

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

**ANALISIS DE LA MARCA EMPLEADORA INTERNA Y BENEFICIOS
DEL DEPARTAMENTO DE IT DE GRUPO TaTa**

Entregado como requisito para la obtención del título de
Máster en Dirección de Recursos Humanos

Joaquín Colombo Risso - N.º 244316

Iván Lares Alvarado - N.º 264210

Tutores: PhD. María Ximena Fernández Delucchi

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

Nosotros, Joaquín Colombo Riso e Ivan Lares Alvarado, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos la Memoria final correspondiente a la Maestría en Dirección de Recursos Humanos;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Joaquín Colombo Riso

N.º 244316



Ivan Lares Alvarado

N.º 264210

Montevideo, 24 de abril de 2023.

AGRADECIMIENTOS.

A Grupo TaTa, destacada asociación de importantes unidades de negocios del país, la cual nos abrió sus puertas para que podamos involucrarnos en sus desafíos y trabajar juntos, buscando lograr una investigación relevante que genere valor para el presente y futuro del grupo.

A María Ximena Fernández Deluchi, nuestra tutora, quien nos enseñó a transformar los problemas en oportunidades, y quien nos impulsó constantemente en el camino para ser mejores profesionales y dar lo mejor de nosotros.

ABSTRACT.

El objetivo de este trabajo de investigación es analizar la percepción de los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa acerca de las dimensiones claves que componen la marca empleadora interna de la empresa, con un enfoque en su evolución, identificando las fortalezas y oportunidades de mejora. En el contexto empresarial actual, donde el sector de tecnología de la información ha experimentado un significativo crecimiento y una alta demanda de talentos especializados, la marca empleadora se ha convertido en un enfoque estratégico clave en la Gestión Humana de las organizaciones para atraer, retener y comprometer a los empleados. Para llevar a cabo la investigación, se realizó una revisión bibliográfica de artículos académicos destacados sobre el concepto de marca empleadora interna y sus constructos asociados, y se utilizaron diversas técnicas de recopilación de información, como encuestas de la empresa Great Place To Work, entrevistas con líderes del grupo y colaboradores, y una encuesta ad hoc sobre beneficios. El análisis se enmarcó en el modelo de atributos desarrollado por el autor Gavilán et al. Los hallazgos obtenidos revelaron que Grupo TaTa ha desarrollado satisfactoriamente su marca empleadora interna en los últimos tres años, con un enfoque destacado en el desarrollo del liderazgo como su principal promotor. Se identificaron oportunidades de mejora en el desarrollo de carrera y sobre las capacidades técnicas de sus colaboradores. Con base en estos hallazgos, se propondrán recomendaciones y acciones concretas para fortalecer la marca empleadora de Grupo TaTa y mejorar la retención de talento en su departamento de IT, con el objetivo de contribuir al crecimiento y éxito sostenible de la organización.

PALABRAS CLAVE.

Marca Empleadora / Recursos Humanos / IT / Propuesta de Valor del Empleado / GPTW.

ÍNDICE.

ABSTRACT.	4
ÍNDICE.	5
ÍNDICE DE FIGURAS.	7
ÍNDICE DE TABLAS.	9
INTRODUCCIÓN.	10
1. FUNDAMENTACIÓN.	11
1. 1. Presentación de Grupo TaTa.	11
1. 2. Gestión Humana de Grupo TaTa.	15
1. 3. Marco de los desafíos de Grupo TaTa a trabajar en la Investigación.	19
1. 4. Desafíos Grupo TaTa y Universo IT.	21
1. 5. Requerimientos actuales del perfil IT.	24
2. MARCO TEÓRICO.	27
2. 1. Marketing Interno.	27
2. 2. ¿Qué es Marca Empleadora?	28
2. 3. Marca Empleadora y Compromiso Organizacional.	29
2. 4. Marca Empleadora e Imagen Corporativa.	31
2. 5. Marca Empleadora y Gestión Humana.	33
2. 6. Marca Empleadora y Propuesta de Valor del Empleado.	37
2. 7. Marca Empleadora y experiencia del colaborador.	39
2. 8. Dimensiones de la experiencia de marca empleadora que impactan sobre el compromiso afectivo.	40
2. 9. GPTW en Uruguay y resultados de Grupo TaTa.	44
3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.	47
3. 1. Objetivo General.	47
3. 2. Objetivos Específicos.	47
4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	48
4. 1. Técnicas de recogida de información.	48
4. 1. a. Relevamiento trienal de datos y resultados de la encuesta GPTW.	49
4. 1. b. Entrevista exploratoria con representantes del Departamento de Cultura y Gestión Humana de Grupo TaTa.	49
4. 1. c. Entrevista semiestructurada a colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa.	49

4. 1. d. Encuesta ad hoc sobre beneficios realizada a trabajadores del departamento de IT de Grupo TaTa.	50
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	52
5. 1. Etapas comparativas para el análisis trienal de las encuestas GPTW.	52
5. 2. Entrevista exploratoria a representantes de los departamentos de Cultura y Gestión Humana de Grupo TaTa.	68
5. 3. Entrevista semiestructurada ejecutada a colaboradores aleatorios del departamento de IT.	69
5. 3. 1. Análisis de la Entrevista semiestructurada ejecutada a colaboradores aleatorios del departamento de IT en base a los objetivos de investigación.	73
5. 3. 2. Análisis de la Entrevista semiestructurada ejecutada a colaboradores aleatorios del departamento de IT en base a los pilares y sentencias menos favorables obtenidas en la encuesta GPTW.	83
5. 3. 3. Análisis de la Entrevista semiestructurada ejecutada a colaboradores aleatorios del departamento de IT en base a las áreas de oportunidad identificadas en sus respuestas.	86
5. 4. Encuesta sobre beneficios realizada a trabajadores del departamento de IT de Grupo TaTa.	87
6. CONCLUSIONES.	96
7. RECOMENDACIONES.	100
8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PROSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN.	102
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	103
10. ANEXOS.	109

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura I: <i>Imagotipos de las marcas que conforman Grupo TaTa.</i>	13
Figura II: <i>Caracterización de la muestra de colaboradores de Grupo TaTa.</i>	14
Figura III: <i>Desafíos estratégicos actuales del departamento de IT de Grupo TaTa.</i>	20
Figura IV: <i>Datos demográficos del departamento de IT de Grupo TaTa.</i>	21
Figura V: <i>Factores de la marca empleadora que favorecen el desarrollo del compromiso de los empleados.</i>	30
Figura VI: <i>Proceso de conceptualización de la imagen de la marca empleadora interna.</i>	33
Figura VII: <i>Pirámide invertida de la PVE.</i>	38
Figura VIII: <i>Variables que impactan en la marca empleadora.</i>	40
Figura IX: <i>Tres dimensiones que impactan sobre el compromiso afectivo del colaborador con la marca empleadora.</i>	42
Figura X: <i>Resultados de las unidades de negocios de Grupo TaTa en el Ranking GPTW.</i>	46
Figura XI: <i>Población del departamento de IT y muestra obtenida por la encuesta GPTW para los años 2020, 2021 y 2022.</i>	53
Figura XII: <i>Evolución resultado General GPTW 2020-2022, comparativa sector IT vs Oficina Central.</i>	54
Figura XIII: <i>Evolución GPTW 2020-2022 del departamento de IT y de Oficina Central por pilares.</i>	56
Figura XIV: <i>Gráfico resumen del índice comparativo entre el pilar y el resultado general.</i>	61
Figura XV: <i>Resumen gráfico de índice consolidado por dimensión y variable del departamento de IT para el estudio de marca empleadora.</i>	67
Figura XVI: <i>Datos demográficos de los colaboradores entrevistados del sector IT de Grupo TaTa.</i>	73
Figura XVII: <i>Encuesta sobre beneficios realizada a trabajadores del departamento de IT de Grupo TaTa.</i>	88
Figura XVIII: <i>Ranking beneficios más valorados por el departamento de IT del Grupo TaTa.</i>	90
Figura XIX: <i>Ranking de beneficios menos valorados por los respondientes de IT del Grupo TaTa.</i>	91
Figura XX: <i>Gráfico resumen relevancia beneficios IT Grupo TaTa.</i>	92

Figura XXI: Flujograma que evidencia el proceso de la investigación y el análisis de los resultados.

