



Tesis de Maestría:

# QUE ES Y COMO IMPACTA

---



LA MARCA  
EMPLEADORA EN  
UNA EMPRESA DE

---



# DESARROLLO DE SOFTWARE



Caso de estudio:

**GLOBANT MdP**



TPN. CAROLINA TOSONI





**TESIS DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
MENCIÓN EN MANAGEMENT  
ESTRÉGICO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**AUTORA: TPN. CAROLINA TOSONI**

**DIRECTORA: MG. LILIANA BIANCHI**

**MAR DEL PLATA, DICIEMBRE 2019**

**¿Qué es y cómo impacta la marca empleadora en una empresa de desarrollo de software?**

**CASO: GLOBANT MAR DEL PLATA**

thank you 

*Se lo dedico a mis compañeros de maestría, sin duda fueron el motor para hacerlo, sin su ayuda infinita y su apoyo constante no hubiese podido lograr culminar con una de las etapas más felices de mi vida. A todos ellos GRACIAS.*

*A los profesores, expertos en cada area por tanto conocimiento compartido. A mi tutora que sin conocerme aceptó ayudarme y estuvo ahí paso a paso asesorándome pero por sobre todo dándome aliento. Gracias Lili!*

## Prologo

La presente tesis de maestría busca investigar qué es el concepto de la Marca Empleadora y cómo impacta en el éxito de una empresa de desarrollo de software, tomando como caso de análisis la empresa Globant Mar del Plata. El objetivo es describir y discutir las oportunidades y desafíos desde la perspectiva cultural de una organización tanto desde la visión de los gerentes, empleados y estudiantes, es decir, potenciales candidatos. Se intentará comprender que los atraen y fideliza.

Ejes centrales de la tesis:

- ¿Cómo describe la gerencia a la organización desde una perspectiva cultural?
- ¿Cómo ven los empleados y los estudiantes a la organización en el rol de empleador?
- Conforme a la opinión de la gerencia, los empleados y los estudiantes sobre la atracción y fidelización en la organización, ¿cuál es la participación que la marca del empleador tiene en la organización en estos aspectos planteados?

La influencia de la marca del empleador se puede encontrar en muchos aspectos de la organización como ya se detallará en el Marco Teórico. La tesis también investigará la importancia de la cultura y el enfoque dentro de las dos áreas principales de atracción y fidelización. Otras áreas que también se analizarán serán el desarrollo, la comunicación, y la motivación para observar cómo pueden afectar a la ME.

## INDICE

### CONTENIDOS

CAPITULO 1 .....	8
<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
CAPITULO 2.....	<b>12</b>
<b>2. Marco Teórico</b> .....	<b>12</b>
2.1 Introducción .....	12
2.2 Beneficios de la Marca Empleadora.....	16
2.3 Atracción del Talento .....	18
2.3.1 La atracción de perfiles STEM .....	19
2.4 Fidelización de Talento .....	26
2.5 Generación Z: Los Centennials.....	29
2.5.1 Centennials vs. Millennials.....	30
2.6 Generación Y: Los Millennials.....	31
2.7 El costo de perder un empleado .....	35
2.7.1 Mejorar la experiencia de selección .....	37
2.8 La comunicación interna como elemento del ME .....	37
2.9 Elementos tangibles e intangibles en la ME.....	40
2.10 El compromiso .....	42
2.10.1 La creación de un contrato psicológico .....	42
2.10.2 Los esquemas mentales .....	45
CAPITULO 3.....	<b>50</b>
<b>3. Globant</b> .....	<b>50</b>
3.1 Caso de Análisis .....	50
3.2 Globant: Uno de los 4 Unicornios.....	51

CAPITULO 4 .....	52
<b>4. Método .....</b>	<b>52</b>
4.1 Suposiciones y metodología .....	52
4.2 Diseño de estudio .....	53
4.3 Selección de encuestados y recopilación de datos .....	53
4.4 Entrevistas semi-estructuradas y encuestas .....	54
4.5 Entrevistas a la gerencia .....	55
4.6 Entrevistas a empleados .....	55
4.5 Entrevistas a estudiantes de programación .....	56
4.8 Guía de preguntas .....	56
4.9 Modelos de encuesta a empleados .....	58
4.10 Manifiesto de Globant .....	59
 CAPITULO 5 .....	 61
<b>5. Resultados y análisis .....</b>	<b>61</b>
5.1 Expectativas de la gerencia sobre la ME .....	61
5.1.1 Atracción .....	62
5.1.1.1 Visión de la gerencia .....	62
5.1.1.2 Visión de los empleados .....	64
5.1.1.3 Visión de los estudiantes .....	64
5.1.2 Comunicación .....	65
5.1.2.1 Visión de la gerencia .....	65
5.1.2.2 Visión de los estudiantes .....	67
5.1.3 Fidelización .....	69
5.1.3.1 Visión de la gerencia .....	69
5.1.3.2 Visión de los empleados .....	70
5.1.4 Beneficios .....	72
5.1.4.1 Visión de la gerencia .....	72
5.1.4.2 Visión de los empleados .....	73
5.1.5 Plan de Desarrollo Profesional .....	74

5.1.5.1	Visión de la gerencia .....	74
5.1.5.2	Visión de los empleados .....	75
5.1.5.3	Visión de los estudiantes .....	75
5.1.6	Cultura .....	77
5.1.6.1	Cultura organizacional y valores .....	77
5.1.6.1.1	Visión de la gerencia .....	77
5.1.6.1.2	Visión de los empleados .....	79
5.1.6.1.3	Visión de los estudiantes .....	80
5.1.7	Visión Organizacional y metas .....	81
5.1.7.1	Visión de la gerencia .....	81
5.1.7.2	Visión de los empleados .....	82
CAPITULO 6.....		<b>84</b>
<b>6. Discusión .....</b>		<b>84</b>
6.1	Pregunta de investigación 1 .....	84
6.1.1	Visión sobre la atracción .....	84
6.1.2	Visión sobre la fidelización .....	84
6.1.3	Visión sobre la cultura .....	85
6.2	Pregunta de investigación 2 .....	86
6.2.1	Visión de los empleados y estudiantes sobre la atracción .....	86
6.2.2	Visión de los empleados sobre la fidelización .....	86
6.2.3	Visión de los empleados sobre la cultura .....	87
6.3	Pregunta de investigación 3 .....	87
6.3.1	Comunicación .....	88
6.3.2	Beneficios .....	89
6.3.3	Desarrollo profesional .....	90
6.3.4	Estructura organizacional.....	91
CAPITULO 7.....		<b>92</b>
<b>7. Conclusiones.....</b>		<b>92</b>

CAPITULO 8 .....	95
<b>8. Implicancias futuras de investigación .....</b>	<b>95</b>
REFERENCIAS .....	97
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>97</b>
<b>Websites .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>104</b>



## RESUMEN

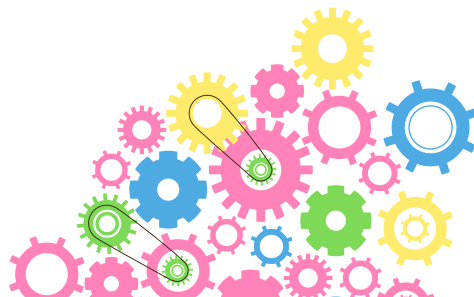
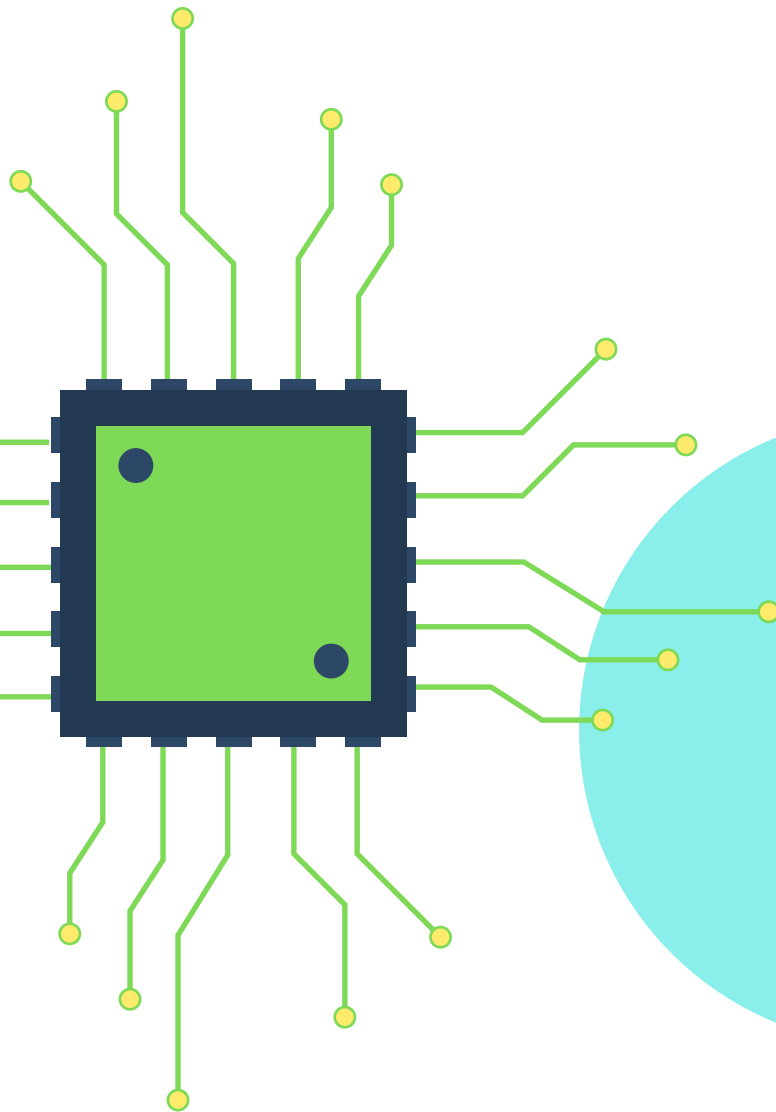
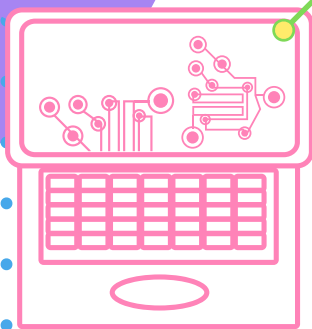
A medida que el mercado del talento se vuelve más competitivo es importante crear una Marca Empleadora (ME) para poder estar a la altura de la competencia. Una ME asegura que las organizaciones aprovechen al máximo los recursos que gastan. Hoy en día, a pesar de ser un concepto relativamente nuevo, se la puede ver a la ME en muchos aspectos y contextos. La cultura organizacional proporciona un marco importante ya que incluye los pensamientos colectivos, ideas y suposiciones dentro de un grupo y fue, por lo tanto, elegido como el contexto analítico. Dos aspectos importantes dentro de la ME que son destacados en este estudio son; la atracción y la fidelización. El objetivo de esta tesis es investigar cómo impacta en una empresa de software una estrategia de la ME y sus razones en torno al uso, así como qué oportunidades y desafíos tanto gerentes, empleados y estudiantes se enfrentan en el marco de la atracción y la fidelización de talentos. Se pensó en un estudio de caso para obtener una comprensión más profunda de ambas perspectivas tanto desde la visión del empleado como desde la del empleador. La empresa de estudio de caso es Globant, una compañía argentina de software que está creciendo rápidamente, con mucha popularidad en el rubro de las TICS. Los datos recabados son de gerentes, empleados y estudiantes, es decir, futuros talentos. Los estudiantes son alumnos de la carrera de Técnico Universitario en Programación y Técnico Universitario en Sistema de la Información de la Universidad Nacional Tecnológica en la ciudad de Mar del Plata, Este grupo se agregó para aumentar la comprensión acerca de la atracción y analizar el impacto de la empresa en la calle. Todos estos datos se analizarán luego en conjunto, dentro de los cuales se incluyen: entrevistas, encuestas y charlas informales con notas de campo. Los datos fueron cruzados dentro del contexto cultural y los conceptos de atracción y fidelización. Los datos son expuestos en el marco de una bibliografía que sustenta nuestro estudio, explicando similitudes y diferencias de los resultados. Se buscará concluir qué implicancia tiene la ME en la utilización de estrategias de atracción y fidelización en la empresa Globant, sede Mar del Plata.



CAPITULO 1:

---

**INTRODUCCION**



## CAPITULO 1: INTRODUCCION

La razón fundamental que impulsa el interés del tema en cuestión es su desconocimiento profundo. Se busca evidenciar que la ME constituye un aspecto importante en la gestión de las empresas al momento de atraer personas talentosas a sus organizaciones.

Hoy en día, la retroalimentación de las personas en lo que respecta a su experiencia laboral y el nuevo rol del empleador son extremadamente valorados, ya que sirven como una guía para marcar el camino del futuro por parte de nuevos empleados. Por ejemplo, es mucho más probable que las personas apliquen a una empresa con una imagen de empleador positiva que con una imagen negativa. Por lo tanto, la estrategia de la compañía a la hora de definir y comunicar una imagen que atraiga y fidelice a los candidatos, a través de una ME, es determinante para su futuro y su reputación. Este estudio en particular examina cómo se está desarrollando y transmitiendo la ME tomando como caso de análisis una exitosa empresa argentina del área de las TICs y su desempeño a la hora de atraer talento.

En tal sentido, desde la crisis económica de 2008, ha surgido una creciente necesidad para que las organizaciones creen una ME atractiva para “atraer talentos”. Berthon, Ewing y Hah (2005) argumentan que una ME atractiva puede verse como un beneficio imaginario que un empleado potencial asocia con trabajar para una organización específica. En un contexto donde los empleados con habilidades y conocimientos superiores representan una ventaja competitiva de distinta fuente, la ME forma un concepto elemental. La educación, el conocimiento y las habilidades serán cruciales, especialmente porque el éxito empresarial se determina cada vez más por dos factores: (1) las personas adecuadas con (2) las habilidades adecuadas (Bendaraviciene, Krikstolaitis y Turauskas, 2013).

A través de la literatura, se puede observar que una ME que funciona bien conduce a una ventaja competitiva (Backaus y Tikoo, 2004). Las organizaciones se dan cuenta cada vez más de la importancia de desarrollar una buena ME que funcione y gastan recursos considerables en dichas campañas. A través de una buena estrategia de marca implementada por el empleador, los empleados internalizan los valores organizacionales comunicados. A su vez, los valores organizacionales se llevan afuera y atraen a candidatos potenciales (Backhaus y Tikoo, 2004). El *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) (2007) designa principalmente cuatro razones para el incesante

aumento de la ME: (1) poder de la marca, (2) mayor enfoque en el compromiso de los empleados, (3) la guerra de talentos en curso y (4) el impacto de los recursos humanos en los negocios diarios.

Sin duda, con talentos captados, las empresas pueden lograr sus objetivos más fácilmente, asegurando la mejora constante y la innovación. La "guerra por el talento" es ahora más importante que nunca y las estrategias para conquistar a los mejores individuos están marcando la diferencia entre empresas exitosas y no exitosas. Por esta razón, considerar el desarrollo de un proceso de ME efectivo es crucial y este estudio mostrará qué procesos funcionan bien y cómo se evidencian sus resultados.

Otra razón para investigar es la brecha de conocimiento en el área de la ME en Argentina. Existe poca evidencia empírica sobre la ME en general o sobre el papel de la gestión de recursos humanos en la ME.

Por último, el motivo de la investigación sobre este tema es crear conciencia sobre el rol y la relevancia en el proceso de la ME. La gestión de recursos humanos a menudo se ignora, aunque es absolutamente relevante en el proceso, ya que contribuye al diseño de la ME al conocer las condiciones y expectativas de los empleados y, por lo tanto, asegura un mayor nivel de eficiencia en los procesos como el reclutamiento y la selección.

Este trabajo se sumergirá en los conceptos arribas mencionados inmersos en un medio ambiente empresarial con mucho auge en los últimos tiempos: la industria de software. El mercado tecnológico está sobresaturado y no muestra signos de desaceleración, lo que hace que la oferta de talento sea mucho mayor. Ahí es donde las empresas necesitan mejorar su juego para contratar y retener al mejor personal. La competencia abunda y sin la promesa de progreso, beneficios y una base en un negocio con un poder de permanencia real, los candidatos buscarán en otra parte. En poco más de diez años, la industria de Software y Servicios Informáticos (ssi) de la Argentina se convirtió en un sector virtuoso: partiendo de un escenario poco auspicioso en 2002, un conjunto de políticas de apoyo a la investigación y desarrollo (i+d), la existencia de recursos humanos altamente calificados y un contexto internacional favorable permitieron el desarrollo y la expansión de un sector dinámico y competitivo. La convergencia de ciertas características culturales, la formación profesional de los recursos humanos,

el momento expansivo de la industria a nivel global y la disponibilidad de herramientas de política de apoyo al sector permiten pensar que esta trayectoria expansiva se mantenga en el marco de un crecimiento sostenido y sustentable.

Los puestos de trabajo (directos e indirectos) que genera esta industria han hecho que el número de trabajadores en el sector en Estados Unidos pasara de 0,8 millones a 2,5 millones en menos de 20 años, aumentando además su participación en el empleo total y siendo de las pocas industrias en las que el empleo aumentó durante la crisis financiera. Comparando, además, con los otros sectores en los que el empleo está en aumento, la remuneración en el sector del software aproximadamente triplica la de estos otros sectores. Por otra parte, se estima que el sector tiene un “multiplicador del empleo” importante: Shapiro (2014) estima que por cada 10 puestos laborales en la industria del software hay otros 5 empleos en empresas relacionadas (proveedoras de insumos para la industria), es decir, una relación mucho mayor que la presente en otros sectores como servicios financieros, construcción, agricultura, educación, salud, etc.

Entre los estudios aplicados a la Argentina, Castro y Jorrat (2013) utilizan información del período 2007-2008 para estimar que el acceso a los beneficios de la Ley de Software estuvo asociado con un aumento del 48% de la productividad del trabajo (medida como remuneración al factor) y en el nivel de empleo (5% más de trabajadores), mientras que otros programas de fondos públicos (FONTAR) tienen mayor efecto relativo sobre inversiones en maquinaria y equipo (sin la presencia de efectos desplazamiento sobre la inversión privada).

Uno de los puntos a resaltar entre las características del sector en lo que respecta a su aporte al empleo es la contratación de personal calificado. En Argentina, el programa EMPLEARTEC y el Plan 111mil constituyen iniciativas en conjunto entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y CESSI que intentan subsanar la falta de mano de obra correctamente calificada para hacer frente al rápido crecimiento del sector.

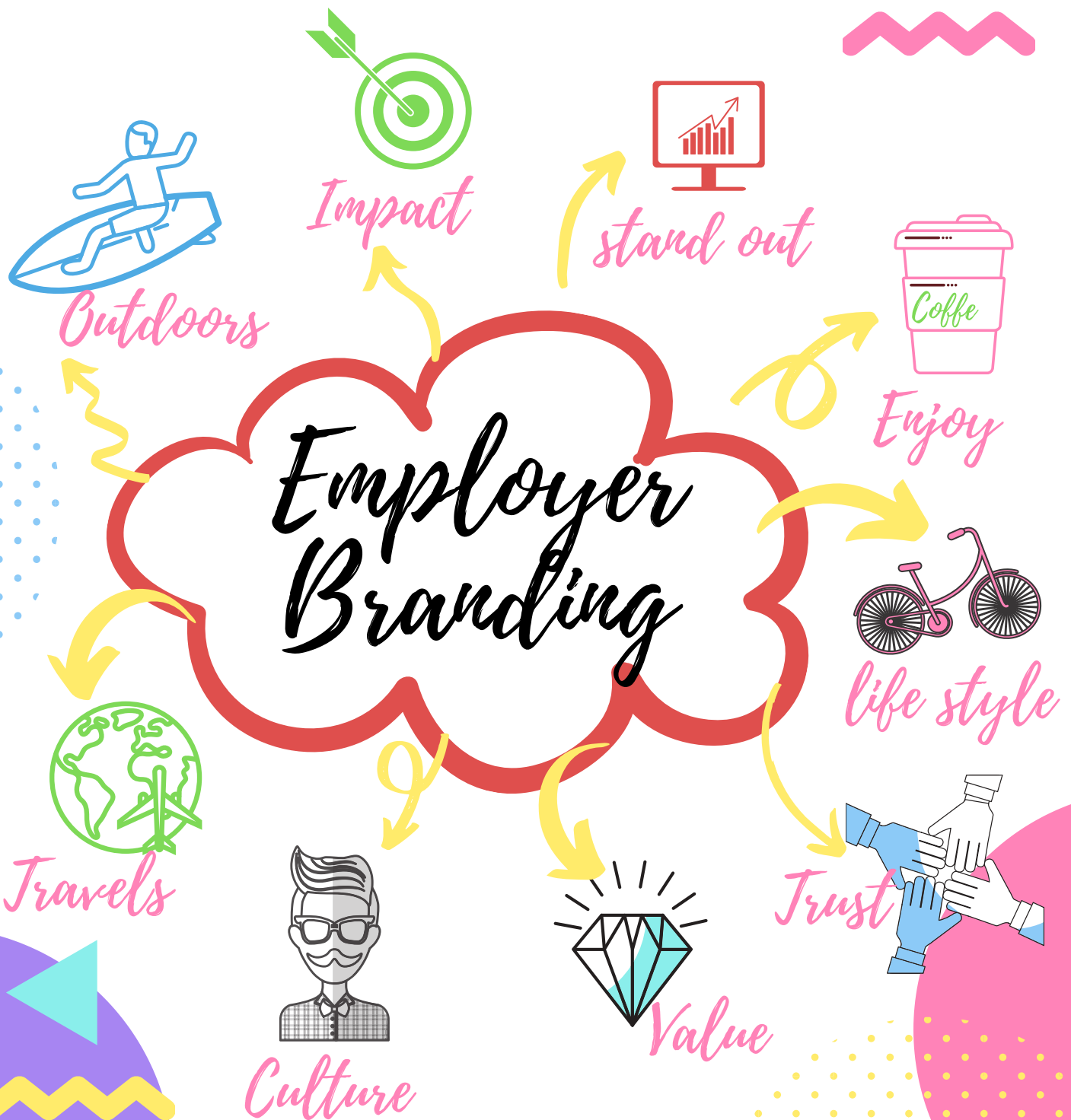
Estas iniciativas son importantes para el logro de mejoras en capacidades del factor trabajo para adaptarse a la evolución tecnológica. Así, por ejemplo, Argentina figura en el puesto 40 sobre 138 en el indicador de “educación superior y entrenamiento” del *World Economic Forum* (WEF), un lugar relativamente bueno dentro de la región, por encima de Uruguay (53) Brasil (84), Colombia (70) y México (82), y levemente rezagado respecto de Chile (28) y Costa Rica (35) (Gartner, 2017).

En el marco de este sector tan competitivo y en constante auge es donde entra en juego el concepto de la ME, para tratar de hacer más que enumerar las responsabilidades básicas del trabajo, ya que parte de conseguir el talento adecuado se basa en su presencia como empresa. Este trabajo se centrará en un abordaje teórico junto al análisis de caso de la empresa Globant Mar del Plata, una empresa creada en el 2001 con base en Buenos Aires y un crecimiento exponencial en los últimos años logrando al día del hoy, año 2019, tener base en 37 partes del mundo diferente. En particular, tomaremos como muestra de análisis, la oficina de Mar del Plata, ciudad de la provincia de Buenos Aires para analizar como el concepto de ME incide en el éxito de la empresa y en la capacidad de fidelización de talentos. Para ello también será necesario analizar lo que se comprende cómo talento y analizar dicha industria en particular.

Esta tesis está organizada en siete capítulos diferentes; marco teórico, caso de análisis, metodología, resultados y análisis, discusión, conclusiones e implicancias futuras de investigación.

# CAPITULO 2:

# MARCO TEORICO



## CAPITULO 2: MARCO TEORICO

### 2.1 INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Asociación Americana de Marketing, una marca (branding) es “un nombre, término, signo, símbolo, o diseño, o combinación de ellos, cuyo objetivo es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores” (Schneider, 2003). Dicho término se utilizó originalmente para diferenciar productos tangibles, pero a lo largo de los años se ha aplicado para diferenciar personas, lugares y empresas (Peters, 1999). El término Employer Branding (ME por sus siglas en español) sugiere la diferenciación de una o varias características de las empresas como empleador frente a las de sus competidores.

El empleo del término “Branding” (marca) destaca los aspectos únicos de las ofertas de empleo de la empresa o ambiente. Ambler y Barrow, quienes primero acuñaron el término en 1996, definen a la Marca Empleadora en términos de beneficios, llamándolo “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos” proporcionado por el empleo, e identificado con la empresa empleadora.

Asimismo, proponen que “la Marca Empleadora establece la identidad de la empresa como empleador. Abarca el sistema de valores de la empresa, las políticas y comportamientos hacia los objetivos de atraer, motivar y retener a los empleados actuales y potenciales”. Estas definiciones indican que la ME implica promover, tanto dentro como fuera de la empresa, una visión clara de lo que hace que una compañía sea diferente y deseable como empleador. Por lo tanto, definimos a la ME como el proceso de construir una identidad de empleador única e identificable, y como un concepto de la firma que lo diferencia de sus competidores.

Este concepto es un sinónimo indiscutible de la fidelización del capital humano. Aunque más allá de las definiciones, no es más que la reputación de una marca o una imagen de la organización como sería “*Best place to work*” (El mejor lugar para trabajar), es decir, una de esas empresas donde los empleados son felices y dicen con orgullo que trabajan en una buena empresa, realizando las ventajas de trabajar en dicha organización.

La pregunta clave sería ¿por qué nace este concepto? En la actualidad las nuevas generaciones, a diferencia de sus predecesores, son menos fieles a sus empleadores y en su gran mayoría, no se ven



trabajando en un mismo lugar por 30 años. La nueva generación desea cambiar de trabajo en pocos años, ya que les gusta experimentar y, si les es posible, dar un giro total y cambiar de rama, pero especialmente buscan retos constantes y que puedan aprender algo distinto cada día, de hecho, para estas personas el sueldo ha dejado de ser la principal motivación para trabajar.

Debido a este cambio de paradigma, las empresas son más conscientes del impacto que deben tener en los candidatos potenciales y en sus propios trabajadores, estando alineados con las nuevas tendencias del mercado ofreciendo no solo buenas condiciones laborales, sino también beneficios cualitativos que aporten a los trabajadores una situación óptima para trabajar, creando por ende un entorno dinámico y proactivo donde exalte el aprendizaje y la mejora continua.

Entonces, a la ME se la puede describir como una parte integral del proceso de reclutamiento y fidelización del personal dentro de las organizaciones. A través de la creación de una ME fuerte, las organizaciones intentan influir en las opciones de trabajo de los potenciales candidatos talentosos y competentes (Ployhart, 2006). Es una herramienta crítica y útil para la adquisición, el desarrollo y la fidelización a la vez que ayuda a la organización a crear una marca propia de la empresa.

Sullivan (2004) define a la ME como “un proceso estratégico de construcción de una identidad única e identificable que difiere de sus competidores en el mercado laboral como una estrategia a largo plazo para gestionar la conciencia y las percepciones de los empleados, empleados potenciales y partes interesadas relacionadas a una firma particular”. Por lo tanto, la ME está asociada con la experiencia laboral, incluidos los beneficios tangibles e intangibles (Ruch, 2002).

En la literatura, la ME se describe como un proceso de tres pasos. En primer lugar, la "propuesta de valor" de una organización debe desarrollarse e incorporarse a través de la marca (Backhaus & Tikoo, 2004). Por lo tanto, el valor de las marcas incluye información sobre la cultura organizacional, el estilo de gestión predominante, la imagen actual del empleo y las impresiones que evidencian la calidad (Sullivan, 2002). La propuesta de valor facilita el mensaje central de la Marca Empleadora (Eisenberg, Kilduff, Burleigh y Wilson, 2001) y se basa en el atractivo percibido. Cuanto más atractivo es un empleador, más fuerte es el valor de la marca en particular (Berthon et al., 2005). La ME combina la

comunicación interna y externa ayuda a crear una experiencia de empleo y comunicación constante; y también puede mejorar el compromiso del empleado (Backhaus y Tikoo, 2004).

