. La empresa, requiere de candidatos con experiencia avanzada en el rubro, lo que dificulta aún más su búsqueda. Por otro lado, estos perfiles en su mayoría manejan el idioma ingles y son reclutados por empresas internacionales, quienes a diferencia de Softtek realizan el pago en dólares, siendo más conveniente para los profesionales. En menor o mayor medida el caso de Softtek se puede ver en muchas empresas similares del sector.

En resumen, no siempre el simple incentivo económico hace que los talentos migren hacia otras empresas, en muchas ocasiones, la falta de crecimiento, motivación o flexibilización de horarios es la razón que impulsa a los empleados a cambiar de empleador. En gran medida esto también se debe a la falta de identificación de los empleados con la empresa, con la imagen de la misma, es decir no se ha desarrollado el Employer Branding apropiado para esta compañía.

Ahora bien, en este trabajo se ha abordado un Plan Integral de Atracción y Retención de talentos, basado en las respuestas obtenidas de los trabajadores actuales de la empresa Softtek y contemplando distintos aspectos que incluyen el Employer Branding, una estrategia de capacitación atractiva para todos los públicos de la organización, programas de sucesión y de reemplazo, desarrollo, identificación de la persona clave, reducción en la duración de la jornada para puestos específicos. Todo ello debe ser desarrollado por el departamento de RRHH y abalado por la dirección de la empresa. Asimismo, se debe tener en cuenta que dicho plan está sujeto a modificaciones, así una primera puesta en marcha del plan será evaluado a través de un proceso de mejora continua que tendrá su primer ciclo luego de un año de la puesta en marcha del proceso.

El enfoque de este trabajo apunta a canalizar el atractivo de esta empresa en sus programas de desarrollo y crecimiento, logrando que los nuevos talentos puedan proyectarse en el tiempo dentro de la misma empresa, pero habiéndose perfeccionado, evolucionado, adquirido nuevas habilidades, asumido nuevos cargos, etc. Se proyecta que este foco de atención reposicione la imagen de la empresa a través de los mecanismos vinculados a las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Se espera que con la implementación de este plan integral se consolide un cambio sustancial en la mirada de la sociedad hacia la empresa, volviéndola más atractiva para los nuevos talentos y recuperando el interés de sus trabajadores. Este es un plan a largo plazo pues se proyecta que, una vez puesto en marcha, y con ajustes mínimos, podrá garantizar a Softtek una mejora sustancial en su posición como potencial empleador. Sería importante medir el impacto de este plan una vez implementado a través de testimonios de los entrevistados y si estos han cambiado su percepción de la imagen que tenían de la empresa. Es decir, evaluar lo que dicen los participantes del "antes y después" de la aplicación de este plan, más allá de las métricas de evaluación del plan. También se debería estar atento a las fluctuaciones económicas del contexto externo, que tal vez fuercen a corregir ciertos

aspectos del plan de intervención como por ejemplo, el pago en monedas duras o criptomonedas

9. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D.A. (1991). Gestionar el valor de la marca. Editorial-Nueva York.

Acosta, G. (2008). Gestión de los recursos humanos en la administración tributaria en Venezuela. Observatorio laboral Revista venezolana.

Allen, D., Bryant, P y Vardaman, J. (2010). Retención de talentos: reemplazo de conceptos erróneos con estrategias basadas en evidencias. Academia de Perspectivas de Gestión.

Alles. (2009). Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

Ambler, T. y Carretilla, S. (1996). La Marca del empleador. Revista de gestión de marca. Doi: 10.1057 / bm.1996.42

Armstrong, M. (2007). Gestión y práctica de recompensas para empleados. Londres: Kogan Página limitada.

Alles, (2016). Construyendo Talento. Programa de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones. Editorial Granica México S.A.

Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo J., (1996). Recursos Humanos, Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Aragón Sánchez, A. F. (2004). La gestión estratégica de recursos humanos. Editorial. Person, educación S.A.

Artiga Portillo, A., Artiga Portillo, K., & Monterroza Gómez, V. (diciembre de 2011). Plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador. Trabajo de investigación para optar al grado de Li. en Administración de Empresas. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

Asif, S. y Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. European Journal of Marketing.

Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Empleador conceptualizador e investigador Marca. Career Development International. Doi: 10.1108 / 13620430410550754.

Baguer Alcalá, Á. (2009). Las diez erres en la dirección de personas. Madrid: ESIC Editorial.

Barrow, S. y Mosley, R. (2005). La marca del empleador: aportando lo mejor de la marca gestión a personas en el trabajo. Chichester: John Wiley & Sons.

Blasco, M., Rodríguez, A. y Fernández, S. (2014). Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la Marca del Empleador. Universia Business Review.

Blasco y Serradilla, (2014). Proyecto de Atracción y Selección del Talento. III Seminario de RRHH.

Billiton, (2006). El modelo de liderazgo de BHP Billiton. Recuperado de: http://www.bhpbilliton.com/ home/aboutus/ourcompany/Pages/ Charter.aspx

Cable, DM y Graham, ME (2000). Los determinantes de la reputación de los solicitantes de empleo percepciones. Diario de Organizativo Comportamiento. Doi: 10.1002 / 1099-1379.

Calderón, G. (2007). Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas. Recuperado de: http://www.bdigital. unal.edu.co/5070

Calderón, G. Naranjo, A. y Álvarez, M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de administración. Pag.13-36.

Candelo S. (2020). Entrevista al Titular de la CESSI. Los sueldos de los programadores están arriba de un 40% según Candelo. Recuperado el 13/06/2020 de: https://www.telam.com.ar/notas/202006/475935-programadores-demanda-alta-sergio-candelo.html

Cantú, L. (2006). Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León. Recuperado de: http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154696

Campbell, J. P., (1971). "Personnel training and development", Annual Review of Psychology, vol. 22.

Castillo, E. y Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. Revista Escenarios, 18-23.

Chandler, A. D. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.

Chhabra, NL y Sharma, S. (2014). Marca de empleador: estrategia para mejorar atractivo del empleador. Revista Internacional de Análisis Organizacional. Doi: 10.1108 / IJOA-09-2011-0513.

Chiavenato, Idalberto, (2009). Gestión del Talento Humano. Editorial. Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto, (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. Editorial. Mc Graw Hill.

CIPD (2015). Hoja informativa de la marca del empleador [Informe de investigación de la CIPD]. Londres: CIPD. Obtenido de https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/

Collins, CJ y Han, J. (2004). Explorando la cantidad y la calidad del grupo de solicitantes: efectos de las estrategias de práctica de contratación temprana, publicidad corporativa y reputación firme. Psicología del personal. Doi: 10.1111 / j.1744-6570.2004.00004.x

Cruz, P. & Vega, G. (2001). La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Recuperado de: http:// www.redesinterculturales.org/system/files/04.%20Gesti%C3%B3n%20 por%20competencias%20Nueva%20 herramienta%20de%20la%20PE.pdf

Dalziel, M. (1996). Competencias: Claves para una gestión integrada de recursos humanos. España: Deusto, 2a Edición.

Davies, G. (2008). La marca del empleador y su influencia en los gerentes europeos. Revista de marketing. Doi: 10.1108 / 03090560810862570.

Deery, M. (2008). Gestión del talento, conciliación y estrategias de retención. Revista Internacional de Gestión Hotelera Contemporánea. Doi: 10.1108 / 09596110810897619.

Deloitte, (2010). Plan de sucesión. Boletín de Gobierno Corporativo. Recuperado de: https://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/mx(esmx)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf

Dibble, Suzanne, (2001). "Fundamentos para conservar a un empleado". En: Conserve a sus empleados valiosos. México D.F.: Oxford.

Espriella, (2016). Pasos para crear un plan individual de desarrollo (PID). Disponible en: https://blog.acsendo.com/10-pasos-crear-plan-individual-desarrollo-pid-2/

Fernon, D. (2008). Maximizando el poder de la marca empleadora.

Flippo, Edwin B., (1970) Principios de administración del personal. Editorial. Atlas.