95

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla I: <i>Antigüedad laboral de la muestra de colaboradores de Grupo TaTa.</i>	14
Tabla II: <i>Diferencias entre el estilo de liderazgo transaccional y el estilo de liderazgo transformacional.</i>	35
Tabla III: <i>Ranking por pilares estudio GPTW Grupo TaTa 2022.</i>	57
Tabla IV: <i>Índice comparativo del trienio, sobre los resultados del departamento de IT de Grupo TaTa en función a Oficina Central, benchmarker de empresas con menos de 150 personas y benchmarker de empresas con más de 150 personas.</i>	58
Tabla V: <i>Detalle del índice compuesto GPTW para el departamento de IT segmentado por pilares.</i>	60
Tabla VI: <i>Detalle del Pilar Respeto índice compuesto GPTW para el departamento de IT.</i>	63
Tabla VII: <i>Detalle del Pilar Orgullo índice compuesto GPTW para el departamento de IT.</i>	63
Tabla VIII: <i>Detalle del Pilar Compañerismo índice compuesto GPTW para el departamento de IT.</i>	64
Tabla IX: <i>Top 20 sentencias GPTW para el departamento de IT.</i>	64
Tabla X: <i>Bottom 20 sentencias GPTW para el departamento de IT.</i>	65
Tabla XI: <i>Resumen operacionalización de variables marca empleadora.</i>	66
Tabla XII: <i>Detalle índice consolidado por dimensión y variable del departamento de IT para el estudio de marca empleadora.</i>	66
Tabla XIII: <i>Formato y operacionalización de las sentencias de las entrevistas realizadas.</i>	69

INTRODUCCIÓN.

El mundo empresarial actual se caracteriza por la homogeneización de productos y marcas, lo que hace que las distintas empresas busquen e implementen nuevas estrategias para destacarse y alcanzar el éxito. En este contexto actual, la marca empleadora interna se ha convertido en un enfoque estratégico clave en el campo de Gestión Humana, con el objetivo de atraer, retener y comprometer a los empleados en una organización (Mosley, 2007).

En Uruguay, el sector de tecnología de la información ha experimentado un crecimiento significativo, con una alta demanda de talentos especializados y una tasa de desempleo prácticamente nula (CUTI, 2020).

Por esto, la creación de una imagen corporativa atractiva y una marca empleadora interna efectiva, pueden ayudar a las empresas a reducir los costos de reclutamiento, atraer a profesionales talentosos y mantener a los empleados comprometidos y productivos del sector tecnológico (Berthon et al., 2005).

Grupo TaTa es un conjunto de unidades de negocios que desarrolla sus funciones en Uruguay, donde su actividad principal es el *retail* y aspira en un futuro cercano a transformarse en una empresa de tecnología, por lo cual, necesita potenciar su departamento de *Information Technology* (IT) con el mejor talento humano posible.

Para lograrlo, Grupo TaTa considera fundamental desarrollar una marca empleadora interna sólida que genere compromiso y fidelidad entre sus empleados del departamento de IT, con el fin de reducir la rotación y aumentar la retención (TaTa, 2022).

En este trabajo de investigación, se estudiará la percepción actual de los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa acerca de las dimensiones claves que componen la marca empleadora interna de la empresa, evaluando su evolución, fortalezas y oportunidades de mejora. Además, se explorarán los beneficios otorgados por la empresa, evaluando su relevancia dentro del sector de IT.

Todo esto apuntando a desarrollar estrategias y actividades de marketing interno que permitan atraer, retener y comprometer a los empleados en dicha organización. Por último, se propondrán recomendaciones y acciones concretas para fortalecer la marca empleadora interna de Grupo TaTa, los beneficios ofrecidos y mejorar la retención de talento en su departamento de IT.

1. FUNDAMENTACIÓN.

1. 1. Presentación de Grupo TaTa.

Grupo TaTa es un conjunto de unidades de negocios que desarrollan sus funciones en Uruguay, cuya principal actividad es el *retail* y la comercialización minorista de productos de consumo masivo, textil y electrodomésticos.

El 13 de junio del año 1956 nace la primera unidad de negocios del grupo, impulsada bajo la idea de mejorar la calidad de vida de todas las familias uruguayas. Grupo TaTa se origina de una inversión de Tiendas Industriales Asociadas, una empresa multinacional de origen colombiano dedicada a la distribución, perteneciente al Grupo de Narváez, la cual estrenó en Uruguay una nueva sucursal llamada “Ta-Ta Supermercado” en pos de expandir su cadena por el continente.

Desde su creación, Grupo TaTa forma parte del Grupo de Narváez que se constituye de empresas sudamericanas de un importante nivel de desarrollo. Grupo de Narváez posee presencia en Ecuador por medio de Almacenes Tía, antes conocida como Tiendas Industriales Asociadas, Tía Express, Tienda Ta-Ta y Supermercados Magda, asumiendo más de 8.000 empleados en 210 locales. A su vez, en Argentina adquirió supermercados Walmart en el año 2020 y hoy en día cuenta con más de 90 locales y 9.000 trabajadores. Por otro lado, Grupo de Narváez es socio del grupo textil L-Catterton que posee marcas como Rapsodia, Baby Cottons y Caro Cuore las cuales se venden y distribuyen por todo el continente (TaTa, 2022).

Hoy en día, Grupo TaTa está conformado por hipermercados, supermercados, tiendas de electrodomésticos e indumentaria, plataforma de *ecommerce* y un moderno Centro de Operaciones ubicado en la ciudad Barros Blanco del departamento de Canelones. Las unidades de negocios que forman a Grupo TaTa las podemos identificar y reconocer por sus marcas, ellas son: Ta-Ta Supermercado, Multi Ahorro Hogar, BAS Basic & Simple, Farmacia San Roque, 3i Digital, Frontoy y Centro de Operaciones.

Ta-Ta Supermercado se especializa en ofrecer un surtido amplio y adaptado a las necesidades de sus clientes, brindando productos para cada una de las etapas de la vida. Apunta a ser la empresa líder en ventas de productos de consumo masivo, mediante el logro de la excelencia en la satisfacción de los clientes y la gestión de sus recursos. Ta-Ta Supermercado se destaca por sus precios bajos siempre y por la innovación, incorporando tecnología de clase mundial

en todos los eslabones de la cadena de abastecimiento, con el objetivo de mejorar así la experiencia de compra. Esta unidad de negocios tiene más de 4.700 colaboradores y posee presencia física en los 19 departamentos del país con más de 87 locales distribuidos. Su propósito es: “*Bajando el costo de vida del Uruguay*” (TaTa, 2022).

Multi Ahorro Hogar se incorpora al grupo en el año 2013, a partir de la fusión de Ta-Ta Supermercado y la cadena de supermercados Multi Ahorro que operaba en el país. Las actividades de Multi Ahorro Hogar se enfocan en la venta de electrodomésticos y artículos de tecnología de primera línea. Comercializan productos y servicios relacionados con el equipamiento del hogar y llegan a sus clientes a través de diversos canales de ventas, tanto en formato físico como digitales. Dicha unidad de negocio tiene una gran cartera de productos ofrecidos, abarcando desde aires acondicionados hasta muebles de jardín. Multi Ahorro Hogar busca convertirse en la empresa de equipamientos para la vivienda líder del país, cubriendo todas las necesidades de sus clientes a través de la excelencia de sus servicios brindados. Actualmente posee 36 locales, algunos ubicados dentro de Ta-Ta Supermercados y una plantilla de más de 160 colaboradores. Su propósito es: “*Viví mejor*” (TaTa, 2022).

BAS Basic & Simple es una marca de indumentaria básica y casual. Esta unidad de negocio del grupo ofrece productos textiles de buena calidad a precios accesibles, mediante una cálida experiencia de compra. Nació en el año 2012 instalándose dentro de Ta-Ta Supermercados y en el año 2016 inauguró su primer local de manera independiente. BAS Basic & Simple quiere ser la marca líder en indumentaria básica y casual, desarrollando propuestas que reflejen su estilo alegre. Hoy en día cuenta con más de 270 colaboradores y 25 locales. Su propósito es: “*Disfruta de lo simple*” (TaTa, 2022).

Farmacia San Roque es una cadena de farmacias, perfumerías y herboristerías. Dicha unidad busca ser líder en salud y belleza, atendiendo las necesidades farmacéuticas y cosméticas de los uruguayos; ofreciendo un servicio de calidad y una gran experiencia de compra para sus clientes. Actualmente cuenta con más de 380 empleados y 52 sucursales, posicionándose como la cadena de farmacias con mayor presencia en el país (TaTa, 2022).

Por otro lado, 3i Digital es una empresa dedicada a la tecnología, información e internet, que asume como principal objetivo desarrollar el *retail* digital. Posee un equipo especializado, que facilita y acelera el desarrollo de negocios digitales del grupo y de terceros. Dicha unidad de negocio brinda a sus clientes la mejor experiencia electrónica en todas sus búsquedas, a través de la investigación, innovación e implementación. Actualmente son más de 50 los empleados

que se desempeñan en la empresa. Su propósito es: “*Brindar soluciones digitales para hacer más fácil la vida de nuestros clientes*” (TaTa, 2022).

