

Contratación, Gestión de Talento y Beneficios para el Personal en Empresas de TI

JUNIO 2024



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA	01
RELEVAMIENTO SOBRE BENEFICIOS ADICIONALES OFRECIDOS AL PERSONAL DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍA	02
Resultados generales	04
Beneficios monetarios	06
Beneficios no monetarios	08
Beneficios focalizados	10
RELEVAMIENTO SOBRE CONTRATACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO	11
Nacionalidad y localización del personal contratado	13
Prácticas, estrategias y herramientas para la contratación y gestión de talento	16
Percepción de las empresas	20
<i>Contratación y gestión de talento</i>	20
<i>Rotación</i>	22
CONCLUSIONES CONJUNTAS	24

INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

Toda temática vinculada a la gestión de talento constituye un tema central en el estudio de la industria TI. La preocupación por echar luz sobre esta temática surge en base a una situación generalizada en la que el ámbito de las Tecnologías de la Información (TI) ha experimentado un notable desarrollo, superando con creces la disponibilidad de profesionales altamente cualificados en este campo. Esta disparidad entre el crecimiento constante del sector y la cantidad de expertos capacitados ha generado obstáculos significativos para las empresas de TI, restringiendo su capacidad de expandirse.

De esta manera, surge el interés por conocer diversos aspectos vinculados a la temática como la contratación, la gestión de talento y los beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología, a los efectos de contar con información relevante que permita no solamente conocer el estado de situación sino también orientar las políticas de las empresas sobre la contratación y retención de personal.

Este informe presenta, por separado, resultados de dos relevamientos realizados por el Observatorio TI de CUTI en el marco de la Comisión de Talento de la Cámara: Relevamiento sobre Beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología[1] y Relevamiento sobre contratación y gestión de talento en empresas de tecnología[2], ambos realizados en el año 2023. Debido a que ambos estudios han constituido acciones puntuales en el marco de la comisión mencionada, es importante señalar que se exponen resultados no representativos pero sí descriptivos sobre la situación de una proporción de empresas del sector. Asimismo, los resultados de ambos no son comparables entre sí por tratarse de relevamientos diferentes.

En un último apartado se expone un análisis global que expone el escenario del talento en las empresas de tecnología a partir de la integración de los resultados de ambos relevamientos a modo de conclusiones conjuntas.

[1] Los resultados de este relevamiento fueron presentados por el Observatorio TI de Cuti el 15 de agosto de 2023 en el marco de la instancia Cuti meetup en la empresa Inswitch.

[2] Los resultados de este relevamiento fueron presentados por el Observatorio TI de Cuti el 24 de noviembre de 2023 en el marco del Taller de People talent en la empresa Thaloz.

RELEVAMIENTO SOBRE BENEFICIOS ADICIONALES OFRECIDOS AL PERSONAL DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍA

El objetivo de este estudio fue conocer en profundidad el estado actual de las empresas de la Comisión de Talento respecto a los beneficios adicionales otorgados a su personal. Se puso un énfasis especial en relevar la diversidad de propuestas y experiencias y se buscó incluir a una diversidad de empresas en términos de tamaño y alcance geográfico.

Para llevar a cabo este relevamiento, se empleó una metodología de investigación que incluye una encuesta autoadministrada, permitiendo a los participantes proporcionar información de manera voluntaria y anónima. La investigación se enfocó en varios aspectos, incluyendo la diversidad de propuestas y experiencias de las empresas en cuanto a beneficios adicionales, su importancia en la captación y retención de personal, así como su promoción en los procesos de selección. El informe se basa en una muestra de 27 empresas de la comisión, representando una variedad de tamaños y alcances geográficos.

Se analizan tanto los beneficios monetarios como no monetarios proporcionados, destacando la diversidad de beneficios, desde bonos por desempeño y reintegros por estudios hasta la flexibilidad de horarios y actividades de bienestar. Además, se consideran tanto los requisitos para acceder a estos beneficios, así como los enfoques focalizados para atender las necesidades específicas de los colaboradores. Es importante mencionar que el propósito es mostrar beneficios adicionales otorgados por las organizaciones, es decir, que no correspondan a normativas establecidas a nivel nacional en el marco del derecho laboral.

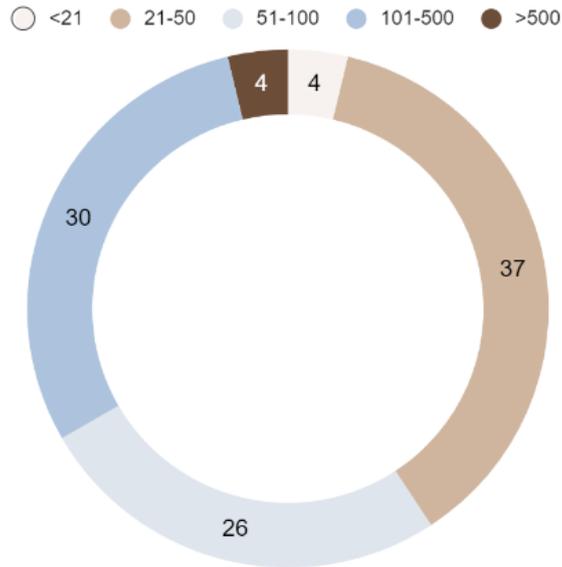
Los resultados generales resaltan que la totalidad de las empresas ofrece algún tipo de beneficio adicional, ya sea monetario o no monetario a su personal y que éste desempeña un papel esencial en la gestión de talento. También, se identifica una importante disposición de las empresas a trabajar en este tema como parte de la oferta de la empresa en conjunto con el salario.

Paralelamente, se evidencia que los beneficios ofrecidos están orientados no solamente a aspectos laborales y educativos, sino también a aspectos de la vida cotidiana de los colaboradores. Además, los beneficios se adquieren democráticamente y responden no solamente a necesidades sino a intereses del personal.

Caracterización de la muestra

La muestra utilizada en este estudio está conformada por un total de 27 empresas. De este conjunto, el 4% tiene hasta 20 empleados, lo que representa a las empresas de menor envergadura. Por otro lado, un 37% de las empresas se encuentra en el rango de 21 a 50 empleados y otro 26% tiene de 51 a 100 empleados, lo que caracteriza a empresas de tamaño medio. Finalmente, un 30% cuenta con 101 a 500 colaboradores mientras que el 4% restante tiene más de 500 empleados en total.

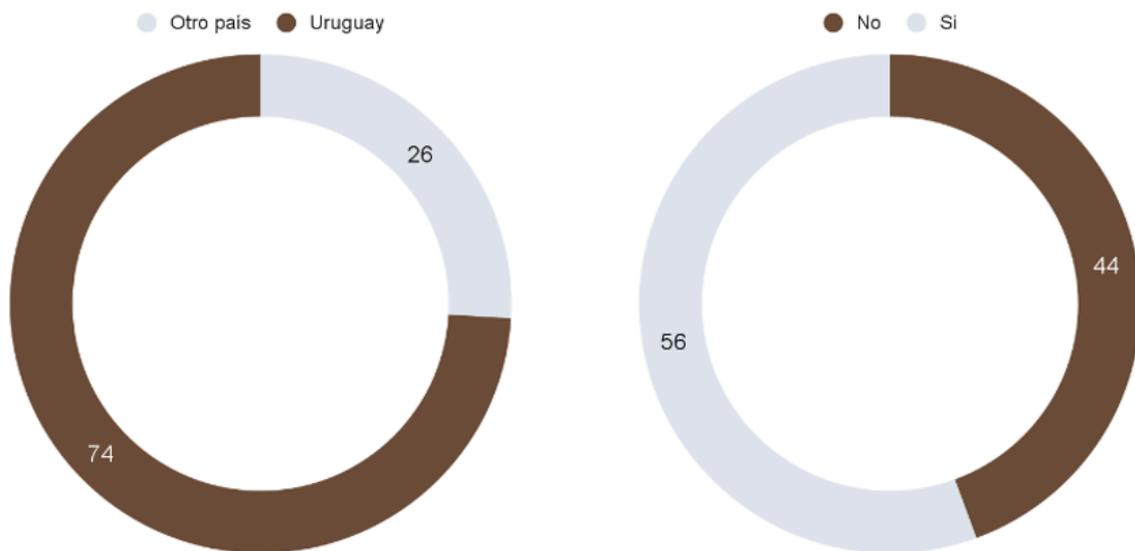
Gráfico 1. Cantidad de colaboradores (%)



Fuente: Encuesta Beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología

En cuanto a la presencia geográfica, el 74% de la muestra cuenta con casa matriz en Uruguay mientras el restante 26% tiene su casa matriz en otro país. Por otro lado, el 56% tiene sedes en diferentes países, lo que resalta la diversidad geográfica de sus operaciones. El restante 44% de las empresas encuestadas tienen sede únicamente en Uruguay, lo que proporciona una visión específica de las prácticas locales en el ámbito de los beneficios al personal. Estas cifras son esenciales para comprender la diversidad en términos de alcance geográfico y tamaño de las empresas que participaron en esta evaluación y pueden apreciarse en la siguiente figura.