Sobre esta base, el segundo paso puede describirse como el marketing externo de la marca y se utiliza para atraer al grupo objetivo a través de la propuesta de valor comunicada (Backhaus y Tikoo, 2004). Para el éxito práctico de la ME, es crucial que la marca esté en línea con todos los demás esfuerzos comunicacionales que la organización arma (Sullivan, 1999). El marketing interno es el tercer aspecto en el cual la fuerza laboral interna acepta la marca como parte de su cultura organizativa (Frook, 2001).

La idea de la ME se deriva del mismo concepto que la marca corporativa, pero mientras que la marca corporativa se enfoca en una audiencia externa, la ME está dirigida tanto a la audiencia interna como a la externa (Backhaus y Tikoo, 2004). La marca efectiva está marcada por mensajes consistentes sobre la marca que son notorios, relevantes y únicos (Mosley, 2007). Además, la relación entre la comunicación y la marca de los productos y servicios está marcada por un proceso continuo de imagen y reputación (Levitt, 1980).

Otro aspecto importante a considerar es el rol de los empleados en esta estrategia corporativa ya que, en la actualidad, son vistos como representantes de una organización y, por lo tanto, constituyen la interfaz entre el entorno interno y externo de una marca y, como tales, tienen un gran impacto en las percepciones individuales de la organización. Es decir, la ME implica promover una visión clara de los beneficios organizacionales, describiendo en qué puntos la organización es diferente y deseable como empleador (Backhaus y Tikoo, 2004).

Backhaus y Tikoo (2004) describe a la Me como quién administra la conciencia y las percepciones de los empleados, incluidas las experiencias de trabajo durante el proceso que va desde la solicitud de un trabajo hasta la partida y desarrollan un modelo de los efectos de ME para mostrar cómo influye en la estructura de la empresa (ver Figura 1). Según ellos, una ME fuerte y estratégicamente armada, fortalece la identidad y la cultura de la organización, lo que se refleja en la lealtad hacia la marca de la empresa. El resultado final de los niveles de lealtad es la productividad y el compromiso de los empleados.

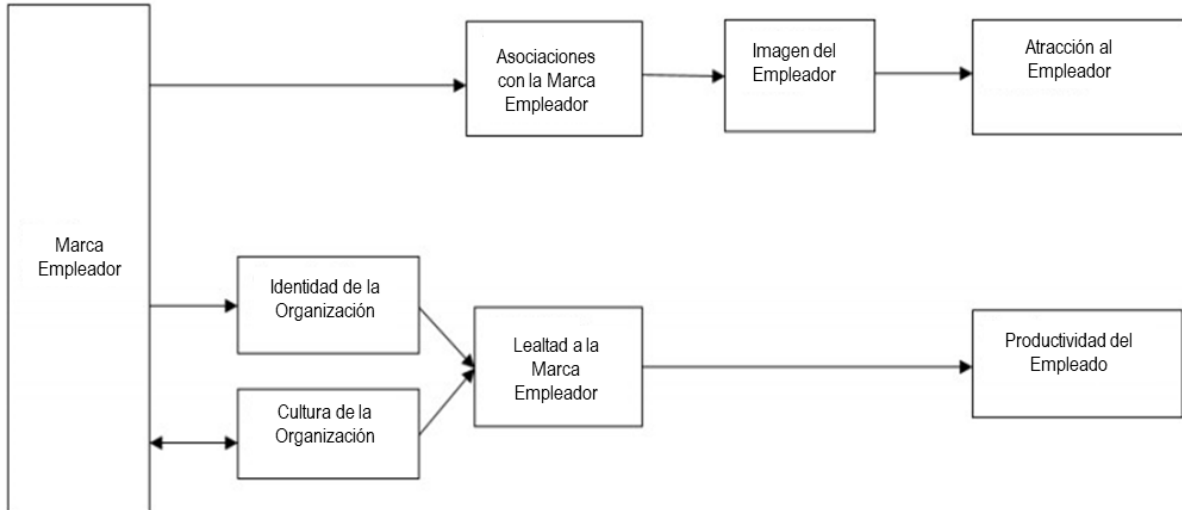


Figura 1 - Esquema de la ME. (Backhaus & Tikoo, 2004)

Cabe destacar que la ME no es una herramienta que aparece solamente en las multinacionales, con sus grandes departamentos de Recursos Humanos y Comunicación, sino que también se puede plantear y desarrollar en pymes e incluso *startups* (empresas emergentes).

Quizás una *startup* no disponga de la motivación para invertir en este aspecto concreto u ofrecer grandes retribuciones, pero esto no debe ser un impedimento para que se pueda desarrollar estrategias de ME que las posicionen como lugares donde desarrollar un proyecto profesional atractivo, en un espacio de trabajo amable y con la flexibilidad que requieren las nuevas generaciones.

Para ello, las claves son:

- Transmitir con transparencia, para mostrar los valores y forma de trabajo
- Poner a las personas y a su talento primero
- Involucrar a todos los empleados (embajadores de marca)
- Recalcar la importancia de las redes sociales

Otro aspecto cada vez más importante para muchas personas es el tema del “*work-life balance*” (balance entre vida-trabajo). En español se podría traducir como conciliación laboral, aunque en realidad engloba más aspectos. Cuando una empresa desarrolla una serie de políticas internas con la

intención de favorecer la conciliación de sus empleados se está orientando hacia el *work-life balance*; pero no solo se trata de horarios flexibles, sino también de buscar el equilibrio emocional de los empleados durante el desempeño de sus funciones, por ejemplo, eliminando en la medida de lo posible el estrés.

*Work-life balance*, entornos flexibles, marketing interno o empleo de las nuevas tecnologías y redes sociales son partes de la ME que no solo ayudan a fidelizar y a captar talento, también tienen la función de mantener la motivación y aumentar la productividad de los empleados.

## **2.2 BENEFICIOS DE LA MARCA EMPLEADORA**

Dentro del proceso estratégico de crear una ME única e identificable, se pueden nombrar los siguientes cuatro beneficios:

1. Crea un carácter distintivo y singular.
2. Atrae personas con talento, ganándole batalla a la "guerra de talentos".
3. Define el tipo de aspirantes deseados.
4. Está bien administrado y tiene empleados motivados que están dispuestos a aprender y crecer.

Hoy en día, se vuelve aún más crucial crear una ME fuerte con fortalezas básicas y singular es para posicionar el carácter distintivo de la organización en el mercado laboral (Bendaraviciene et al., 2013). Ser distinto ofrece la posibilidad de ganar la guerra de talentos siendo auténtico y memorable. Además, debido a los cambios demográficos y las altas expectativas, así como a la actitud de interés propia de las nuevas generaciones, es aún más necesario que las organizaciones se consideren un buen empleador (Arachchige y Robertson, 2013). Los requisitos de las personas que buscan un trabajo han pasado de salarios altos a trabajar para organizaciones con una reputación positiva (Bendaraviciene et al., 2013). Es crucial entender este cambio de paradigma para lograr crear una estrategia competitiva acorde a lo que el candidato espera que la empresa le brinde. A través de una estrategia de una ME estructurada, las organizaciones tienen la oportunidad de definir claramente el tipo de solicitantes deseados (Bendaraviciene et al., 2013). Por este motivo, los candidatos de más alta calidad con las habilidades y conocimientos adecuados pueden ser reclutados para el trabajo. Para el éxito de la organización, es vital atraer y fidelizar a los empleados más talentosos (Hoye van, Bas, Cromheecke y Lievens, 2013). Pero, ¿qué es el talento? y ¿qué hace a una persona talentosa?

*“Tener a las personas más talentosas en cada uno de nuestros negocios es lo más importante. Si no lo hacemos perdemos.”*

(Jack Welch, presidente y CEO de GE 1981–2001)

El talento ha sido reconocido como un importante recurso estratégico por muchas organizaciones el *Talent Management* (manejo del talento) es considerado como uno de los desafíos más convincentes que enfrentan las organizaciones hoy y en el futuro (Deloitte, 2013; Dries, 2013; Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013; Cappelli & Keller, 2014). En la discusión sobre la "Guerra por el talento", iniciada en el cambio del siglo XXI se planteó este concepto por primera vez debido a la creciente competencia del talento. Desde entonces, la gestión del talento ha ganado terreno como un tema de recursos humanos dominante, no sólo entre los profesionales de recursos humanos sino también entre ejecutivos (Thunnissen et al., 2013).

Derivada de la visión basada en recursos, el talento puede entenderse como algo valioso, raro, inimitable y no sustituible, y permite la implementación de estrategias y logros creando valor y a la vez, una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Cappelli y Keller (2014) aclaran que la gestión del talento implica tener un conjunto de prácticas que apunten a conseguir a la persona adecuada en el trabajo correcto en el momento adecuado.

McDonnell (2011) afirma que la gestión del talento es uno de los factores más importantes para que las organizaciones logren un éxito sostenible. El no poder tener el talento requerido puede afectar negativamente a la competitividad de la organización.

Entonces, hasta aquí hemos definido qué es la ME, cómo y por qué viene adquiriendo fuerza en el ámbito empresarial. También, analizamos el concepto de talento, y ahora, debemos fusionar ambos y explicar de qué manera la ME trabaja sobre dos vertientes: la atracción y la fidelización del talento.

## 2.3 ATRACCIÓN DEL TALENTO

En los últimos años, sin duda ha cambiado la forma en la que se “atrae al talento”, razón por la cual hubo una gran revolución en los procesos de reclutamiento y selección de profesionales. De los procedimientos tradicionales y reactivos en el cual la oferta laboral se promocionaba a través de diferentes fuentes de reclutamiento, pasamos a un proceso pro-activo en el que tanto las empresas como los candidatos se eligen mutuamente. En estos casos, el trabajo llevado a cabo por los denominados *headhunters* (caza cabezas) cobra una relevancia especial. Y no sólo desde un punto de vista funcional, sino también desde una perspectiva de marca. Convertir una empresa en un referente empleador es todo un proceso que ayuda a atraer talento.

Ser capaz de convertir una empresa en todo un referente dentro del mercado laboral es un proceso laborioso, pero genera grandes beneficios en términos comerciales y profesionales. No obstante, las mejores compañías son aquellas que cuentan entre sus filas con los mejores profesionales. Ser una *Employ Brand* significa ser una empresa capaz de crear una serie de emociones y sensaciones a los potenciales trabajadores. Algunos de esos valores están estrechamente relacionados con el prestigio de marca, la imagen que transmita, su filosofía o su forma de motivar a los empleados. Uno de los mejores ejemplos en este aspecto es Google, un gigante que, lejos de convertirse en un tirano con todos sus ingenieros, potencia su bienestar y entretenimiento. Pionero en crear un nuevo concepto de empleo, incorporando el término “diversión” al concepto de trabajar, permitió abrir un nuevo abanico de cómo crear un ámbito de trabajo atractivo y duradero. Estos factores son los que facilitan la vida de cualquier “caza cabeza”, ya que serán los perfiles más calificados los que llamen a la puerta del departamento de recursos humanos para pedir trabajo.

La ME, que como ya dijimos es el proceso estratégico mediante el que las empresas construyen su imagen de marca como referente empleador, es tremendamente útil en el mercado actual. La razón está relacionada con la paradójica situación con la que se encuentran la mayor parte de los *headhunters* en Argentina. Por un lado, existe un gran número de personas en situación de desempleo, Mar del Plata particularmente tiene uno de los índices más altos en materia de desempleo (13,4% INDEC Septiembre 2019). En cambio, cada vez son más las empresas que compiten por atraer el talento, que escasea. La ME se convierte así en una herramienta especialmente útil para cualquier departamento de recursos humanos, sobre todo, si la búsqueda del personal se centra en la captación de perfiles tecnológicos vinculados con el Big Data, el IOT o el Cloud Computing. Estos

perfiles, caracterizados bajo el acrónimo STEM, son algunos de los más buscados, pero también los más fáciles de fidelizar si no se entiende sus particularidades, no se los motiva o no se los “tienta” con la cultura empresarial.

### **2.3.1 La atracción de perfiles STEM**

STEM (por sus siglas en inglés “*science, technology, engineering and mathematics*”), es un acrónimo que se refiere a las áreas de conocimiento en las que suelen trabajar los tecnológicos, matemáticos, científicos e ingenieros. Se trata de un término que gana cada vez más relevancia en el mundo de los recursos humanos puesto que, probablemente, éste va a ser el sector de profesionales más demandado en el futuro. La demanda es alta y el número de profesionales, por el momento, bajo.

Los profesionales STEM han llegado para liderar el futuro y las empresas digitales deben asumir nuevos desafíos para captar este talento. Hoy en día, uno de los retos más importantes de las empresas es la atracción y fidelización del talento, particularmente de la gente joven. Estos profesionales altamente preparados, en especial en carreras técnicas (las llamadas STEM), reclaman un entorno laboral que requiere un cambio de mentalidad radical por parte de las empresas.

El informe de *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution* (World Economic Forum, 2016) ya anticipaba que los cambios disruptivos en los modelos de negocio tendrían un profundo impacto en el panorama del empleo en los próximos años.

Los empleos STEM según algunos medios de comunicación y expertos tendrán una demanda muy alta en el mercado laboral en los próximos años. La empresa de recursos humanos Randstad publicó a finales de 2016, en su informe anual *Flexibility*, que la digitalización iba a generar más de 1.000.000 de empleos en los siguientes 5 años, en los cuales los profesionales STEM irían a ocupar un gran porcentaje. Este es el presente de la generación STEM. La tecnología y la digitalización han cambiado el mercado laboral y los profesionales encargados de gestionar e introducir estos avances en la empresa irán ganando cada vez más relevancia en los años siguientes. Es por esta razón, que este tipo de empleos está ganando semejante preponderancia. Su presencia dinamiza la economía y el mercado de trabajo. La innovación, la orientación práctica y el pensamiento lógico son características comunes de los profesionales STEM. Además de otras como la analítica, el cálculo y la medición.

## EL FUTURO DE LOS TRABAJOS\*

PREVISIÓN DE EMPLEO NETO POR FAMILIA DE TRABAJOS

Detalle de los trabajos con demanda creciente de profesionales entre 2015 y 2020

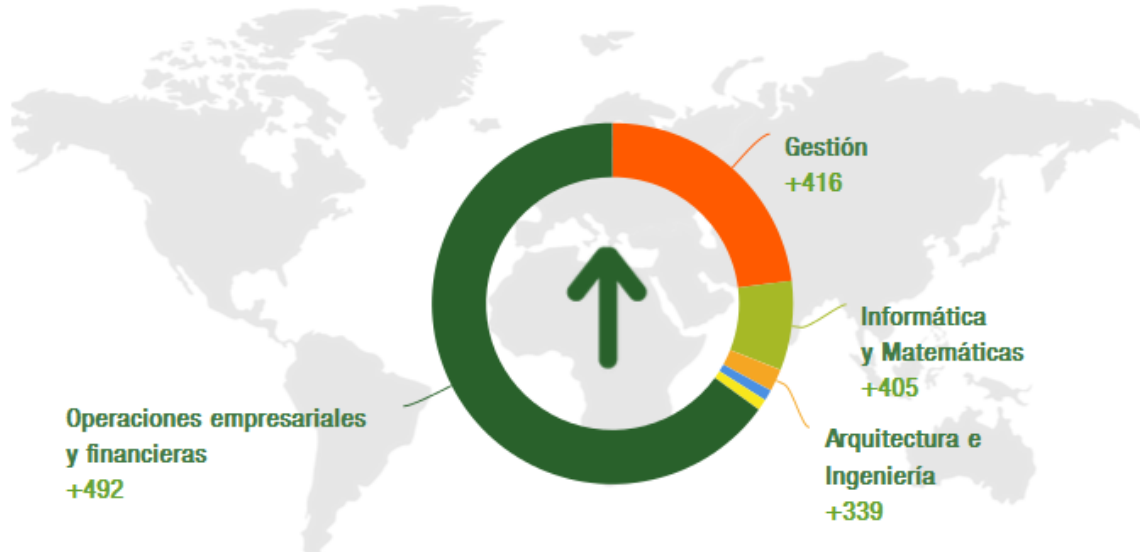


Figura 2. Proyección de empleos requeridos según the World Economic Forum

Hoy, el foco está en los cambios radicales que todo proceso ha tenido entre los cuales podemos mencionar la oferta, la demanda, los jóvenes profesionales y los tipos de trabajos que se buscan. La gran mayoría de los que conforman la “generación Y” no ha buscado trabajo utilizando los medios tradicionales. Los medios han cambiado, la comunicación ha cambiado y por ende, la adaptación a estos cambios requiere de varios pasos a tener en cuenta. A medida que fue evolucionando la tecnología, también ha ido cambiando la forma de seleccionar candidatos. El currículum digital reemplazó al currículum impreso.

Otro aspecto que ha cambiado es la forma de atraer a los candidatos. En el pasado, eran éstos los que acudían a las empresas en las que tenían interés de trabajar. Sin embargo, ahora también las empresas compiten por reclutar al mejor talento, seducirlo y captarlo, y por lo tanto, son las mismas empresas las que también acuden a los candidatos. Aquí es donde el concepto anteriormente detallado de “guerra de talentos” cobra peso.



Muchas empresas quieren ser catalogadas como “la mejor empresa para trabajar” y es por esto que trabajan sobre varios aspectos invirtiendo en campañas de marketing que gestionan y transmiten una serie de características, políticas y valores para posicionar una empresa como única y diferente al resto. Esa cultura es transmitida a las demás personas, como trabajadores, candidatos y clientes con el objetivo de conseguir que se identifiquen con dicha cultura para atraerlos y fidelizarlos.

Sin lugar a dudas las redes sociales son el puente más usado hoy para promover este mensaje. Es a través de ellas que los candidatos puede acercarse a las empresas y observar desde afuera cómo se convive en ese ambiente, cómo sus empleados trabajan, cuál es el clima laboral y decidir si les son atractivas o no para ofrecer sus servicios.

Una vez que la empresa reclutó y consiguió atraer a su mejor candidato, es tarea del área de recursos humanos junto con el área de marketing interno diseñar una fuerte Marca Empleadora capaz de retenerlo, y así sacar lo mejor de él. No es tarea fácil, actualmente, y en particular en el ámbito de estudio del presente trabajo, la industria del software presenta características muy particulares que analizaremos en profundidad más adelante con respecto al comportamiento de dichos profesionales y en particular de la generación Y. Teniendo esto en consideración, es vital armarse de estrategias para “retener el talento”.

El uso de las redes sociales al desarrollar una estrategia de ME es un arma de doble filo ya que puede marcar el éxito o el fracaso de la Marca Empleadora de una organización, dependiendo de la forma en la que se utilice. Sin duda, es una estrategia que no se puede manejar a la ligera. Antes de comenzar a utilizarlas, las empresas deben considerar cuidadosamente las limitaciones y los retos asociados. No puede estar en manos de cualquiera el contenido de las redes sociales. Es crucial monitorear la mayor cantidad de información posible, ya sea positiva o negativa, puesto que su alcance y su impacto es inmediato.

Los estudios demuestran que el uso de las redes sociales en las actividades de recursos humanos ayudan a crear una ME positiva, y es beneficioso para atraer el talento adecuado a las empresas (Collins y Stevens, 2002). Un estudio reciente realizado en 18 países concluyó que las redes sociales son hoy en día el canal más eficaz y preferido para promover y mejorar la Marca Empleadora. El 79% de las empresas respondieron que prefieren las redes sociales para mostrarse.

Sin embargo, las redes sociales también pueden deteriorar la imagen de una empresa. Hoy Twitter e Instagram son ventanas que se abren de las empresas y sus empleados postean minuto a minuto su día laboral, y es ahí en donde el empleado se convierte en promotor o retractor de la empresa, ya que les permite comunicar las ventajas y desventajas de trabajar en una compañía determinada. Las organizaciones que reconocen esto ya han tomado medidas sistemáticas para evaluar y actualizar sus propuestas de valor para los empleados.

La *Randstad Employer Brand Research* es una investigación sobre la ME basada en las percepciones del público en general. Con 17 años de ideas exitosas sobre la ME se trata de una encuesta independiente con más de 175.000 encuestados en 30 países. Esta refleja el atractivo del empleador de los 172 empleadores más grandes del país conocidos por al menos el 10% de la población. Dicha información es valiosa ya que ayuda a entender el mercado y sus actores, candidatos, empleadores y competencia. Relevaremos aquellos datos significativos tomados durante los últimos dos años de investigación y la proyección hacia el 2020.

## El 94% de los argentinos Chequea la reputación de su potencial empleador. Canales para chequear la reputación.

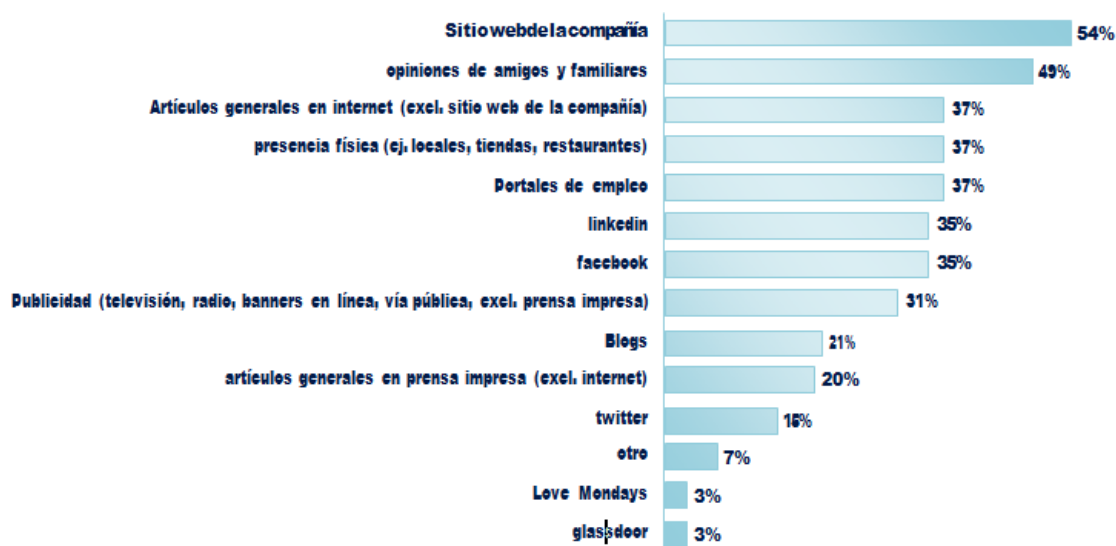


Figura 3 (arriba) y 4 (abajo). *Randstad Employer Brand Research* (2019)



**50% (50%)\***  
De las personas que cambiaron de empleador en el 2018\*\* planean hacerlo nuevamente el próximo año.

\*\* n= 767 cambiaron de empleador el año pasado

\* en el 2018



Según una investigación de Glassdoor, uno de los sitios más prestigiosos de búsqueda de empleo, los recursos más confiables para obtener información sobre una compañía son familiares y amigos (52%), seguidos de comentarios y opiniones de otras personas que trabajan en la compañía (14%), el sitio web de la compañía (5%) y reclutador de empresas (2%). La opinión de los empleados es extremadamente importante cuando en sus manos están, sin saberlo, administrando la imagen y la reputación de su marca. Tienen información privilegiada para compartir con el mundo externo lleno de potenciales y poderosos candidatos.

Esta misma plataforma lanza una lista de las empresas más amadas para trabajar del país en donde nuestra empresa de análisis Globant ocupa el puesto número 17 de la misma.

# LAS MÁS AMADAS

- ESCOGIDA POR LOS PROFESIONALES -

Nº 1 Grupo Arcor



3,9



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 2 Despegar.com



3,8



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 3 Walmart



3,8



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 4 ypf



3,7



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 5 Banco Galicia



3,7



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 6 Mercado Libre

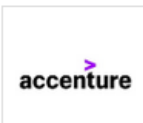


3,7



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 7 Accenture



3,6



[Ver evaluaciones](#) |

Nº 8 Telefónica



3,6



[Ver evaluaciones](#) |

Nº 9 Carrefour



3,6



[Ver evaluaciones](#) |

Nº 10 Burger King



3,5



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 11 Cencosud



3,5



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 12 Danone



3,4



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 13 Farmacity



3,4



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 14 PwC



3,4



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)

Nº 15 Santander Río



3,4



[Ver evaluaciones](#) | [Ver empleos](#)



Figura 5. Glassdoor 2019.

El informe de Randstand reconoce la industria de la TICS como uno de los sectores más buscados por los profesionales, ya que este cumple con varios de los ítems que motivan a un talento, uso de las últimas tecnológicas, desafíos constantes, estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento. El siguiente cuadro demuestra los sectores más buscados durante el 2019.

Por un lado tenemos el nivel de atractivo, dividido en bajo y alto, y por el otro el nivel de *awareness* (conocimiento) también dividido en alto y bajo, en donde alto implica que el nombre de los empleadores en el sector es ampliamente conocido por los trabajadores. Como se puede observar, las empresas de software ocupan un lugar privilegiado compartiendo con las tradicionales empresas automotrices, financieras y bancos. Es de gran importancia, ya que están industrias, en su gran mayoría son empresas con poca trayectoria. Sin embargo, hoy ocupan un rol protagonista en la industria del país.

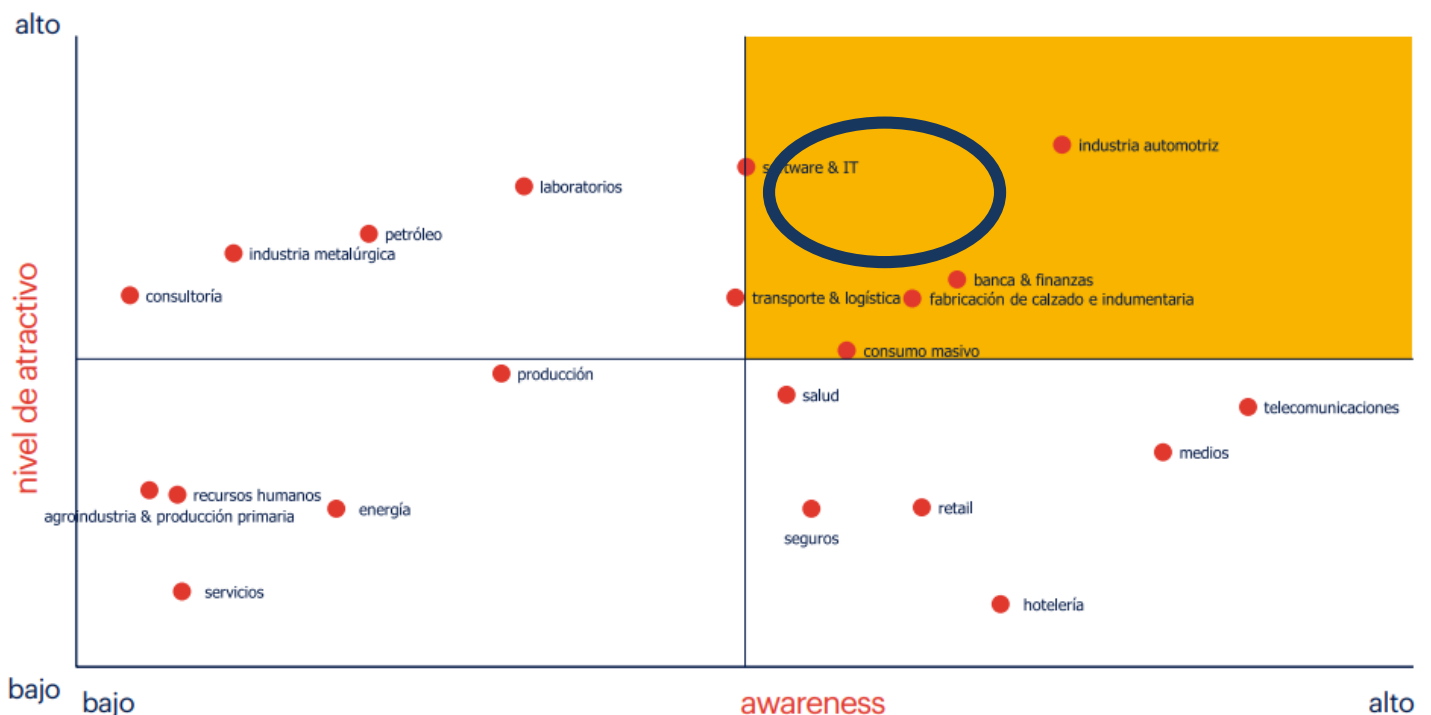


Figura 6. *Randstad Employer Brand Research (2019)*

En resumen, las organizaciones deben hacer más que proteger y mejorar su reputación ya que el contenido de Internet (por ejemplo, portales profesionales, redes sociales, páginas de calificación de empleadores, blogs privados) pueden moldear la opinión pública y cualquiera puede acceder a ella.