Por último, Frontoy es un negocio nacional especializado en el *retail* que cuenta con más de 55 empleados. Esta unidad del grupo comercializa y distribuye una propuesta de valor funcional de consumo masivo, de marcas propias y de terceros, atendiendo el canal minorista de Uruguay. Frontoy opera en el Centro de Operaciones de Grupo TaTa y tiene como visión la posibilidad de convertirse en líderes del mercado a través de la distribución y comercialización de sus marcas exclusivas. Su propósito es: “*Desarrollar al comerciante uruguayo, bajando el costo de vida de Uruguay*” (TaTa, 2022).

Figura 1.

Imagotipos de las marcas que conforman Grupo TaTa.



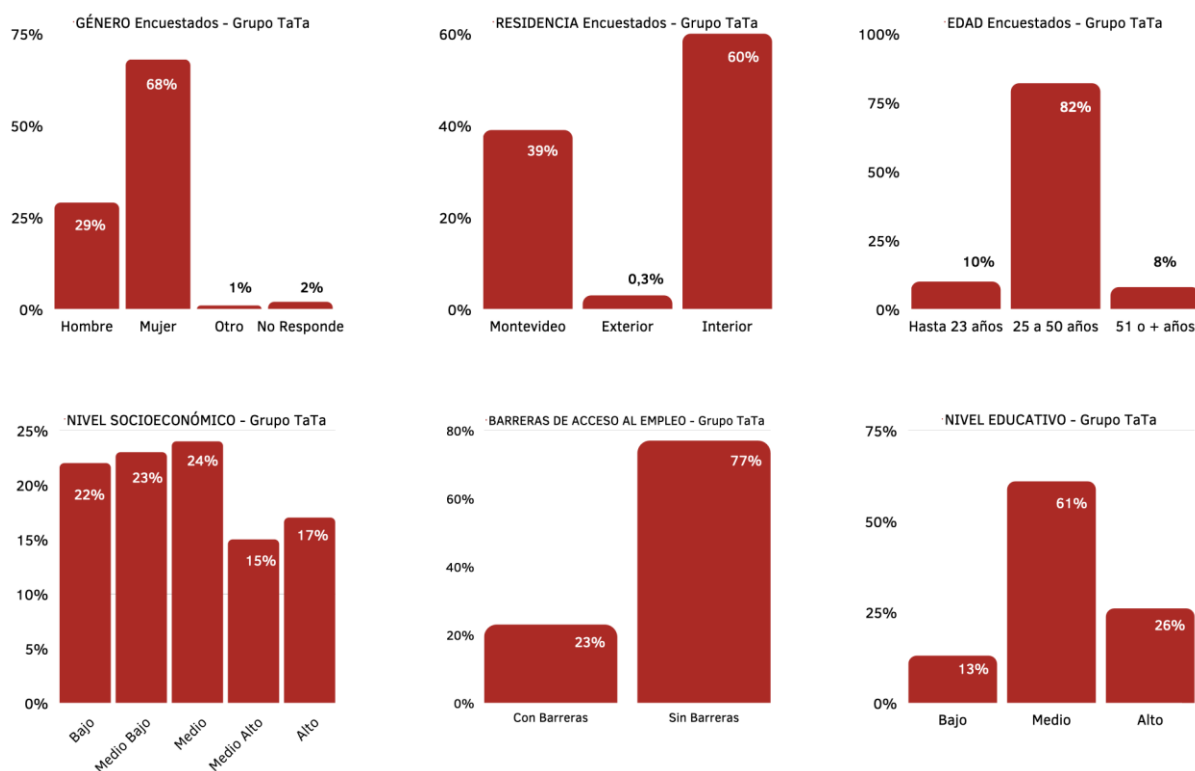
Fuente: Elaboración propia en base a *Sobre Nosotros*, de TaTa (2022).

Grupo TaTa hoy en día, es una organización en constante desarrollo, posee 201 locales a lo largo y ancho del territorio uruguayo, 94 en el departamento de Montevideo, 107 en el interior del país y 3 sucursales virtuales. Cuenta con una plantilla de más de cinco mil colaboradores que se desempeñan en conjunto día a día. Es tal la magnitud del grupo y la sinergia de preferencia que buscan con la sociedad uruguayo, que grupo TaTa logra 1,5 millones de usuarios adheridos a su programa de fidelización de clientes llamado “*Plus*”, alcanzando 4,75 sobre 5 en los niveles de satisfacción de sus clientes sobre sus servicios y productos ofrecidos. Por otro lado, el negocio logró un crecimiento de 6,8% en la facturación en el año 2021 y se destinaron e invirtieron 3.902.354 de pesos uruguayos en la comunidad y sociedad uruguayo (TaTa, 2022).

En el año 2022 la organización Opción Consultores realizó un “Informe Final - Censo de Colaboradores de Grupo TaTa”, obteniendo 3.910 participantes, los cuales representan una tasa de respuesta del 73%. Esto nos permitió acceder a destacados datos demográficos del grupo, los cuales presentamos gráficamente a continuación.

Figura 2.

Caracterización de la muestra de colaboradores de Grupo TaTa.



Fuente: Elaboración propia en base a *Informe Final Censo Colaborador Grupo TaTa*, de Opción Consultores (2022).

Tabla 1.

Antigüedad laboral de la muestra de colaboradores de Grupo TaTa.

ANTIGÜEDAD LABORAL	Grupo TaTa	Hombres	Mujeres	Generación Millennials	Generación X	Generación Baby Boomers
Menos de 6 meses	6%	8%	6%	24%	4%	2%
Entre 6 meses y 1 año	5%	8%	4%	17%	4%	2%
Entre 1 año y 2 años	7%	11%	5%	20%	5%	4%
Entre 2 años y 3 años	7%	8%	6%	16%	6%	1%
Entre 3 años y 4 años	6%	6%	6%	7%	7%	2%
Entre 4 años y 5 años	63%	53%	67%	5%	67%	87%

Fuente: Elaboración propia en base a *Informe Final Censo Colaborador Grupo TaTa*, de Opción Consultores (2022).

1. 2. Gestión Humana de Grupo TaTa.

Dedicándonos a estudiar el área de gestión humana de Grupo TaTa, podemos afirmar que la misma, funciona como un pilar estratégico que acompaña los desafíos de las distintas unidades de negocio, donde cada uno de los sectores que componen la compañía está guiado por la filosofía: *“ser el mejor lugar para trabajar”*.

Grupo TaTa orienta sus esfuerzos para construir una compañía que fomente la colaboración, el respeto y el desarrollo profesional y personal de cada uno de sus trabajadores. Así también, asumen como principal pilar el trabajo dedicado sobre el vínculo con sus colaboradores, donde el orgullo y el sentido de pertenencia, siempre han sido una prioridad que se manifiesta cuando se prioriza el bien común sobre el bien individual (TaTa, 2022).

El grupo entiende su cultura como la sumatoria de comportamientos que conforman sus hábitos y les permiten trabajar en un marco compartido y valorado por todos sus colaboradores. Afirman que: *“Los comportamientos hacen a los hábitos, y los hábitos hacen a la cultura”* (TaTa, 2022).

Para esto, definen 12 hábitos como parte de su cultura, y desarrollan prácticas y acciones para promoverlos día a día; dichos hábitos son:

- a) Regla de los 3 metros: es un hábito que promueve el respeto y la camaradería. Invita a los trabajadores a conectarse con los otros y les dice: *“a 3 metros, mira, sonríe y saluda”*.
- b) Regla del atardecer: se trata de que sus colaboradores puedan brindar las respuestas que otros necesitan antes de finalizar el día de trabajo.
- c) Atención a los detalles: es estar presentes en cada detalle, por más pequeños que resulte, es entendido como esenciales para sus compañeros y el negocio.
- d) Reconocer: el reconocimiento fortalece sus vínculos y genera un círculo virtuoso apalancado en conductas ejemplares.
- e) Trabajo en equipo: significa que puedan complementarse de manera colaborativa detrás de un propósito común. Se basa en la valoración mutua y el respeto a la diversidad y el aporte de cada persona dentro de Grupo TaTa.

f) Nadar contra la corriente: promueven la innovación, hacer las cosas de manera diferente, desafiando y cuestionando el *statu quo*. Implica asumir riesgos, mirar desde otros ángulos y perspectivas, probar y aprender del error fomentando la mejora continua.

g) Excelencia en la ejecución: buscan la excelencia como estándar mínimo de su trabajo, para garantizar la consistencia en la ejecución.

h) Comunicación Fluida: se entiende como un hábito clave para construir una cultura de transparencia y confianza entre los colaboradores.

i) Liderazgo servicial: sus líderes están al servicio del equipo para guiar, apoyar, alentar y brindar oportunidades con el fin de lograr los objetivos del grupo de forma exitosa.

j) Hospitalidad activa: este hábito los impulsa a exceder las expectativas de sus clientes siempre.

k) Sentido de urgencia: el colaborador necesita responder ágil, eficiente y productivamente las necesidades del otro.

l) Celebrar los logros: la celebración promueve que el equipo se sienta valorado, centra la atención en lo positivo, empodera y brinda confianza para asumir nuevos desafíos.