Gráfico 2. Ubicación de casa matriz (%) (izq.) y Gráfico 3. Presencia de la empresa en diferentes países (%) (der.)



Fuente: Encuesta Beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología

RESULTADOS GENERALES

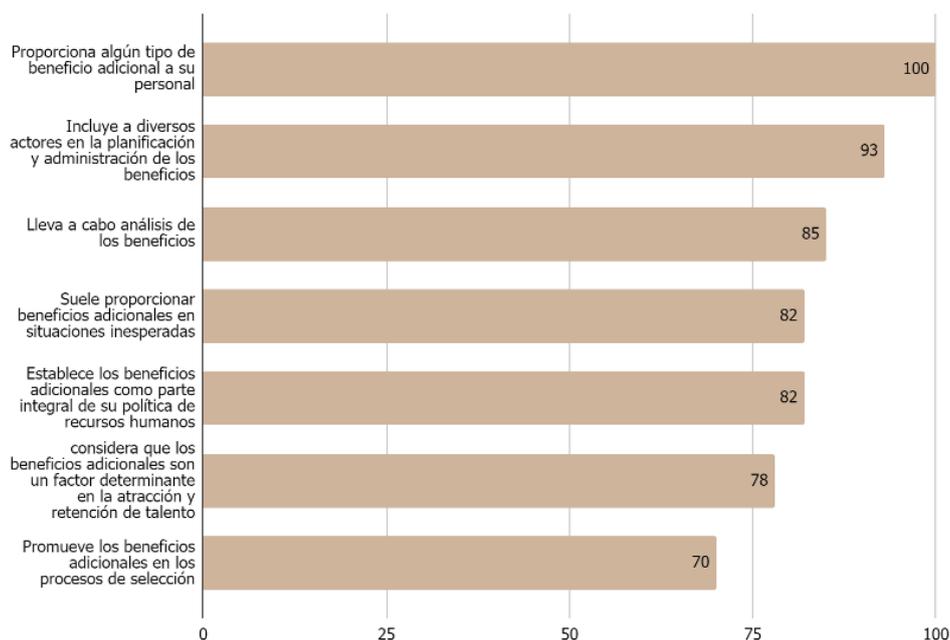
Los resultados indican que los beneficios adicionales desempeñan un papel esencial en las empresas. En este sentido, la totalidad de las empresas encuestadas proporciona algún tipo de beneficio adicional a su personal y un alto porcentaje (el 78%) considera que los beneficios adicionales son un factor determinante en la atracción y retención de talento en su organización. Esto subraya no sólo la importancia que las empresas asignan a la provisión de beneficios a sus empleados sino también lo necesario que se tornan en un mercado laboral competitivo para la retención de talento.

El 93% de las empresas involucra a diversos actores en la planificación y administración de los beneficios, lo que incluye a los propios empleados. Esta participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones es un aspecto significativo de la estrategia de beneficios.

Por otro lado, el 85% de las empresas lleva a cabo análisis periódicos de los beneficios proporcionados, lo que demuestra una preocupación por la eficacia y relevancia de dichos beneficios mientras que el 82% de las empresas establece los beneficios adicionales como parte integral de su política de gestión de talento, lo que refuerza su compromiso a largo plazo en este aspecto.

Por último, el 82% de las organizaciones suele proporcionar beneficios adicionales en situaciones inesperadas que afectan a su personal, lo que denota una flexibilidad y atención a las necesidades cambiantes de los empleados. A su vez, un 70% de las empresas promueve activamente los beneficios adicionales durante los procesos de selección, lo que contribuye a una estrategia atractiva para posibles candidatos.

Gráfico 4. Resultados generales sobre beneficios adicionales (%)



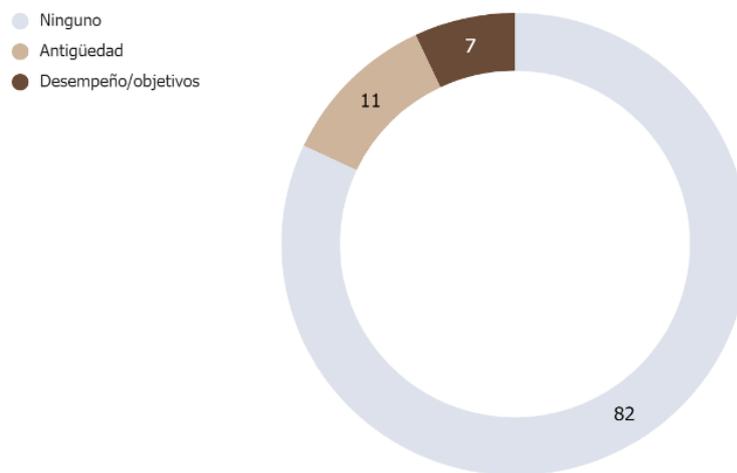
Fuente: Encuesta Beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología

Estos resultados sugieren un fuerte compromiso de las empresas con la provisión de beneficios adicionales y su reconocimiento como un componente vital de su cultura y estrategia de gestión de talento. Además, la participación de los empleados en la toma de decisiones y el análisis constante de los beneficios demuestran un enfoque proactivo y orientado hacia el bienestar de los trabajadores.

Requisitos para adquirir beneficios

La mayoría de las empresas (82%) no establece requisitos específicos para que los colaboradores puedan acceder a los beneficios, siendo éstos alcanzables para todos los colaboradores sin barreras. Mientras tanto, en un 11% de las empresas, se valora la antigüedad como un factor para que ciertos beneficios sean alcanzables, lo que implica que los empleados deben haber trabajado un período determinado de tiempo en la empresa antes de ser elegibles. Por otro lado, en un 7% de las empresas, los requisitos para acceder a los beneficios están relacionados con el desempeño y el cumplimiento de objetivos laborales, enfatizando la importancia de la excelencia en el trabajo.

Gráfico 5. Requisitos para acceder a los beneficios en general (%)



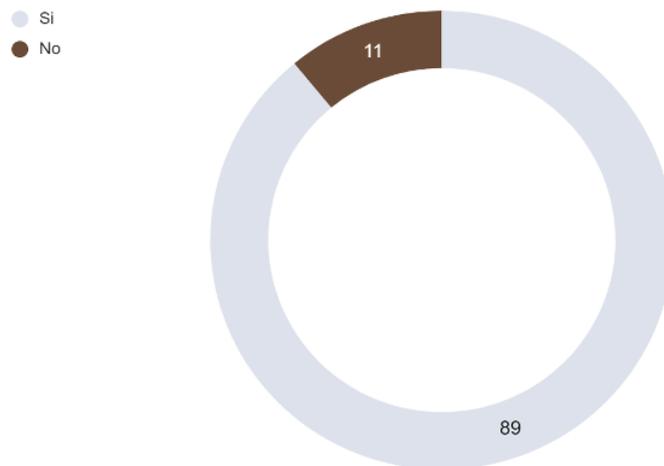
Fuente: Encuesta Beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología

Existe un fuerte compromiso de las empresas con la provisión de beneficios adicionales y su reconocimiento como un componente vital de su cultura y estrategia de gestión de talento

BENEFICIOS MONETARIOS

Se pudo observar que los beneficios monetarios son una práctica común entre las empresas de la comisión en tanto un 89% de las empresas encuestadas manifestó ofrecer este tipo de beneficios a su personal. Esto destaca la importancia atribuida a recompensar a los empleados de manera financiera en su conjunto.