Por lo tanto, la decisión de crear una presencia en los medios sociales no es fácil: por un lado, permite a las empresas comunicarse con los interesados e influir en ellos mostrando cómo la compañía trabaja internamente, a pesar de que deja a las organizaciones más vulnerables a la opinión pública.

## **2.4 FIDELIZACION DEL TALENTO**

Una empresa hoy en día invierte tiempo y dinero en formar al nuevo empleado y amoldarlo a la cultura empresarial, proyectándolo dentro de la misma. Es por esto que cuando un empleado decide abandonar la empresa, ésta sufre una pérdida costosa ya que ello supone la pérdida del conocimiento del trabajador y la inversión que implica encontrar a alguien que lo sustituya, se adapte al equipo y supere el período de adaptación. Es importante aclarar que el término “fidelización” no significa que el empleado no se vaya nunca de la empresa, sino que se logre hacer de la relación empleado-empleador una relación rentable, aportando beneficios a ambas partes. (Borracchia, 2015).

En el mercado actual, hay libertad absoluta para que un trabajador busque trabajo en otro lugar que le resulte más beneficioso, es más, la generación Y tiene la particularidad de estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Lo más significativo de esto, es que es precisamente lo que le da todo el peso a la estrategia que la empresa desarrolle con respecto a la ME, es que los motivos de cambios no radican, como lo era en el pasado, por descontento económico, o por mejores oportunidades económicas.

Hoy, hay un abanico de aspectos que empujan a los talentos a moverse a otra empresa. Por ello, es muy utilizada la terminología de “contrato emocional” que consiste en un consentimiento mutuo (empresa y trabajador) en el que persiguen el mismo objetivo, entendiendo cuáles son los intereses mutuos.

El empleado comprometido es aquél que no se limita a hacer sus tareas sino que se esfuerza por mejorar y hacer todo lo que es capaz de hacer porque le importa la organización y se siente pleno en

lo que hace. Un empleado comprometido no se limitará tan sólo a un horario sino que se sumerge en el negocio hasta sentirlo propio.

El compromiso no consiste en tener a un empleado toda su vida, porque las cosas cambian y las preferencias de los empleados pueden cambiar. El compromiso hoy en día radica en la creación de una relación lo más beneficiosa posible tanto para la empresa como para el trabajador mientras que dure el contrato. En el momento en que la organización deje de interesarse por su empleado, éste romperá el contrato emocional aunque siga formalmente en la empresa, quien permanecerá temporalmente porque tratará de ir a otra organización por más que no tenga mejores condiciones económicas.

La investigación de Randstad arroja los siguientes ítems como los que pesan a la hora de priorizar un empleo y es significativo observar la importancia que tiene los “beneficios” y casi seguido la oportunidad de desarrollo en la empresa. Según esta encuesta, el 50% de los profesionales que deciden cambiar de empleo por una mejor oportunidad profesional, están dispuestos a perder el 10% de su salario para priorizar una mejor oportunidad. Y sin duda, esto demuestra como la Marca Empleadora tiene un protagonismo supremo en esta nueva era donde la búsqueda de empleo y la mejora profesional es constante.

Para Santiago Vazquez (2012) agradecer algo en el trabajo hace que disminuyan los pensamientos negativos y den paso a los positivos. Muchos de los empleados y líderes dan por hecho el trabajo de los demás y no ponen en práctica la gratitud.

En cambio, agradecer hace que los trabajadores sean más felices, aumente su confianza, lo que lleva a más situaciones de gratitud. Puede sonar algo obvio, que se da por descontado, pero en la diaria, y con la vorágine de trabajo no resulta un hábito tan sencillo de seguir. No se trata de sobreactuar, ni ser paternalistas, ya que ello no ayuda al trabajador, sino simple y básicamente se trata de agradecer su esfuerzo cuando sea necesario y ofrecer todas las herramientas que tiene a su alcance para su desarrollo profesional (Vazquez,2012).

# ¿Qué buscan los trabajadores argentinos a la hora de elegir un empleador?

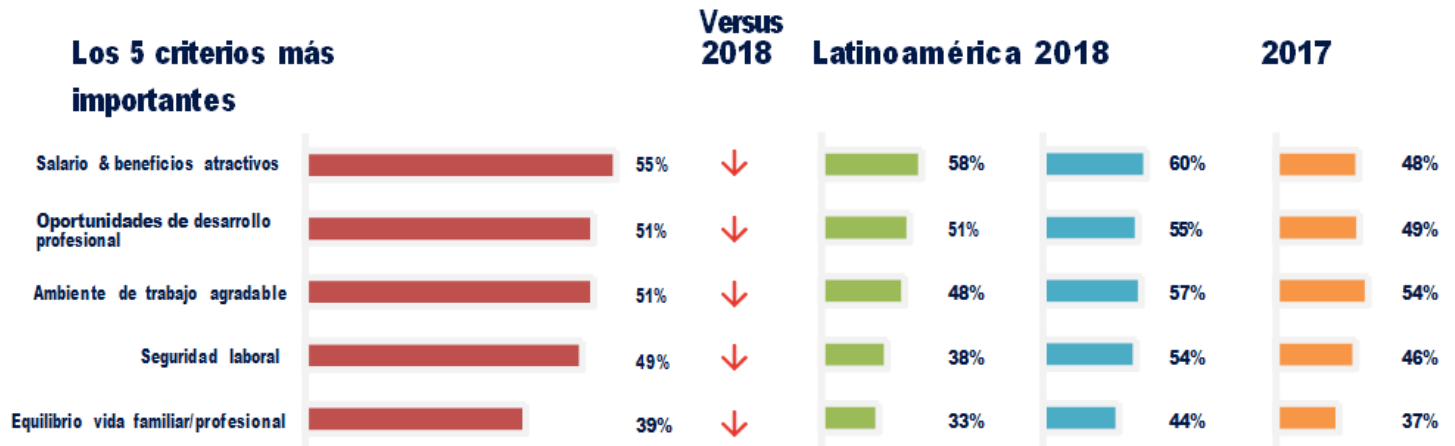


Figura7. Randstad|employerbrandresearch2019,countryreportArgentina

Son varios los elementos que estimulan a un empleado. La motivación es un aspecto vital a trabajar diariamente. Otro elemento muy importante para crear compromiso y retener a los mejores (teniendo en cuenta que el compromiso no es eterno) es la gratitud. La gratitud, a diferencia de otros elementos de la ME no requiere inversión, ni crear políticas especiales y ponerla en práctica tiene resultados muy positivos.

En este sentido, a la larga la gratitud no sirve de nada si no va acompañada de acciones de reconocimiento como el desarrollo profesional. Este es simplemente uno de los tantos gestos que pueden hacer la diferencia en un mundo tan competitivo en donde sentirse valorado puede hacer la diferencia entre irse o quedarse en un puesto de trabajo. David McClelland desarrolló una teoría que plantea que las personas se motivan al lograr 3 tipos de necesidades (Infocif, 2015):

- **Logro:** es el deseo de superar retos y obstáculos. Los empleados quieren asumir responsabilidades y hacer tareas difíciles evitando tareas repetitivas en su compañía. Buscan el reconocimiento de los demás.

- **Poder:** es el anhelo de lograr influir en los demás. Se intenta tener habilidades comunicativas y no la colaboración del equipo, ve a los compañeros de trabajo como competencia.



- **Afiliación:** es el deseo de sentirse parte de un grupo por lo que es muy importante el apoyo de los demás y le escapan a los enfrentamientos. Buscan lograr un buen clima laboral.

Lo que puede observarse es que el sueldo no es suficiente como elemento motivador. Se puede afirmar claramente que el sueldo por sí solo no motiva. Es una realidad en el contexto actual, ya que el sueldo no hace que los empleados se sientan comprometidos. Una remuneración por encima de la media del sector sí motiva pero a corto plazo porque pasado un tiempo los empleados olvidan esa ventaja que tienen y se vuelve a convertir en un problema (Randstad, 2015).

Lograr atraer, cautivar y consolidar un talento como venimos viendo en esta investigación requiere de analizar varios aspectos: el contexto actual, los nuevos conceptos como el de la ME, lo que es hoy un talento y los medios actuales más usados. Sin embargo, todo esto descontextualizado, no sirve si dejamos de lado la oferta que el mercado ofrece. La generación Y, con sus características particulares, sus deseos y sus demandas. Sin estos datos, nuestra investigación carecería de un eje principal que es nuestros candidatos y sus comportamientos. Con esta información, uno obtiene herramientas para comprender como se crea una ME adaptada a los empleados y potenciales empleados del mundo actual.

## **2.5 Generación Z: LOS CENTENNIALS**

Una generación puede definirse como un grupo de personas que forman parte de una sociedad y que han crecido en un cierto período de tiempo, experimentando momentos y eventos exclusivos que tuvieron un impacto en ese grupo y sus valores, actitudes y comportamientos. Varios son los autores (Howe, 1991; DeVaney, 2015) que creen que existen tres generaciones en el mercado laboral actualmente: The Baby Boomers, Generación X, Generación Y, y Generación Z.

La última generación, de donde vendrán los futuros profesionales, abarca a niños y adolescentes entre 0 y 18 años aproximadamente, aunque algunos autores consideran que los nacidos a partir de 1997 ya forman parte de la generación de los centennials, mientras que otros extienden la fecha hasta el año 2000.

Hace ya tiempo que se estudia cómo serán los futuros adultos que forman parte de la nueva generación, sin embargo, su inminente ingreso al mercado laboral reflató su relevancia al tener aspectos y características diferentes de su generación previa, los millennials. Los chicos más grandes

de la generación están comenzando a elegir carreras u opciones de vida, lo cual repercutirá en el desarrollo futuro e impactará en las estrategias de las empresas a la hora de captar su atención y ofrecerles desafíos acorde a sus expectativas.

Entre sus características principales, se destaca que son los hijos de la tecnología moderna y traen consigo un Smartphone al cual naturalizaron y no es que les resulta imprescindible para vivir, sino que lo ven como un facilitador de la comunicación. El hecho de que hayan nacido cuando la tecnología moderna ya estaba instalada genera nuevas concepciones de ver el mundo y algunas discrepancias respecto a las máximas que venían imponiendo los Millennials.

### **2.5.1 CENTENNIALS VS MILLENNIALS**

En primer lugar, los centennials entienden que la exposición pública es ineludible de la tecnología, una dualidad que los millennials sufren porque añoran la libertad de cuando su infancia no estaba plasmada en las redes sociales. Los centennials defienden su privacidad haciendo un uso moderado de las redes y prefiriendo la mensajería instantánea.

La creatividad es otro de sus pilares, ya que mientras que los millennials buscan como ideal modificar el mundo que heredaron, la nueva generación desarrollará sistemas innovadores que cambiarán los patrones conocidos hasta el momento. Esta característica, hace que sean más pragmáticos y menos idealistas, más fríos y pensantes y anteponen su felicidad por sobre el trabajo.

Al mismo tiempo, los centennials poseen una visión pesimista sobre el futuro porque nacieron en época de recesión económica, lo que implica una menor aspiración salarial respecto a los millennials, quienes vinculan el éxito con el factor económico y la importancia de su cargo profesional. Los centennials asocian el éxito al prestigio social, a emigrar y vivir fuera del país, buscarán trabajos en organizaciones cuyas causas sean ampliamente reconocidas gracias a sus beneficios colectivos.

# TRABAJO - ATRACTIVO DE OFERTAS

¿Qué te resulta más atractivo?

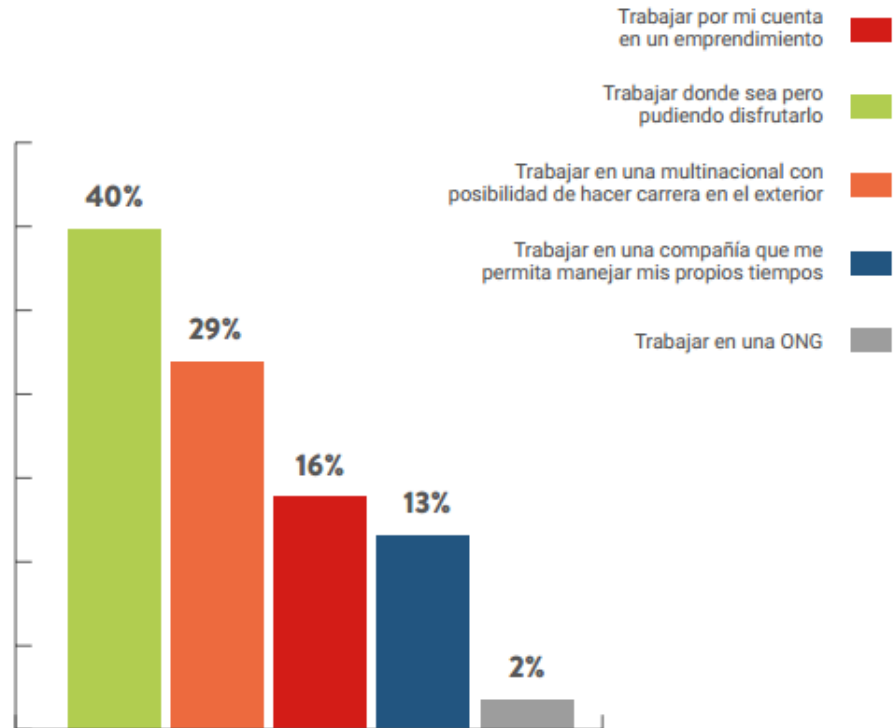


Figura 8. Encuesta realizada a centennials de Argentina. Informe realizado por [www.somoscentennials.com/resultados](http://www.somoscentennials.com/resultados) (2018).

## 2.6 LA GENERACIÓN Y: LOS MILLENNIALS

Para comprender la importancia de la ME para las organizaciones modernas, tenemos que analizar a la generación de profesionales que hoy está saliendo a dar sus primeros pasos en el mercado laboral y así analizar sus comportamientos. Necesitamos saber quiénes son las personas que trabajan en las organizaciones y de qué manera y con qué metas ingresan al mercado laboral: sus necesidades, aspiraciones, motivaciones, creencias y hábitos. Así, se podrá analizar cuál es la generación dominante que trabaja en las organizaciones actuales y sus diferencias. Desde hace décadas, se habla de “generaciones” para referirse a los diferentes grupos propios de una época determinada en el tiempo.

Los Baby Boomers son el grupo demográfico nacido entre 1946 y 1964. Una generación nacida con los eventos en sus vidas que fueron dentro de la prosperidad económica y el crecimiento de la clase media suburbana. Mientras que la generación X, previa a la generación Y, es un grupo nacido entre 1965 y 1979 y su primer evento común fue la crisis energética. Finalmente, están los Generación Y o Millennials - este grupo nació entre 1980 y 2000 (DeVaney, 2015). Los Millennials son actualmente jóvenes de entre 24 y 36 años considerados como la fuerza más joven y predominante en el lugar de trabajo. Según DeVaney (2015), podemos dividir a este en dos grupos: Millennials más jóvenes y mayores. Los Millennials que nacieron entre 1986 y 1992 empezaron su carrera profesional durante o al final de la recesión (diciembre de 2007 a junio de 2009), mientras que los más jóvenes, nacidos después de 1992, todavía están estudiando y comenzando a ingresar al mercado del trabajo. Estos últimos son los potenciales y futuros profesionales a los que hay que seducir, comprender y adaptar los puestos acordes a sus demandas y deseos. Estudios demuestran que al continuar una educación superior, es probable que éstos tengan una calidad más alta de la vida (DeVaney, 2015).

A su vez, y quizás el dato más relevante es que esta generación también conocida como los "nativos digitales" (Prensky, 2001), que nacieron durante la "era de Internet" y debido a eso, "el poder de ellos para influir y crear nuevas tecnologías ha crecido enormemente en la última década" (Burnstein, 2013). Las empresas más grandes y exitosas hoy en día como Google, Netflix y Facebook, fueron creadas por los Millennials. Por lo que sin duda, el hecho que sea "Nativos digitales" es un factor a tener en cuenta a la hora de diseñar la Marca Empleadora de una empresa, especialmente si la empresa apunta a puestos y perfiles profesionales jóvenes y ambiciosos. La tecnología es parte de quiénes son y de su crecimiento.

En esta era, los Millennials no sólo quieren tener acceso a la información, quieren crear contenido a través de redes sociales, quieren ser escuchados por otras personas, se sienten protagonistas y es por esta razón que hay que hacer un uso estratégico de este rol que ellos quieren tener, uniendo el contenido de las redes sociales con la ME que la empresa debe crear.

Ésta es una generación definida por tener, a diferencia del pasado, un cometido, un compromiso social. A su vez se caracterizan por ser *multitasking* (o multitareas en español), con preferencia al trabajo en equipo, impacientes, optimistas, empoderados, socialmente activos y que valoran el

equilibrio entre trabajo y vida. Este último punto marca otro punto en quiebre en esta nueva generación de jóvenes que privilegian su vida por sobre su trabajo, independientemente de la necesidad de éste; y es por esta razón que los motivos de migrar de empleo, muchas veces no se basa en mejoras económicas (como ya se comentó previamente), sino en busca de comodidad, menos stress, más tiempo libre.

Según el estudio de Randstad (2019), las características generacionales arrojan resultados diferentes en lo que hace a la búsqueda y preferencia laboral. Su estudio muestra los siguientes números:

**gen. z (18-24)**

**26%**

busca una empresa con una ubicación conveniente. Esta cifra es más alta en comparación con el personal de mayor edad.

**millennials (25-34)**

**55%**

busca oportunidades de desarrollo profesional. Otras generaciones están menos interesadas en esta oferta por parte de su empleador.

**gen. x (35-54)**

**60%**

considera que el salario & beneficios atractivos son un factor motivador muy importante hacia un empleador. Sin embargo, este factor se considera menos importante entre las generaciones más jóvenes.

**boomers (55-64)**

**43%**

considera que un buen equilibrio entre la vida familiar & profesional es un factor motivador importante. Esto no es tan así entre la gen. z y los millennials.



Figura 9. Randstad | employerbrand research 2019, country report Argentina

Teniendo esto en cuenta, se puede comenzar a analizar sus comportamientos y actitudes en el lugar de trabajo desde el proceso de reclutamiento. Caraher (2015) creía que para los Millennials "No se trata de si son o no adecuados para el trabajo, sino que es una cuestión de si el trabajo es adecuado para ellos". Esto muestra que los Millennials quieren hacer una diferencia, no quieren trabajar solo porque tienen que, sino que buscan una causa, un motivo, algo más que los haga sentir parte de algo importante, por lo que vale la pena sentirse parte de. Aquí, los reclutadores deben tener mucho cuidado al tratar de "vender" un trabajo para esta generación. Valorar el equilibrio entre el trabajo y la vida y estar dispuestos a cambiar de trabajo según su percepción de una mejor calidad de vida, esa es su filosofía.

En resumen, esta es una generación muy ambiciosa que valora no sólo las recompensas, sino también la capacitación y el desarrollo, las oportunidades que la empresa le brinde, como ésta lo valore y se lo haga saber. No es una generación que acepte el estancamiento profesional. Tiende a aburrirse muy fácilmente, por lo que está en constante búsqueda de nuevos desafíos; prefiere el trabajo significativo y busca la realización personal (Haw & Vos, 2010).

Por todos estos motivos, es el rol del área de recursos humanos en forma conjunta con el área de marketing interno, el diseñar una estrategia motivacional lo suficientemente atractiva que logre mantener “encantado” al empleado, entre ellas la de trabajar en la comunicación interna de la empresa. Fidelizar un talento requiere de varios factores, no solo entender la empresa, el mercado, la competencia, sino entender qué hace que el talento quiera renunciar.

Los buenos empleados son el capital de toda organización. La mayoría de las veces encontrar empleados adecuados para vacantes es uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones. Además de eso, el enfoque de muchas corporaciones ha cambiado: las ventas y ganancias a corto plazo han sido reemplazadas por un enfoque en el éxito a largo plazo. La estrategia de reclutamiento apropiada es crucial para este cambio de enfoque, especialmente porque una falta de coincidencia o la no ocupación de un puesto crea costos inmensos. Los errores de contratación no solo afectan seriamente los procesos operativos y la productividad de los empleados, sino que causan pérdidas significativas en los ingresos y las ganancias anuales. Un estudio global realizado por el *Instituto de Investigación de Mercado Harris Interactive 1* (2018) demostró que aproximadamente el 20% de los empleados recién contratados abandonan una organización dentro de los 18 meses. A medida que las empresas se expanden y compiten en el mercado global, los reclutadores a menudo tienen que ocupar puestos rápidamente para satisfacer las crecientes demandas de su organización. Este fenómeno se observa aún más en las empresas de software con un rápido crecimiento, en donde de repente surge un cliente y se debe incorporar de la noche a la mañana a 50 empleados nuevos (Globant 2017 – Contrato con empresa China- reclutó a 50 estudiantes de 1er año en 1 semana para un cliente en particular. De ese número solo 8 quedaron posteriormente permanentes en la empresa). Esas decisiones rápidas a menudo tienen un precio alto, más alto de lo que muchas compañías creen. Si un empleado recién contratado resulta ser una mala contratación, a menudo es el candidato, quien

tiene la culpa. Rara vez una empresa se apropia al darse cuenta de que no es el candidato sino su propia estrategia de reclutamiento lo que está causando las malas contrataciones. Un informe de Harvard Business Review (2018) demuestra que el 80% de la fluctuación de los empleados ocurre debido a un reclutamiento deficiente. Esto muestra que muchos gerentes y responsables del proceso de reclutamiento subestiman la complejidad del proceso de selección de talentos. Ante estas malas decisiones, la empresa no solo pierde tiempo, sino que las pérdidas son mucho mayores y con importantes impactos a largo plazo.

## 2.7 EL COSTO DE PERDER UN EMPLEADO

Uno de los errores más comunes en el proceso de selección es una posible incompatibilidad cultural con un candidato. Un desajuste cultural se origina al incorporar talentos basados únicamente en su experiencia y conjunto de habilidades. Sin embargo, los valores personales, la motivación y la ambición juegan un papel importante en una incorporación exitosa con la cultura de la empresa. Esto muestra que la ME, el desarrollo interno y externo y el posicionamiento de una empresa como un empleador confiable y atractivo, es sumamente relevante en este proceso.

Por eso, se necesita una estrategia de reclutamiento basada en el *fit cultural*. Se llama *fit cultural* a la probabilidad de que un candidato pueda encajar a un puesto de trabajo y adaptarse a los valores centrales y a los comportamientos colectivos que conforman una organización, una "cultura compatible". Se centra en el éxito a largo plazo de la organización y al mismo tiempo considera a cada empleado como un participante valioso en la cultura de una empresa. El principio de Fit Cultural apela a la compatibilidad de una cultura corporativa con los valores, ambiciones y motivaciones personales de un empleado.

Una mala contratación se traduce en alguien que impacta negativamente en la productividad, eficiencia, desempeño y cultura de una organización, así como un talento que solo permanece en la empresa por un periodo corto de tiempo.

Según el Brandon Hall Group (2017) las principales causas de una mala contratación son los errores en la adquisición del talento, al ser estos tan complejos como el proceso en sí. En su informe de investigación actual se mencionan cinco razones principales para una mala contratación:

1. Proceso de entrevista de trabajo
2. ME débil
3. Experiencia negativa del candidato
4. Proceso de incorporación insuficiente
5. Falta de información

Las empresas líderes están poniendo cada vez más énfasis para evitar las malas contrataciones. El primer paso es comprender mejor la perspectiva del candidato e identificar sus impulsores, valores y motivación en una etapa temprana. Como lo mencionamos anteriormente, estudios recientes muestran que especialmente los Millennials prefieren trabajar para una empresa que coincida con sus estándares y valores; no para una empresa en donde reciben mejores salarios pero no se adecúa a sus valores y motivaciones.



Figura 10: White, J.; The Columbus Dispatch, 2014



### **2.7.1 Mejorar la experiencia de selección**

Una experiencia positiva del candidato es una de las claves para mejorar el proceso. Esta es una parte esencial de una estrategia de reclutamiento exitosa de una empresa. En la actualidad, los canales de reclutamiento digital y móvil están tomando el centro del escenario. Una encuesta de Glassdoor (2014) mostró que el 45% de los postulantes a un empleo utiliza un dispositivo móvil para buscar puestos adecuados al menos una vez al día; el 89% piensa que los dispositivos móviles son el futuro de la búsqueda de empleo. Llevando esa encuesta al día de hoy (2019), probablemente ese porcentaje haya incrementado significativamente. Una gran experiencia como candidato no solo tiene un impacto positivo en el proceso de reclutamiento de la organización, sino que fortalece su reputación. La probabilidad de un empleo exitoso a largo plazo aumenta si un candidato ya tuvo una impresión positiva durante el proceso de solicitud. Incluso si un solicitante parece poco apto para un puesto disponible, aumentan las posibilidades de que él o ella recomiende la compañía a amigos o colegas. Estas recomendaciones son cada vez más importantes a medida que avanzamos hacia un mercado laboral impulsado por candidatos. El 70% de los Millennials indica haber adquirido una nueva posición a través de recomendaciones de amigos. El móvil como canal de reclutamiento ya no es más subestimado por las empresas, ya que las encuestas muestran que incluso aquellos con empleo, una vez al día chequean oportunidades laborales en portales. Es por esta razón que la estrategia de la ME debe ser generar un *fit cultural* para los postulantes, sin descuidar a los talentos ya incorporados en la empresa.

## **2.8 LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ELEMENTO DEL EMPLOYER BRANDING**

El rol de la comunicación interna en la construcción de una ME como estrategia competitiva es sumamente fundamental. Por lo tanto, las políticas comunicacionales y el establecimiento de los canales que permitan el intercambio de información entre emisores y receptores constituyen un factor básico y dinamizador para cualquier tipo de organización. Es a través de la comunicación que muchos de los problemas que las empresas puedan tener se pueden solucionar vía los canales correctos de comunicación; ya que gran parte de los conflictos se originan debido a una mala comunicación interna, conflictos entre diferentes áreas, cruce de información y una deficiente bajada de línea organizacional.

El rol que juega la ME será vital para crear una estrategia de comunicación fuerte y sólida para lograr el éxito.

Son 4 los elementos que se relacionan en un proceso de comunicación:

- 1) El emisor, quien comunica la información, con o sin respuesta concreta.
- 2) El receptor, a quien se pretende informar, que en ciertas situaciones va a reaccionar a la comunicación recibida y transformarse en emisor.
- 3) El mensaje, es decir la información a transmitir.
- 4) El canal, el medio que se utilice para impartir la información.

El éxito de este proceso tendrá efectos inmediatos en el clima laboral, la motivación de los empleados y por consecuencia, su productividad. En la actualidad uno de los grandes problemas que las empresas constatan tener es el de la comunicación interna, especialmente por la dificultad de manejar tantos canales de información frente al volumen de empleados y el volumen de información que una empresa grande maneja. Y esta falla modifica la actitud del empleado hacia su propio trabajo y hacia la empresa, con repercusiones en la integración; y finalmente, afectando la productividad del individuo.

Una comunicación interna efectiva es rentable para la empresa ya que el empleado está bien informado, entiende el funcionamiento y esta alerta a la actualización de datos porque conoce el “movimiento” de la empresa y sus objetivos. Sabe de dónde extraer contenido de su área en particular, identifica sus jefes y sabe qué rol ocupa dentro de la empresa, brindando una contribución global a la compañía (Chong, 2007).