La cultura de Grupo TaTa se materializa en prácticas y experiencias diseñadas para potenciar los valores y comportamientos, buscando que estos estén presentes a lo largo de todo el ciclo de vida del colaborador. Al final del día, a través de su modelo de cultura apoyado en los hábitos presentados, se espera generar comportamientos y prácticas de equipo sanas y eficientes, que construyan el mejor clima de trabajo posible; con la certeza de que cuando todos los colaboradores trabajan en un entorno de respeto, colaboración y confianza mutua, ser un mejor lugar para trabajar sucede naturalmente (TaTa, 2022).

Sobre las prácticas de liderazgo ejecutadas por el departamento de Gestión Humana de Grupo TaTa, estos entienden que los líderes tienen un rol clave a la hora de adueñarse de la estrategia de la unidad de negocio, y la misión de transferir el conocimiento e inspirar la filosofía de transparencia y empoderamiento a sus equipos (TaTa, 2022).

El grupo impulsa y trabaja sobre un modelo de liderazgo transformacional y servicial, donde visualizan al líder en la base de un triángulo invertido manteniendo el equilibrio de todo el equipo. Entienden que sus líderes deben estar al servicio del equipo para guiar, alentar y brindar

a los colaboradores las oportunidades para lograr los objetivos del grupo de forma exitosa. Este líder transformacional y servicial es quien facilita el trabajo en equipo, involucra a los demás en la toma de decisiones y en la resolución de problemas (TaTa, 2022).

Por otro lado, el departamento de Gestión Humana apoya a los líderes buscando acompañarlos en el desafío de encabezar de forma cercana y servicial a sus equipos, a través del programa “Poténciate” donde se trabajan las habilidades de: Planificación estratégica, Toma de decisiones y habilidades de Negociación, como así también, *Storytelling*, *Design Thinking* para Líderes, Liderazgo avanzado de alto impacto, Líderes *Data Driven*, Conversaciones con coraje, Liderazgo ágil en un contexto de transformación digital entre otras.

Desde Gestión Humana del grupo trabajan para desarrollar a cada líder como embajador de la cultura, buscando que sea capaz de liderar la cultura y, al mismo tiempo, lograr los objetivos del negocio. Adicionalmente, buscamos que tomen conciencia de su rol como líderes, como individuos y su impacto en lo colectivo (TaTa, 2022).

Desde el departamento de Gestión Humana de Grupo TaTa, entienden que los equipos se construyen día a día, entre todos los trabajadores y a través de la participación y la escucha activa. Desde el cargo más alto al más bajo de Gestión Humana, se busca alentar, a que todos los procesos representen una experiencia positiva y de alto impacto en la vida de sus funcionarios. También, existe el deseo constante de promover un clima organizacional que fortalezca la colaboración, la participación, el respeto, la motivación y el compromiso de sus colaboradores (TaTa, 2022).

Desde la gestión de Recursos Humanos (RRHH), entre sus objetivos, encontramos que Grupo TaTa pretende asegurar que sus funcionarios cuenten con todo lo necesario para dar respuesta a sus clientes, abordando la formación y el desarrollo profesional, así como, brindando las herramientas de trabajo necesarias en búsqueda del equilibrio y bienestar integral del trabajador. También, sienten como objetivo del sector, poder fortalecer los lazos con cada comunidad en la que se encuentran presentes, comprendiendo las realidades de los diecinueve departamentos en los que operan (TaTa, 2022).

Desde su departamento de Gestión Humana, trabajan en el impulso de su marca empleadora interna a través de ciertos beneficios brindados a sus colaboradores del sector tecnológico, estos son: “Licencias especiales”, “Premio fiestas tradicionales”, “Ajuar recién nacido”, “Disfruta

más, todos somos protagonistas”, “Canasta estudiantil”, “Vale almuerzo”, “Complemento por enfermedad” y “Descuento por compras” (TaTa, 2022).

El beneficio “Licencias especiales” corresponde a : A- Licencia por internación de hijo menor a cargo (3 días por año calendario); B- Tratamiento de hijo con discapacidad, enfermedad oncológica o VIH (5 días por año calendario); C- Víctima de violencia doméstica (5 días por año calendario); D- Nacimiento, Fallecimiento, Matrimonio (1 día por año calendario); E- Exámenes genitomamarios y de próstata (1 día por año calendario); F-Licencia por cumpleaños; G- Licencia por duelo ante fallecimiento de hermanos adoptivos y abuelos (1 día por año calendario); H- Reducción de cuerpo (1 día por año calendario); I- Exámenes de colonoscopia y colposcopia (medio día por año calendario); J- Mudanza (1 día por año calendario); K- Comparecencia a Audiencia judicial actor/demandado (1 día por año calendario); L- Estudios adicionales a los establecidos por Ley (3 días por año calendario); LL- Por estar al cuidado de cónyuge, concubino reconocido judicialmente, padre, madre, hijo, hermano con internación hospitalaria (10 días por año calendario) (TaTa, 2022).

Por otro lado, el beneficio ofrecido “Premio fiestas tradicionales” es una gratificación en órdenes de compra que va desde 4000 pesos uruguayos a 2500 pesos uruguayos dependiendo del régimen de horas trabajados por el colaborador, sumado a este una gratificación en efectivo del 50% del salario mensual nominal, los cuales se abonan con motivo de las fiestas tradicionales del mes de diciembre de cada año (TaTa, 2022).

El beneficio “Ajuar recién nacido” es una partida económica de 3.328 pesos uruguayos para adquirir artículos de bebé en las secciones Textil y Perfumería, donde dichas compras tendrán el 10% de descuento. El beneficio “Disfruta más, todos somos protagonistas” es un programa de beneficios propio de Grupo TaTa, el cual surge a partir de diferentes propuestas de los colaboradores, atendiendo áreas como la educación, gastronomía, moda, salud, estética y turismo. Presentando la TaTa *Card* y la Cédula de Identidad los colaboradores del grupo con este programa de beneficios poseen diversos descuentos económicos en diferentes empresas asociadas. Mientras que el beneficio “Canasta estudiantil” es una partida de 1.130 pesos uruguayos en órdenes de compra por beneficiario para adquirir prendas o artículos escolares (TaTa, 2022).

El beneficio “Vale almuerzo” es un descuento del 50% en compras de hasta 225 pesos uruguayos por día y en las secciones: frutas y verduras, golosinas y galletas, rotisería,

panificados, lácteos y congelados, fiambrería, comestibles, carnicería y bebidas (excluye bebidas con alcohol). Por otro lado, el beneficio “Complemento por enfermedad” resulta en un complemento al subsidio abonado por el Banco de Seguros del Estado o el Banco de Previsión Social, donde se le abonan los tres primeros días de la certificación al 50% del salario nominal si resultan en días laborales para el trabajador. Mientras que el beneficio “Descuento en compra de mercadería” corresponde a descuentos de: 20% en textiles de BAS, 15% en juguetería de Ta-Ta Supermercado, 10% en el resto de las demás secciones con los siguientes medios de pago: Efectivo, Tarjeta Ta-Ta *Card*, Ticket alimentación, Órdenes de compra Ta-Ta, Tarjeta de débito. Cuando el medio de pago sea tarjeta de crédito el descuento será del 5% (TaTa, 2022).

Por último, Grupo TaTa desde su departamento de Gestión Humana busca actuar y ser reconocida como marca que trabaja día a día para lograr ser un mejor vecino, priorizando vínculos con las organizaciones locales, y en conjunto con ellas ofrecer esfuerzos para atender las necesidades de la comunidad.

1. 3. Marco de los desafíos de Grupo TaTa a trabajar en la Investigación.

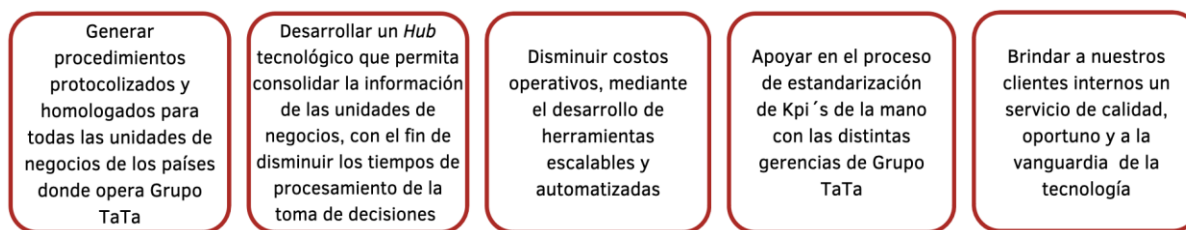
Actualmente, el contexto del comercio minorista o *retail* en Uruguay se encuentra en evolución, compitiendo entre las distintas plataformas por llegar mediante canales digitales a la mayor cantidad de usuarios posible.