Gráfico 6. Provisión de beneficios adicionales monetarios (%)



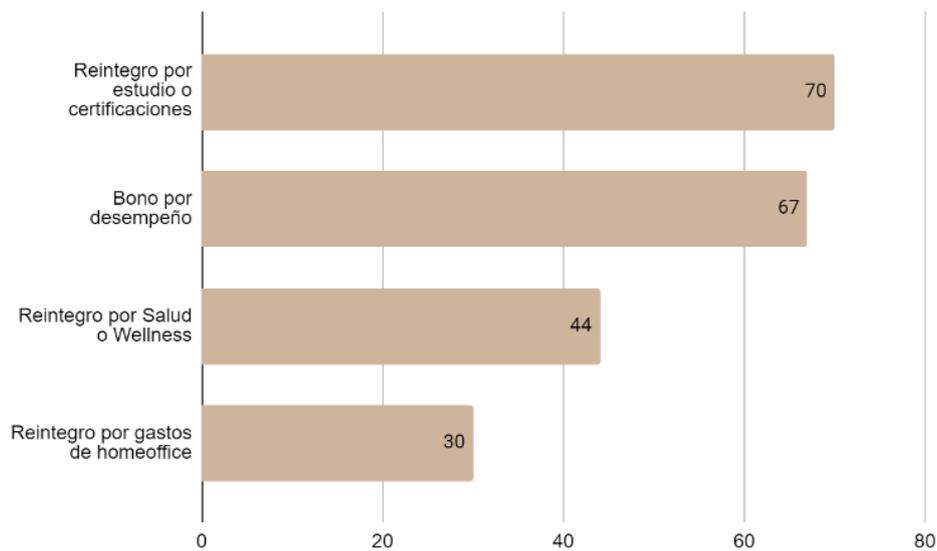
Fuente: Encuesta Beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología

El 70% de las empresas facilita el reintegro de gastos relacionados con estudios o certificaciones, lo que muestra un compromiso con el desarrollo profesional de sus empleados. Asimismo, el 67% de las empresas otorga bonos basados en el desempeño, lo que refleja la valoración del esfuerzo y el logro de los empleados en el lugar de trabajo. Ambos beneficios se brindan especialmente en las empresas de más de 100 empleados y empresas con sede en diferentes países.

Asimismo, un 44% de las empresas ofrece reintegros relacionados con la salud o programas de bienestar, lo que demuestra una preocupación por el bienestar general de sus empleados, especialmente en empresas de 51 a 100 empleados y con sede únicamente en Uruguay.

Por otro lado, el 30% de las empresas reembolsa gastos relacionados con el trabajo desde casa, como servicios de Internet y teléfono, lo que indica una adaptación a las tendencias laborales actuales. Esto sucede especialmente en empresas con 50 empleados o menos y empresas con sede en diferentes países.

Gráfico 7. Principales beneficios monetarios que otorgan las empresas (%)



Fuente: Encuesta Beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología

Estos resultados subrayan la importancia de los beneficios monetarios como un componente fundamental de la estrategia de gestión de talento en las empresas. Además, demuestran la diversidad de beneficios relacionados con la compensación y el bienestar, lo que respalda un enfoque integral hacia el apoyo a los empleados. Los beneficios monetarios abarcan una variedad de áreas, desde el desarrollo profesional hasta el bienestar de los empleados y la adaptación a las nuevas formas de trabajo.

Además de los beneficios monetarios mencionados de forma reiterada por las empresas, se identificaron otros beneficios específicos que algunas empresas de la comisión proporcionan a su personal. Se detallan a continuación:

Bono por mudanza: Algunas empresas ofrecen un bono para ayudar a los empleados a cubrir los costos asociados con la mudanza cuando cambian de ubicación geográfica debido a razones laborales.

Apoyo en procesos de adopción: Existe un compromiso por parte de ciertas empresas para brindar apoyo financiero a los empleados que están en procesos de adopción, ayudándoles a cubrir los gastos relacionados con este procedimiento.

Presentismo: En algunas empresas, se otorgan incentivos económicos a los empleados que mantienen una asistencia regular y constante en el lugar de trabajo.

Bono por matrimonio: Algunas empresas reconocen los eventos personales importantes de sus empleados, como el matrimonio, otorgando un bono especial.

Reintegro por guardería: Algunas empresas ofrecen el reintegro de gastos relacionados con la guardería o cuidado de niños, aliviando la carga financiera de los empleados con hijos pequeños.

Bono por nacimiento: En ocasiones, las empresas celebran el nacimiento de un hijo de un empleado proporcionando un bono como muestra de felicitación y apoyo.

Reembolso por tratamientos de fertilidad: Algunas empresas respaldan a sus empleados que buscan tratamientos de fertilidad, brindando un reembolso de los gastos asociados.

Los beneficios monetarios abarcan una variedad de áreas, desde el desarrollo profesional hasta el bienestar de los empleados y la adaptación a las nuevas formas de trabajo

Figura 1. Beneficios monetarios mencionados puntualmente

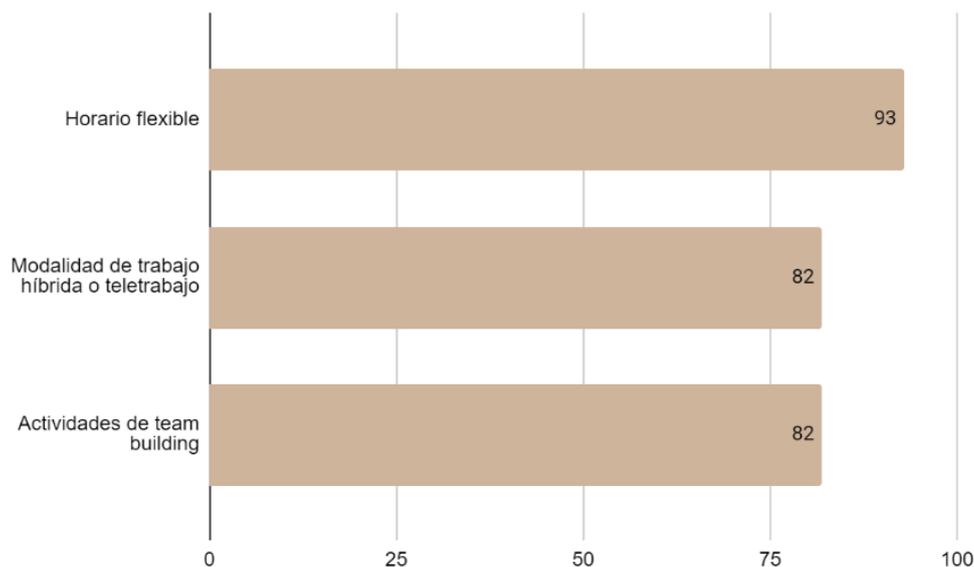


Fuente: Encuesta Beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología

BENEFICIOS NO MONETARIOS

El estudio reveló que todas las empresas que participaron del relevamiento ofrecen beneficios no monetarios a sus empleados. El 93% permite horarios flexibles, lo que brinda a los empleados la libertad de ajustar su horario laboral según sus necesidades personales. Asimismo, el 82% implementa una modalidad de trabajo híbrida o teletrabajo, permitiendo a los empleados trabajar de forma remota en parte o la totalidad de su tiempo laboral y el mismo porcentaje organiza actividades de *team building* para fortalecer la cohesión y el espíritu de equipo entre sus empleados.

Gráfico 8. Principales beneficios no monetarios que otorgan las empresas (%)



Fuente: Encuesta Beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología

Todas las empresas que participaron del relevamiento ofrecen beneficios no monetarios a sus empleados

Estos resultados subrayan la importancia que las empresas otorgan a los beneficios no monetarios, que contribuyen al bienestar y la satisfacción de los empleados y promueven un entorno laboral colaborativo.

Además de los beneficios generales, se mencionaron puntualmente beneficios no monetarios que interesa resaltar. En algunos casos, las empresas ofrecen oportunidades de desarrollo profesional a través de **cursos y capacitaciones** que permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Asimismo, brindan **sesiones de masajes** en el lugar de trabajo para reducir el estrés y mejorar el bienestar.

Algunas empresas disponen de una **sala de música** y proporcionan **entradas para eventos culturales, deportivos o de entretenimiento**, permitiendo a los empleados disfrutar de experiencias diferentes tanto dentro como fuera del trabajo.

También se hallaron empresas que ofrecen opciones saludables como **frutas y snacks** para promover una alimentación equilibrada en la oficina. También se ofrecen **pases gratuitos para gimnasios y juegos en la oficina** para fomentar la actividad física y la salud de los empleados así como la diversión y la interacción entre los empleados.

En ocasiones, se brinda apoyo a los colaboradores para afrontar situaciones personales o profesionales difíciles, incluyendo asesoramiento y recursos, así como también se ofrece acceso a **servicios de psicología** para el bienestar emocional y se imparten **clases de yoga** en la empresa. Por último, se encontró el acceso del personal a **programas diseñados para ayudarlos a dejar de fumar**.

Figura 2. Beneficios no monetarios mencionados puntualmente



Fuente: Encuesta Beneficios adicionales ofrecidos al personal de empresas de tecnología

Los beneficios no monetarios contribuyen al bienestar y la satisfacción de los empleados y promueven un entorno laboral colaborativo

Estos beneficios específicos demuestran un compromiso integral hacia el bienestar y la satisfacción de los empleados, abarcando áreas que van desde el desarrollo profesional hasta la salud física y emocional.