En el pasado, la información tenía un formato descendente, es decir cómo se solía decir se “bajaba línea” desde las gerencias y se informaba. Sin embargo como ya hemos hablado del boom de la información y el dominio de la misma, hoy las empresas optan por estrategias de comunicación ascendentes que permitan al empleado de las distintas áreas y en distintas posiciones hacer llegar a la gerencia, y hasta la dirección sus propios aportes, ya sea comentarios, quejas, sugerencias, o incluso ideas.

Barranco Sainz (2000) remarcó que los efectos negativos de una política de comunicación interna defectuosa están perfectamente identificados y se pueden concretar en los siguientes puntos de conflicto:

- El empleado no se identifica con la compañía, dando lugar a la falta de motivación y de participación del empleado, lo que origina una disminución en la productividad unitaria y la insatisfacción personal.
- Falta de especificación de funciones y cometidos que distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos y fomentando la denominada “patología funcional”.
- Desconocimiento de los avances tecnológicos, cuya consecuencia directa es el desaprovechamiento del potencial humano de la empresa, que paulatinamente, va quedándose técnicamente obsoleto, fenómeno que termina repercutiendo en la calidad de los productos y servicios ofertados, y en definitiva en la propia imagen de la compañía.
- Creación de un sistema informal de información, debido a la ineficacia del formal, que habitualmente genera rumores e informaciones sin base que deterioran la realidad.

Tras identificar estos potenciales conflictos que una estrategia comunicacional ineficiente puede traer, es importante prestarle atención y el tiempo que merece a la planificación de esta herramienta, junto con el monitoreo apropiado ya que los medios van mutando constantemente, y así se puede estar siempre un paso adelante de los problemas potenciales que este pueda generar al descuidarlo.

Esta arma de doble filo puede ayudar o perjudicar a la empresa, ya que un empleado satisfecho y cómodo en su empresa será un excelente comunicador, proporcionando al público externo experiencias positivas de la empresa. Sin embargo, aquellos empleados desconformes, insatisfechos, y estancados en la compañía, no querrán convertirse en “embajadores” de la marca.

En resumen, la comunicación interna hace no sólo que la empresa sea más transparente, sino que hace sentir que los trabajadores tienen toda la información, lo que logra que los empleados se involucren y se comprometan más con la organización, mejorando su rendimiento y fidelizándolos a la marca. Sin embargo, la comunicación es tan solo uno de los elementos que la ME diseña, otro elemento de igual importancia, y que va de la mano de este es el clima laboral, la imagen y el mensaje de la misma.

## 2.9 ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES EN LA MARCA EMPLEADORA

La imagen y la reputación corporativas constituyen activos intangibles, fuentes de numerosas ventajas competitivas que no pueden dejarse al azar y que deben ser cuidadosamente gestionados. En general, los empleados perciben positivamente los rasgos asociados al sector de las tecnologías en lo que hace a la información y comunicación (Tic), al igual que conceptos como el dinamismo, la innovación y el liderazgo, pero no así relacionados con la responsabilidad social corporativa como la honestidad y la sensibilidad.

En los años '90, construir una imagen positiva, exclusiva y perdurable se convirtió en un aspecto tan trascendente para las empresas como vender productos. Según Villafañe (2004), una imagen es un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma, porque el observador influye notablemente en el resultado, ya que las imágenes, en este caso de las empresas, son elaboradas por vía de la percepción, la experiencia, las construcciones mentales y la memoria; y estas asociaciones van mutando con las alteraciones del medio ambiente, llámese el contexto en el que convivan.

En la actualidad, la imagen corporativa ocupa un lugar importante para trabajar. En los últimos años, esta imagen se la intenta asociar a la "responsabilidad social", que hace la empresa por la sociedad. En esto, muchas empresas trabajan arduamente en construir una imagen positiva, y generan acciones sociales que reafirmen su postura empresarial. Otro aspecto que cobro preponderancia en el último tiempo, es su posición frente al medio ambiente. Esto se da más en empresas de productos en las que ofrecen servicios, pero el apoyar causas ecológicas, o donar parte de sus ganancias a acciones medioambientales, también genera un impacto en la imagen empresarial.

En el ámbito de las empresas tecnológicas, la imagen corporativa es un elemento estratégico clave debido al escenario vigente en ese tipo de mercados, en el cual se apuesta por la flexibilidad, la innovación, la globalización, la orientación al cliente, la preocupación por la imagen transmitida, la creación de valor de marca y la orientación hacia los activos intangibles y el capital humano.

Por otro lado, otro elemento intangible de sumo peso en la construcción de una ME es la reputación empresarial. Esta puede ser entendida como la percepción que se tiene desde el exterior de la empresa, o

la imagen externa construida , acerca de lo que otros piensan sobre una o varias cualidades de la compañía. Así, la percepción que queda plasmada en una frase, más o menos elaborada, es la reputación que ha alcanzado la empresa en la mente del sujeto que emite dicho juicio. La percepción es otorgada por el mercado, teniendo en cuenta una serie de atributos empresariales.

La ME ayuda a administrar los talentos correctos al crear una cultura organizacional e identidad organizacional (Cable & Judge, 1997). Las asociaciones con la marca patronal afectan a la imagen del empleador, que a su vez influye en la medida de los solicitantes potenciales de su identidad personal. La gente siempre quiere verse y describirse positivamente y, por lo tanto, aspira a trabajar para una organización que se ajuste a sus necesidades personales. Este fenómeno puede explicarse por dos funciones de atracción con respecto a una buena reputación: expresión de valor y ajuste social. Highhouse et al. (2007) usó un esquema para explicar la relación influyente entre diferentes señales del mercado y el desarrollo de inferencias simbólicas sobre las organizaciones.

Señal del Mercado	Inferencia Simbólica		Rol de Atracción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder de Compensación .</li> <li>• Ranking de fortuna.</li> <li>• Tecnología progresiva</li> </ul>	Agresiva Dominante Innovadora	Compañía Exitosa	Ajuste Social
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialmente responsable.</li> <li>• Políticas para la familia.</li> <li>• Líder de principios</li> </ul>	Sinceridad Empatía Justay Ética	Compañía Respetable	Expresión de Valor

Tabla 1. Relación de las inferencias simbólicas y las metas personales en la atracción del empleado (Highhouse et al., 2007).

Definitivamente, si hablamos de elementos tangibles, el dinero es la motivación principal para que los empleados vengan a trabajar, así como lo son beneficios como frutas en el comedor, o un sector de recreación, vacaciones o días no laborales extras. Sin embargo, los beneficios intangibles tales como el tiempo libre o incluso un simple "Gracias" puede resultar en motivación y aumenta la percepción positiva y afianza el compromiso del empleado con la organización, reafirmando su contrato psicológico con la misma.

Los beneficios intangibles crean la lealtad de los empleados y, por lo tanto, el compromiso organizacional. Joo y McLean (2006) afirmaron que debido a la globalización y al aumento de la tecnología de la información, los activos intangibles son importantes para atraer empleados y convertirse en un empleador de elección. Una buena relación persona-organización atrae a la gente y comienza desde el momento en que el solicitante potencial ve por primera vez el anuncio de empleo respectivo (Collins y Han, 2004). Los solicitantes son persuadidos por la información dada e inmediatamente comienzan a sopesar en qué medida están convencidos de la adaptación en esta organización. Además, las personas se sienten atraídas por una organización si se logra un buen equilibrio entre la vida laboral y personal.

En este aspecto, Duxbury y Higgins (2005) identificaron tres tipos posibles de conflictos entre la vida laboral y familiar: el trabajo en sobrecarga, interferencia entre el trabajo y la familia. En el estudio de Thompson, Beauvais y Lyness (1999) encontraron que un beneficio de trabajo-familia y una cultura de apoyo entre la familia y el trabajo se correlacionan positivamente con el compromiso de la organización y, contrariamente, tienen un impacto negativo con los conflictos entre el trabajo y la familia. La demanda de fuertes valores corporativos que puedan estar asociados con valores personales son un valor agregado y valorado en la búsqueda laboral de hoy (Buhler, 2008).

En resumen, los beneficios tangibles generan la razón para trabajar, estos son estímulos visuales y concretos; mientras que los beneficios intangibles crean un compromiso con la organización, optimizando la fidelización del empleado y la alineación con la cultura empresarial, llevando a la construcción de un contrato psicológico.

## **2.10 EL COMPROMISO**

### **2.10.1 La creación de un contrato psicológico:**

Según Rousseau (1989), el contrato psicológico surge cuando un individuo percibe que las contribuciones que ellos hacen a la empresa genera en la organización una reciprocidad. Sin embargo, son los factores detrás de esta percepción los que, consecuentemente, estimulan promueven y sostienen la formación del contrato psicológico.

Es importante comprender los mecanismos que participan en el juego durante la (s) etapa (s) formativa (s) del contrato psicológico para saber cómo la Marca Empleadora impacta en el contrato psicológico. Basado principalmente en el trabajo de Rousseau, se entiende que el contrato psicológico se forma a través de varias fases y se basa en diferentes condiciones previas individuales y grupales.

La siguiente tabla muestra el trabajo de Rousseau en los bloques de construcción del contrato psicológico, el cual sirve para comprender la formación del contrato psicológico y, posteriormente, ver cómo éste influye en el contrato psicológico desde una perspectiva de gestión.

PRE- EMPLEO	RECLUTAMIENTO	SOCIALIZACION TEMPRANA	EXPERIENCIAS POSTERIORES	EVALUACION (Revisión/Valoración)
Normas Profesionales	Promesa Activa de Intercambio	Promesa Continua de Intercambio	Promesa intermitente de Intercambio	Información discrepante que conlleva a evaluación
		Información activa buscada por los empleados	Menos información activa buscada por los empleados	Incentivos/costos de cambio impactan en la revisión
Beneficios Sociales	Evaluación de señales de ambos (la empresa y el empleador)	Múltiples fuentes de información por parte de la empresa	Empresa reduce sus esfuerzos de socialización	
			Cambios a menudo incorporados en el contrato psicológico existente	

Tabla 2. Fases en la formación del contrato psicológico. (Rousseau, 2001).

Como se observa en la tabla, la formación del contrato psicológico ocurre durante cuatro fases: experiencias previas al empleo, prácticas y experiencias de reclutamiento, socialización temprana y experiencias posteriores (Rousseau, 2001). Al apoyar esta división entre los antecedentes previos al empleo y el contacto real con la organización, Herriot (1992) sostiene que el contrato psicológico entre individuo y organización se basa tanto en el entorno empresarial (factor interno) como en el social (factor externo).

La fase de reclutamiento se refiere al intercambio implícito de promesas y expectativas entre el empleador y el empleado, así como a la evaluación de las señales, que contribuyen a formar el contrato psicológico (Rousseau, 2001). Es en esta fase justamente en la cual al empleado se le

proporciona información real sobre el contenido del trabajo, las expectativas y el entorno organizativo, y por lo tanto, según la información nueva, se revisa el contrato psicológico confirmado.

Es importante destacar que, con las tendencias actuales que algunas empresas tienen de terciarizar los procesos de contratación a consultoras externas, esta fase puede complicarse y prolongarse aún más y, posteriormente, afectar la formación del contrato psicológico. La fase de socialización temprana es la fase de introducción de los empleados dentro de la organización y comprende un proceso continuo de información en cuanto a la relación laboral, las promesas y las expectativas (Rousseau, 2001).

Las experiencias posteriores suelen cooperar y reconfirmar el contrato psicológico existente, con revisiones menores y cambios incorporados en el contrato existente. Generalmente, durante cambios organizativos, particularmente en empresas grandes o multinacionales, fenómenos como la reducción de personal, la fusión u otras perturbaciones en el entorno empresarial que causan cambios significativos, se generan “cimbronazos” en los empleados, acompañados con temor, dudas e incertidumbres, y es aquí, en donde el contrato psicológico se “renegocia” o se viola (Brooks, 2009).

Además, cambios pequeños en el entorno empresarial, por ejemplo, una promoción o un cambio en el contenido del trabajo también cambiará las condiciones del contrato psicológico, y por lo tanto, en dichos entornos empresariales, el contrato psicológico pasa a ser una entidad inestable (Herriot, 1992). El alcance de esta tesis abarca especialmente la fase de experiencias en el ámbito del contrato psicológico; y cómo éste se enlaza con el fenómeno de la ME. Sin duda, de haber un término clave para encuadrar estos enfoques, ésta sería “compromiso”, y como generarlo, estimularlo y mantenerlo en las diferentes etapas de la vida del empleador en la empresa.

Un empleado comprometido, en términos coloquiales sería “con la camiseta puesta”, sin duda logrará una mejor *performance* de sus tareas que un empleado no comprometido. La energía, el esfuerzo y las ganas por seguir siendo parte de la empresa lleva al empleador a “dejarlo todo” y es a través de la ME y la generación de este contrato psicológico, que se puede lograr comprometer al empleado con un propósito común.

Es vital para comprender completamente el proceso de formación y cómo los empleados se disponen de manera diferente en función de las condiciones previas, incluir una breve sección a continuación



para describir los esquemas mentales como bloques de construcción en la formación del contrato psicológico.

### 2.10.2 Los esquemas mentales

El contrato psicológico está formado por modelos o esquemas mentales altamente complejos que están influenciados por los factores contextuales anteriores y por diferentes condiciones previas individuales. Se desarrolla gradualmente un esquema mental a partir de experiencias pasadas y el conocimiento propio, formando ideas prototípicas personales de, por ejemplo, normas profesionales.

En otras palabras, es el desarrollo de varios esquemas mentales que indican las creencias individuales con respecto a una norma profesional. Por lo tanto, un esquema está hecho de múltiples componentes con diferentes vínculos y diferentes niveles de abstracción; cuanto más complejo es un esquema, más componentes y vínculos existen entre ellos (Rousseau, 2001). Los individuos usan categorías para interpretar los significados de los componentes de nivel inferior, que a su vez crean un mayor nivel de significado (tabla 3, Rousseau, 2001).

ALTOS NIVELES DE ABSTRACCIÓN CON RESPECTO AL INTERCAMBIO DE EMPLEO
SIGNIFICADOS ASOCIADOS EJEMPLO: Transacción/Relación
Creencias Básicas Promesas/Obligaciones

Tabla 3. El contrato psicológico presentado como esquema (Rousseau, 2001).

En relación con la formación del contrato psicológico, tanto las creencias elementales, y las promesas percibidas pueden inducir el tipo de percepción por parte del empleado en lo que respecta a un contrato transaccional o relacional, que a su vez afectará la expectativa de lo que el empleado percibe como un tratamiento apropiado en la relación laboral (Rousseau, 2001). En la fase previa al empleo del contrato psicológico, son éstos esquemas o modelos mentales los que componen la formación inicial del contrato psicológico en la forma de expectativas de los empleados hacia el empleador y la relación laboral. Un punto importante en este contexto es que los esquemas mentales entre novatos (recién graduados) y expertos (fuerza laboral experimentada) difieren en su complejidad.

Por un lado, los expertos tienen un conjunto más complejo de esquemas en relación con el empleo, basados en experiencias anteriores y socializaciones, que indican que es menos probable que se vean influenciados por la nueva información, y a su vez, es más probable que se resistan al cambio organizacional.

Los novatos, por otro lado, poseen esquemas menos complejos y, a menudo, carecen de información para "completar los modelos mentales", lo que hace que sea más factible el verlos influenciados por la nueva información previa y posterior al empleo (Rousseau, 2001). Aquí es donde el rol de la ME se vuelve fundamental y es de vital importancia desarrollarla en esta transición ya que a través de ella y sus elementos se logrará la fidelización del empleado en las primeras etapas de su incorporación a la empresa.

El vínculo entre la ME y la formación del contrato psicológico se basa en la aceptación de un contrato psicológico entre el empleado y la organización. Esto permite la conexión entre la ME y el contrato psicológico, ya que el contrato puede basarse en las expectativas generales del empleado hacia la organización y el tipo de relación laboral que ofrece la organización. Además, esto enfatiza la comunicación organizacional como un determinante importante en la construcción de las relaciones de los empleados tanto internas como externas y, por lo tanto, afecta el contrato psicológico.

Sin duda, la comunicación organizacional concebida en el marco de una ME para la formación del contrato psicológico en la fase previa al empleo es sumamente relevante. Backhaus & Tikoo (2004) sustentan ésta teoría al establecer que los mensajes de reclutamiento, como parte de la ME, pueden comenzar la formación del contrato psicológico. Además, argumentan que cuando los posibles

reclutas conocen la ME desarrollan una serie de suposiciones sobre el empleo en la empresa que serán incorporadas después del ingreso en la organización (Backhaus y Tikoo, 2004). Por lo tanto, la Marca Empleadora establece ciertas asociaciones sobre la organización como empleador y la posible relación laboral.

Burke et. Alabama (2011) recurre a la teoría de manera significativa para explicar este innegable enlace, y afirma que *“cuando un empleado (o posible solicitante) se da cuenta de los atributos de la Marca Empleadora a través de las comunicaciones externas de la organización (...) esto fortalecerá el contrato psicológico del empleado en relación con los elementos de contenido específico.”* Esto implica que un empleado potencial generará contenido del contrato psicológico y expectativas basadas en la comunicación de la Marca Empleadora externa de una organización.

En su trabajo, Edwards (2010) también analiza las conexiones entrelazadas entre la ME y el contrato psicológico, comparándola con la popular analogía del "huevo y la gallina". El debate sería si la Marca Empleadora establece los contratos psicológicos o viceversa. Argumenta que es probable que la publicidad de la oferta de empleo genere expectativas sobre qué aspectos de la organización está obligada a proporcionar a los empleados; sin embargo, lo que los empleados obtienen en el empleo y el contenido particular del contrato psicológico también ayudará a formar el contenido de las experiencias de empleo con respecto a la Marca Empleadora de una organización (Edwards, 2010). Para aclarar la conexión de una manera sencilla, la figura 13 muestra cómo el mensaje de la Marca Empleadora afecta el contrato psicológico, que a su vez afecta la Marca Empleadora.

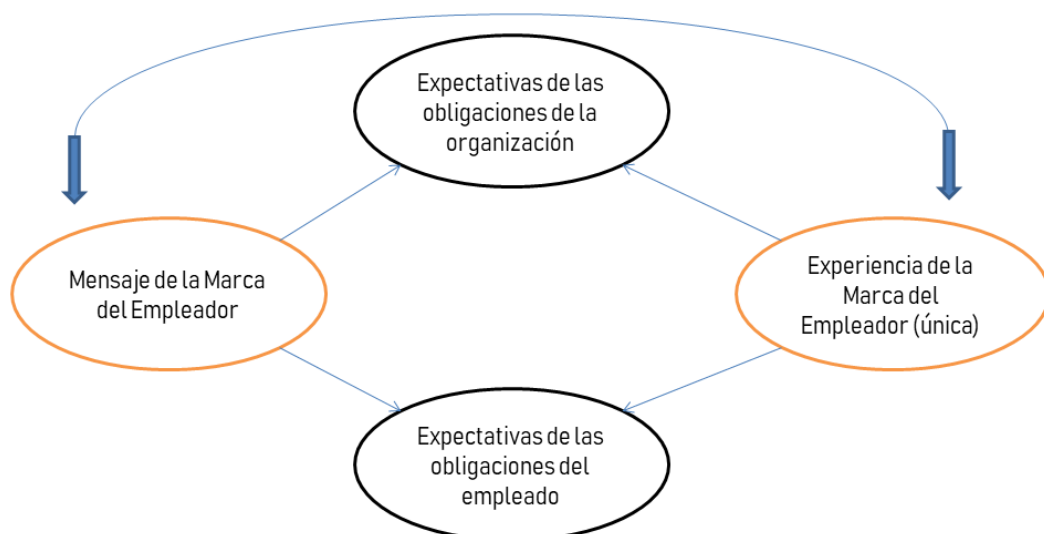


Figura 11. La relación entre el contrato psicológico y la Marca Empleadora. (Edwards, 2010)

El mensaje de la marca se refiere a la ME de la organización comunicada a los empleados externos. El contenido de este mensaje es esencialmente la oferta de la ME según lo propuesto por la organización específica, y generalmente comprende los beneficios funcionales, simbólicos y psicológicos obtenidos por el empleo en la organización.

Este mensaje, cuando se presenta a los potenciales empleados, conducirá a ciertas asociaciones con la ME, en función de la interpretación individual, es decir el pre-concepto. El tipo de asociaciones interpretadas depende del esquema mental del individuo y del tipo de experiencias previas que componen el modelo mental. Además, las asociaciones dependen de los esquemas existentes del individuo con respecto a otros factores contextuales, como la cultura, el entorno sociopolítico, la educación y los sistemas de creencias personales, así como los vínculos entre ellos. Estas asociaciones, a su vez, conducen al desarrollo de creencias elementales con respecto a la relación laboral y las promesas u obligaciones organizacionales percibidas.

Las creencias elementales son similares a las del esquema mental propuesto por Rousseau (2001) en la figura 11 anterior. La interpretación de estas creencias elementales formará los bloques de construcción básicos en la formación de los contratos psicológicos porque determinarán lo que el empleado espera a un nivel básico. Al descifrar las creencias elementales, se produce un asociado más alto y el empleado comenzará a desarrollar expectativas para el tipo de contrato psicológico que se formará con la organización, por ejemplo, la cultura organizacional y un conjunto de valores altamente orientados a los resultados (comunicados a través de la Marca Empleadora) los cuales podrán llevar a la expectativa de un contrato transaccional basado en las características de intercambio *quid-pro-quo* (algo por algo).

Finalmente, las promesas anticipadas y la asociación de tipo de contrato psicológico llevan a una expectativa con respecto a una posible relación de empleo con la organización particular y, por lo tanto, el comienzo de la formación del contrato psicológico. Por lo tanto, la ME impacta en la formación del contrato psicológico tanto en la fase previa, como en la fidelización de la misma y en la consolidación constante del contrato.

Hasta aquí, hemos hecho un recorrido sobre la literatura para tratar de comprender qué es, cómo funciona y qué impacto tiene el concepto de Marca Empleadora en la actualidad para analizar si nuestro caso de estudio, la empresa Globant, y su éxito en la fidelización y atracción de empleados radica y se puede explicar a partir de dicho concepto. De aquí en más, y con esta línea de análisis, comenzaremos a analizar la empresa por dentro, sus características, su historia y sus peculiaridades para luego poder cruzar todos los datos, analizar cualitativa y cuantitativamente por medio de encuestas y entrevistas a sus gerente, empleados y potenciales candidatos, los alumnos para poder arribar a una conclusión.

# CAPITULO 3:



# Globant

we are ready



*They are Ready!*

## **CAPITULO 3: GLOBANT**

### **3.1 CASO DE ANALISIS**

Globant es una empresa de servicios globales fundada en Argentina en 2003, con oficinas en América del Norte, Central y Sur, Regiones de Europa, Asia y Pacífico. Globant se describe así misma como una empresa "digitalmente nativa " gestada en el medio de una crisis económica del país.

Sin embargo, hoy, sus acciones cotizan en la bolsa de Nueva York. A mediados de 2019, tiene ya más de 9.200 empleados (conocidos como "Globers") distribuidos en las 42 oficinas de 36 ciudades en 17 países alrededor del mundo.

Globant abarca una variedad de servicios como lo son los medios y entretenimiento, viajes, sector bancario y finanzas. Cubre desde servicios, tecnología y telecomunicaciones, servicios profesionales, asistencia sanitaria, bienes de consumo, venta minorista y fabricación.

La mayor parte de los clientes de Globant se encuentran en América del Norte, seguidos de Europa y América Latina. Los centros de desarrollo de la compañía están ubicados en América Latina, Asia, Europa y América del Norte.

Entre los clientes más relevantes se incluyen Google, EA, Openbank, National Geographic, Fox, Southwest Airlines, la Policía Metropolitana Servicio (Londres, Reino Unido), YPF y Rockwell Automation. Globant se enfoca en el espacio digital y cognitivo y trabaja con clientes para crear productos de software, diseñar viajes digitales e impulsar transformaciones que conecten emocionalmente a los clientes de sus clientes tanto con consumidores como con empleados. La empresa proporciona a los clientes las herramientas, ideas y soporte para que las compañías puedan ejecutar las transformaciones que necesitan en toda la organización.

Globant está estructurada en oficinas, lo que ellos denominan "Studios": cada una de ellos con una amplia experiencia en las últimas tecnologías y tendencias. Mientras que los empleados de Globant tienen conocimiento y experiencia en la industria, Globant cree que el modelo Studio trae un enfoque disruptivo que los clientes buscan. Las oficinas están organizadas por tecnología o tendencia, en lugar de la ubicación geográfica de sus componentes.

### 3.2 Globant: uno de los 4 unicornios

Junto con Despegar, ML y OLX, Globant adquiere esta demonización ya que tiene varios años en el mercado, y como punto en común principal, sobrevivieron a la burbuja.com. En el año 2000, en donde había muchas .com y mucho dinero, un día la bolsa de valores cayó drásticamente dejando a muchas empresas en el camino, y las que pudieron mantenerse son las que hoy forman los 4 unicornios. Se caracterizan por ser empresas con más de 10 años de antigüedad, que cotizan en bolsa y tienen una valoración de más de 1000 millones de dólares.

Globant cotiza en la Bolsa de Nueva York hoy, fue armada de cero por cuatro socios y amigos, con un presupuesto inicial de USD 5.000. Martín Migoya es la cara más conocida de los cuatro socios de esta empresa cuyo negocio es ofrecer soluciones de software a otras empresas. A diferencia de los otros unicornios, los creadores de Globant provienen de familias de clase media de La Plata y Mar del Plata con una formación académica en la educación pública. Tres de ellos se conocieron estudiando ingeniería y, al principio, fue la pasión por la música lo que los unió.

Globant hoy en día tiene una estructura horizontal, con lo cual si bien hay jerarquías, éstas son mucho más flexibles que la típica estructura piramidal de las compañías. Su forma de trabajo se asemeja bastante a la empresa Google y se la asocia en cuanto al clima laboral, las oficinas, la flexibilidad y los beneficios que ésta brinda a sus empleados.

Su éxito en el país es imbatible. Esta tesis pretende entender por qué Globant es elegida por tantos como ícono de empresa a trabajar y desarrollarse como profesional. Se tomará como punto de análisis la oficina de Mar del Plata.



# CAPITULO 4:

# METODO



## **CAPITULO 4: METODO**

El capítulo de métodos comienza con las suposiciones y metodología, seguido de una descripción del diseño del estudio y la selección con respecto a la recopilación de datos. Contiene la descripción de los grupos seleccionados con su respectiva justificación e incluye las guías de entrevistas, el modelo de encuesta y una pieza de comunicación de la empresa Globant que sirve para encuadrar nuestro punto de partida.

### **4.1 Suposiciones y metodología**

El enfoque de esta tesis fue desde un principio el descubrir qué es y cómo impacta el fenómeno de la ME en una empresa de software en auge como lo es Globant. Buscamos identificar el rol de la ME en la captación, reclutamiento y fidelización de empleados. Por ello, se busca investigar la gestión, los empleados y la visión de los estudiantes del área de las TICs y para obtener una comprensión y conocimiento más abarcativo a la hora de poder describir y explicar mejor el fenómeno en un contexto más amplio. A su vez, se espera que la información recopilada pueda respaldar y contribuir al explicar el éxito en el desarrollo de la marca. Esta tesis comenzó brindando una visión más amplia acerca del campo de la ME para poder detectar los puntos de enfoque del ensayo. El enfoque comenzó con tres factores; atracción, fidelización y cultura o clima laboral, emitiéndolas como un solo punto, ya que el enfoque cultural se integró en el contexto en el que se evalúa la cultura.