Grupo TaTa apuesta a la inversión en su modelo de comercio tradicional, donde sus líneas de negocio se encuentran delimitadas, para convertirlas en una experiencia omnicanal que logre penetración a nivel nacional, apalancando las distintas ventajas competitivas de cada una de las empresas del grupo a través de inversión y expansión en sus tecnologías.

Grupo TaTa quiere transformarse en una compañía de tecnología que le permita generar sinergia entre las diversas empresas que conforman el grupo; entienden el *ecommerce* como una herramienta que va a colocar sus productos en cada rincón del país y la experiencia omnicanal como la posibilidad de aprovechar al máximo las fortalezas de cada una de sus unidades de negocios. Esto posibilita que Grupo TaTa transite de ser un grupo de unidades de negocios a una empresa de tecnologías que opera diversas unidades de negocios.

Figura 3.

Desafíos estratégicos actuales del departamento de IT de Grupo TaTa.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

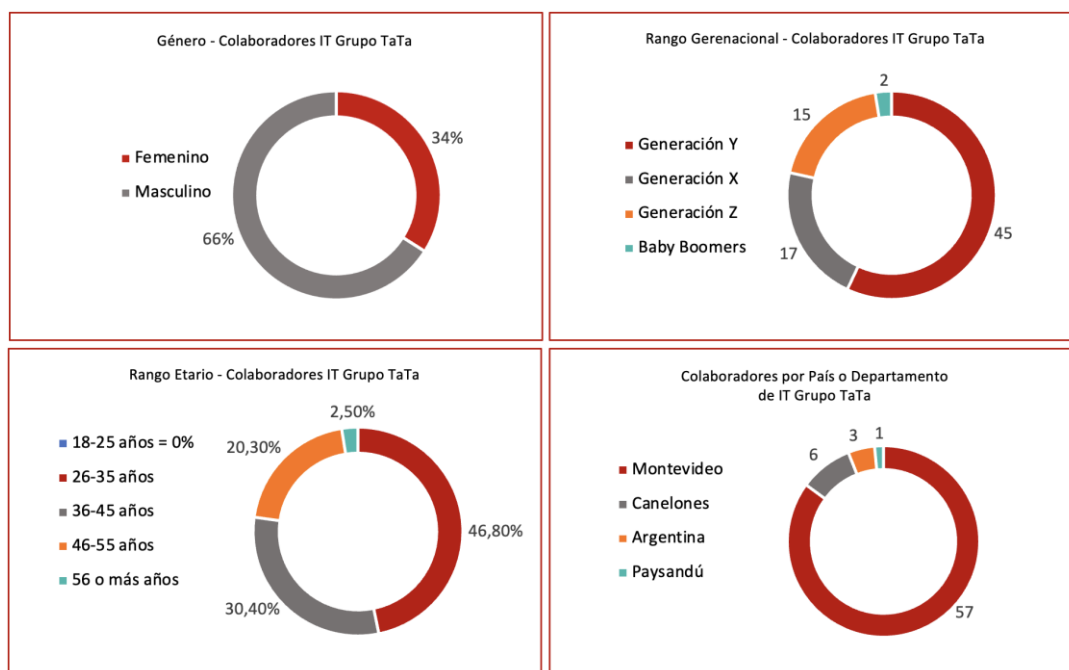
Para poder alcanzar dichos desafíos estratégicos, resulta relevante y fundamental para Grupo TaTa contar con el mejor talento humano posible en su departamento de *Information Technology* (IT). Para esto, Grupo TaTa aspira potenciar el compromiso y la fidelidad hacia la marca empleadora interna en los 67 empleados pertenecientes al departamento de IT, generando en consecuencia, una disminución en los niveles de rotación y un aumento en los índices de retención.

Este es el desafío que asumimos para trabajar en nuestro proyecto de investigación. Queremos analizar la tendencia y evolución de las variables que impactan la marca empleadora interna percibida por el departamento de IT, complementando dicho análisis con entrevistas y encuestas a personas claves del departamento, que nos permitan entender en profundidad y más allá de los datos cuantitativos la situación actual del sector IT del grupo, sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

Con ello, buscamos acercar a Grupo TaTa en el proceso de comprender a los colaboradores del departamento y así, proponer recomendaciones que impacten positivamente en su marca empleadora interna con el objetivo de contribuir al crecimiento y éxito sostenible de la organización.

Figura 4.

Datos demográficos del departamento de IT de Grupo TaTa.



Fuente: Elaboración propia en base a *Informe Final Censo Colaborador Grupo Ta-Ta*, de Opción Consultores (2022).

1. 4. Desafíos Grupo TaTa y Universo IT.

Una vez presentado el Grupo TaTa y su universo de características, para lograr abordar la investigación sobre los desafíos del departamento de IT y generar recomendaciones de impacto positivo para su marca empleadora interna; debemos conocer y reconocer los retos actuales que presenta el mercado laboral tecnológico.

Como mencionamos anteriormente, Grupo TaTa, en la actualidad, desea transformarse en una empresa de tecnología que le permita generar sinergia entre las diversas unidades que conforman el grupo y necesitan retener a sus colaboradores de IT como vía para lograr este desafío.

¿Qué sucede? La fuerza laboral talentosa y capacitada del sector IT es la más deseada por las organizaciones, y la competencia por hacerse de estos talentos resulta brutalmente feroz. Diariamente dichos perfiles reciben diversas ofertas y propuestas de trabajo que llegan por múltiples canales como LinkedIn, beBee y Xing, en los cuales los reclutadores les ofrecen

mejores beneficios y aumentos de sus salarios, logrando que algunos talentos se vean tentados a cambiar de compañía.

Para las empresas, esta mudanza de trabajo conlleva un incremento en los niveles de rotación del talento tecnológico, dificultando el crecimiento de la organización y la consecución de los objetivos estratégicos; así como, la pérdida de empleados experimentados, que resulta en altos costos económicos y en el desánimo y reducción de la productividad de sus pares de trabajo.

¿Qué está pasando? Según el último estudio realizado por la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), Uruguay se sitúa como país número uno en Latinoamérica en exportaciones de *software* per cápita y tercero en términos absolutos. Durante el año 2020 más del 70% de empresas IT uruguayas realizaron venta de sus servicios al resto del mundo, logrando 902 millones de dólares (CUTI, 2020).

Esta alta demanda de tecnología llevó a que exista un alto interés de talentos especializados en tecnologías, generando una tasa de desempleo nivel 0 en el sector (CUTI, 2020).

La solicitud de talentos vinculados al sector IT ha constituido en el año 2022 la quinta parte de la demanda total de empleo en el país a través de portales web. Tomando en cuenta los llamados registrados en las diversas bolsas de trabajo, entre noviembre del año 2020 y octubre del 2021, 40.454 han sido la totalidad de llamados publicados, donde el sector IT constituye el área más relevante en la actividad. Uno de cada cinco llamados de la demanda laboral total, fue para el sector de tecnologías, ubicándolo con un 20%, seguido de Comercio con un 13% y Finanzas con un 8% (Advice, Observatorio TI, 2022).

¿Por qué sucede esto? Existieron dos hechos primordiales a nivel mundial que lograron una fuerte repercusión global en las personas, el trabajo, el negocio y el sector IT.

El Covid-19 es el primer hecho primordial. La era de Covid-19 fue una de las crisis más grandes en la historia moderna y generó un gran impacto para las organizaciones, los inversores, los empleados, los mercados y las tecnologías. Dicho cambio obligó a que muchos trabajadores deban permanecer produciendo desde sus domicilios y practicando el distanciamiento social, con la finalidad de evitar una mayor propagación del virus. Esta decisión arrastró a que diversas empresas e industrias se encuentren obligadas a enfrentarse a nuevos desafíos y graves dificultades (Benavides & Silva-Pañaherrera, 2022).

Los seres humanos en aislamiento generaron nuevos hábitos y se convirtieron en consumidores remotos; necesitaron comunicarse, informarse y comercializar sin salir de sus hogares; a su vez, las empresas tenían la exigencia de continuar interactuando con sus clientes a pesar de encontrarse físicamente distantes. Estos desafíos llevaron a una nueva transformación digital, donde las empresas precisaron la expansión de sus tecnologías, de su intranet y del mundo del *ecommerce*. El Covid-19 ha revolucionado la necesidad de adoptar rápidamente la tecnología en todas sus formas y aprender nuevas habilidades de compra, marketing y venta (Benavides & Silva-Pañaherrera, 2022).