BENEFICIOS FOCALIZADOS

Las empresas de la comisión demuestran una preocupación significativa por las necesidades específicas de sus colaboradores a través de beneficios focalizados.

Beneficios para estudiantes: un 74% de las organizaciones proporciona beneficios diseñados para fomentar la educación de sus empleados, incluyendo el otorgamiento de dinero para capacitaciones, flexibilidad en horarios y días extras por estudio, programas de becas y el pago de carreras y posgrados.

Beneficios relativos a los cuidados: el 41% de las empresas implementa beneficios destinados a promover las tareas de cuidado llevadas a cabo por los empleados, como la extensión de la licencia maternal y paternal, la provisión de un monto por cuidado de niños y la flexibilidad en horarios.

RELEVAMIENTO SOBRE CONTRATACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO

El objetivo de este estudio fue explorar cómo las empresas abordan la gestión y contratación de talento, así como opiniones sobre algunos aspectos relacionados. El relevamiento consistió en una encuesta realizada a partir de un formulario autoadministrado en el que los participantes proporcionaron información de manera voluntaria y anónima sobre diversos aspectos vinculados a la temática como prácticas, estrategias y herramientas para la contratación y gestión de talento y el abordaje de género, diversidad e inclusión, entre otras.

Participó un total de 21 empresas de la comisión de diferentes características en términos de tamaño, presencia geográfica y número de países donde contratan personal, representando así una diversidad en estos sentidos.

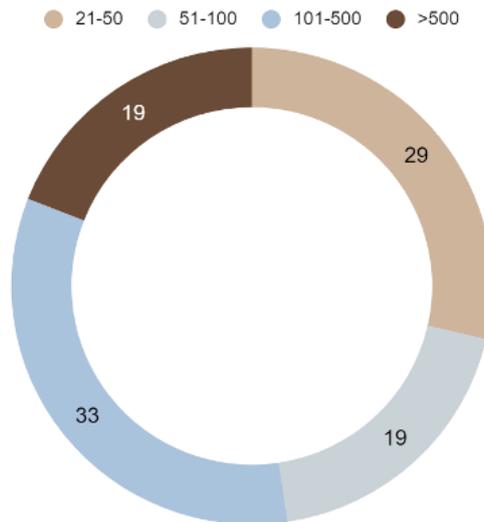
Los resultados generales destacan la importancia que las empresas de TI otorgan a la adaptación de sus políticas y prácticas a las necesidades individuales de sus colaboradores, promoviendo así un entorno laboral inclusivo y motivador.

Estas empresas elaboran estrategias para atraer y retener talento mediante la construcción de un clima laboral que se ajusta a los intereses y necesidades de sus colaboradores, ofreciendo beneficios adicionales.

Caracterización de la muestra

La muestra consistió en 21 empresas. Según el número de empleados, la muestra se distribuyó entre un 29% de las empresas que tenían entre 21 y 50 empleados, un 19% contaba con 51 a 100 empleados, un 33% tenía entre 101 y 500 empleados, y el 19% restante tenía más de 500 empleados. Ninguna empresa manifestó tener hasta 20 colaboradores.

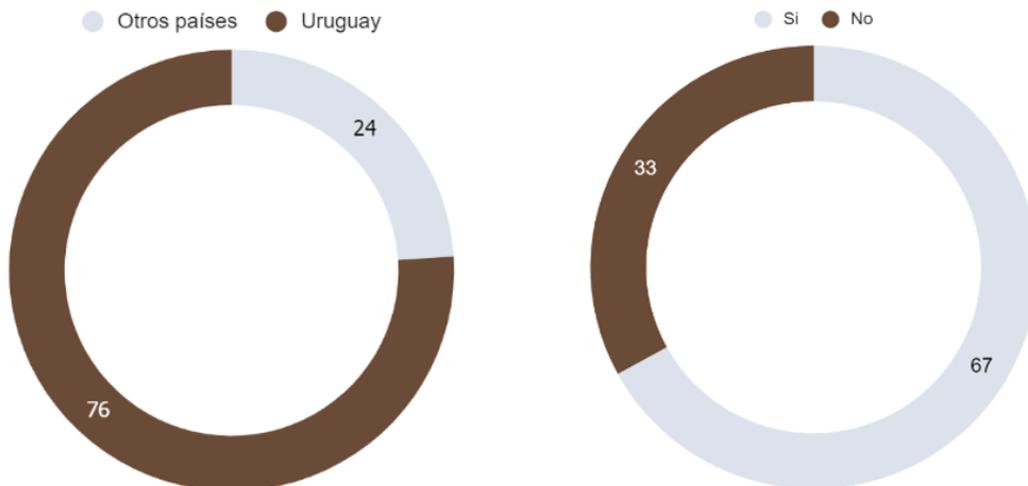
Gráfico 9. Cantidad de colaboradores (%)



Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

El 76% de las empresas que participó del relevamiento cuenta con casa matriz en Uruguay, mientras el restante 24% tiene su casa matriz en otros países. Asimismo, 67% de las empresas manifestó tener presencia en diferentes países mientras el restante 33% (siete organizaciones) solo tiene presencia en Uruguay.

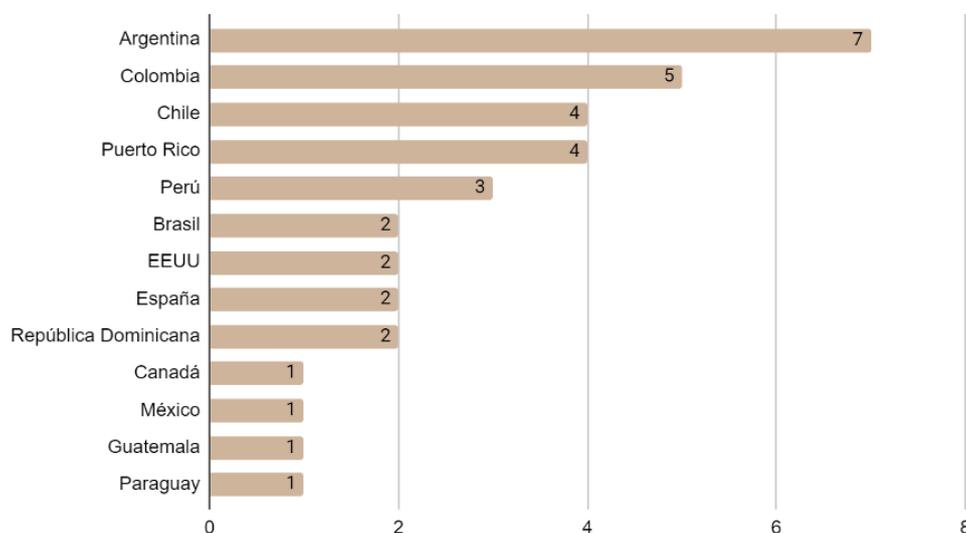
Gráfico 10. Ubicación de casa matriz (%) (izq.) y Gráfico 11. Presencia de la empresa en diferentes países (%) (der.)



Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

Excluyendo las siete empresas que señalaron tener presencia solamente en Uruguay, las restantes organizaciones cuentan con presencia en diversas localizaciones. Los países nombrados con más frecuencia en este sentido son Argentina, Colombia, Chile, Puerto Rico y Perú y, con menor frecuencia, Brasil, EEUU, España, República Dominicana, Canadá, México, Guatemala y Paraguay. Se puede observar en el gráfico 12 esta diversidad en la distribución geográfica de sedes.