La recopilación de datos se dividirá en dos grandes grupos, información interna y externa. Por un lado necesitaremos obtener datos duros que nos permitan ubicar en contexto a Globant frente a sus competidoras, con datos reales, actuales y que sirvan para luego cruzarlos con los datos internos de la misma. El objetivo al identificar 3 tipos de entrevistados: gerentes, empleados y estudiantes es poder hacer una observación desde aristas diferentes en cuanto a: la imagen de la marca, la valoración de la misma, los elementos destacables y criticables, y la visión desde el lado de la gerencia para analizar si hay una armonía entre el mensaje que emiten y el que reciben. Sin duda, los tres grupos nos podrán brindar información relevante para poder identificar cómo impacta la ME en las etapas de atracción y fidelización. Esta es la razón por la cual la opinión de los empleados y de los estudiantes es importante para contrastar con la opinión de la gerencia.

## **4.2 Diseño del estudio**

Se decidió que un estudio de caso deductivo cualitativo sería beneficioso para comprender cómo la gerencia, los empleados y los estudiantes de carreras afines consideran a la empresa Globant y en consecuencia a la ME que la misma mantiene. Un estudio de caso permite un análisis en profundidad de una cuestión al observar e investigar los factores contribuyentes (Anderson 2004). Inspirándose en un diseño de estudio de caso integrado, se pudo observar 3 grupos específicos; la gerencia, los empleados y los estudiantes utilizando diferentes métodos, así como entrevistas y encuestas. Luego, se podrá analizar los resultados individualmente, como también colectivamente para buscar un patrón. Los casos individuales y los resultados de casos múltiples deben estar contenidos en un informe resumido. Al usar múltiples datos y sujetos, las conclusiones analíticas serán mucho más poderosas y enriquecedoras que las usadas en un solo caso, lo que permitirá arribar a conclusiones más detalladas.

## **4.3 Selección de encuestados y recopilación de datos**

Los datos incluyen entrevistas y encuestas con una guía de preguntas diferentes a los 3 grupos de encuestados; gerencia, empleados y estudiantes. Estas encuestas se pueden encontrar en el apéndice. En principio, para comprender mejor la cultura y la organización como un grupo completo, los empleados, tanto los antiguos como los juniors, también completan una encuesta online para comparar los resultados del estudio de caso y añadir datos más específicos acerca de los elementos de la ME vigente en la organización. Se utilizó documentación adicional de guía como el manual del empleado. Al ser el presente una tesis de carácter deductivo cualitativo, cada dato cruzado y analizado servirá para una conclusión más certera y sensata. Anderson (2004) se refiere a este enfoque de métodos combinados como pluralismo metodológico. El uso de datos complementarios para explicar un problema o situación ayuda a crear una interpretación de datos más equilibrada (Anderson, 2004). En consecuencia, los beneficios de tener datos de encuestas incluyen el volumen de información, el ahorro de tiempo, el valor monetario (gratis) y que son fáciles de comparar (Anderson, 2004). La gerencia fue elegida como grupo debido a su naturaleza influyente y conocimiento general sobre la compañía, y porque sin duda es vital ver el mensaje que ellos quieren dar, y cruzarlo con lo que la gente, tanto empleados como potenciales reciben, para posteriormente analizar si cumplen con su objetivo o no. Las entrevistas fueron por WhatsApp a través de mensajes de voz, llamadas telefónicas y se eligieron gerentes de diferentes oficinas que fueron entrevistados sobre su papel para conocer la

posición de la empresa y su visión. Se eligieron dos líderes de proyecto, “Los Premier League”. La Premier League, así se denomina a la liga superior del fútbol inglés, es en Globant el grupo de “gurúes”, los más experimentados profesionales y técnicos en tecnologías. Luego, al azar se eligieron empleados de distinta antigüedad para observar los cambios en la valoración de la empresa y sus beneficios.

Los empleados junto con el tercer grupo de entrevista, los estudiantes, se abordaron con el objetivo de responder la segunda pregunta. El tercer grupo consiste en estudiantes de programación para conocer su concepción acerca de la empresa de análisis, los elementos de atracción, lo que se percibe de la empresa vs lo que la empresa quiere proyectar. Sin duda este relato sólo se puede recabar a través de una encuesta a potenciales candidatos, ya que puede ser difícil para los empleados a largo plazo que recuerden lo que primero los atrajo a la organización. Mediante el uso de diferentes formas de recopilación de datos, el estudio ha podido reunir la información necesaria para identificar los elementos que están en juego y el rol que hoy ocupa la ME en la atracción y fidelización de talentos desde múltiples perspectivas.

#### **4.4 Entrevistas semi-estructuradas y encuestas**

Se realizan dos tipos de entrevistas profundas, incluyendo a la gerencia, y a ciertos empleados, una encuesta masiva a empleados y otra encuesta a estudiantes de programación de la Universidad Tecnológica Nacional de la ciudad de la Mar del Plata. La guía de las entrevistas se crea después de analizar el marco teórico de la ME y analizar la industria, sus características, sus particularidades y el modo en el que se comporta el tipo de empleados de esta rama tan peculiar de sistemas. Basándonos en las dos grandes áreas generales de atracción y fidelización de talentos dentro del marco de la cultura organizacional, estos datos se cruzarán con las teorías de la ME presentadas anteriormente para asegurar que la investigación tiene una línea de análisis directa con la hipótesis planteada. Las entrevistas se definen como semi-estructuradas, con preguntas abiertas. Esto significa que se plantean las mismas preguntas a todos los encuestados, lo que aumenta la confiabilidad, y al mismo tiempo, permite diferentes preguntas de seguimiento, lo que significa que el encuestado puede hablar libremente. Las mismas preguntas de la entrevista se hicieron a todos los encuestados desde otra visión. Las preguntas de seguimiento solo se utilizaron para aclarar una respuesta o para ver si el investigador comprendió al encuestado. Si bien la mayoría de las entrevistas se realizaron por mensaje de audio en WhatsApp, y llamadas, se pudo prestar atención a los tonos, las pausas y el

peso de las palabras elegidas en cada respuesta; razón por la cual las citas en la sección de resultados y análisis tienen mucha importancia.

Los participantes fueron elegidos al azar en función a la disponibilidad en el caso de las presenciales, y vía mensaje de WhatsApp explicando la idea de la entrevista. Las entrevistas tardaron aproximadamente media hora en completarse; mientras que las grabadas, alrededor de 10 minutos. Los participantes no fueron informados de las preguntas antes de la hora de la entrevista. El objetivo durante la entrevista era ver la situación desde la perspectiva de la persona entrevistada.

#### **4.5 Entrevistas de la Gerencia**

Las preguntas para la gerencia apuntaban a ver cuál es la visión de la empresa y su filosofía frente al concepto de la ME y ver cómo consideran que la gente los ve. A su vez, conocer los lineamientos que intentan bajar a su personal, y como ellos creen que atraen talentos. Se intenta reflejar la complejidad de la responsabilidad que involucra el rol de gerente contrastada con las entrevistas a los empleados. Cabe mencionar que costó mucho conseguir la palabra de la gerencia de Mar del Plata y al ser varias veces reacios a responder preguntas sobre la metodología de reclutamiento, argumentando cuestiones confidenciales, se logró dar con gerentes de diferentes zonas que explicaron en profundidad los datos solicitados. Se realizaron preguntas más amplias a la administración, como cuál era su definición de ME, cómo trabajan con conceptos de beneficios, desarrollo personal y reclutamiento. Los empleados de la gerencia fueron elegidos en función de sus puestos.

#### **4.6 Entrevistas a empleados**

Las preguntas se realizaron de dos maneras, se hicieron entrevistas en profundidad a algunos empleados, y luego se envió una encuesta digital a través de Google Forms para identificar una respuesta más masiva y obtener datos cuantitativos. Se recabaron datos sobre su visión acerca del rol de la ME en la empresa y sus críticas o valoraciones sobre la cultura de la empresa. Por otro lado, se buscó entrevistar a recientes incorporaciones, en puestos juniors, con la intención de descubrir qué los atrajo de la empresa, y cómo evalúan sus primeros pasos en la organización, identificando pros y contras, así como su visión dentro de la empresa a largo plazo. La idea para este grupo es que sean libres de responder con sus opiniones y reflexiones sin ninguna restricción. Los empleados fueron elegidos por selección aleatoria para aumentar la variedad de respuestas disponibles, únicamente se

consultó la antigüedad para distinguirlos, las herramientas utilizadas para las entrevistas fueron vía telefónica, WhatsApp.

#### 4.7 Estudiantes de Programación

Ya que la empresa Globant trabaja de manera conjunta con la Universidad Tecnológica Nacional, más en particular, con la carrera de Tecnicatura Universitaria en Programación, se optó por entrevistar alumnos de la carrera ya que en las búsquedas laborales, la empresa recluta alumnos y graduados dándoles la oportunidad del primer empleo en un puesto junior con la posibilidad de escalar y hacer carrera en la empresa. Los estudiantes fueron seleccionados cursando tanto el 1er como el 2do año de la carrera para conocer la visión de ellos acerca de la empresa y de cómo la consideran frente a un potencial empleador. Se consideró este grupo de análisis interesante porque no dependen de la empresa de la misma manera que los empleados, mientras que están influenciados por muchas otras empresas. Las encuestas a los estudiantes incluyeron todos los conceptos a investigar, poniendo énfasis en saber la información que tienen de la empresa desde afuera de la misma. Cómo la perciben, qué los atrae de ella y qué desconocen. Con esta información recolectada desde el grupo de los alumnos se espera dar una explicación más profunda de por qué los estudiantes están interesados en Globant. Las mismas se enviaron vía *Google Forms* a la base de datos de 500 alumnos y se recibieron 70 respuestas a la fecha de relevar los datos.

#### 4.8 Guía de preguntas

<b>Entrevista Guía para la Gerencia</b>
---

- 1) ¿Qué significa para usted la marca del empleador?
- 2) ¿Qué se espera que la marca del empleador conduzca para Globant?
- 3) ¿Cuál es la Visión de Globant?
- 4) ¿Describe cómo funciona Globant con respecto a la atracción de talentos?
- 5) ¿Cuál es el mejor talento para Globant? (los mejores en su campo) ¿Es difícil encontrar el mejor talento?
- 6) ¿Qué ideas tiene para mejorar la búsqueda de los talentos?
- 7) ¿Qué canales de comunicación utiliza Globant?
- 8) ¿Puede describir el mensaje deseado para comunicar a los posibles candidatos?
- 9) Describa un proceso típico de reclutamiento

- 10) ¿Describe cómo funciona Globant con respecto a la fidelización?
- 11) ¿Conoce el nivel salarial general de Globant en comparación con otras empresas similares?  
(similar a la fuerza laboral) Explicar:
- 12) ¿Qué peso tiene éste en la fidelización?
- 13) ¿Qué compensación y beneficios existen hoy?
- 14) ¿Puedes describir la cultura empresarial en Globant?
- 15) ¿Cómo trabaja Globant el tema del desarrollo personal?

<b>Preguntas Guías para Empleados:</b>
--

- 1) ¿Qué haces en Globant?
- 2) ¿Cuánto tiempo hace que estás haciendo eso? ¿Cuánto tiempo hace que estás trabajando en total acá?
- 3) Explica qué te influyó para aceptar un empleo en Globant?
- 4) ¿Hay alguna actividad que prefieras / no prefieras?
- 5) ¿Qué te motiva profesionalmente?
- 6) ¿Qué recompensas y beneficios existentes preferís?
- 7) ¿Qué recompensas y beneficios te gustaría ver en el futuro?
- 8) ¿Qué tiene Globant que otra empresa no pueda ofrecerte?
- 9) ¿Qué te gusta de Globant?
- 10) ¿Qué mantendrá a los empleados de Globant en el futuro?
- 11) ¿Cuál(es) es/son la/s área/s que necesitan mejor en Globant?
- 12) ¿Hay algo que te gustaría cambiar sobre Globant?
- 13) Explicá cómo tu trabajo en Globant contribuye con tus planes profesionales.
- 14) ¿Cómo describirías al empleado promedio de Globant?
- 15) ¿Puedes describir los valores comunes en Globant? (tres cosas)

<b>Guía de entrevista para los estudiantes</b>
--

- 1) Nombra tres empresas en las que te gustaría trabajar: Área especial de interés / empresa / posibilidad de conseguir un trabajo.

- 2) ¿Dónde escuchó o aprendió por primera vez sobre Globant? (canales de comunicación)
- 3) ¿Tenés algún amigo / contacto en Globant?
- 4) ¿Cuál es tu primera impresión del clima laboral en Globant?
- 5) ¿Qué tres aspectos considerarías para ingresar a trabajar en una empresa?
- 6) ¿Qué beneficios y compensaciones conoces que ofrece Globant?
- 7) ¿Hay algún beneficio que le gustaría agregar?
- 8) ¿Qué cosas asocias con tu empresa ideal?
- 9) ¿Qué te haría aceptar un empleo en Globant?
- 10) ¿Hay algo que te gustaría cambiar en Globant?
- 11) ¿Hay algo que Globant podría mejorar cuando se trata de trabajar con estudiantes?

#### 4.9 Encuesta masiva a empleados

Yo priorizo	PARA NADA	A PENAS	BASTANTE	TOTALMENTE
El balance entre mi vida privada y mi trabajo				
Horario flexible				
Colegas inspiradores				
Posibilidad de traslado en Globant				
El constante feedback y seguimiento de mis proyectos				
La posibilidad de trabajar desde casa				
La posibilidad de hacer carrera en la empresa				
Un trabajo basados en proyectos				
Empleo seguro				
Tareas que impliquen un desafío constante				
Un buen salario y beneficios				

#### Elegí el beneficio que más valoras

Comisiones	Gift card
Horario flexible	Desarrollo personal
Masajes	Juegos
Desayuno	Permisos extraordinarios
Salario competitivo	Otros: (explicar)



#### 4.10 Manifiesto de Globant

Para poder entender la línea comunicacional que Globant utiliza, se adjunta como herramienta cultural la promulgación de un manifiesto, dejando de lado la tradicional misión y valores. En él se puede apreciar los valores a los que adhiere la empresa. (Ver Recuadro 1).

##### **Recuadro 1: Manifiesto Globant**

Globant es una compañía creada con el desafiante objetivo de competir globalmente en el desarrollo de alta tecnología. Nuestra pasión es ser un vehículo de cambio para nuestro país, un puente hacia un futuro donde las personas exploten su potencial dentro de la industria del conocimiento. El desafío es grande pero confiamos en que nuestros valores nos permitirán afrontarlo:

**Actuar correctamente:** Sabemos que solo siendo personas de bien podremos lograr ser los mejores profesionales. Es posible hacer negocios de manera ética. Somos conscientes de que nuestros logros acarrearán la responsabilidad de mejorar nuestra sociedad.

**Pensar en grande:** Creemos firmemente en que podemos construir una compañía argentina *world-class* que provea desafíos globales de alto nivel a nuestros Globers. Nuestro trabajo se desarrolla sobre la base de los constantes desafíos y el crecimiento permanente.

**Innovar continuamente:** Desafiamos cada “es imposible”. Romper paradigmas es lo que lleva nuestro trabajo a un nivel superior.

**Producir con excelencia:** Porque amamos nuestro trabajo es que apuntamos a ser los mejores. Como sabemos que todos los problemas a los que nos enfrentamos volverán a aparecer en el siguiente proyecto, buscamos resolver los obstáculos que hoy nos aquejan.

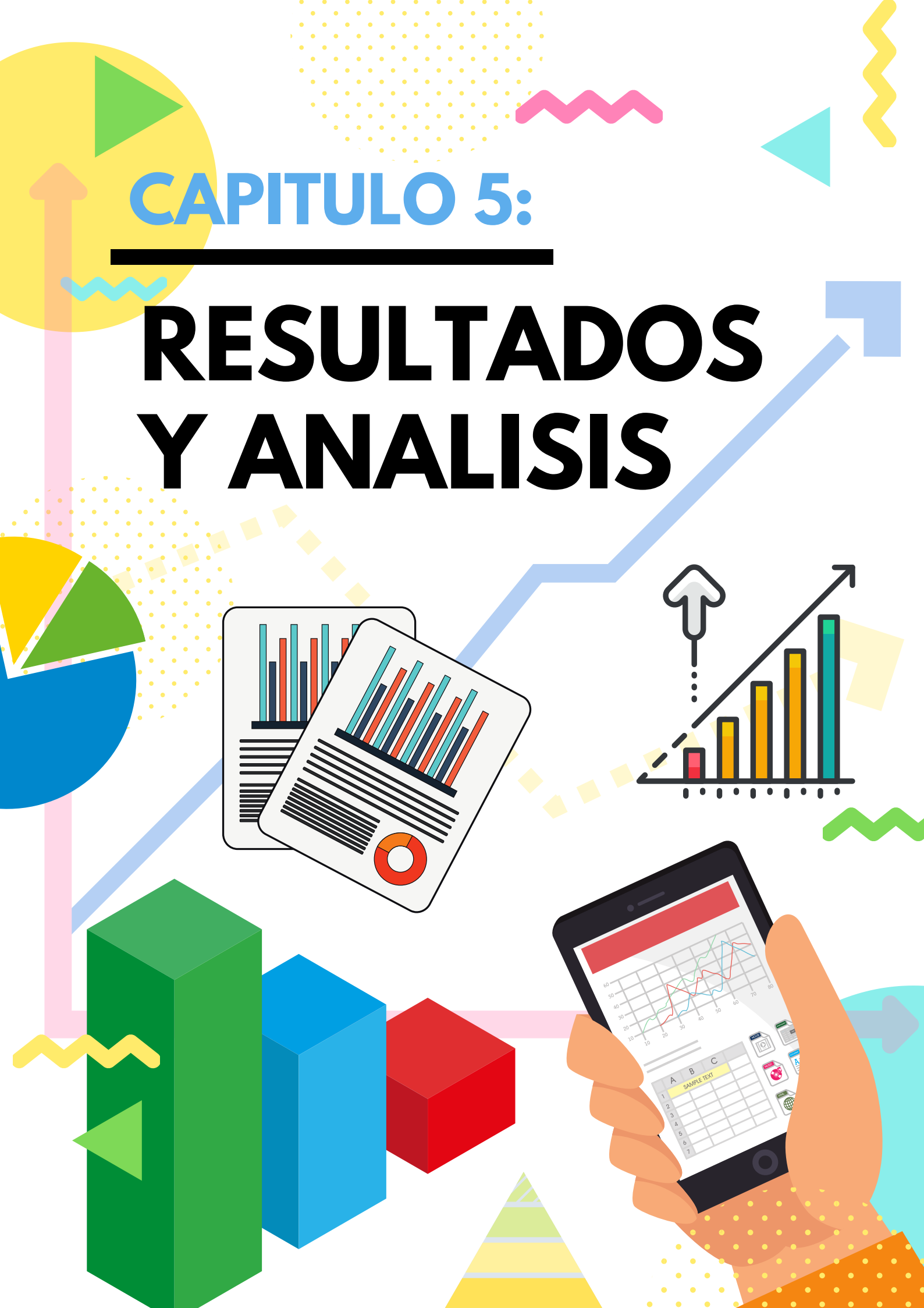
**Trabajar en equipo:** Impulsamos a nuestros Globers a que conozcan a sus compañeros y se apoyen mutuamente. Juntos vamos a mejorar nuestra carrera, nuestra empresa y nuestro país. Si algo sale mal, sabemos que no hay que guardarlo, sino mejorarlo entre todos. Si algo sale bien, nos gusta saberlo para poder repetirlo. Todos tenemos derecho a ser escuchados y respetados.

**Disfrutar trabajando:** Gran parte del tiempo, la pasión, la dedicación y el amor que invertimos en nuestras vidas están dirigidos al trabajo. Los Globers creemos en encontrar placer en nuestra labor diaria, en tener un ambiente de trabajo agradable, en conocernos y establecer amistades.

**Estos son nuestros principios.** Creíamos en todo esto el día que creamos Globant y con cada paso que damos lo reafirmamos. Solo respetando nuestras bases y trabajando unidos con un mismo objetivo podremos seguir creciendo para llegar a ser las mejores personas con el mejor desarrollo profesional.

## CAPITULO 5:

# RESULTADOS Y ANALISIS



## CAPITULO 5: RESULTADOS Y ANÁLISIS

La sección de resultados analiza en primer lugar las expectativas por parte de la gerencia, su filosofía, su visión acerca del mercado; y también desde la visión de los empleados y los futuros talentos, alumnos de la universidad, estudiantes de programación; luego se tocan temas de atracción, fidelización y cultura de los gerentes, empleados y estudiantes, como candidatos potenciales.

### 5.1 Expectativas de la gerencia sobre la Marca del Empleador

Para entender lo que la ME proporciona a la empresa, se preguntó a la gerencia sobre sus expectativas sobre cómo la ME impacta en la organización. Cuando se les preguntó sobre su punto de vista acerca de la ME, si bien ninguno asociaba el término a una definición en particular, al describir lo que la empresa plantea como marco de trabajo, llamada “Experiencia Globant” notamos que dichos elementos correspondían a la definición de la marca empleadora. Un encuestado respondió;

*“a nosotros nos encanta mostrarle al mundo la experiencia Globant, queremos que se vea cómo se vive adentro un día de trabajo, el clima laboral, la flexibilidad con la que nuestros empleados pueden decidir cuándo, cómo y dónde realizar sus tareas” (Gerente 1).*

Otro encuestado asoció a la ME con las acciones que la empresa hace para atraer talentos (gerente 2). Ambos mencionaron el énfasis que la empresa pone en generar acciones conjuntas con las universidades reconociendo el rol fundamental de éstas en la formación de buenos profesionales.

*“Para Globant es súper importante que nuestros empleadores sean profesionales y se sigan capacitando constantemente, nosotros apoyamos eso y les brindamos todas las herramientas que están a nuestro alcance para hacerlo, desde flexibilidad horaria, hasta becas y capacitaciones internas. Queremos tener a los mejores y queremos que los mejores elijan Globant” (Gerente 2).*

Al escuchar sus palabras es indiscutible la asociación de ese conjunto de valores y beneficios al concepto de la ME y de su impacto en atraer y fidelizar talentos. Uno de ellos mencionó la dificultad

que existe hoy en día para “convencer” al mejor talento de entrar a Globant, y creen que en gran medida lo que termina de convencerlos es este “paquete de beneficios” que la empresa ofrece.

*“La oferta en el mundo de las TICs es mucha y constante, y sabemos que estamos frente a un público sumamente inquieto; por eso estamos orgullosos de tener empleados con años de experiencia que eligen Globant frente a cualquier otra oferta laboral sea local o internacional” (Gerente 1).*

Se pudo observar en ambos entrevistados que el valor que hoy tiene el “paquete de beneficios” (término acuñado por ellos) es positivamente percibido y valorado por los empleados, así como por los talentos que intentan atraer; y trabajan cada día para brindar más detalles que mejoren constantemente su experiencia laboral.

*“Nuestros «talent developers» están constantemente “fly fishing” (pescando moscas) dejando “anzuelos” en blogs y los sitios más usados para captar talentos” (Gerente 1).*

Se puso en manifiesto que el salario en el mercado del software varía constantemente y es tan amplia la oferta, dicho por ellos “es un mercado sin desempleo”, que hay más demanda que oferta. Por eso saben que las empresas son las que tienen que salir a tentar a los talentos y, una vez adentro de la empresa, generarles la mejor experiencia para lograr su estadía.

### **5.1.1 ATRACCIÓN**

Para poder comprender qué hace atractivo a Globant fue interesante investigar por un lado la visión de la gerencia, y por el otro lado de los empleados para cruzar los datos y comprender si había una recepción efectiva de lo que se buscaba transmitir. A su vez, se consultó este punto a los alumnos, ya que es interesante ver desde afuera cómo perciben a Globant y poder así cruzar estos datos con lo que la gerencia intenta hacer.

#### *5.1.1.1 Visión de la gerencia sobre los candidatos y su atracción*

Para comprender qué tipo de candidato la empresa busca, se interrogó acerca de su definición de “talento”. *“En Globant no sabemos por qué te llamamos, pero te queremos porque sos un talento y*

*queremos saber qué querés hacer en la empresa. Tenemos siempre un proyecto para vos, y también te damos la oportunidad de que aquí desarrolles tus propios proyectos”* Este es el mensaje a transmitir por los reclutadores en las redes sociales, los blogs y los sitios webs más visitados de búsqueda de trabajo por los talentos. La empresa está en una constante “cacería de talentos”,

*“Mensualmente, ingresan alrededor de 20 personas, quizás no porque tenemos un proyecto para él, pero sabemos que pronto lo tendremos”. (Gerente 1).*

El gerente se explaya con la idea y explica que para poder tener al mejor equipo de todos, es una condición *sin equa non* la motivación, y agrega:

*“Siempre hay ofertas mejores en el mercado, pero brindamos el concepto de “no aburrimiento”. En Globant, se trabaja por proyectos y los equipos se eligen entre ellos, es vital saber qué quiere cada uno hacer para mantenerlo motivado y proactivo”. (Gerente 1)*

Hubo una respuesta igual a la hora de saber qué habilidades o actitudes valoran en un candidato, las tres cosas fueron: una actitud sí-puedo, una personalidad inquieta y un interés en algo puntual.

*“el driver (motivador) no tiene que ser el salario, por eso nosotros pasamos por 3 instancias, una entrevista personal, una técnica, y finalmente la propuesta, ya que es vital saber qué quieren, qué buscan, pero el dinero no puede ser el primer motivador”. (Gerente 2)*

Los dos hicieron hincapié en el rango de error y en el margen de “pérdida” que tienen. Se conoce que es un mercado con alta rotación. Globant tiene una rotación anual del 15%. Lo que se resume, a *“entran 20 y se van 5 al mes”*. (Gerente 1)

También se conversó acerca del rol de las redes sociales, en donde los gerentes expresaron la libertad del uso de las redes por los empleados. *“queremos que muestren su día a día. Ellos son nuestra vidriera a la calle”*, dijo uno de los gerentes. Las redes se usan como herramienta de aceptación. Por otro lado, algo que llamó la atención fue que en este tipo de rubro, la gerencia remarca que eligen rasgos personales por sobre los técnicos. Explicaron que prefieren empleados que “encajen” en la estructura de la empresa y en su dinámica pese a no ser eximios en el manejo del campo técnico para el que se los requiera.

*“Es un nuevo concepto de empresa, nos resulta más fácil capacitar a un empleado en cuanto a un lenguaje de programación, que a la manera en que queremos que funcione acá. En Globant no hay horarios, cada quien entra y se va cuando lo dispone, sin embargo nadie trabaja menos de 8 o 9 horas, porque su cultura va más allá de fichar horas, es el compromiso con nosotros y con su equipo. Ése tipo de empleados buscamos en Globant”. (Gerente 2)*

#### 5.1.1.2 Visión del empleado sobre el concepto de atracción

A los empleados se les preguntó durante la entrevista por qué aceptaron por primera vez el empleo en Globant. Algunos respondieron que estaban interesados debido a la variedad de trabajo y la posibilidad de cambiar y desarrollarse no sólo ellos mismos sino también la tarea específica y más perteneciendo a una empresa que, con pocos años en el mercado, viene constantemente ampliando su negocio. Como dijo Martin Migoya, CEO y Co-fundador, *“Globant no cambia su negocio, suma, empezamos con A, le sumamos B, y hoy es A+B+C+D+E” (endeavor 2017)*. Algunos fueron menos específicos sobre lo que los atrajo y muchos señalaron el hecho de que habían entrado por lo atractivo que sonaba trabajar así: *“se veía igual a Google” (empleado 11)*. Sin embargo, esto no es cierto para todos los empleados, ya que algunos encuestados habían oído hablar de la empresa a través de amigos que estaban empleados en la organización.

*“Yo tenía una pyme y no me estaba yendo bien, tenía conocidos en Globant y me la recomendaron. Me gustó de entrada el concepto y la filosofía y el «path» (sendero) de carrera que me ofrecían. Hoy ya hace 7 años que estoy acá y jamás me aburrí”. (Empleado 1)*

#### 5.1.1.3 Visión de los estudiantes sobre la atracción

Para entender por qué los empleados se sintieron atraídos por primera vez era importante comprender la opinión de los estudiantes que están en este momento siendo tentados por las empresas de la industria de la TICs. De las encuestas con los estudiantes, la mayoría tenía diferentes razones de por qué conocían a la empresa. La mayoría escuchó sobre la compañía a través de la universidad, pero también a través de amigos y redes sociales. Muchos encuestados respondieron que los tentaba que se les asignara un proyecto específico, y no solo un área fija. La mayoría de los encuestados

respondieron que lo que más les atraía era la idea que tenían sobre el clima laboral y la “onda” de la empresa. Algunos encuestados también respondieron que consideraban atractiva la ubicación de la oficina, recordemos que la sede de Mar del Plata se encuentra ubicada a 3 cuadras del mar.