A su vez, las disposiciones declaradas por el gobierno uruguayo de mantener el confinamiento y el aislamiento social, así como los cierres temporales de actividades no esenciales, fueron la causa que potenció la transformación digital, la tendencia al alza del mercado de comercio electrónico y la significativa necesidad de talentos IT en las empresas. Por otro lado, las organizaciones reconocieron en la transformación digital la posibilidad de ser más competitivas, reduciendo los costes y aumentando la rentabilidad a través de la automatización de sus procesos.

Fue tal el auge de la transformación digital y las ventas online, que, en Uruguay en el año 2021, el 87% de las firmas comercializó de manera online y obtuvo un 30% de crecimiento frente al año 2020. Del 100% de las empresas nacionales que se establecieron en Internet, el 92% de ellas ofrecen sus productos y servicios por *ecommerce* y casi la totalidad factura mediante sus canales digitales en mayor proporción que en sus locales físicos (CEDU, 2022).

Existe un progreso del universo digital que hoy en día resulta cotidiano, donde las personas necesitamos aplicaciones para cada actividad del día, utilizamos nubes para guardar nuestra información, analizamos gran cantidad de datos en un sistema y utilizamos inteligencia artificial para calcular cuánto nos saldría trasladarnos en Uber de un lugar a otro (CEPAL, 2021).

La Gran Renuncia es el segundo hecho primordial, esta hace referencia a la cantidad de deserciones laborales que comenzaron seguidas de la pandemia por Covid-19. Se trata de un fenómeno mundial en el que los trabajadores generaron un éxodo masivo de sus organizaciones, motivados por localizar un propósito que los inspire. Las empresas de tecnología se enfrentaron a altas tasas de renuncia, y una encuesta del año 2021 a empleados IT de EE.UU. mostró que el 72% de las personas empleadas estaban pensando en abandonar a su empleador (Raveendhran, 2022).

La Gran Renuncia motivó a que los perfiles tecnológicos estimaran sus condiciones de trabajo, sus recompensas, sus beneficios y sus propósitos; para considerar acciones como dedicarse a uno mismo, renunciar, emprender o innovar en otra profesión (Gimenez & Crespo, 2022).

Sobre este suceso aparentan haber coincidido tres causas: una percepción de que la vida presente no es eterna y merece la pena disfrutarla; en segundo lugar, la llegada de nuevas generaciones al mundo del trabajo con intereses diversos en lo relativo al equilibrio entre la vida profesional y la vida familiar; y, por último, la ola de nuevos trabajadores que se han animado a abandonar sus organizaciones y comenzar a emprender en sus propios proyectos y deseos (Gimenez & Crespo, 2022).

1. 5. Requerimientos actuales del perfil IT.

El Covid-19 y La Gran Renuncia modificaron las formas de comunicarse y de trabajar de las organizaciones y de sus colaboradores. Aquello que parecía improductivo como la modalidad de trabajo *home office* se volvió una necesidad, y la mayor parte de las empresas se vieron obligadas a llevar a cabo dicha forma de trabajo. Se observó una transición destacada a la virtualidad en todos los sentidos de la vida del ser humano y también en el ámbito laboral; conversaciones por *Zoom*, reuniones por *Google Meet*, encuentros de amigos por video llamadas de *Whatsapp* y líderes dando indicaciones por *Teams*. De un momento a otro lo virtual se volvió global y necesario, y las empresas no podían quedar fuera, dado que el mundo de los negocios seguía activo y dinámico.

Para no quedar fuera del mercado y descuidar a sus talentos IT, las empresas debieron trabajar en los requerimientos actuales de dichos perfiles.

La autora Castrillón (2022) destacó ciertos requerimientos actuales para que las empresas y sus marcas empleadoras internas logren competir por los trabajadores del rubro IT: a) Trabajo remoto y/o nómada; los empleados reafirmaron que podían ser tan productivos trabajando desde sus domicilios o cualquier parte del mundo como desde las oficinas. Ofrecer esta modalidad es actualmente el beneficio más valorado y se volvió imprescindible, ya que aquellas compañías que comenzaron a exigir el retorno a las oficinas sufrieron importantes pérdidas de sus talentos. b) Horarios de trabajo flexibles; la mayoría de los puestos IT trabajan orientados a resultados, esto posibilita que puedan dedicarse a sus labores en diferentes intervalos del día,

cuando ellos lo consideren oportuno. Dicha condición, favorece también la posibilidad de generar un mejor equilibrio entre la vida y el trabajo, ya que da libertades para atender a los hijos, acompañarlos a sus centros educativos, hacer deporte y establecer relaciones sociales. c) Propósito de Impacto; debido a que gran parte de los perfiles IT realizan tareas como mantenimiento de sistemas, corrección de errores y repetición de sentencias, necesitan encontrar una razón de ser, un propósito atractivo y una visión desafiante proporcionada por la empresa. d) Salud Mental; los empleados de IT reconocen cada vez más, la importancia de la atención sobre la salud mental y del impacto que esta pueda tener en su productividad y bienestar. Al encontrarse en muchas ocasiones trabajando de manera remota y sin contacto social alguno, la atención psicológica, así como el ejercicio físico se volvieron un requerimiento imprescindible. e) Acceso a Capacitaciones; la tecnología es muy dinámica y se generan nuevas herramientas y lenguajes todos los días. Ofrecer capacitaciones, cursos en línea y campus de práctica, es significativamente un requerimiento de valor necesario e imprescindible por los especialistas en tecnologías. f) Plan de Carrera; las propuestas del mercado de tecnologías ofrecen variedad de roles, puestos y sueldos, los empleados requieren formar parte de un plan de carrera que les asegure la posibilidad de un ascenso y de enfrentarse periódicamente a nuevos desafíos dentro de la empresa.

Por otro lado, existen otros requerimientos de los perfiles IT como: asistencia para el cuidado de los niños mientras ellos trabajan, subsidio de las expensas por realizar el trabajo desde sus domicilios, seguro de vida privado, seguro de salud para ellos y sus familiares, así como, semana laboral de 4 días (Feldmann, 2022)

CUTI & Experis (2021), realizaron una encuesta a 14.000 perfiles del rubro IT, pertenecientes a 15 diversos países, con la finalidad de comprender aquello que les atrae de las ofertas laborales o las empresas del mercado. Obtuvieron como resultado que los perfiles IT buscan alcanzar un balance entre el trabajo y su vida personal, y se interesan por empresas que asuman políticas flexibles en cuanto a modalidad de trabajo y horarios. Es por esto que el modelo tradicional de 9 horas de trabajo diarias no es una opción de preferencia para estos perfiles.

Para superar estos desafíos presentados de la industria IT, las organizaciones comenzaron a adoptar diversas estrategias innovadoras en la propuesta de valor del empleado y en la marca empleadora interna y externa, como principales herramientas de posicionamiento de la empresa en el mercado.

De esto, se presentan tres inmensos desafíos del mundo IT que terminan potenciándose. Por un lado, la alta demanda de perfiles IT en el mercado, combinado con la competencia existente entre las diversas empresas por poder atraerlos y retenerlos; por otro, un nuevo perfil del colaborador IT que necesita mayor flexibilidad de modalidad laboral y de horarios laborales, así como, permitirse generar un equilibrio entre su vida laboral y su vida social; y por último ofrecer un propósito y beneficios intangibles, como reconocimientos, confianza, respeto y transparencia.

2. MARCO TEÓRICO.

2. 1. Marketing Interno.

El concepto de marketing interno fue plasmado por el autor Gronroos (1981) donde reconoció que, para ofrecer un servicio de calidad, las empresas necesitaban empleados motivados y conscientes de lo fundamental que resulta el negocio y el cliente.

Los autores Dunne & Barnes (2000) definen el marketing interno como una herramienta que engloba los esfuerzos realizados por la empresa, para reclutar, capacitar, motivar y retribuir a sus colaboradores, teniendo como objetivo, poder aumentar los niveles de satisfacción laboral.

El marketing interno se detiene a estudiar el comportamiento de la empresa con sus propios colaboradores, identificando que, si la empresa invierte en ellos, estos se encontrarán más dispuestos a cumplir sus tareas generando y contagiando un enfoque positivo. Si la empresa trabaja sobre una estrategia de marketing interno, los colaboradores podrán comprender su rol, identificar sus objetivos, reconocer la cultura de la empresa y contagiar la motivación de formar parte (Hales, 1994).

Kotler (1992) se hace eco de la idea de centrarse en los empleados para alcanzar la calidad de servicio de una empresa. Dicho autor, identificó al marketing interno como un proceso necesario que engloba la contratación, formación y estimulación de los empleados para servir completa y satisfactoriamente a sus clientes.