Gráfico 12. Menciones a presencia en otros países[3]. Valores absolutos



Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

NACIONALIDAD Y LOCALIZACIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO

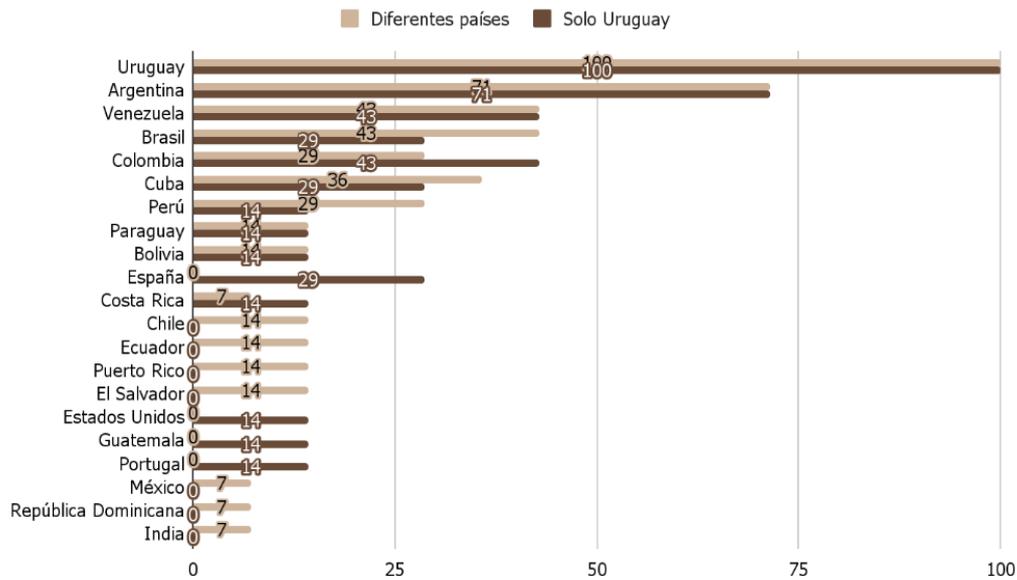
La mayoría de las nacionalidades del personal señaladas corresponden a países de la región, siendo aquellos nombrados con más frecuencia Argentina, Venezuela, Brasil, Colombia y Cuba. No obstante, también en algunos casos se encontraron nacionalidades de países más lejanos.

Como se observa en el gráfico 13, se distingue que la totalidad de empresas tanto con presencia solo en Uruguay como en diversos países tiene contratado personal local y que empresas de ambos tipos tienen personal contratado de Argentina y Venezuela en igual medida (en el 71% y 43% de ambos tipos de empresa, respectivamente) así como de Paraguay y Bolivia en menor proporción (de ambos países en el 14% de los dos tipos de empresa).

Este gráfico expone también que tanto las empresas con presencia solo en Uruguay como aquellas con presencia en diversos países se destacan por su parte por contratar personal de distintas nacionalidades. Esto evidencia que el hecho de tener presencia física solamente en el país no restringe a las organizaciones a establecer una estrategia de contratación de talento regional o global.

[3] La suma de menciones a presencia en otros países supera el total de empresas participantes dado que cada organización puede señalar más de una localización.

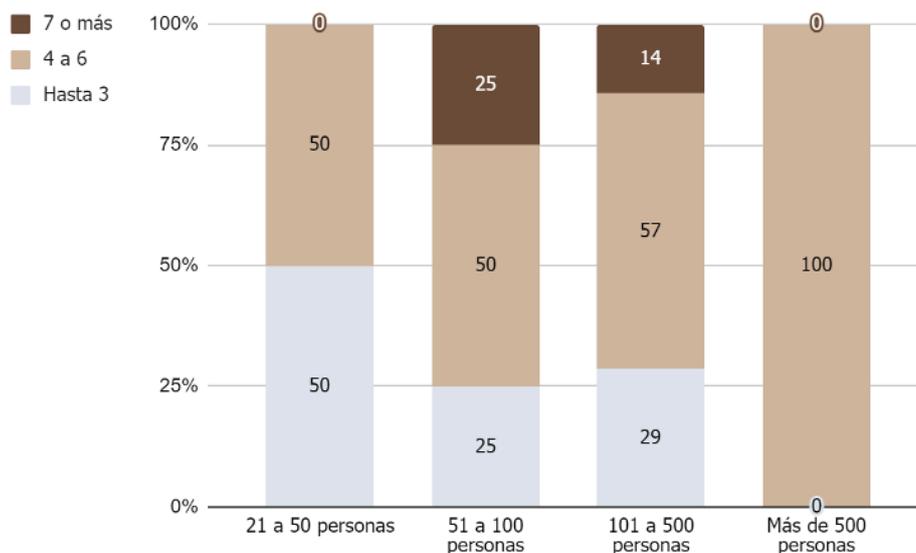
Gráfico 13. Nacionalidad del personal contratado según la presencia de la empresa (%)



Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

Ligado a esto, se podría pensar que las organizaciones que realizan contrataciones en múltiples países son aquellas de mayor tamaño, no obstante, este supuesto se desestima al observar que existe un equilibrio significativo en cuanto a la extensión en la que empresas de diversos tamaños contratan talento de diferentes países. Esto se aprecia en el gráfico 14, en el que no se encuentra una correlación clara entre el tamaño de empresa y la cantidad de nacionalidades del personal contratado en las mismas[4].

Gráfico 14. Cantidad de nacionalidades del personal contratado según el tamaño de la empresa (%)



Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

[4] Una correlación significativa entre ambas variables implicaría que a medida que aumenta el tamaño de las empresas, aumenta también la cantidad de nacionalidades contratadas.

Esta situación no solamente revela que empresas de distintas escalas se benefician de este recurso y que no resulta exclusiva de empresas de gran porte; además, insinúa una necesidad generalizada y estratégica entre las empresas, independientemente de su tamaño. En suma, el fenómeno de contratación internacional no parece estar definido por el tamaño de las empresas, sino que surge como una necesidad compartida por empresas de diferentes escalas.

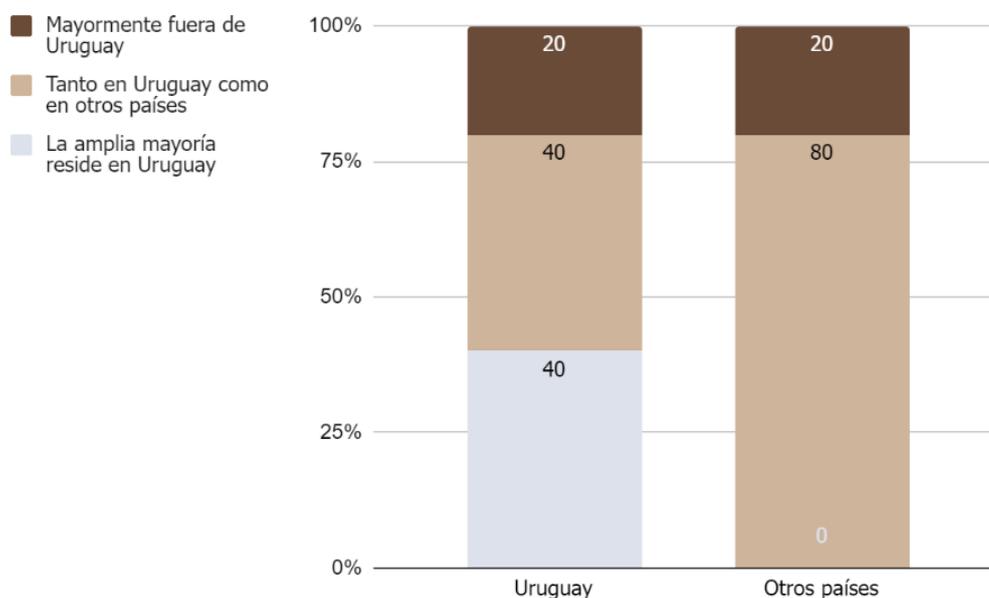
Por otro lado, si se analiza la localización del personal contratado, se observa que el 50% de las empresas señaló que su personal se localiza tanto en Uruguay como en otros países; sin embargo, al analizar según la procedencia de la empresa, se hallan diferencias significativas en este aspecto. Mientras que el 40% de las empresas con casa matriz en Uruguay señaló contar con personal mayormente ubicado en el país, ninguna empresa con casa matriz en otro país lo hizo. A su vez, otro 40% de organizaciones con su sede principal local indicó que su personal reside tanto en Uruguay como en otros países, mientras esto fue indicado en el 80% de las empresas con casa matriz en otros países, y tanto un 20% de las empresas con casa matriz en Uruguay como en otros países manifestó que su personal reside mayormente en Uruguay. Esta información puede apreciarse en el gráfico 15.

Estas diferencias pueden deberse principalmente a que las empresas con casa matriz en otros países contraten personal en sus propios países de procedencia y otros donde tengan presencia, siendo Uruguay una de sus tantas localizaciones donde no se concentre gran proporción del personal para llevar a cabo sus operaciones. Otra explicación puede encontrarse en las distintas estrategias de globalización que llevan adelante las organizaciones con casa matriz en el exterior y local. Mientras que las empresas con casa matriz en otros países eligen una estrategia global que implica la distribución de sus equipos en múltiples países para aprovechar talentos especializados de diversas regiones, acceder a diferentes mercados y mantener operaciones 24/7 a través de zonas horarias, las empresas con casa matriz en Uruguay concentran en mayor medida su personal en el país para aprovechar las ventajas de proximidad y cohesión del equipo.

En resumen, las empresas con casa matriz en otros países suelen adoptar una perspectiva global y distribuida, mientras que las empresas con casa matriz en Uruguay equilibran la perspectiva global con un modelo local y centralizado dado que también contratan personal ubicado en otros países, aunque en menor medida que las empresas con casa matriz en otros países.