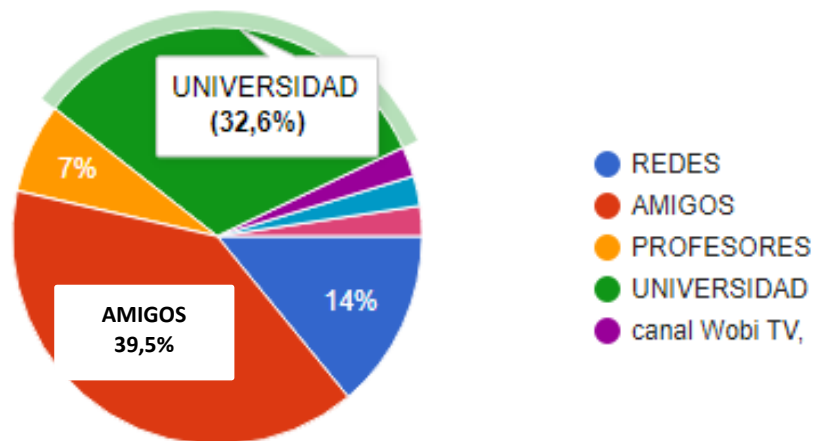


Figura15. Encuesta realizada a alumnos de la carrera de programación de 1 y 2 año. Universidad Tecnológica Nacional (2019)

Entendemos al analizar estos datos que el trabajo que Globant hace con la Universidad es el fruto de este resultado, garantizándole que los futuros candidatos tendrán a la empresa entre sus opciones a la hora de postularse a un empleo. Sin embargo, el porcentaje mayor lo obtuvo la categoría “amigos”, lo que implica que los empleados son un “medio de promoción y difusión” a la hora de contar la experiencia, por eso Globant entiende la importancia de generar esa sensación de pertenencia dentro de su empresa (Ver anexo foto 1).

## 5.1.2 COMUNICACIÓN

### 5. 2.2.1 Visión de la gerencia sobre la comunicación con los candidatos

Un gerente explicó que la organización utiliza muchos medios de comunicación para atraer talentos como ferias de trabajo, foros específicos, redes sociales y eventos que realizan como maratones de



programación en donde invitan a 50 candidatos (sean programadores o no) para que armen el equipo que quieran y armen un video juego. Esta actividad se suele extender hasta largas horas de la madrugada, y los ganadores ingresan a trabajar a Globant. Sin embargo, el equipo de *recruiting* también realiza entrevistas de trabajo, pero a su propio estilo. Se hizo hincapié en la creatividad a la hora de atraer talentos.

*“...en Globant nada es convencional, recuerdo la última entrevista de trabajo que tomé antes de ser gerente, en donde mi primera pregunta al candidato fue cómo se imaginaba un parque de diversiones en 15 años”. (Gerente 1).*

El encuestado también nos informó que la organización está en constante búsqueda de ser diferente hasta en el modelo de atraer talentos:

*“...recuerdo que cuando estábamos abriendo la oficina en La Plata, queríamos gente y creímos que una ventaja competitiva era el tiempo que se ahorran en viajar en combi desde Buenos Aires a La Plata, por eso imprimimos unas tarjetas personales y las repartimos en el micro y decía: «yo antes viajaba en tu mismo asiento, veía esa rubia todos los días y esperaba subir a la combi para verla, hoy trabajo en Globant, si querés ganar ese tiempo en viajar llámame, si preferís a la rubia, quedate en la combi»” (Gerente 1)*

La compañía busca ser creativa, y es una característica que trata de replicarla en cada una de sus acciones; el medio de comunicación a los candidatos es una de ellas. Entrevistan mucha gente semanalmente, del cual sólo el 8% ingresa. Globant cuenta con empleados “*on the bench*”, es decir, a la espera. Es una empresa con tal nivel de crecimiento que necesita estar un paso adelante de lo que los clientes necesitan:

*“En todo Globant Argentina tenemos un bench de más de 100 empleados esperando un proyecto, pero seguimos buscando talentos, no podemos esperar que llegue un cliente y necesite de un día para el otro 50 programadores JAVA y no tenerlos” (Gerente 2)*

Cuando consultamos sobre el peso de los salarios en Globant al momento de la entrevista, y cómo se abordaba el tema, sorprendió la respuesta de uno de los gerentes:

*“Sabemos que hay empresas que pagan mucho más que nosotros, y por eso hay empleados que se van... pero muchos vuelven porque se aburren, porque nosotros les ofrecemos un mundo diferente, una experiencia, y hacemos hincapié en el proceso de selección en todo lo que como empresa te vamos a dar, pero sin duda el salario no es uno de nuestros pilares para competir, es otra cosa”. (Gerente 1)*

El proceso de reclutamiento que narró muestra cómo la empresa trabaja para generar una diferenciación desde la forma en la que selecciona, logrando captar la atención del candidato desde el minuto cero. Uno de los gerentes explicó que la empresa quiere tener un contacto temprano con los alumnos desde el momento en el que deciden incursionar en el mundo de la tecnología para lograr relaciones largas que no sean solo a través de una charla en la Universidad, un evento en la empresa o una competencia. La empresa busca sorprender en cada detalle, eso es lo que se transmite por parte de los gerentes. Incluso ellos ingresaron a la empresa de esa manera:

*“Cuando yo llegué a mi entrevista de trabajo, y dije que venía a una entrevista, estaban todos reunidos en un salón viendo la final de la Champeon League, el Director de RRHH quién me había citado, me dijo “ veamos la final y después arrancamos, qué tomas?”. En ese momento supe que quería ser parte de eso”. (Gerente 2)*

Un gerente del área de *recruiting* explicó qué son las entrevistas descontracturadas, que no esperan que los candidatos vayan en traje, o que empiecen a hablar de sus experiencias de trabajo, *“cada candidato se aborda de manera distinta, quizás él vino por un puesto puntual y en el medio de la entrevista terminó detectando que sería ideal para otro proyecto”,* comentó el *recruiter*.

*"no es un reclutamiento habitual. Todo ha cambiado. Hoy entra por los ojos, y nos gusta contarles quienes somos antes de escuchar al candidato, y contarles para quienes trabajamos, y sabemos que cuando nombramos a Google o Linked-in, sabemos que tenemos el terreno allanado". (Gerente 2)*

#### **5.1.2.2** *Visión de los alumnos con respecto a la comunicación con los potenciales candidatos*

El dato más relevante con respecto a los alumnos se observó cuando se les solicitó enumerar en términos de importancia de la empresa en donde les gustaría trabajar, sin limitar región o rubro. El 95% de los encuestados nombra a Globant, y el 70% lo pusieron como número 1 de empresas a trabajar, a la altura de Google, Amazon, o Mercado Libre.

Aquí es donde más se evidencia el impacto de la estrategia de la ME a la hora de atraer talentos. Se encuestaron más de 70 alumnos de 1er y 2do año con una noción sesgada de la industria debido a su reciente ingreso al mundo de las TICs. Sin embargo, sorprendió el *Top of Mind* que tienen en este aspecto, posicionando a Globant, como la empresa más reconocida y elegida por ellos.

Otro dato relevante es la visión sobre la cual debe trabajarse en Globant. La gran mayoría imagina un clima laboral óptimo y muy cercano a lo que sería trabajar en su empresa ideal. Les preguntamos sobre características que imaginan en su empresa ideal, y luego acerca de su impresión sobre el clima laboral de Globant. En muchos casos, se asemejaba su expectativa a lo que percibían sobre el clima laboral en la empresa.

Recuento de 1) Nombra tres empresas del área de la tecnología en las que te gustaría trabajar en orden de importancia

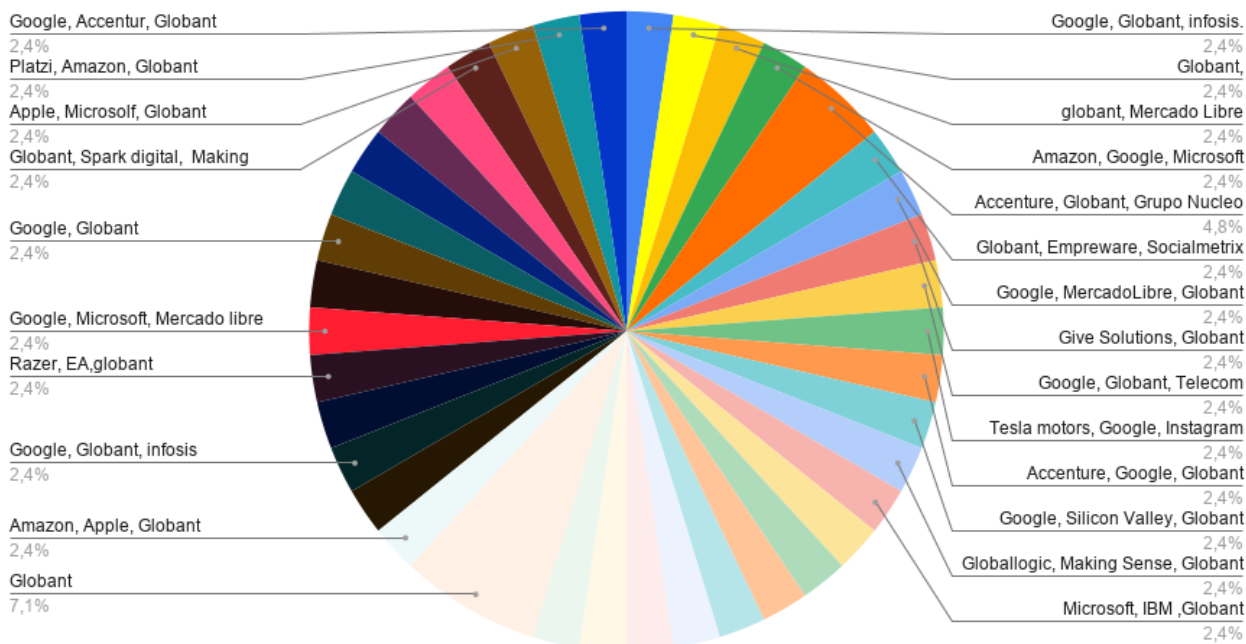


Figura 13. Cuadro de resultados. Top of Mind. Alumnos UTN (2019)

Muestra de respuestas sobre la percepción del ambiente de trabajo en Globant, encuesta a alumnos de la Universidad Tecnológica Nacional, durante septiembre y octubre del año 2019:

- *Agradable*
- *Yo creo que el clima laboral de globant es bueno, no escuche nunca a nadie quejarse de cómo trabajan.*
- *Me parece muy agradable.*
- *Seguramente el ambiente sea bueno motivado por las áreas de recreación que ofrece.*
- *Buen clima.*
- *No conozco.*
- *Es muy buena, un compañero que trabaja ahí en sus historias de instagram parece q la pasa muy bien con sus compañeros de trabajo, hacen fiestas etc.*
- *Cálido y agradable.*
- *Bueno, pero exigente.*
- *Excelente.*
- *Según me dijeron, el clima laboral es bueno.*
- *El clima laboral para mí, es un ambiente abierto en el cual podemos trabajar solos/ en equipo dependiendo lo que estemos haciendo.*

### 5.1.3 FIDELIZACIÓN

Esta sección tratará de cruzar datos con respecto al concepto de fidelización, y una vez más tendremos la visión de la gerencia, empleados y estudiantes.

#### 5.1.3.1 Visión de la gerencia sobre la fidelización

Sobre el tema de la fidelización, uno de los gerentes comentó lo importante que es para la empresa mantener una relación cercana con cada empleado, escucharlos, saber qué quieren y cómo están en cada proyecto; y que todos reciban devoluciones y tengan en Globant un *path* de carrera. Por otro lado, el otro gerente durante la entrevista comentó sobre la importancia de que todos los empleados tengan expectativas dentro de la empresa y sepan hacia dónde quieren ir.

*“En Globant, durante el proceso de inducción, llamado “Glow”, cada nuevo empleado cuenta con un tiempo para completar su wiki (biografía), con sus intereses, gustos, y proyectos de manera tal que sepamos qué herramientas usar y en qué proyectos podremos obtener lo mejor de él o ella”. (Gerente 2)*

El encuestado continuó explicando que la fidelización se estimula también con un paquete competitivo de beneficios. También volvió a remarcar que el nivel salarial en la organización no es más que el promedio de acuerdo con bandas salariales del mercado, pero volvió a remarcar el concepto que el salario no es un motivador para quien elige una empresa como Globant para trabajar, sino ser parte de un concepto diferente de negocio.

*“es tan infinito el «path» de carrera que un empleado puede hacer, tenemos el concepto de «Choose your own adventure» (elige tu propia aventura) en donde hasta damos oportunidades de desarrollar dentro de Globant su propio negocio y ser lo que llamamos «intrapreneurships», apostamos a que ellos desarrollen su negocio”. (Gerente 2)*

#### 5.1.3.2 Visión de los empleados sobre fidelización

Para comprender completamente a los empleados, la entrevista incluyó preguntas sobre la importancia de los diferentes beneficios que Globant les ofrece y saber cómo ellos los percibían o los valoraban. Las preguntas muestran cuánto coincide cada factor con su opinión personal en una escala de 4 grados.

El resultado mostró cinco factores que se destacan de los otros siete. Como se puede ver en la figura a continuación. Los factores más importantes para los empleados encuestados de Globant son: colegas inspiradores, horarios de trabajo flexibles, trabajo por proyectos, equilibrio entre la vida privada y la carrera profesional y la posibilidad de hacer carrera.

<b>Colegas Inspiradores</b>	<b>3.33</b>
Horario Flexible	3.29
Trabajo por proyectos	3.27
Balance entre la vida personal y la carrera	3.24
Posibilidades de hacer carrera	3.14

Devolución continua	2.93
Desafíos más grandes	2.91
Posibilidad de hacer home office	2.87
Horas de trabajo basadas en la necesidad	2.74
Variedad de proyectos	2.73
Posibilidad de viaje dentro de la empresa	2.69
<b>Empleo seguro</b>	<b>2.58</b>

Tabla 4. Encuesta digital realizada a empleados de Globant (2019)

No es un dato ajeno el hecho de que el factor de “empleo seguro” sea lo último que valoran. Ésto es lo que hace que las empresas del software sean tan vulnerables a perder empleados. Como dijimos anteriormente, las empresas saben que la bolsa de trabajo en cuanto a la industria de las TICs está en constante auge, por lo que la seguridad de un empleo no genera ningún tipo de atadura al empleado. Sin embargo, el factor más valorado es el equipo. En este aspecto, entendimos que Globant a la hora de reclutar también consulta a sus empleados con quienes quieren trabajar.

*“Sabemos que tenemos que diferenciarnos constantemente. Y por eso pedir referencias a nuestros compañeros es una forma de hacerlo. En Globant saben que pueden recomendar a un amigo, vecino, compañero de la facultad o quien crean puede ser parte de Globant y nosotros nos ocuparemos de hacerle la selección para ver si lo incorporamos”. (Gerente 2)*

Para comprender mejor las preferencias de los empleados, se les preguntó sobre lo que les gusta y lo que cambiarían de Globant. El factor más ponderado una y otra vez fue la posibilidad de hacer una carrera dentro de la organización. Esto también se vio en la pregunta abierta de la encuesta. En las entrevistas, un encuestado se refirió a las posibilidades de ser parte de una empresa que va a “hacer historia”, otros se refirieron a la motivación constante y hasta de los clientes que la empresa va obteniendo. Otros denominadores comunes de los encuestados fueron el alto nivel de los compañeros de trabajo, también remarcaron la preferencia por trabajar en una organización con una organización plana y flexible, sin jerarquías.

Un empleado dijo: *"Me motiva todo, tiene una filosofía horizontal que me encanta. Te permite crecer, no tengo techo y saber que las personas no tienen un rol de trabajo estricto sino flexibilidad para probar ideas es único". (Empleado 15).*

Otro dijo: *"En 7 años trabajando acá adentro, jamás me aburrí. Pedí capacitarme en una herramienta nueva, que acá en Argentina no hay cursos, y me mandaron a capacitarme a Estados Unidos creyendo en mí y apostando a que iba a servir dicha herramienta. Luego volví, y me convertí en Project Manager y actualmente capicito a empleados junior en esa área en particular". (Empleado 3).*

#### **5.1.4 BENEFICIOS**

En este aspecto, los tres grupos analizados respondieron algo similar. Por un lado, desde la empresa, los beneficios hoy en día son similares en el rubro de las empresas de Software, muy al estilo Google en cuanto a los juegos, desayuno y flexibilidad. Un dato curioso de la oficina de Mar del Plata, la cual se encuentra ubicada en una zona a tres cuadras de la playa, es que hay en la entrada de la empresa tablas de surf y Globant les permite tomarse un descanso e ir a practicar surf en el medio de la jornada laboral.

Desde el punto de vista de la gerencia, narraron que se trabaja constantemente pensando en nuevos beneficios para sumar a una mejora en el ambiente laboral. Licencias, vacaciones permisos especiales son ya adoptados con normalidad y lo que sorprende es que son utilizados muy a conciencia por los empleados. Globant también les permite a sus empleados hacer Home Office Day cuando ellos lo crean conveniente, y se llevan a cabo reuniones en bares, *afters* y eventos en simultáneo con otras sedes de la empresa en el mundo. En lo que hoy quizás la empresa demuestra poner más énfasis es en los beneficios para futuros empleados; y esto se observó en el hincapié que ambos gerentes pusieron en comentar los eventos sociales, competencias, charlas, y becas que la empresa realiza para atraer talentos.

En la encuesta, les preguntamos a los alumnos qué cosas los llevaría a aceptar un trabajo en Globant. Si bien hubo una variedad de respuestas que abarcaban salario, horario, etc. muchos lo planteaban como un buen lugar para que sea su primera experiencia de trabajo.

Poder aprender mas sobre informatica y poder empezar a desarrollarme profesionalmente de programador
Un puesto que me interese
La importancia y el crecimiento que tiene la empresa año tras año
La oportunidad de crecimiento
Aceptaría empleo en Globant para formarme como programador. Sería bueno empezar trabajando ahí
Que me propusieran trabajar
Un buen sueldo, una capacitación buena y una buena distribución de la carga horaria
Creo que para aceptar un empleo en Globant, tendría que graduarme primero de la Universidad, y ser Técnica en Programación, así tener una buena base para comenzar a trabajar en una empresa de esta magnitud.
El ambiente de trabajo y el sueldo.
Poder Seguir capacitándome
Hacer carrera en Globant
Capacitacion constante
Trabajo de 4 horas
La cordialidad y capacitación laboral
El trabajo por objetivos y no por horarios
La propuesta
Que me den la posibilidad de educarme constantemente en nuevos lenguajes y pueda utilizar herramientas de mi agrado para cumplir con el trabajo en ves de tener que utilizar los lenguajes o herramientas estipulados por la empresa.
Que me den la oportunidad de capacitarme en lo que no se o me falta saber para el puesto y que me den cursos gratuitos relacionados a la tecnología en general
La propuesta laboral,
La posibilidad de desarrollar mis conocimientos adquiridos en una empresa reconocida a nivel mundial
Sueldo y capacitación nomas
La paga

#### 5.1.4.1 Visión de los empleados sobre los beneficios

*“Cuando entrás es todo nuevo. No podés creer que en el medio del trabajo, te quemaste y te vas a jugar a la play con tu compañero. Pero lo hacés, ves que te*



*sirve para despejarte y volver. Nuestro trabajo no sirve si no estamos dando el 100%.” (Empleado 10).*

Todos los empleados demostraron tener un conocimiento acerca del “paquete de beneficios” que la empresa les ofrece. En nuestra encuesta, les preguntamos sobre lo que más valoraban con respecto a ese paquete y los resultados fueron los siguientes:

*Paquete de Beneficio y Porcentajes*

<b>Desarrollo Personal</b>	<b>39%</b>
<b>Horario Flexible</b>	<b>23%</b>
<b>Salario Competitivo</b>	<b>21%</b>
<b>Home Office</b>	<b>7%</b>
<b>Juegos</b>	<b>5%</b>
<b>Descuentos para el Gimnasio</b>	<b>3%</b>
<b>Desayuno</b>	<b>2%</b>

Tabla 5. Cuadro de resultados de preferencias de empleados (2019)

## **5.1.5 PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL**

### **5.1.5.1 Visión de la gerencia sobre el plan de desarrollo profesional**

Los gerentes describieron cómo todos los empleados pueden elegir el camino que desee tomar su carrera en la empresa. Globant les da la oportunidad de rotar por diferentes puestos de trabajo hasta encontrar el *path* de carrera que más lo motive.

*“En Globant, entrás como Quality Control y luego creces a Developer, rotando por Project Manager y Architect. Queremos que nuestros empleados conozcan y se desarrollen en el puesto que más los entusiasma”. (Gerente 1)*

En las entrevistas se observó que los *recruiters* siguen el *path* de carrera de los empleados y colaboran en la capacitación constante de ese talento, estimulan la culminación de estudios

(carreras terciarias, universitarias y postgrados) y hasta brindan programas de *management* para capacitar en liderazgo a quienes ocupen roles de gerentes.

*“Nosotros les ofrecemos 3 grandes path de carrera: Gurú (becoming a Gurú) se llama el seguir en una misma línea de trabajo hasta ser experto en ella; otra es Choose your own adventure (elige tu propia aventura) tal como los dibujos de cuando éramos chicos, en donde les damos la posibilidad de rotar por las áreas que Globant trabaja, y el tercer path es intrapreneur, en donde le damos el espacio de desarrollar su propio negocio en la empresa”. (Gerente 2).*

Constantemente se observó una seguridad por parte de los gerentes del negocio que lideran que una y otra vez se repetía la misma frase: *“La gente quiere trabajar en los mejores proyectos del mundo, y los tenemos acá”. (Gerente 2).*

#### **5.1.5.2 Visión de los empleados sobre el plan de desarrollo profesional**

En este punto, se observó una gran similitud de respuestas. Los empleados se sienten parte del crecimiento de la empresa y consideran que la empresa los quiere ver crecer. Valoran la posibilidad de ser escuchados y sentirse parte.

*“Me gusta sentir que apporto mi granito de arena, y formo parte de un eslabón; no me siento solo un empleado”. (Encuestado 1).*

Mientras que otro empleado recordó su primer día de trabajo y cómo sintió ese lugar que le brindaban:

*“Entré como Quality Control en una selección de 100 candidatos que entraban 50 personas por un proyecto que habían firmado con China. Yo tenía experiencia en Java y el primer día cuando mi Project Manager vio que ayudaba a mis compañeros con unas líneas de codificación, me llamó aparte y me dijo, loco a partir de mañana vos sos el líder de ese equipo. Hoy hace 3 años que estoy, desarrollo mi propio proyecto dentro de Globant y tengo a cargo 25 personas”. (Encuestado 3).*

La mayoría de los entrevistados sintieron que podían proponer nuevas ideas y que sus colegas los apoyarían. En la encuesta a los empleados, uno de los encuestados expresó en "otra información" que apreciaban la oportunidad de ser entrenados constantemente. Entre algunas de las respuestas relevantes, se destaca la siguiente muestra:

*“Es un aprendizaje constante” (Encuestado 7).*

*“Tres cosas destaco de trabajar acá, 1) el poder desarrollarme como profesional con una visión del negocio más amplia; 2) poder hacer un management de equipo diferente todo el tiempo, y 3) estar en la cresta de la ola con lo que el mercado pide en tecnología” (Encuestado 8).*

*“Todos hacemos Globant, desde el que entró ayer a trabajar, pasando por el CEO y por todos”. (Encuestado 9).*

*“Te dan la libertad de trabajar como vos querés, y sentirte escuchado desde el día 1”. (Encuestado 3).*

*“Estamos haciendo cosas que todavía no existen, es casi como mágico, no te aburrís nunca. Esto es un postgrado constante”. (Encuestado 11).*

*“No es una empresa más, es una forma distinta de hacer las cosas, no lo vas a entender sino lo vivís”. (Encuestado 1).*

### **5.1.5.3** *Visión de los alumnos con respecto al desarrollo profesional*

Éste es uno de los factores más determinantes a la hora de describir su compañía ideal.

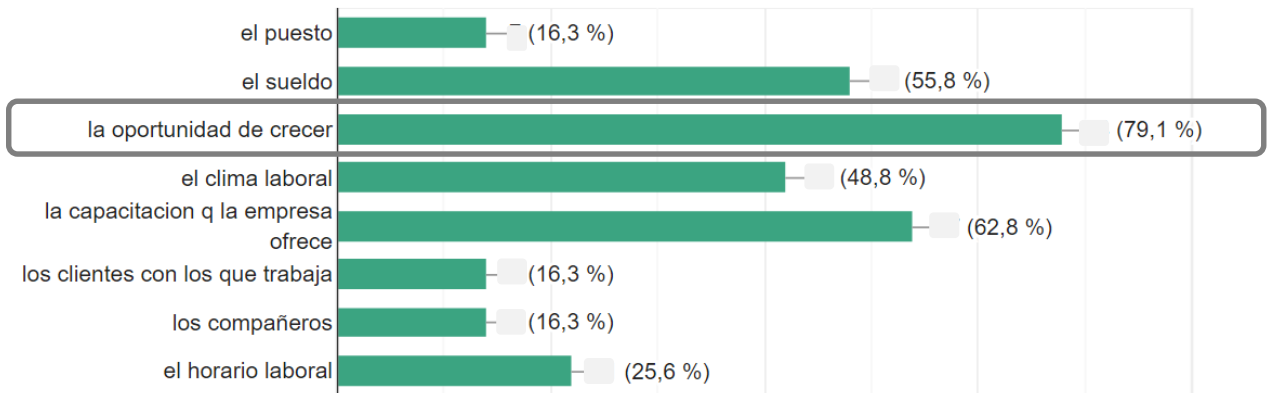


Tabla 6. Resultado encuesta a alumnos de la UTN.

Si bien el top 3 de ítems son la oportunidad de crecer, seguido por la capacitación que la empresa ofrece, y atrás el salario, es destacable mencionar que son alumnos y aun así, sorprendentemente, no priorizan el dinero por sobre el futuro laboral. Sin duda, estos datos permiten evidenciar cómo esta nueva generación de futuros profesionales persigue otros sueños, otras motivaciones y es por esto que las empresas desarrollan acciones que los seduzcan para atraerlos.

En la misma encuesta, como ya lo describimos arriba, ellos también perciben que Globant ofrece esta posibilidad de hacer carrera y quizás éste es uno de los factores que incide en la creación de esta imagen positiva y la asociación que hacen con la empresa ideal para trabajar.

En resumen, otro punto en la estrategia de la ME que Globant tiene y que resulta ser efectiva tanto en lo interno, como lo externo.

## 5.1.6 CULTURA

Para comprender la empresa en su totalidad y lo que la hace diferente es importante analizar las diferentes opiniones en relación a la cultura organizacional, ya que este es uno de los puntos en donde la ME genera una diferenciación y la posiciona tanto dentro como fuera de la empresa. Globant en este punto demuestra trabajar fuerte en su perfil cultural.

### 5.1.6.1 Cultura organizacional y valores

#### 5.1.6.1.1 Visión de la gerencia sobre la cultura organizacional y los valores

Se preguntó a los gerentes sobre la cultura y los valores de la organización. Globant hace hincapié en la estructura horizontal y las “no-jerarquías”, es decir que si bien hay puestos jerárquicos, la cultura empresarial se alinea a otro ritmo. Admiten que el volumen y las presiones laborales de la empresa conllevan ya a una presión demasiado grande como para encima “rotular” con jerarquías. En este aspecto uno de los gerentes encuestados señaló:

*“Es una empresa basada en el respeto y no en las jerarquías. Valoramos la responsabilidad y no la obligación. En Globant nadie ficha entrada ni salida, nuestra meta es hacerlos sentir parte; y en ese proceso, son ellos mismos los que se imponen las obligaciones. La motivación es el «driver» más grande en Globant” (Gerente 1).*

Tal como el manifiesto de Globant relata, nunca ha dejado su misión y su modo de hacer las cosas. Sus ideales de compañía siguen intactas y según ellos, se reafirman con cada paso que dan. Desde sus inicios, Globant se posicionó como una empresa diferente, con una forma de trabajar diferente y con un respeto a sus empleados diferente; y eso se percibe en el clima de las entrevistas y encuestas a toda la comunidad Globant.