El marketing interno contribuye a que los colaboradores se sientan parte de la empresa, encuentren su rol, comprendan la importancia de sus desempeños y sean tratados como iguales a los clientes externos en términos de importancia. Las estrategias de marketing interno y el sentirse parte de la organización, conducen a un impacto positivo en el cliente interno, generando mayores niveles de identificación y conexión con la organización, elevando así la fidelidad del colaborador (Jakubiec, 2019).

Según el estudio realizado por Naudé et al. (2002) el marketing interno impacta en la satisfacción del cliente, influido por factores como la satisfacción laboral, el apoyo organizacional, el ambiente de trabajo, el liderazgo, el compromiso organizacional y la socialización de los grupos de trabajo.

De esto, entendemos al marketing interno como una herramienta que ayuda a la organización a alinear y motivar a sus empleados. Desde el departamento de Gestión Humana precisamos hacer parte de la empresa a nuestros *stakeholders*, buscando generar una experiencia positiva. Necesitamos que se sientan identificados con la cultura y los valores que impartimos desde la organización, generando la fidelización de nuestros clientes internos. El marketing interno debe ser utilizado por la empresa y el departamento de Gestión Humana como una herramienta estratégica capaz de potenciar los resultados de los colaboradores; los cuales, como consecuencia, impactarán positivamente en los resultados de la empresa y del negocio.

2. 2. ¿Qué es Marca Empleadora?

La aplicación del marketing interno en una empresa es la principal herramienta que utilizamos para crear e impulsar su marca empleadora.

La marca empleadora es un proceso estratégico empresarial integrado por un conjunto de actividades de marketing, entre ellas el marketing interno, que una empresa desarrolla para atraer, retener y comprometer a sus empleados (Mosley, 2007).

Los autores Sutherland et al. (2002) definen a la marca empleadora como:

“Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, hasta las acciones necesarias y específicas, para la atracción, selección, fidelización, reciclaje o abandono de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización” (p.13).

Entendemos a la marca empleadora, como aquel marketing interno que ayuda a las organizaciones a poder cumplir sus objetivos, atraer a nuevos profesionales capaces y retener a los que ya son miembros de la organización; logrando que a largo plazo no exista escasez de talento. También la marca empleadora, es tomada en cuenta para poder desarrollar un vínculo de actitudes positivas en la empresa y potenciar el compromiso e identidad hacia la organización (Berthon et al., 2005).

La creación de una imagen y marca empleadora permitirá que sean los profesionales del mercado lo que escojan en dónde desean trabajar, reduciendo así, la inversión en proceso de

búsquedas por parte de las empresas y logrando mejor calidad de los Curriculum Vitae (CV) que cumplen con los requisitos solicitados para las vacantes (Berthon et al., 2005).

La marca empleadora se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento en el mercado de una empresa como empleador. Su intención es similar a la de una marca comercial, que busca conquistar nuevos clientes, logrando también mantener los actuales. Y por supuesto, al igual que una marca comercial, la marca del empleador destaca los beneficios emocionales, racionales y culturales que el empleador proporciona a sus colaboradores (Barrow & Mosley, 2005).

La marca empleadora sirve a las organizaciones para gestionar el posicionamiento de su marca en el mercado y en la mente del cliente, tanto externo como interno. Aquello que representa la marca empleadora de la empresa y las características que la diferencian de otras competidoras del mercado; sea cultura, visión, misión, valores o beneficios, las empresas deberán generar valor a sus diferentes *stakeholders* para generar fidelidad por parte de ellos (Jayasinghe, 2017).

Esta necesidad de fidelizar a los empleados nace a partir de una característica impartida por la marca empleadora. La marca empleadora debe lograr que los talentos deseen integrarse a sus empresas, que puedan reconocer el potencial empresarial, que se sientan interesados por la propuesta de valor del empleado, que reconozcan un propósito que esté alineado a sus intereses, que los vuelva fieles y abanderados de la organización (Dabirian et al., 2019).

2. 3. Marca Empleadora y Compromiso Organizacional.

El compromiso se revela como un indicador clave que interfiere en el estado de la relación entre el empleado y la marca empleadora, convirtiéndose por lo tanto en un constructo que necesitamos potenciar y trabajar (Fernández Lores, 2012).

Se puede encontrar que el compromiso organizacional favorece la aparición de una serie de factores en la empresa, la gran mayoría de ellos positivos, como son: implicación en el puesto, orientación al aprendizaje, ánimos de innovación, permanencia en la empresa y mejoras en los niveles de desempeño (Coronado et al., 2020).

El compromiso organizacional es el encargado de orientar a las organizaciones hacia la excelencia de sus quehaceres, por esto resulta sustancial comprender que los colaboradores

asisten diariamente a sus organizaciones acompañados de ideas previas, expectativas y motivaciones propias. Las organizaciones cada vez se destacan más por el logro del compromiso organizacional de sus colaboradores y por los equipos de trabajo que consiguen consolidar, llevándolas a hacer la diferencia en el mercado. Las organizaciones pueden imitar o copiar a otras, pero un equipo con altos niveles de compromiso organizacional marcará la diferencia (Álvarez, 2003).

Relevando diversas publicaciones académicas sobre la temática “compromiso empresarial”, ciertas investigaciones han determinado aquellos factores que favorecen el desarrollo de los niveles de compromiso en empleados. Estos factores resultaron: imagen positiva de la marca empleadora (Lievens et al., 2007), experiencia del empleado con la marca empleadora generada por la satisfacción laboral en el ambiente de trabajo y el entendimiento de los valores que personifican la marca (Kimpakorn & Tocquer, 2009; King & Grace, 2010).

Figura 5.

Factores de la marca empleadora que favorecen el desarrollo del compromiso de los empleados.



Fuente: Tomado de *Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*, de Gavilán, D., Avelló, M. & Fernández Lores, S. (2013, p.61).

En base a estudios académicos relevados, una investigación lograda por el autor Subudhi (2017) ha encontrado que una sólida marca empleadora ayuda a las empresas a desarrollar un comportamiento de compañerismo ciudadano entre sus empleados, que conduce a mayores niveles de compromiso y dedicación con sus tareas diarias.

También, un estudio realizado por los catedráticos Berthon et al. (2005) para evidenciar el atractivo de la marca empleadora para los empleados potenciales, halló que la organización puede conquistar los talentos de manera efectiva cuando comprende qué es lo importante para

el empleado. Siendo éstos, oportunidades de crecimiento, cultura laboral, clima laboral, imagen de marca empleadora, creatividad, responsabilidad social-ética, adecuación al propósito, compensación, reconocimiento, flexibilidad horaria y equilibrio sociolaboral.

Otro estudio realizado por los autores Collins & Stevens (2002) investigó cómo puede afectar el valor de la marca del empleador en las decisiones de solicitud de empleo de estudiantes, tomando 4 distintas actividades para potenciar la oferta de empleo lanzada: marca empleadora, publicidad paga, boca a boca y patrocinios. Los resultados obtenidos sugieren que las empresas que comuniquen sus ofertas a través de una marca empleadora sólida, tendrán una ventaja estratégica y competitiva por el talento existente en el mercado.

Por esto, la marca empleadora debe ser entendida como una estrategia empresarial, diseñada para destacar no sólo lo que significa la imagen corporativa, sino también cómo la empresa se diferencia de sus competidores. La marca empleadora transmite a los consumidores una razón para comprar; va más allá, transmite los valores, el propósito, la personalidad y el estilo de la marca (Kapferer, 1997).

Somos conscientes que el objetivo final de toda empresa es sin duda generar ventas y obtener ganancias, pero el propósito de la marca empleadora resulta más profundo, es definir la razón de ser de la empresa (Kapoor, 2010).

De esto, entendemos que la marca empleadora impacta en todo aquello que percibe el colaborador, sea tangible como intangible. La marca empleadora trabaja como una herramienta que permitirá la obtención de reconocimientos públicos, convirtiendo así a las organizaciones en lugares atractivos para trabajar, beneficiando globalmente la reputación del empleador. Qué importante resulta para el colaborador ser escuchado, atendido y respetado. Debemos observar cómo la cultura, los valores y la marca empleadora repercuten directamente en el bienestar del empleado; bienestar tan importante para generar valores positivos de compromiso y rendimiento.

2. 4. Marca Empleadora e Imagen Corporativa.

Cuando planificamos trabajar sobre la estrategia de marca empleadora interna desde el departamento de Gestión Humana, debemos tener en cuenta y estar alineados con la imagen

corporativa. La imagen que la organización proyecte a sus clientes y otros *stakeholders* a través de sus empleados, es el componente central en la consecución del éxito de la marca empleadora.