El fenómeno de contratación internacional no parece estar definido por el tamaño de las empresas, sino que surge como una necesidad compartida por empresas de diferentes escalas

Gráfico 15. Residencia del personal contratado según ubicación de casa matriz (%)



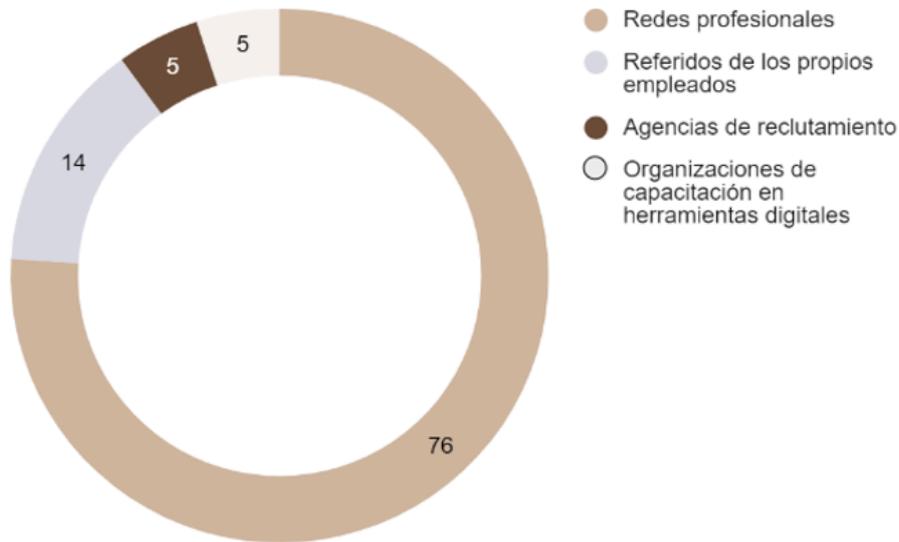
Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

Las empresas con casa matriz en otros países suelen adoptar una perspectiva global y distribuida, mientras que las empresas con casa matriz en Uruguay equilibran la perspectiva global con un modelo local y centralizado

PRÁCTICAS, ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CONTRATACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO

Del relevamiento se desprende que las empresas utilizan principalmente las redes profesionales (como LinkedIn) como medio para el reclutamiento de personal (76%). De forma seguida pero en menor medida (14%) se mencionó con este objetivo el uso de referidos de los propios empleados de la empresa. Solamente una empresa (5%) mencionó que utilizan principalmente agencias de reclutamiento para los procesos de selección de personal y otra (5%) indicó utilizar el contacto con organizaciones de capacitación en herramientas digitales.

Gráfico 16. Medios de reclutamiento (%)



Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

Asimismo, se observa la importancia atribuida a la evaluación de habilidades técnicas en el proceso de selección y desarrollo de talento en tanto el 71% de las empresas señaló utilizar herramientas con este cometido.

Estrategias más efectivas para atraer y retener talento

Por otro lado, interesó conocer las estrategias más efectivas para atraer y retener talento tecnológico en empresas de TI, para lo cual se destacan varios puntos clave. Las estrategias efectivas para atraer y retener talento tecnológico en empresas de TI van más allá del salario y se centran en la creación de un ambiente de trabajo positivo, la flexibilidad laboral, beneficios adicionales, oportunidades de desarrollo y capacitación, y la posibilidad de trabajar de manera remota o híbrida, adaptando la vida laboral a las necesidades y expectativas de los profesionales de tecnología.

Ambiente de trabajo positivo y colaborativo: Esta estrategia se destaca repetidamente en las respuestas de las organizaciones, lo que sugiere que crear un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y puedan colaborar eficazmente es esencial para atraer y retener talento.

Flexibilidad laboral: La flexibilidad laboral es mencionada en múltiples respuestas, lo que indica que la capacidad de los empleados para equilibrar su vida laboral y personal es un factor importante para la retención del talento tecnológico.

Beneficios adicionales: Los beneficios como seguros médicos, bonos e incentivos financieros también se mencionan en varias respuestas, lo que sugiere que ofrecer ventajas adicionales más allá del salario es una estrategia efectiva.

Oportunidades de crecimiento y desarrollo: La posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa es un factor clave en la atracción y retención de talento tecnológico, como lo indican varias respuestas.

Programas de capacitación y formación: La inversión en la formación y desarrollo de los empleados es vista como una estrategia efectiva para atraer y retener talento tecnológico.

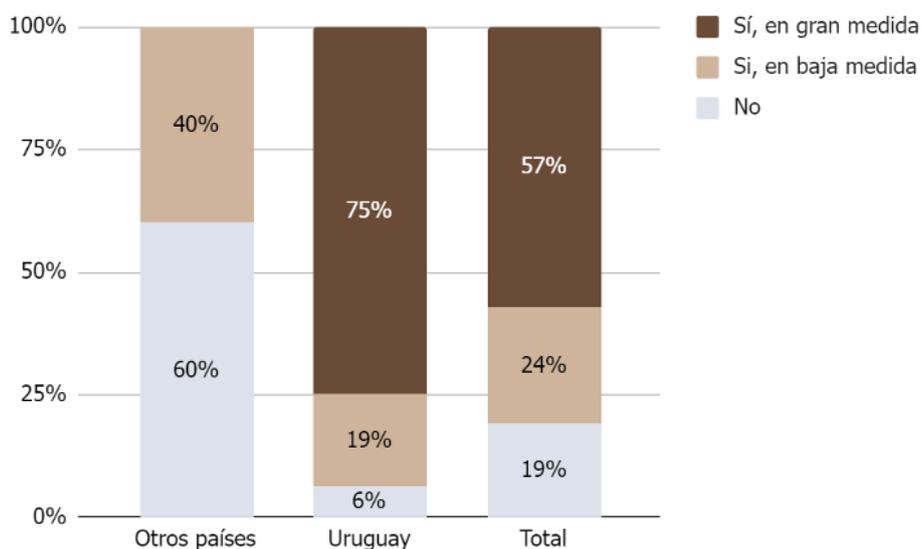
Salarios competitivos: Aunque se menciona en varias respuestas, no se destaca tanto como otros factores, lo que sugiere que, si bien los salarios competitivos son importantes, no son el único factor determinante en la gestión del talento en empresas de TI.

Solo en cuatro de las 21 empresas (19%) no se involucra al personal en decisiones que les afecten. En otras cinco (24%) se involucra al personal en baja medida y en las restantes 12 (57%) se realiza en gran medida.

Sin embargo, al analizar en función de la procedencia de la empresa, se observa que las empresas con casa matriz en Uruguay son las que eligen involucrar a los colaboradores en decisiones que los afectan en una proporción significativamente mayor que las empresas con casa matriz en otros países. En este sentido, el 93% de las empresas con casa matriz en Uruguay involucra al personal (del cual un 75% lo hace en gran medida) mientras solo lo hace el 40% de las empresas con casa matriz fuera de Uruguay, y solo en baja medida.

Las empresas con casa matriz en Uruguay son las que más eligen involucrar a los colaboradores en decisiones que los afectan

Gráfico 17. Involucramiento del personal en decisiones de las empresas (%)

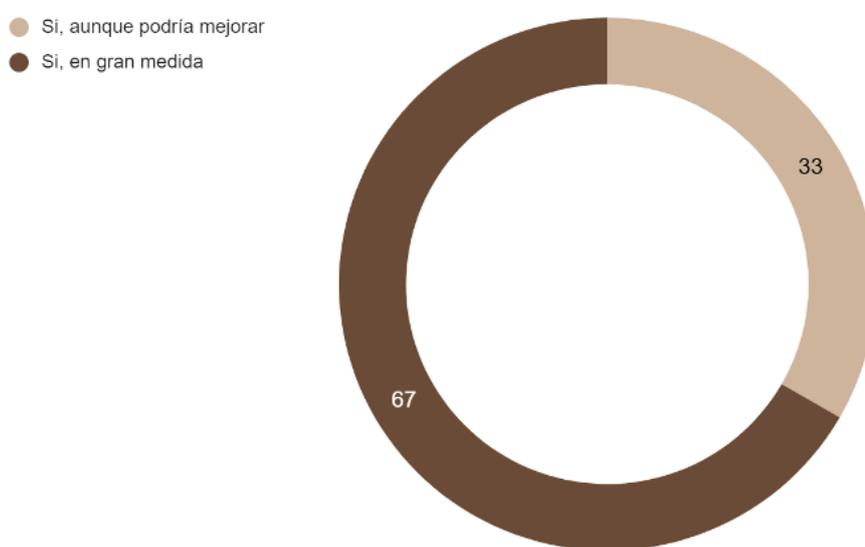


Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

Las principales temáticas en las que se los involucra son la elección de horarios de trabajo, de los beneficios a los cuales acceden y de programas de capacitación. Esto refleja no solamente un grado de autonomía en la flexibilización horaria, sino también un compromiso con el bienestar y el desarrollo profesional de los empleados. Al permitirles participar en estas decisiones, las empresas fomentan un ambiente de trabajo más colaborativo y personalizado, que puede aumentar la satisfacción y la retención del personal. Este enfoque también demuestra la importancia que las empresas de TI otorgan a la adaptación de sus políticas y prácticas a las necesidades individuales de sus colaboradores, promoviendo así un entorno laboral inclusivo, motivador y en el que coexisten la vida personal y laboral. Al respecto, de la encuesta surge que en todas las empresas se considera que los colaboradores logran dicho equilibrio; en dos tercios de ellas lo hacen en gran medida mientras que en el tercio restante también, pero se entiende que esta situación podría mejorar[5].