**“Pensar en grande:** Creemos firmemente en que podemos construir una compañía argentina *world-class* que provea desafíos globales de alto nivel a nuestros Globers. Nuestro trabajo se desarrolla sobre la base de los constantes desafíos y el crecimiento permanente.

Fragmento del manifiesto de Globant

Los dos gerentes encuestados resaltaron que todos los “*globers*” tienen la posibilidad de influenciar a la organización, traer ideas nuevas y formas de hacer las cosas diferentes, y valoran y aprecian eso de su gente.

*“...por eso nuestra estructura horizontal les permite a nuestra gente no sentir que tienen que pedir permiso, tocar una puerta y pedir una reunión con un gerente. En Globant no hay oficinas, solo espacios privados para llamadas importantes con clientes, reuniones o capacitaciones, pero todos convivimos bajo el mismo espacio abierto, y eso da esa sensación de libertad de movimiento. Eso es Globant” (Gerente 1).*

#### **5.1.6.1.2 Visión de los empleados acerca de la cultura y valores**

Todos los empleados entrevistados destacaron la cultura de la empresa, asociándola a una experiencia positiva, a una forma de trabajar y a una filosofía. Los entrevistados resaltaron múltiples experiencias y asociaciones positivas en este aspecto, rescatamos algunas, pero fue una apreciación global positiva en cuanto al valor puesto en el rol de la cultura y los valores que Globant posee y transmite a sus empleados. Algunas respuestas fueron:

*“si tuviese que elegir 3 valores de Globant, sería la inclusión –no en cuanto al género, sino por parte de los pares, Globant te da la oportunidad de «challenge the status quo» de desafiar lo imposible todo el tiempo y eso es genial. El segundo va de la mano de ser un «fast learner», que es una posibilidad y a la vez una obligación, que beneficia a la empresa y al empleado, ya que el conocimiento trasciende la empresa; y la empresa se beneficia. Y tercer valor que rescato es el «have fun», pero no en el sentido de poder jugar a la play, sino de divertirse haciendo lo que hacés, y no es poca cosa” (Encuestado 1).*

*“Las diferentes edades, generaciones diferentes, con objetivos diferentes, con carrera en la empresa, y la gente que está dando sus primeros pasos, y todos conviviendo e interactuando. Eso te habla de una empresa que si tiene un factor común, la persona que trabaja en Globant no se aburre, sin importar lo que hagas, el constante cambio de proyectos hace q todos estén motivados, se nota” (Encuestado 6).*

*“Te genera pertenencia desde el segundo que pisas Globant. Si estás en un trabajo que llega el viernes a la noche y estás esperando irte, o es domingo a la noche y pensás que mañana tenés que arrancar a laburar, ese es una “red flag” de que algo no está bien en donde estas. Hay algo que no estás disfrutando, y el trabajo forma una gran parte de tu vida, y si estás en un lugar en donde estas esperando la hora para irte no está bueno. Yo no te digo que voy a extrañar el trabajo el fin de semana, pero me motiva seguir, ir a trabajar, eso es la cultura que la empresa te crea en vos” (Encuestado 8).*

#### **5.1.6.1.3 Visión de los alumnos acerca de la cultura y valores**

Los estudiantes tenían opiniones encontradas sobre la cultura de la empresa y muchos la describieron como relajada pero demandante. Los estudiantes tenían diferentes razones para sostener su punto de vista sobre la cultura al considerar a la organización como un lugar de trabajo potencial. Un estudiante (encuestado 6) explicó que había escuchado que se trabajaba con mucha presión porque los proyectos eran muy grandes. Otro estudiante (encuestado 7) exclamó que había escuchado que la empresa se había convertido en una sucursal de Google. Algunos estudiantes estaban completamente informados sobre la cultura de “no líder”, y lo destacaban como algo positivo, pero realmente no hubo un parámetro similar en esta respuesta. Quizás porque los alumnos no comprenden totalmente qué abarca el concepto de cultura y valores. Incluso hubo respuestas asociadas al salario, por lo que se cree que la pregunta debió haber sido encausada de manera más cerrada u orientativa para obtener un dato más valioso en este aspecto por parte de los estudiantes. En el grupo de los estudiantes, sin duda la utilización del concepto técnico no fue la mejor opción. En conclusión, la gran variedad de respuestas impide arribar a una conclusión en este aspecto.

No conozco, parece favorable
No conozco demasiado sobre eso
Demasiado Ego
Muy amigable, no exigente (para bien)
A contrastar con las demás empresas en el estado actual de Mar del plata creo que tiene uno de los mejores climas laborales en la ciudad.
No lo conozco
Por lo que comentan muy bueno
No vi mucho al respecto
Ordenado, Tenso
Creo que es un lindo entorno laboral.
no se

Ésta es una muestra de las respuestas obtenidas, por lo que se detecta un desconocimiento o falta de comprensión del tema, o del término.

## 5.1.7 VISIÓN ORGANIZACIONAL Y METAS

### 5.1.7.1 Visión de los gerentes sobre la visión organizacional y sus metas

Hemos resaltado ya el sistema de la organización, y en varias de las respuestas se ha podido entrever la visión de futuro que tiene la empresa. Su CEO Martin Migoya (2017) habla de la empresa transitando un periodo de “primavera, luego de un largo invierno” y apunta todo su futuro a la inteligencia artificial. También resaltaron el hecho que Globant está constantemente en la búsqueda de talentos, ampliando su estructura de manera constante:

*“Cuando vemos que el pool de talentos se va agotando, salimos a buscar talentos donde sea. Tratamos de ser creativos hasta en la forma en que convocamos talento. Buscamos que hasta un aviso sea atractivo y “seduzca” al candidato” (Gerente 2).*

Es una empresa que a nivel global crece un 15% mensual, ésto los lleva a un ritmo de ingreso de personal tan rápido que, si no tienen en claro su estructura y sus metas, sería muy fácil colapsar el sistema y perder gente en el camino. Globant aparenta tener todo el proceso de selección, inducción y seguimiento muy controlado y eso hace más fácil la tarea de todos al recibir constantemente personal nuevo a la empresa.

*“La vorágine de proyectos nos obliga a ser más expeditivos, no podemos quedarnos atrás. Eso nos diferencia del resto. Y si en el proceso de inducción le soltamos la mano al contratado, ese empleado es una persona que se desmotiva y la terminás perdiendo en el corto plazo” (Gerente 1).*

Tal como lo expresa el manifiesto de Globant, se busca:

**“Innovar continuamente:** Desafiamos cada “es imposible”. Romper paradigmas es lo que lleva nuestro trabajo a un nivel superior.”

*“Globant busca que te sientas orgulloso de ser parte. En nuestra web, constantemente incentivamos a contar las experiencias y las historias de nuestros globers. En las “Cover stories” hay miles de anécdotas contadas por los miles de empleados de toda la comunidad. Queremos contagiar y atraer a más y más gente” (Gerente 2).*

#### **5.1.7.2** *Visión de los empleados sobre la organización estructural y la visión*



Hemos resaltado la importancia que los empleados le dan a la estructura horizontal de la empresa, una característica destacada en todas las entrevistas como un punto positivo. Cabe destacar que a pesar del esfuerzo en el proceso de inducción, dos de los entrevistados con menos experiencia en la empresa plantearon sentirse “perdidos” sin la estructura convencional de la empresa.

*“Hay veces que tengo que pedir algo puntual, un permiso o algo y no sé a quién dirigirme, supongo que es cuestión de tiempo, pero me está costando adaptarme” (Encuestado 5).*

*“Hace 2 meses que entré y si bien está buenísimo, me siento perdido. Me dijeron que trabajaba 8 horas, pero después me dicen que no tengo horario. La primer semana llegue a las 8 a trabajar, pensando un trabajo de 8 a 4 y era el único q estaba en todo Globant, la gente empieza a llegar tipo 10.” (Encuestado 12).*

Todos manifestaron una incomodidad al principio, sobre todo aquellos que ya tenían experiencia laboral previa y provenían de un modelo de estructura laboral convencional. Sin embargo, en su mayoría lo catalogaron como una estructura positiva.

En cuanto a las metas, los empleados se sienten motivados por los proyectos cada vez más grandes e interesantes, y por el constante manejo de lo último en tecnología. El concepto de inteligencia artificial como el futuro de la empresa fue también una idea tentadora manifestada por los empleados, y mientras algunos se mostraron entusiasmados con ese futuro cercano, otros explicaron la importancia de la capacitación constante y la vorágine con la que el mundo de la tecnología avanza.

*“Si Globant no estuviera siempre un paso adelante de lo que se viene, ya estaría fuera del mercado. Eso lo hace diferente. Hay un laboratorio en constante investigación sobre herramientas nuevas” (Empleado 1).*

Ninguno se mostró asustado o temeroso, por el contrario, los motiva el ritmo en el que la demanda cambia constantemente.

*“Un día viene un cliente y dice: Quiero una aplicación que pueda saber por identificador de rostro cómo está de humor mi empleado. Y vos pensás este tipo está loco... pero después lo comentás con tu equipo y empiezan a surgir modos reales de hacerlo... y reafirmas que no hay nada que no se puede hacer hoy con tecnología” (Empleado 2).*

# CAPITULO 6:

# DISCUSSION



## CAPITULO 6: DISCUSION

Tras describir los datos recabados a través de las entrevistas y encuestas, e identificar y seleccionar la bibliografía apropiada para este contexto, en esta sección, se intentará responder a las preguntas de investigación.

6.1 Pregunta de investigación 1 ¿Cómo describe la gerencia a la organización desde una perspectiva cultural?

### 6.1.1 *Visión sobre la atracción*

Globant demostró trabajar fuertemente a través de diferentes medios para acercarse a los estudiantes. Esto fue evidenciado por los estudiantes en cuanto al nivel de conocimiento de la empresa y su asociación con ideas positivas y atractivas. La gerencia cree que es posible encontrar talento en cualquier ámbito, no solo el académico, si bien priorizan, valoran y alientan a sus empleados a formarse y culminar sus estudios. Trabajan intensamente en mostrarse “atractivos” hasta en la forma en la que reclutan gente, por medio de avisos encriptados, concursos, ferias, y competencias. Llamó la atención que no todos los que trabajan en *recruiting* en Globant tienen una formación académica en dicha área, muchos han hecho carrera y encontrado en el área de RRHH un espacio agradable en donde desarrollarse, y se cree que es esa variedad de recursos lo que hace diferente la forma en la que se atrae el talento en Globant.

### 6.1.2 *Visión sobre la fidelización*

A lo largo de esta tesis, fuimos reticentes en utilizar al término “retención”, muy asociado en el mundo de los recursos humanos como contrapartida de “atraer” para referirse a “mantener el recurso humano”. Sin embargo, consideramos que no se retiene un talento, ya que suena hasta forzado y le da una connotación negativa. En tal sentido, preferimos emplear el término de “fidelización” con una connotación más positiva y que apunta a explicar cómo se los “convence” a los empleados de quedarse y elegir convincentemente a la empresa como lugar donde trabajar.

La gerencia destacó en más de una oportunidad el énfasis que pone en la importancia de las relaciones y el desarrollo de los empleados. Consideraron al “paquete de beneficios” que la empresa les da como altamente competitivo. Además, más de una vez a lo largo de las entrevistas con los gerentes dejaron sentado la postura frente al lugar que ocupa el concepto de salario, y su posición

frente a ello. Plantean que se busca posicionar a Globant como más que sólo un salario, incluso lo desestimaron como elemento motivador a la hora de captar gente, sino que el peso lo ponen en todo lo que el concepto de Globant brinda como empresa, y una y otra vez se repitió la frase “vivir la experiencia Globant”.

Por otro lado, los empleados plantearon una filosofía similar en cuanto a cómo perciben los beneficios, y muchos mencionaron el tiempo flexible y el salario competitivo, pero principalmente lo que hace elegir quedarse en Globant son las posibilidades de desarrollo. Los planes de desarrollo parecen ser el “driver” de la mayoría. El aspecto más importante que surgió en las entrevistas a empleados es que la fidelización por parte de ellos no estaba relacionada directamente con el paquete de beneficios, sino con la cultura organizacional y los compañeros de trabajo inspiradores que les brindan esa idea de búsqueda incansable por algo más supremo. El famoso techo de cristal parece no estar presente en la cultura Globant y eso es uno de los factores más valorados por los empleados. Sorprendió el apreciar que la motivación no radicaba en que podían jugar dentro de la empresa, sí quizás por los más novatos, pero los empleados más antiguos, y quienes ya están “fidelizados” eligen a Globant por su cultura horizontal y su modo de trabajar, se sienten parte de algo grande.

### *6.1.3 Visión sobre la cultura*

Los resultados revelaron una gran cantidad de puntos en común entre los empleados y la gerencia con respecto al concepto de cultura. Hay un enfoque claro, una estructura diferente a la convencional pero que se mantiene y se la perfecciona en el tiempo. La gerencia reafirma su convicción en cuanto al impacto positivo de esta nueva forma de trabajar y los empleados agradecen y valoran esa “libertad” de trabajo, que por un lado les quita la estructura de sostén, pero les genera una responsabilidad propia que los hace sentirse, como dijo uno de los empleados entrevistados, “un eslabón en la cadena”. Se evidencia una visión clara que se transmite a toda la empresa. Globant quiere ser líder en el mundo y se lo transmite a sus empleados y a sus potenciales con mucha seguridad y convicción que quieren ser, hacia dónde quieren ir y cómo lo van a hacer, y el ver el crecimiento sostenido en el tiempo hace tentar a quienes no son parte y fidelizar a los que forman parte de eso.

Si bien los alumnos no logran encuadrar ideas clara bajo el concepto asociado a cultura, sí describen el modelo de organización y se sienten atraídos de lo que Globant muestra ser. Resaltaron todo lo relacionado al clima laboral, y la inmediata asociación con el modelo Google los hace identificarla como un ideal de empresa a trabajar.

En síntesis, el concepto de cultura mostró ser un elemento, por un lado trabajado y pensado activamente por la parte de la gerencia, y por el otro lado, sumamente valorado por los que forman parte de la empresa. Fue notoria la ponderación que los empleados le dieron a la cultura de la empresa como elemento atractivo a la hora de elegirla.

## 6.2 Pregunta de investigación 2: Opinión de empleados y estudiantes ¿Cómo ven los empleados y los estudiantes a la organización en el rol de empleador?

### 6.2.1 *Visión de los empleados y estudiantes sobre la atracción*

Muchos empleados fueron atraídos por la organización a través del concepto de la libertad que Globant transmite tener. Los estudiantes lo eligieron entre sus top 3 de empresas donde trabajar, asociándola a un clima laboral divertido y relajado. Los canales de comunicación más relevantes fueron la Universidad, el boca a boca de amigos, profesores, eventos, y redes sociales. Aquí sorprendió ver cómo en un entorno tan digital, el medio de llegada más masivo fuera el académico. Además, los estudiantes valoraban en su empresa ideal la oportunidad de crecer, la capacitación, el salario, la flexibilidad horaria, y con estos conceptos muchos la identificaban a Globant como el empleador ideal. Por último, los estudiantes remarcaron los clientes más importantes y reconocidos que la empresa tiene, y el concepto de las últimas tecnologías.

### 6.2.2 *Visión del empleado sobre la fidelización*

La mayoría de los empleados vieron el desarrollo profesional como uno de los factores más importantes, mientras que muchos también apreciaron el tiempo flexible y salario competitivo. Ninguno de los empleados clasificó a los descuentos, o desayuno libre como aspectos relevantes. Al puntuar diferentes aspectos por separado, se ponderaba a colegas inspiradores, horarios de trabajo flexible, proyectos variados, equilibrio entre la vida privada y la carrera profesional, así como los desafíos constantes. Hubo algunas diferencias según la antigüedad, donde los miembros con poca experiencia clasificaron a la posibilidad de entretenerse en medio de la jornada laboral (jugar a la

play, ir a surfear) como un aspecto importante. Para comprender completamente la opinión de los empleados es importante considerar también los beneficios por un lado y el desarrollo profesional por separado. El 95% de los entrevistados respondió que su elección de empresa radicaba en el potencial de crecimiento.

### *6.2.3 Visión de los empleados sobre la cultura*

El enfoque de los empleados con respecto a la cultura una vez más recae en la estructura horizontal y la posibilidad de manejarse libremente. Los empleados se sienten valorados, escuchados, respetados y motivados a incursionar en cuanto idea tengan. Manifiestan sentirse apoyados a la hora de cometer errores y respaldados para enmendarlos. Sin duda, los empleados más nuevos, transitan un terreno más inestable y de incertidumbre al ingresar, y manifiestan cierta incomodidad ante tanta "libertad", pero lo toman como un proceso de adaptación. Quizás, el proceso de inducción debería estar más cerca del ingresante para evitar esa sensación de "abandono" al ingreso. En resumen, en su mayoría, los empleados resaltan la cultura de Globant como un entorno amigable, de pertenencia y en constante desarrollo.

### 6.3 Pregunta de investigación 3: Oportunidades y desafíos

Esta sección discutirá la tercera pregunta de investigación y luego se comenzará a analizar las expectativas sobre la ME, seguido de la comunicación de un mensaje atractivo, beneficios, un plan de desarrollo profesional, manteniendo la organización unida y la estructura organizativa. El último capítulo luego, realizará una conclusión y sugerencias para futuras investigaciones.

Según las opiniones de la gerencia, los empleados y los estudiantes sobre la atracción y fidelización en la organización, ¿cuáles es la participación que la ME tiene en la organización en estos aspectos planteados?

Tal como lo describimos en el marco teórico, Ambler y Barrow (1996) expresan que "la ME establece la identidad de la empresa como empleador. Abarca el sistema de valores de la empresa, las políticas y comportamientos hacia los objetivos de atraer, motivar y retener a los empleados actuales y potenciales". Sin embargo, hacer que una ME sea visible, transparente, genuina y creíble puede ser extremadamente difícil (Sheppard 2010). Hay opiniones escépticas o críticas con respecto a la marca empleadora y sus implicancias. Incluso hay quienes la plantean como una moda pasajera.

Esto se debe al hecho de que la ME puede ser sumamente positiva si se la implementa con éxito o extremadamente negativa si se la implementa incorrectamente. Una ME puede ser una decisión estratégica positiva para una empresa, pero debe tenerse en cuenta los tres patrones conflictivos en la investigación de la ME; el conflicto entre los valores a escala global y local, las tensiones de las estrategias de recursos humanos inclusivas y exclusivas, y la hostilidad entre el capital humano y social versus la innovación (Martin et al, 2011).

En Globant, la gerencia quiere que los empleados sientan responsabilidad y les transfiere la posibilidad de decidir su carga de trabajo, sus proyectos y de sentir que ayudan a la organización a tener éxito al mismo tiempo. Sin una cultura organizacional coherente es difícil exigir esta responsabilidad. Hatch (2006) describe cómo la cultura crea reglas y ética para lo que está permitido. Son reglas implícitas, la cultura simplemente guía a los empleados en cuestiones de comportamiento tanto entre ellos como con los clientes (Jones, 2007).

La política y el manifiesto de la organización deben coincidir con las acciones realizadas por la organización y los empleados. De esta manera, la organización integra las ideas con la realidad. Esto es lo que en gran medida ocurre en Globant, y aquí radica su éxito en una ME efectiva y con impacto positivo, a pesar de que la organización también debe responder a los problemas que surgen durante la implementación en curso de las estrategias (Martin et al. 2011) y mostrar responsabilidad.

### *6.3.1 Comunicación: Un mensaje atractivo*

La comunicación con los posibles candidatos para atraerlos varía mucho entre los diferentes empleados de la empresa de estudio; sin embargo, el poder de la comunicación y su coherencia amerita que sea tomada con mucho cuidado a este tema por parte de la gerencia. Comprender el perfil de los candidatos, comprender el comportamiento de ellos y entender qué tipo de mensaje tendrá llegada habla de una empresa que entiende el mercado y saldrá a “fly fishing” (pescar moscas) con la caña correcta. Si la compañía presenta diferentes imágenes de lo que representa, la imagen se volverá confusa y menos atractiva (Wilden, et al, 2010). Globant muestra tener algunos aspectos atractivos que los estudiantes vieron que no están en su primer mensaje de presentación. También es importante que el reclutamiento tenga una dirección clara. Globant mostró reclutar talentos constantemente, no siempre con un puesto ya generado para ese candidato. Por eso, es



vital que en las entrevistas no sólo se interrogue al candidato, sino que se tome el tiempo para “vender” a la empresa, explicar cómo funciona, ya que se puede dar por sentado que el candidato trae un concepto de la compañía, pero puede que éste no sea el correcto.

Así como la comunicación externa es vital, lograr una efectiva comunicación interna es esencial en una empresa en constante cambio y con incorporaciones casi diarias. Como ya mencionamos, una comunicación interna efectiva es rentable para la empresa puesto que el empleado está bien informado, entiende el funcionamiento y está alerta a la actualización de datos ya que conoce el “movimiento” de la empresa y sus objetivos. Es importante que el empleado sepa de dónde extraer contenido de un área en particular, identificar sus jefes y saber qué rol ocupa dentro de la empresa, brindando una mejor contribución global a la compañía (Chong, 2007). En Globant se observó una estrategia de comunicación digital interna efectiva, actualizada y apreciada por los empleados.

### *6.3.2 Beneficios*

En este punto cabe destacar que el resultado obtenido en cuanto a los beneficios fue similar, pero difirieron de los esperados. La literatura define a la gestión interna de la ME como crucial para el éxito de la organización a la hora de fidelizar el talento y mantenerlo comprometido y motivado. Además, este concepto, fue más que nada acuñado, o asociado a beneficios tangibles como lo son “amenities”, confort, libertad, recreos, flexibilidad y demás “souvenirs” que la empresa brinda. En Globant, al menos en la sede analizada (Mar del Plata) lo que mostró tener valor desde la visión de los empleados fue el desarrollo profesional, y de los encuestados ninguno valoró de manera categórica los beneficios tangibles y básicos, así como el salario. Sin embargo, sí se pudo segmentar las preferencias en términos de antigüedad. Los empleados con una antigüedad de entre 5-7 años se volvieron más específicos con lo que querían de su empleador en términos de proyección de carrera, identificando a éste como el factor decisivo para seguir en la empresa. Al bajar los años de antigüedad, de entre 3-4 años de experiencia laboral, valoraban la capacitación y la posibilidad de nuevos proyectos, quizás esto podría asociarse a diferentes períodos de la vida profesional. Lo que fue sorprendente fue ver que la play station, las tablas de surf, los espacios de recreación en el trabajo no eran tan apreciados, salvo por los empleados más nuevos, (con meses de antigüedad). Una explicación puede ser que los empleados sólo podían elegir un favorito en una lista de todos los beneficios disponibles. Los empleados también dijeron que apreciaban que podían

trasladarse dentro de la empresa y poder convertirse en *intrapreneur* dentro de la misma desarrollando sus propios proyectos.

Esta información es muy valiosa para la empresa si una organización quiere tener personas similares a las que ya tiene, la organización debe “venderles” lo que los empleados actuales consideran importante (Maxwell et al, 2009). Esto también facilitará el desarrollo a futuro de beneficios ya que los empleados tienen una comprensión colectiva de lo que es importante.

### 6.3.2 Desarrollo profesional

La empresa cuenta con empleados y equipos altamente calificados que se apoyan mutuamente en el desarrollo de los diferentes proyectos que Globant recibe constantemente. A medida que los juniors necesitan desarrollo y retroalimentación, estos equipos se pueden usar como herramientas de marketing. Esto se evidencia tanto en el análisis recolectado en la Universidad por los alumnos y potenciales talentos para Globant, como dentro de su propia empresa, que el factor más relevante es la posibilidad del desarrollo profesional como aspecto clave de la fidelización, así como del éxito organizacional (Love et al, 2012). La compañía de estudio de caso tiene un sistema organizacional particular, horizontal, sin jerarquías, en donde cada empleado tiene un rol, pero éste va variando según el *path* de carrera que desee hacer. De las entrevistas fue posible ver que había muchos empleados con un *path* de carrera claro, especialmente los más antiguos de la empresa. Valoraban la oportunidad de poder hacerlo, y lo asociaban directamente a la motivación que los mantiene estables en la empresa. Globant reconoce este valor y lo realza como valor positivo de la empresa. Los *recruiters* han explicado la ruta que uno puede elegir en Globant. Sin duda es un sistema no convencional pero apreciado por esta comunidad de profesionales de la industria del software donde ya analizamos que se compone de profesionales con espíritu emprendedor, inquietos y en constante búsqueda de desafíos. Globant, atento a este público, desarrolla una línea horizontal de trabajo que les otorga facultades y obligaciones a los empleados para desenvolverse libremente en la empresa y “hacer su propio aventura” (*Choose your own adventure* es uno de los *paths* de carrera que ofrece Globant justamente asociándolo al infantil).

Esta constante vorágine genera un clima de planificación a corto plazo. Recordemos que estamos frente una empresa de software, por lo que nada es rutinario; y esta falta de planificación podría verse desde dos perspectivas diferentes: la primera perspectiva es que genera inestabilidad,

personalidades estructuradas y en búsqueda de una “estabilidad laboral” quizás no se sientan cómodas frente a este modelo de empresa. La segunda perspectiva es este plan de carrera que Globant ofrece que permite al empleado estar en un aprendizaje constante, que si bien a la empresa le sirve, el conocimiento está con el empleado, le pertenece, y es el gran valor que los empleados ven por parte de la empresa.

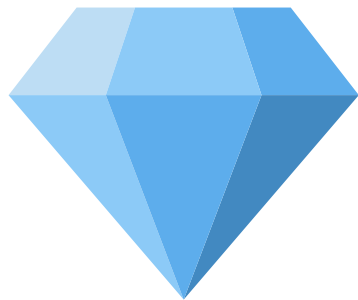
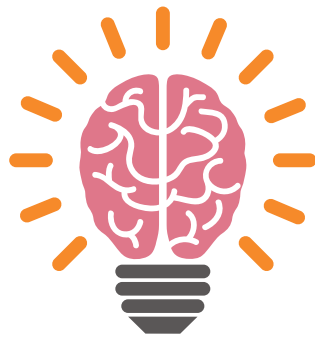
### *6.3.3 Estructura organizacional*

La estructura organizacional tiene un gran impacto en la ME a través de la cultura, la comunicación y la posibilidad de control que crea (Jones, 2007). El estudio de caso de Globant mostró una empresa particular, con características diferentes a las convencionales, comportamientos y fisiología propia que fue la motivación de este estudio. Los datos arrojan que es una de las 20 empresas donde la gente quiere trabajar (Glassdoor 2018). El empleado más antiguo resalta la estructura y manifiesta comodidad con esa libertad otorgada, mientras que quizás en las entrevistas a los empleados más nuevos se los pudo observar más reticentes a la estructura pero optimistas con que su incomodidad es transitoria y asociada a todo un nuevo mundo y a una nueva forma de hacer las cosas.