Flórez, V. (2006). Estrategias para Retener al Capital Humano. Se buscan líderes visionarios y creativos. Recuperado de: www.crecer.com.do

Fonnegra, N. Posada, C. y Saldarriaga, A. (2011). Propuesta de un modelo de desarrollo de carrera para atraer, desarrollar y retener talento clave en organizaciones que trabajan por proyectos en Colombia. Chia: Universidad de la Sabana.

Frook, JE (2001, 13 de abril). Pule tu marca desde el interior. Publicidad Edad, (B a B), Obtenido de http://adage.com/article/btob/burnishbrand-interior / 251793 /

Gabour Atwood, C. (2007). Succession Planning Basics. Baltimore, Maryland: American Society for Training and Development Press.

Gaddam, S. (2008). Modelar la comunicación de la marca del empleador: el aspecto más suave de Gestión de Marketing de RRHH. Revista ICFAI de habilidades blandas, 2 (1), 45-55.

Gatewood, RD, Gowan, MA y Lautenschlager, GJ (1993). Imagen corporativa, Imagen de contratación y elección de trabajo inicial. Academia de Gestión Diario. Doi: 10.2307 / 256530.

Gilliver, S. (2009). Guía de Badenoch y Clark. Conceptos básicos de la marca del empleado.

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT.

Harvard Business School Press (2006). Retener a los mejores empleados. Barcelona: Gestión 2000.

Heller, V. L. y Darling, J. R. (2011). Toyota in crisis: Denial and mismanagement. Journal of Business Strategy.

Holbeche, L. y Matthews, G. (2012). Comprometidos: Liberando la capacidad de su organización potencial a través del compromiso de los empleados, 1ª ed. San Francisco.

Iglesias y Zanin, (2017). Reclutamiento y Retención en Empresa de Software. [Tesis de Grado] Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba. Disponible en:https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/638/1/TESIS%20Reclutamiento%20y%20retenci%C3%B3n%20de%20personal%20en%20empresa%20de%20software.%20FINAL.pdf

Ito, J., Brotheridge, CM y McFarland, K. (2013). Examinar cómo las preferencias de los atributos de la marca del empleador difieren de la entrada a la salida y cómo se relacionan con compromiso, satisfacción y retención. Career Development International, Doi: 10.1108 / CDI-05-2013-0067

Jackson, S. E. (2012). Five secrets to sucess in business strategy. Journal of Business Strategy.

Jiménez Del Río, (2018). Plan de desarrollo profesional y su importancia para las empresas. Disponible en: https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/

King, C.y Grace, D. (2012). Examinar los antecedentes de la marca positiva de los empleados actitudes y comportamientos relacionados. Revista europea de marketing. Doi: 10.1108 / 03090561211202567

Méndez y Maldonado, (2011). La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones. II Seminario Internacional En Gestión de las Organizaciones Chile.

Michaels, E., Handfield-Jone, H. y Axelrod, B. (2003). La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Bogotá: Grupo editorial Norma.

Mcgehee, W. y Thayer, P. W., (1961) Training in Business and Industry, Nueva York, Wiley Interscience.

Monge, D. (2017). Las 5 claves del Employer Branding. Talent Street. Recolectado de: http://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2017/02/14/las-mejores-practicas-deemployer-branding/1236/

Moreno, Tania (2008), Articulo CNN Expansión, Ciudad de México, www.cnnexpasion.com

Moroko, L. y Uncles, M. (2008). Características de las marcas empleadoras de éxito.

Diario de Gestión de marca. Doi: 10.1057 / bm.2008.4.

Piehler, R. (2011). Marketing interno. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Ramírez, M. (1999). La educación como instrumento de fomento de la cultura exportadora. Recuperado de:

http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view. php/346/view.php

Rodríguez y Serrano, J. C. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC.

Roncal Christian (2014). ¿Qué es la Atracción del Talento? Recuperado de https://www.christianroncal.com/single

Tirado, D. M. (2013). Fundamentos de marketing. Obtenido de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf

Torres, M. Morgan, J. Romero, R. y Cabello, L. (2010). Estrategias para la retención del capital humano en las organizaciones. Revista Desarrollo Gerencial.

Werther, William B. y Keith, Davis, (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México.