Al permitir a los colaboradores participar en las decisiones, las empresas fomentan un ambiente de trabajo más colaborativo y personalizado, que puede aumentar la satisfacción y la retención del personal

Gráfico 18. ¿Considera que en su empresa los colaboradores pueden mantener un óptimo equilibrio entre trabajo y vida personal? (%)



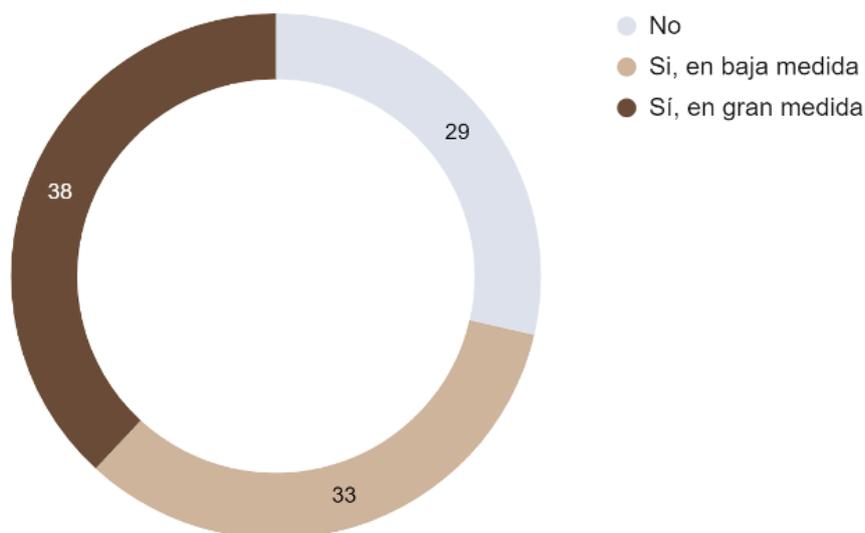
Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

Otra dimensión de interés resulta el abordaje de aspectos vinculados a género, diversidad e inclusión en las organizaciones. En este sentido, una proporción mayoritaria de empresas (71%) los trabaja en diferente medida: el 38% lo hace en gran medida y otro 33% en baja medida. Si bien esta situación puede considerarse relativamente positiva, aún existe un 29% restante que no aborda este aspecto[6].

[5] Dentro de las opciones de respuesta había la posibilidad de elegir la opción "No". La misma no fue elegida en ninguno de los casos.

[6] Según el [Informe de tendencias globales en gestión humana](#) de Deloitte (2023), más del 80% de las organizaciones que participó de un estudio que gesta dicho documento indicó que la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), así como la sustentabilidad y la confianza son sus principales áreas de interés

Gráfico 19. Abordaje de aspectos vinculados a perspectiva de género, diversidad e inclusión (%)



Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS CONTRATACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO

Una dimensión de interés a los efectos de este estudio residió en la comprensión de las diferencias entre la contratación y gestión de talento entre Uruguay y otros países. Esto fue consultado a aquellas empresas con personal contratado en diferentes países (Uruguay inclusive), resultando el siguiente análisis sobre la gestión efectiva de talento en un entorno globalizado.

Aspectos culturales. Varios encuestados mencionaron la importancia de las diferencias culturales en lo que respecta a la comunicación y la interacción en el entorno laboral. Esto incluye la percepción de compromiso y la forma en que los empleados interactúan con la empresa y su equipo. Se señalaron también choques culturales en el manejo de equipos remotos en diferentes países.

Ferriados y beneficios. Se destacaron diferencias en los feriados, salarios y beneficios entre Uruguay y otros países. Estas diferencias pueden afectar la gestión del talento, ya que es necesario adaptarse a las regulaciones y prácticas laborales específicas de cada lugar.

Regulaciones y leyes laborales. Las normativas legales de cada país y los requerimientos regulatorios fueron mencionados como factores que influyen en la contratación y gestión del talento.

Salarios competitivos y adaptación al mercado local. Existe una diferencia en los salarios. También, las empresas deben adaptarse a las condiciones y expectativas del mercado laboral local, lo que incluye también los salarios, beneficios específicos y prácticas de contratación.

Por otro lado, sobre los principales desafíos en torno a la contratación y gestión de talento, las respuestas de las empresas reflejan una serie que puede agruparse en cuatro categorías:

Competencia y oferta salarial. La competencia por talento es alta, especialmente en términos de salarios y beneficios competitivos. Las empresas deben enfrentar la presión de ofrecer paquetes salariales y beneficios que puedan atraer y retener a los mejores candidatos.

Habilidades y talento específico. La búsqueda de habilidades blandas, conocimientos específicos o *seniority* en ciertos campos representa un desafío, sobre todo cuando se requiere un buen dominio del inglés o experiencia específica que puede ser escasa en el mercado.

Oferta limitada y alta demanda. La escasez de oferta en relación con la demanda de talento, ya sea en términos de cantidad o calidad de perfiles, puede dificultar la contratación, especialmente en nichos especializados.

Tiempo y procesos de contratación. La necesidad de contratar en un plazo reducido y encontrar perfiles específicos en un corto periodo puede resultar complicado y aumentar la presión en los procesos de selección.

La percepción de las empresas en torno a la oferta y demanda de talento tecnológico en Uruguay indica que mientras que algunos perfiles tecnológicos pueden encontrarse con relativa facilidad, otros enfrentan desafíos significativos debido a la escasez de talento calificado en la oferta laboral y a la competitividad salarial en el mercado uruguayo. Por un lado, se evidencian dificultades notables para cubrir en el mercado laboral local niveles semi senior y senior de desarrolladores especializados en determinadas tecnologías; sin embargo, para otros perfiles, el reclutamiento puede ser menos exigente, logrando resultados satisfactorios sin necesidad de invertir un tiempo considerable en el proceso ni de ajustar los requisitos de búsqueda. Por tanto, se puede aducir que la complejidad del reclutamiento está estrechamente ligada a la formación del candidato, su experiencia y al perfil buscado.

También, la competitividad salarial surge como un factor determinante en la oferta y demanda de talento tecnológico, influyendo en la disponibilidad de candidatos calificados y en la capacidad de retención de las empresas[7]. La escasez y el alto costo del talento senior en el mercado laboral representan un desafío adicional para las empresas que buscan cubrir puestos de alta responsabilidad y experiencia. Por último, la falta de formación adecuada y la escasez de perfiles que se ajusten a las necesidades específicas y culturales de las empresas representan desafíos adicionales[8].

La complejidad del reclutamiento está estrechamente ligada a la formación del candidato, su experiencia y al perfil buscado

[7] Según el [Monitor de la Industria TI, Junio 2023](#) (Cuti, 2023), la remuneración competitiva y las expectativas salariales son factores influyentes fundamentales, ya que los salarios elevados que se ofrecen en el mercado y las perspectivas económicas de los candidatos representan desafíos a tener en cuenta, especialmente para las empresas más pequeñas.

[8] Según el mismo estudio, en algunos casos, es esta escasez de talento en Uruguay que conduce a la necesidad de buscar candidatos en otras ubicaciones geográficas, siendo ésta una de las estrategias que utilizan las empresas ante este escenario de desfase entre la oferta disponible de personal calificado en el país y la demanda local y global de estos roles en las empresas de tecnología.

Asimismo, sobre la oferta de personal en Uruguay en relación con las necesidades de las empresas, las respuestas de la encuesta revelan una diversidad de percepciones. Hay consenso en que el déficit para roles específicos y de mayor *seniority* puede no satisfacer los volúmenes requeridos y demandar ajustes en los requisitos para cubrir estas posiciones. Se destaca también la importancia del dominio del idioma inglés como factor limitante para la contratación que puede resultar carente en parte de la oferta de talento.