Las grandes organizaciones suelen presentar problemas de comunicación, motivación y rentabilidad (Jones, 2007). Jones (2007) explica que esto está relacionado con el hecho de que los empleados en los niveles inferiores de la jerarquía no sienten que tienen responsabilidad y, por lo tanto, carecen de la motivación que afecta la rentabilidad. Globant rompe con el paradigma de la jerarquía y forma una empresa libre de jerarquías, horizontal. "Los líderes del mercado ganan al construir una organización adaptativa, innovadora y amigable, estableciendo una cultura de inspiración y empoderamiento de los empleados", de acuerdo con Dana Griffin (2019) las organizaciones horizontales cumplen muchos de esos objetivos. No son realmente horizontales, sólo un poco más que las organizaciones altas. En lugar de "transferir la responsabilidad" en la escala de gestión, las estructuras horizontales capacitan a los empleados para hacerse cargo de tomar decisiones y sentirse responsables del éxito de la compañía. En el análisis, si bien desde el afuera no fue una característica reconocida por los alumnos encuestados, sí surgió en varios la palabra libertad, ambiente relajado. Esto indica que Globant y su esfuerzo en mostrar lo que hacen es igual de importante que mostrar cómo lo hacen y quiénes lo hacen; y eso demuestra cómo en la filosofía de la empresa se valora tanto a los clientes como a los empleados. Emplean el esfuerzo en traer a los mejores y motivarlos y darles todo para fidelizarlos. Y según nuestro análisis, lo logran con éxito.

# CAPITULO 7:

# CONCLUSIONES



## CAPITULO 7: CONCLUSIONES

Al igual que Globant, muchas organizaciones están invirtiendo en su ME. El éxito de esta inversión debe corresponderse y trabajarse de manera conjunta dentro de todos los departamentos y todos los aspectos de la empresa (Hunt & Landry, 2005). La cita de Drucker “La cultura como la estrategia para el desayuno” señala lo importante que es la cultura para crear una ME exitosa. Si los empleados no creen y entienden a la marca, y no la viven y la sienten, no serán buenos representantes para los futuros candidatos. La industria de las TICs tiene un mayor acercamiento del tema; con la empresa Google a la cabeza en materia de crear un nuevo concepto de entorno laboral. En la actualidad, cada vez más son las empresas que valoran representar un concepto nuevo, el diferenciarse por algo que va más allá del salario. El punto está en encontrar la idea que va para ese concepto de negocio que se desea tener. El *path* de desarrollo de los empleados de la empresa que analizamos es un ejemplo de esto. Se nota claramente cómo el concepto es transmitido y percibido por los empleados.

Globant elige darles a los empleados la libertad de crear sus propias ideas y soluciones. Pero ¿cómo se logra tanta libertad sin caer en un descontrol total? Se observó que la línea de trabajo que Globant implementa conlleva una estrategia mucho más profunda que meros refranes como “haz tu propia aventura”. Crear ese entorno de libertad requiere de una estrategia y con control detrás que cualquier otra forma tradicional de trabajo. El no el tener control o tener un código libre de conductas contradice directamente las nociones básicas de cómo se trabaja con una ME. Esto no significa necesariamente que esté mal, sino que requiere de una mejor planificación. Sin embargo, lo logran, y tienen éxito a la hora de atraer talentos. ¿Cómo se compete con una empresa como Globant? Con un sistema de reclutamiento tan perfeccionado, una imagen positiva tan posicionada y un concepto de empleo ideal al estilo Google. Sin duda una de las incógnitas que queda es ver como una empresa local “atrae” talentos compitiendo con gigantes como Globant. En este tipo de nuevas empresas, el trabajar para forjar una marca empleadora fuerte, será una herramienta a trabajar y lograr un espacio en el mercado al momento de salir a “cazar cabezas”.

No obstante, decidir implementar una marca empleadora no se puede decidir de un día para el otro y aplicarlo sin prever todo lo que esta abarcará. Son múltiples las herramientas que acompañarán esta decisión. Es un mensaje, una línea de trabajo, un modo de comunicar, una característica única, es

todo un concepto y es tan importante desarrollarlo seriamente, que en esa estrategia de armado e implementación, seguimiento y evaluación radicaré el éxito o no de la misma.

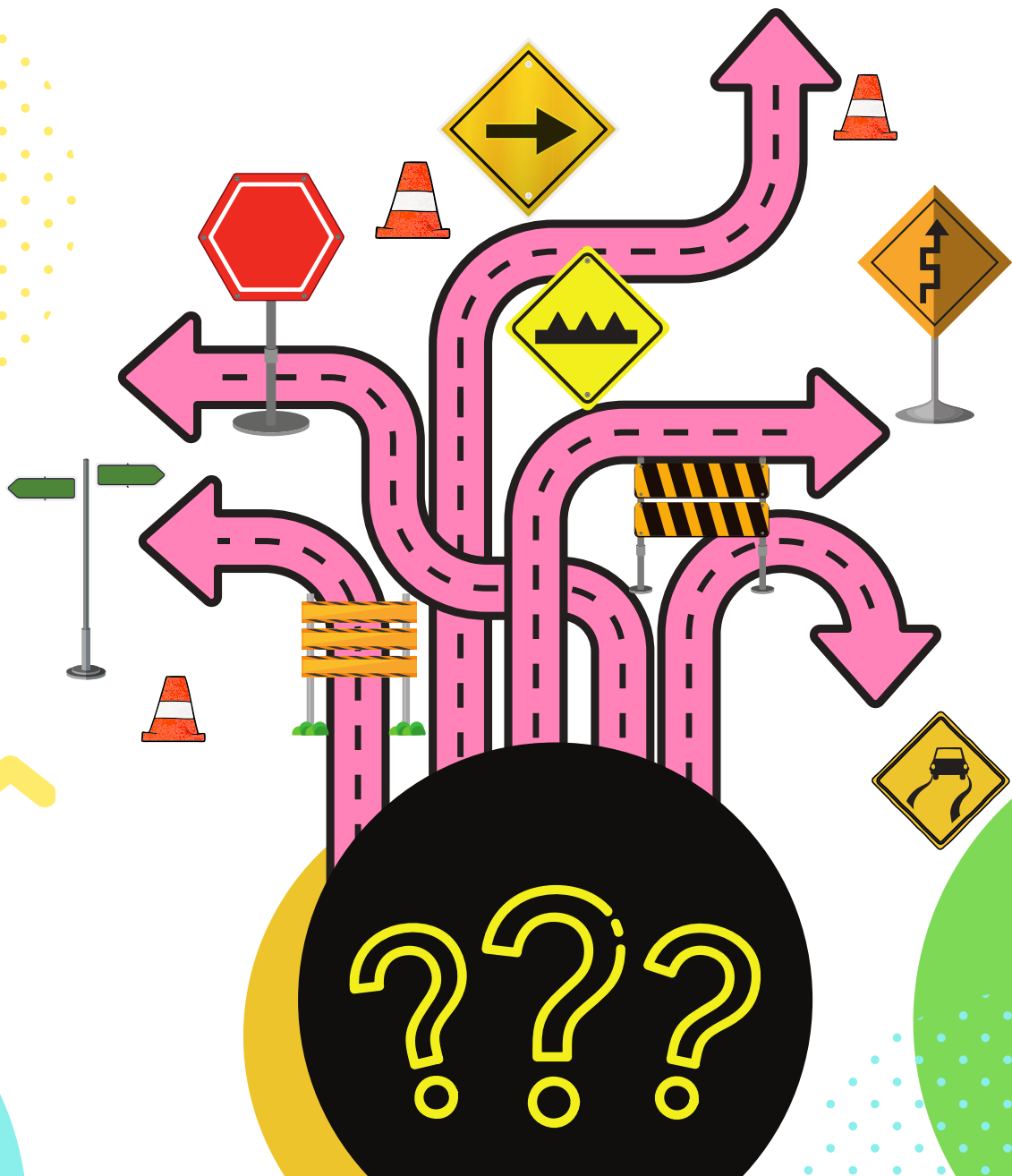
La mejor práctica de la marca empleadora es una visión amplia en donde el foco está puesto tanto en el adentro como en el afuera de la empresa. En nuestro caso de análisis, teniendo en cuenta que la gerencia y los empleados valoran que la estructura sea horizontal, y que los más novatos se encuentran de alguna manera perdidos, es aquí el punto que requiere un análisis profundo por parte de la gerencia de la empresa. Esto marca una línea en donde el sistema tendría fallas. La compañía debe tener un plan de inducción un poco más funcional al nuevo talento adquirido para generar una sensación de sostén. No olvidemos el dato que de 20 empleados que ingresan mensualmente, 5 se van al mes, y este dato debe ser relevante de análisis. Es importante establecer reglas sobre qué temas deben ser coherentes en todos los proyectos y qué aspectos pueden variar según las preferencias.

Este trabajo evidenció no sólo una nueva forma de atraer gente, sino que permitió conocer como las nuevas generaciones de profesionales (los millennials) se comportan; y sirve de alerta de los centennials quienes en unos años serán los profesionales a conquistar por las empresas, con otro perfil y otros gustos que marcarán también, otro rumbo a tomar. Hablamos aquí de un nuevo concepto de negocio también. Atrás parece haber quedado esa idea de “jefe-empleado” o “no te gusta cómo hacemos las cosas acá, tomás tus cosas y te vas, tengo 100 más que matarían por tu puesto”. Hoy, son las empresas las que invierten tiempo, recursos y presupuesto en atraer talentos, tanto como en conseguir clientes. La ecuación se ha dado vuelta, y aquellas empresas que entiendan esta premisa y actúen en consecuencia, serán quienes ganarán la batalla en conseguir a los mejores. Otro punto de inflexión se da con el concepto y el valor que representa el salario en este ámbito. Ante escenarios económicos tan vertiginosos que el dinero no sea un motor decisivo al momento de tentar a un candidato o mismo de retenerlo presenta una de las conclusiones más significativas del presente trabajo. Esta herramienta le brinda a las empresas la poderosa ventaja de entender qué, cómo y cuándo mostrar los “beneficios” que motivan a trabajar en una empresa. Son las valoraciones, la sensación de pertenencia y la posibilidad de desarrollo lo que tienta y fideliza a un talento, particularmente a los profesionales STEM que buscan brillar y seguir avanzando cada vez más en su carrera y formación. Globant lo entendió, anticipó escenarios y salió al mercado con una estrategia y con una visión clara. Esa filosofía trascendió las paredes de la empresa y se instaló en los foros, redes sociales y empleados de la misma que son hoy el canal de promoción más

valioso que tiene la empresa y con el cual atrae más talentos. Simplemente debe estar alerta ante la gran vorágine de incorporaciones de manera tal que no pierda en el camino a talentos valiosos por sentirse desprotegidos. En síntesis, una empresa que planifica, implementa, evalúa y enmienda una estrategia de marca empleadora, perdura en el tiempo y deja a la competencia en el camino. Se concluye que Globant debe gran parte de su éxito como empleador a una ME fuerte, coherente y dinámica.

## CAPITULO 8:

# IMPLICANCIAS Y FUTURAS INVESTIGACIONES





## CAPITULO 8: IMPLICACIONES FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Un desafío considerable sería el investigar cómo podría la ME trabajar para no perder esos talentos en lo inmediato. La novedad del tema de la ME, y la escasa bibliografía sobre ella nos impide cubrir cuestiones que surgieron en nuestra tesis, y que empujan a futuras las investigaciones en diferentes direcciones causando una falta de resultados más abarcativos al estudiar el fenómeno. La investigación futura podría revelar tendencias efectivas en las prácticas de la ME que conduzcan a un enfoque más general para trabajarla desde el lado de los “desertores” y así anticipar cómo prevenir esa deserción y en qué medida se podría evitar. Esto a su vez podría mejorar la investigación al exponer las otras características importantes que la ME puede aplicar y evaluar con mayor eficiencia.

Martin, et al (2011) sostiene que "una dirección importante para futuras investigaciones sería investigar casos en los que se haya intentado aplicar erróneamente la marca de empleador como una estrategia para comprender y aprender de estos intentos fallidos y resolver la integración". Aquí se tomó un caso exitoso, se podría tomar un caso fallido y comparar con los resultados obtenidos a partir de este estudio. Es probable que este sea un desafío aún mayor, ya que se predice que las empresas están cada día más alertas en generar estrategias de marketing, comunicación y recursos humanos. La integración de una ME puede ser un verdadero desafío dentro del área de RRHH y MKT y debe explorarse más a fondo para ayudar a integrar o implementar un plan estratégico de la ME para posicionar una marca, particularmente pymes y *startups*.

La relación de la ME con las redes sociales también sería interesante para explorar en términos de cultivar un capital social. Las redes sociales y los blogs son herramientas modernas importantes del marketing. Si bien ésta tesis no incursionó profundamente en el tema, hoy muchas empresas tienen una persona designada para escribir actualizaciones de redes sociales (*community manager*) constantemente informando a los clientes y potenciales candidatos acerca de la diaria de la empresa. La investigación sobre la tasa de éxito para usar la publicación de “stories”, como ejemplo, en lugar del marketing tradicional también sería interesante para futuras investigaciones. Se podría comparar el marketing tradicional de una empresa con un nuevo formato de narración e investigar si existe una correlación entre el formato antiguo y el nuevo y los rendimientos económicos o el interés en la empresa. Las redes sociales claramente dan resultados muy rápidos, pero eso no significa que la estrategia de la ME sea mejor a través del uso de las redes sociales. Un análisis FODA del uso de

las redes sociales puede ser beneficioso. Aunque existen varios problemas con respecto a las redes sociales, su uso como estrategia de ME crece constantemente, lo que lleva a pensar que vale la pena correr el riesgo y analizarlo.

En resumen, son múltiples los caminos a seguir profundizando tras este puntapié inicial en materia de ME. Lo relevante es seguir sumando más investigación dentro de un área novedosa sin demasiado estudio realizado.

## REFERENCIAS

- Aggerholm et al (2011). "Conceptualising employer branding in sustainable organisations", Centre for Corporate Communication, Aarhus University.
- Anderson, V. (2004). *Research Methods in Human Resource Management*. CIPD Publishing. London.
- Ambler and Barrow (1996), "The employer brand"; the journal of brand management, Volume 4 Number 3, pp 185-204
- Arachchige, B.J. & Robertson, A. (2013). Employer attractiveness: Comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1).
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9, No. 4/5, pp. 501-517.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Barrow & Mosley (2005) "The Employer Brand®: Bringing the Best of Brand Management to People at Work", John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester.
- Berthon, Ewing & Hah (2005), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *Advertising the quarterly review of marketing communications*. Volume 24 number 2.
- Berdaraviciene, R., Krikstolaitis, R., & Turauskas, L. (2013). Exploring employer branding to enhance distinctiveness in higher education. *European Scientific Journal*, 9 (19), 45-78.
- Branham, L. (2001), "Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent", New York: American Management Association.
- Barranco Saiz, Francisco Javier; *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Pirámide, D.L.2000 (Madrid)
- Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Buenos Aires: Combo Agency.
- Brooks, Ian (2009). *Organisational behaviour : individuals, groups and organisation* (4th ed). Prentice Hall/Financial Times, Harlow, England ; New York
- Buhler, P.M.. (2008). *Managing in the New Millenium*. *Engineering Management Review*, IEEE.

35. 38 - 38. 10.1109/EMR.2007.4489947.

- Burke, R.J., and Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94.
- Burstein, D. (2013). *Fast Future: How the Milenial Generation is Shaping Our World*. Boston: Beacon Press.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1997). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67(3), pp.294-311.
- Castro, L., y Jorrat, D. (2013) Evaluación de impacto de programas públicos de financiamiento sobre la innovación y la productividad de PYME de SSI. El caso de los servicios de software e informáticos. CIPPEC.
- Cappelli, P. & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp.305-331.
- Caraher, L. (2015). *Millennial en la oficina*. México: Paidós.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201.
- Collins, C.J. & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, pp. 685-717.
- Collins, C., J. & Stevens, C., K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 1121-33.
- Davies, (2008), "Employer branding and its influence on gerentes", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Iss 5/6 pp. 667 – 68.
- Deloitte (2013). *Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective*. Talent 2020.[online]. Deloitte University Press. Available at: <http://dupress.com/articles/talent-2020-surveying-the-talent-paradox-from-the-employee-perspective/?id=us:el:dc:redirect> [Last accessed: 18 May 2016].
- DeVaney, S. A. (2015). *Understanding the Millennial Generation*. GEN. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=110556940&site=eds-live>

- De Hauw, S., and De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293–302.
- Dries, N. (2013). The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp.272-285.
- Linda Duxbury, Christopher Higgins (2005), Are Gender Differences in Basic Human Values a Generational Phenomenon? Volume 53, Issue 9–10, pp 763–778
- Foster, Khanyapuss Punjaisri and Ranis Cheng (2010), “Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding”, *Journal of Product & Brand Management*, pp 401–409.
- Frook, J.E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86, pp.1-2.
- Edwards (2010) “An integrative review of employer branding and OB theory”, *Personnel Review* King's College London, London, UK, Vol. 39 No. 1, 2010, pp. 5-23.
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., & Wilson, K. (2001). The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent. *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA.
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 441-456.
- Hatch, M., J. (2006) *Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 2nd Ed. Oxford University Press. Oxford.
- Herriot, Peter. (1992). *The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs*. Sage Publications Ltd. London, United Kingdom pp 100-192.
- Highhouse S, Thornbury E, Little IS. 2007. Social-identity functions of attraction to organizations. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*. 103:134–46
- Highhouse, S., Brooks, M.E., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35, pp.1481-1493.
- Hoye van, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations image as an employer: A large-scale field study on employer branding in turkey. *Applied Psychology: An international review*, 62(4), pp.543-557.
- Hunt, S. & Landry, R. (2005). *The Importance of Employer Branding Benefits*. Canada;

Supplement Future, Vol. 29, p 33-36.

- Infocid (2015) Cómo aplicar la Teoría de las Necesidades de McClelland a la organización. Recuperado en: <http://noticias.infocif.es/noticia/como-aplicar-lateoria-de-mcclelland-la-organizacion>.
- Jones, G., R. (2007). *Organizational theory, design and change*, fifth edition. Pearson Education, Prentice Hall Publishing Company. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Joo, B.K.B. and McLean, G.N. (2006). Best Employer Studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review*, 5(2), pp.228-257.
- Keller, K., & Aperia, T. (2008). *Strategic brand management: a European perspective*. Prentice Hall.
- Khaire et al (2011) "Globant" Harvard Business Review, School Publishing.
- Lawler, E. E. III (2008). *Strategic Talent Management: Lessons from the Corporate World*. *Strategic Management of Human Capital*, pp.1-34.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, January/February, pp.83-90.
- Love, L. & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), p 175-181.
- Manpower Group (2015). "El Nuevo Rol de la "Marca Empleador": si Construyes Nombre, el Talento Humano Llegará. Preferencias, comportamientos y motivadores de los candidatos en busca de empleo", ManpowerGroup Solutions Recruitment Process Outsourcing.
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business Psychology*, 26, pp.169-173.
- Martin, G., Gollan, P. & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), p 3618-3637.
- Maxwell, R. & Knox. S. (2009). Motivating employees to —live the brandII: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*. Vol. 25, No. 9-10, p 893-907.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press. [e-book]. Available at:

<http://common.books24x7.com.e.bibl.liu.se/toc.aspx?bookid=3481> [Last accessed: 15 March 2016].

- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand management*, 15(2), pp.123-134.
- Moroko & Uncles (2009), "Employer branding and Market segmentation", Palgrave Macmillan 1350-231X *Brand Management* Vol. 17, 3, 181–196.
- Peters, T. (1999), *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from an Employee into a Brand that Shouts Distinction*, Knopf Publishers, New York, NY.
- Prensky, Marc (2001) *Digital Natives, Digital Immigrants From On the Horizon* (MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001).
- Ployhart, R.E. (2006) *Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities*. *Journal of Management*, 32, 868-897
- Rathee & Ritu (2015). "Impact of Employer Branding on Employees' Attitude", *journal of IIM Shilong*, Volume 7, Issue 2. Pp 14-21.
- Rousseau, D.M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Rights and Responsibilities Journal*, Vol. 2, pp. 121-39.
- Rousseau, D.M. (2001), "Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, pp. 511-41.
- Ruch, W. (2002). *Employer brand evolution: a guide to building loyalty in your organization*. Versant solutions, 3.
- Schneider, L. (2003), "What is branding and how is it important to your marketing strategy?", available at <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm> (accessed October 22, 2003).
- Shapiro, R. (2014), "The U.S. Software Industry as an Engine for Economic Growth and Employment". Georgetown McDonough School of Business Research Paper No. 2541673. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2541673>
- Sheppard, G. (2010), "An industry in flux", *Personnel Today*, 2010 Guide to Employer Branding Sup. pp. 5-8.
- Sivertzen, Nilsen & Olafsen(2013) : "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media", School of Business and Social Science, Buskerud University College, Kongsberg,

- Norway, *Journal of Product & Brand Management*, 22/7 473–483.
- Sparrow, P. R. & Makram, H. (2015). What is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes within a Talent Management Architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), pp.249-263.
  - Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25, pp.457-475.
  - Sullivan, J. (2002). Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. *ER Daily*, November 25, available at: <http://www.ere.net/2002/11/25/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/> (accessed April 13, 2015).
  - Thompson, C.A., Beauvais, L.L., & Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 54, pp.392-415.
  - Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013). A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp.1744-1761.
  - Vázquez, S (2016). *La felicidad en el trabajo y en la vida*. LID.
  - Villafañe, J. (2004): *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*; Pirámide.
  - Wilden, Gudergan, Lings (2007). “Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment”. School of Marketing, University of Technology, Sydney, Australia.
  - Wilden. R., Gudergan, S., & Lings, I., (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*. Vol. 26, Nos. 1-2, February, p 56-72.



## Websites:

- Case Study: Employer Branding at Microsoft (2017)// [https://www.randstad.com/workforce-insights/workforce360/archives/case-study-employer-branding-at-microsoft\\_225/](https://www.randstad.com/workforce-insights/workforce360/archives/case-study-employer-branding-at-microsoft_225/)
- <https://www.companymatch.me/upload/media/pdf/companymatch-trendreport-2016-2017-pld77ianju2.pdf>
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-fit-cultural-es-crucial-para-determinar-el-exito-de-un-profesional-en-una-empresa-nid2155155>
- Definition der Candidate Experience (n.d.). Intra Worlds. Retrieved on April, 24 2017 from von <https://www.intraworlds.de/candidate-experience/>
- Deloitte Global Human Capital Trends (2017). Rewriting the rules for the digital Age. Deloitte University Press. Retrieved on May, 5 2017 from [https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/HCTrends\\_2017/DUP\\_Global-Human-capital-trends\\_2017.pdf](https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/HCTrends_2017/DUP_Global-Human-capital-trends_2017.pdf)
- Dos and Dont's im Recruiting (März 2015). Haufe Online Redaktion. Retrieved on 2017 from von
- Glassdoor (2016). Top HR Statistics. Glassdoor for Employers. Retrieved on Google: su estrategia de Employer Branding, (2018) // <https://blog.computrabajo.com.mx/empresa/google-su-estrategia-de-employer-branding/>
- <https://www.glassdoor.com/employers/popular-topics/hr-stats.htm> April, 24 2017 from von
- Griffin, Dana. "Pros & Cons of a Flat Organizational Structure." Small Business - Chron.com, <http://smallbusiness.chron.com/pros-cons-flat-organizational-structure-3798.html>. 2019.
- Kenton W Headhunters Defined. Feb 6, 2018. <https://www.investopedia.com/terms/h/headhunter.asp>
- Martinez, Sergio El Employer Branding, el mejor aliado de los RRHH. <https://zemsaniaglobalgroup.com/employer-branding-aliado-recursos-humanos/>
- PwC (2015). The Talent to Win. [online]. Available at: <http://www.pwc.com/us/en/peoplemanagement/publications/assets/talent-to-win.pdf> [Last accessed: 18 May 2016].
- Seron Susana. - El concepto STEM, ¿Qué significa? 29/01/2019 <https://www.f-iniciativas.es/el-concepto-stem-que-significa>
- Talent Management Case Study APPLE (2011)// <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/talent-management-lessons-from-apple-a-case-study-of-the-worlds-most-valuable-firm-part-4-of-4/>
- Vázquez, S (2016). La felicidad en el trabajo y en la vida. LID.
- WHITEPAPER The True Cost of a Bad Hire 2017
- Why People Quit Their Jobs From the September 2016 Issue Paul Garland
- White, J. (März 2014). Millennial generation eager to work, 'but on their terms'. The Columbus Dispatch. Retrieved on April, 24 2017 from <http://www.dispatch.com/content/stories/business/2014/03/30/eager-to-work-but-on-their>

## ANEXOS

*Foto 1. Alumnos visitando la empresa para escuchar en boca de los empleados, como se trabaja en Globant. (Octubre, 2019)*



*Foto2 oficina Globant (sede Mar del Plata)*



Foto3. Oficina Globant (sede Buenos Aires)



Foto 4: Los fundadores festejando que empezaron a cotizar en bolsa de valores de Nueva York.



# ENCUESTA PARA EMPLEADOS DE GLOBANT

La siguiente encuesta forma parte de un estudio de tesis de maestría. MUCHAS GRACIAS!  
CAROLINA TOSONI

\*Obligatorio

## 1. YO PRIORIZO: EL BALANCE ENTRE MI VIDA PRIVADA Y MI TRABAJO \*

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

## 2. ¿Porque elegís a Globant? \*

---

---

---

---

---

## 3. ¿Que es lo que mas valoras de la empresa? \*

---

---

---

---

---

## 4. YO PRIORIZO: HORARIO FLEXIBLE \*

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

## 5. YO PRIORIZO: COLEGAS INSPIRADORES \*

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

**6. YO PRIORIZO: POSIBILIDAD DE TRASLADO EN GLOBANT**

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

**7. YO PRIORIZO: EL CONSTANTE FEEDBACK Y SEGUIMIENTO DE MIS PROYECTOS \***

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

**8. YO PRIORIZO: LA POSIBILIDAD DE HOMEOFFICE \***

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

**9. YO PRIORIZO: LA POSIBILIDAD DE HACER CARRERA EN LA EMPRESA \***

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

**10. YO PRIORIZO: UN TRABAJO BASADO EN PROYECTOS \***

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

**11. YO PRIORIZO: EMPLEO SEGURO \***

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

# ENCUESTA PARA ALUMNOS TUP 1 Y 2 AÑO

Te pido si me das una mano respondiendo este cuestionario es para un estudio de una tesis de maestría. THANKSSSS

Por. Carolina Tosoni

\*Obligatorio

1. 1) Nombra tres empresas del área de la tecnología en las que te gustaría trabajar en orden de importancia \*

---

2. 2) ¿Qué tres aspectos considerarías para ingresar a trabajar en una empresa? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- el puesto
- el sueldo
- la oportunidad de crecer
- el clima laboral
- la capacitación q la empresa ofrece
- los clientes con los que trabaja
- los compañeros
- el horario laboral

3. 3) ¿Qué cosas asocias con tu empresa ideal? \*

---

---

---

---

---

4. 4) ¿Dónde escuchaste por primera vez sobre Globant? (canales de comunicación) \*

*Marca solo un óvalo.*

- REDES
- AMIGOS
- PROFESORES
- UNIVERSIDAD
- Otro: \_\_\_\_\_

5. 5) ¿Tenés algún amigo /conocido en Globant? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- SI
- NO

**12. YO PRIORIZO: TAREAS QUE INVOLUCREN UN DESAFÍO CONSTANTE \***

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

**13. YO PRIORIZO: UN BUEN SALARIO \***

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

**14. YO PRIORIZO: UN BUEN CLIMA LABORAL \***

*Marca solo un óvalo.*

- PARA NADA
- APENAS
- BASTANTE
- TOTALMENTE

**15. ELEGÍ EL/LOS BENEFICIOS QUE MAS VALORES**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- COMISIONES
- HORARIO FLEXIBLE
- MASAJES
- DESAYUNO
- SALARIO COMPETITIVO
- DESARROLLO PROFESIONAL
- JUEGOS
- PERMISOS EXTRAORDINARIOS
- Otro: \_\_\_\_\_

6. 6) ¿Cuál es tu impresión sobre el clima laboral en Globant? \*

---

---

---

---

---

7. 7) ¿Qué beneficios y compensaciones conoces que ofrece Globant? \*

---

---

---

---

---

8. 8) ¿Hay algún beneficio que te gustaría agregar? \*

---

---

---

---

---

9. 9) ¿Qué te haría aceptar un empleo en Globant? \*

---

---

---

---

---

10. 10) ¿Hay algo que Globant podría mejorar cuando se trata de trabajar con estudiantes? \*

---

---

---

---

---





**2019.**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**DE MAR DEL PLATA.**