Por otro lado, hay opiniones que apuntan a que, si bien la oferta no es abundante para todos los perfiles, la mayoría puede ser cubierta con un esfuerzo razonable en el proceso de reclutamiento, sin la necesidad de realizar ajustes significativos en los requisitos. No obstante, se menciona la necesidad de buscar talento en ubicaciones fuera de Uruguay en algunos casos.

Específicamente en lo que respecta a líderes intermedios se desprende del relevamiento que la totalidad de las empresas consideran que los líderes de su organización están preparados para la gestión del talento. El 43% de las empresas considera que sus líderes están preparados para la gestión de talento en gran medida y el restante también lo considera, pero podría mejorar. En un sector en el que priman las metodologías ágiles y prácticas de gestión de proyectos y en el que son necesarias cualidades como la adaptabilidad, los líderes suelen ser roles sumamente importantes en las organizaciones valorándose las habilidades técnicas y de gestión.

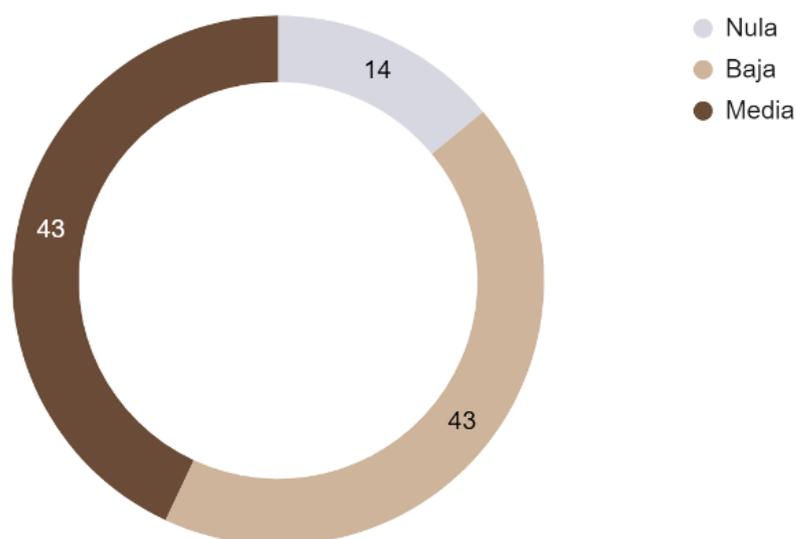
Si bien la oferta no es abundante para todos los perfiles, la mayoría puede ser cubierta con un esfuerzo razonable en el proceso de reclutamiento, sin la necesidad de realizar ajustes significativos en los requisitos. No obstante, se menciona la necesidad de buscar talento en ubicaciones fuera de Uruguay en algunos casos.

ROTACIÓN

Respecto a la rotación de personal, según las respuestas se pudo saber que en el 43% de las empresas consideran que tienen una rotación media, y en igual proporción, baja. El 14% restante la considera nula. Ninguna empresa seleccionó la opción que indicaba alta rotación[9], lo que presenta un escenario moderado en este sentido.

[9] Según el Informe Anual 2022 (CUTI, 2023) el índice de rotación en el universo de empresas CUTI se situó en 11%, reflejando la evolución positiva de los puestos de trabajo del sector.

Gráfico 20. Rotación de personal (%)



Fuente: Encuesta Contratación y gestión de talento

Según lo mencionado en el relevamiento, las razones de la rotación de personal en empresas de TI pueden surgir por necesidades de las organizaciones como también de los colaboradores. Son variadas e incluyen factores como desarrollo profesional, mejora salarial, desafíos técnicos, desempeño laboral y oportunidades de empleo en otros lugares. Comprender estas razones es fundamental para diseñar estrategias efectivas de retención de talento en la industria de TI. Se detallan a continuación.

Necesidades de talento: La búsqueda por parte de las empresas de desarrollo profesional a través de la adquisición de nuevas habilidades y tecnologías son motivos comunes de rotación de personal.

Desarrollo profesional, personal y mejora salarial: los colaboradores buscan oportunidades para crecer, además del ámbito laboral, en el ámbito personal y buscan oportunidades en las que accedan a salarios competitivos. Esto también conduce a la rotación.

Oportunidades de empleo en otro lugar: Vinculado a lo anterior, se encuentra que algunos empleados pueden haber encontrado mejores posibilidades de empleo en otras empresas, en ocasiones en el marco de nuevas oportunidades a nivel internacional.

Fin de contrato o proyecto y baja en el desempeño: Algunos empleados pueden haber terminado sus contratos o proyectos, lo que lleva a la rotación. Se menciona también que la baja en la productividad también puede ser una razón de rotación, específicamente causando la desvinculación de personal.

CONCLUSIONES CONJUNTAS

A pesar de la divergencia temática entre ambos relevamientos, es posible detectar determinados aspectos en común entre ellos que caracterizan en cierta medida el escenario del talento en las empresas de tecnología.

A nivel general se identifica que en un mercado laboral competitivo se vuelve imprescindible para mantener una ventaja competitiva y asegurar el éxito a largo plazo la implementación de **estrategias efectivas para la contratación y retención de talento**, desempeñando los beneficios adicionales un papel esencial.

En ambos relevamientos se observa una **apertura general por parte de las empresas en diferentes aspectos**. En la órbita de los beneficios adicionales, esta apertura puede apreciarse en la inclusión de diversos actores en la planificación y administración de los beneficios incluyendo a los propios empleados y en el abierto acceso a los beneficios, sin restricciones en general. Por otro lado, en el ámbito de la gestión y contratación de talento, la apertura se observa en el involucramiento de los colaboradores en decisiones que los afectan.

Es posible pensar que esta apertura responde en parte a la necesidad de talento por parte del sector en contraposición a la oferta local. Como enuncian otros estudios, la demanda es importante tanto en Uruguay como a nivel global, especialmente de talento tecnológico. En este sentido, un enfoque abierto puede contribuir a una mayor satisfacción de la demanda. De todas maneras, **aún se encuentran desafíos en la apertura a trabajar aspectos vinculados a perspectiva de género, diversidad e inclusión** en tanto el peso de las empresas que no abordan esta temática en la gestión de talento, o bien lo hacen pero en baja medida, es importante.

Además, a partir de los dos relevamientos se identifica una **cultura de bienestar y satisfacción de los colaboradores y la promoción de un entorno laboral colaborativo**. En este sentido, las empresas ofrecen beneficios adicionales que incluyen bonos por desempeño y horarios flexibles, así como otros enfocados en el desarrollo profesional y la salud física y emocional. En lo que refiere a gestión de personal, las organizaciones involucran a sus colaboradores en la toma de decisiones y adaptan sus estrategias a las necesidades y expectativas de los profesionales generando entornos flexibles y ambientes de trabajo positivos promoviendo el bienestar para sus colaboradores y, paralelamente, contribuyendo a su retención.

Siguiendo esta línea, se encuentra que tanto en la gestión de talento como en la provisión de beneficios adicionales se hace énfasis en el **equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores**. En este sentido, desde las empresas se realizan esfuerzos para que las trayectorias profesionales acompañen las trayectorias vitales, ofreciendo beneficios adicionales orientados a la planificación familiar, a posibilitar los cuidados, el estudio, la salud, entre otros. En los aspectos puntualmente laborales, los esfuerzos promueven el desarrollo profesional, las oportunidades de crecimiento y la competitividad de los salarios, conformando este último aspecto un gran desafío entre las organizaciones para la retención de talento. Esta situación sumada a la escasez de talento especializado lleva en muchas ocasiones a buscar colaboradores en ubicaciones fuera de Uruguay.

Este escenario también impacta en **la rotación de personal que puede considerarse moderada en términos generales**. Variables como las necesidades de talento, desarrollo profesional y personal, mejora salarial, oportunidades de empleo en otro lugar, fin de contrato o proyecto y baja en el desempeño son aspectos interrelacionados que contribuyen al aumento de la rotación. Esta situación, sumada a los desafíos en la contratación y gestión de talento mencionados por las organizaciones también puede derivar en repensar sus estrategias entre las cuales se encuentran los beneficios adicionales a ofrecer.

Específicamente en cuanto a la nacionalidad y localización de personal, **las empresas TI en Uruguay es caracterizan por contar con talento radicado en diferentes lugares del mundo, así como también personas de diversas nacionalidades** que se radican en Uruguay, lo que también implica desafíos de encuentros de culturas y de normativas legales, entre otros aspectos. En función de esta diversidad, las empresas adaptan sus beneficios adicionales respetando las diferentes culturas y marcos normativos.