Los autores Sánchez & Pintado (2009) define a la imagen corporativa como *“una representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referente a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar y puede coincidir y no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo”* (p. 44).

Inferimos que la imagen corporativa va más allá de su concepto, prácticamente todo lo que rodea a una empresa y a un producto puede hacer referencia a su imagen corporativa e impactar en ella. El lanzamiento de un servicio, el reclamo de un cliente en las redes, un problema en el vencimiento de un artículo o un público objetivo diferente, pueden variar e impactar fuertemente en la imagen corporativa que se tiene de una empresa.

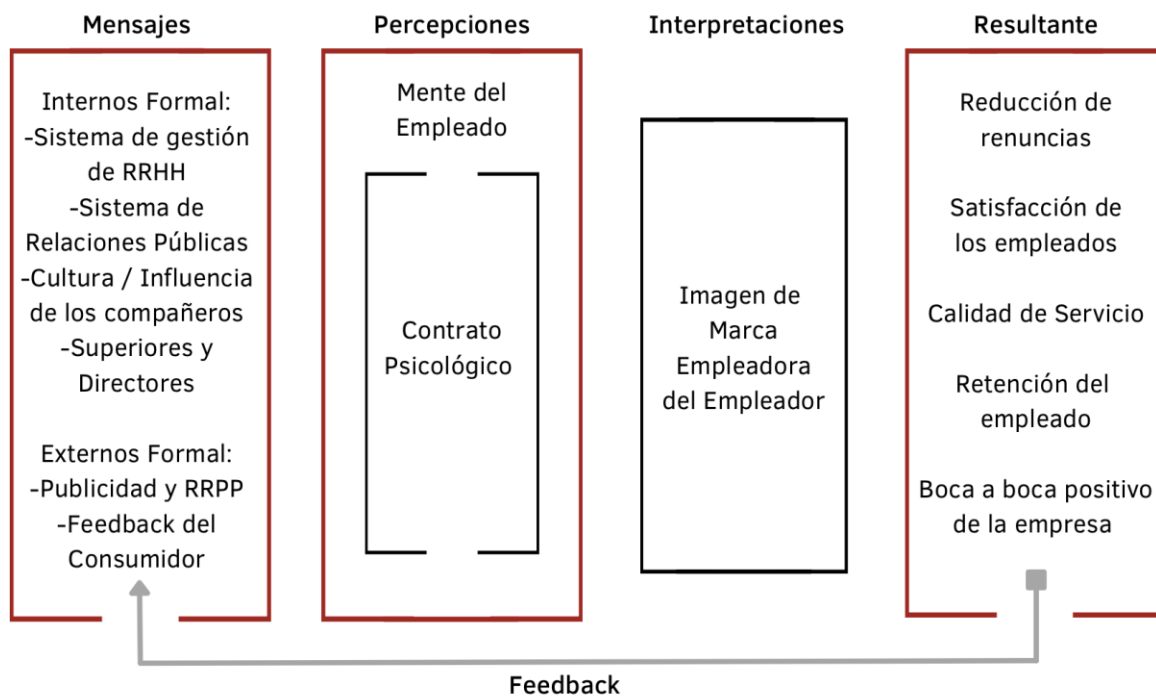
La imagen corporativa refiere a una representación mental, un contrato psicológico, una manifestación interna y particular de cada individuo; es el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que logra el individuo sobre la marca y que resulta única, dado que la imagen que una persona tenga de una empresa será perpetuamente diferente a la que tenga otra persona (Sánchez & Pintado, 2009).

La autora Rodríguez Tarodo (2011) asegura que el contrato psicológico de los empleados con la empresa es definido por los mensajes que el empleado recibe, y estos influyen en su relación de intercambio laboral. En base a los mensajes y las percepciones que la empresa transmite a sus empleados, estos interpretan la imagen corporativa de la marca empleadora interna y tienen consecuencias en su compromiso y desempeño.

Por esto, a la hora de desarrollar una estrategia de marca empleadora, la empresa y el departamento de Gestión Humana siempre deben alinearse con su imagen corporativa, ya que una desarticulación entre ambas podría provocar una confusión, generando un feedback desfavorable y una pérdida de identidad en el mercado.

Figura 6.

Proceso de conceptualización de la imagen de la marca empleadora interna.



Fuente: Tomado de Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador, de Rodríguez Tarodo (2011, p.99).

2. 5. Marca Empleadora y Gestión Humana.

En el mundo empresarial durante las últimas décadas, el campo de Gestión Humana ha trabajado para alcanzar un mayor valor dentro de las organizaciones. En este mercado donde las empresas resultan más semejantes, la homogeneización de los productos y marcas es evidente y significativa; por esto, es necesario generar nuevas estrategias de negocios que lleven a nuestra organización al éxito.

En base a esto, los departamentos de Gestión Humana de las distintas compañías se presentan como una vía capaz de generar diferenciación y, por ende, como ventaja competitiva sostenible.

Por tanto, en un mercado de similares oportunidades, disponer de los mejores profesionales proporciona el valor diferenciador y la plusvalía que puede significar ubicarse en los primeros

puestos de los rankings empresariales, y de aquí la importancia de invertir en marca empleadora externa e interna (Molina, 2008).

El departamento de Gestión Humana se encuentra ante un gran desafío representado por la feroz competencia sobre la atracción y retención de talentos. En este caso, las estrategias de adquisición de talento ejecutadas por los departamentos de RRHH deben encontrarse alineadas con la marca empleadora interna, buscando así, aumentar el interés de los postulantes de pertenecer a la compañía. De esto, el valor de la marca empleadora se ha convertido en un imperativo para atraer profesionales de alto potencial (Pinzaru & Mitan, 2016).

Autores como Collins y Stevens (2002) sugieren de lo comentado, que, desde el departamento de Gestión Humana, invertir en la marca empleadora interna representa crear una experiencia de trabajo única para el empleado, donde se analicen la totalidad de las características de recompensas tangibles e intangibles que la empresa ofrece, así como los valores y la cultura que la empresa imparte (Edwards, 2010).

Esta experiencia de trabajo única para el empleado, donde desde Gestión Humana invertimos y analizamos las recompensas ofrecidas por la empresa se conoce como propuesta de valor del empleado (PVE).

La PVE comprende tanto los beneficios funcionales como los beneficios económicos. Dentro de estos, la PVE trabaja sobre las remuneraciones percibidas, el entorno laboral, el desarrollo profesional, los beneficios psicológicos, la satisfacción laboral y el clima de trabajo percibido (App et al., 2012).

Por esto, la marca empleadora interna se ha convertido en una herramienta e instrumento estratégico para el departamento de Gestión Humana, que gana importancia y significado a la hora de adquirir y retener talentos del mercado, ayudando a los empleados y postulantes a internalizar los valores de la empresa y la cultura organizacional (Sathya & Indradevi, 2014).

Por otro lado, una variable diferente que impacta en la cultura organizacional y en la PVE es el liderazgo.

Los líderes son los encargados de trabajar sobre sus equipos, de reconocer y satisfacer las necesidades actuales de sus colaboradores para que estos puedan desarrollar todo su potencial

y se sientan a gusto trabajando para la organización, generando mejoras en el ambiente de trabajo y la satisfacción de sus empleados (Torres & Riaga, 2006).

Los líderes son definidos como colaboradores que buscan inspirar y conducir a los miembros de su equipo por medio de palabras, ideas y comportamiento, y podemos identificar dos distintos estilos de liderazgo: transaccional o transformacional (Robbins & Judge, 2009).

Tabla 2.

Diferencias entre el estilo de liderazgo transaccional y el estilo de liderazgo transformacional.

Líder Transaccional	Líder Transformacional
Recompensa contingente: Existe un intercambio de recompensas por esfuerzo y el líder las promete en cambio a un buen desempeño, se reconoce los logros.	Influencia idealizada: El líder proporciona visión y sentido de la labor, transmite orgullo, trabaja sobre el respeto y la confianza del equipo.
Administración por excepción activa: Observa e investiga desviaciones de las reglas y estándares del equipo, emprende acciones correctivas si las encuentra.	Motivación inspiradora: Comunica expectativas claras, utiliza símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes y contagia al equipo.
Administración por excepción pasiva: Interviene sólo si los estándares no se cumplen.	Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad, compañerismo y solución cuidadosa de los problemas.
Dejar hacer: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.	Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado de forma individual asesorando.

Fuente: Elaboración propia en base a *Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, de Bass (1990, p.22).

La importancia de la marca empleadora interna para el departamento de Gestión Humana en la actualidad es realmente significativa. Se ha convertido en sinónimo de compromiso y fidelización, dado que los embajadores más importantes de la marca empleadora de una empresa son sus propios empleados, y en este contexto de fluidez digital, la información de la empresa sobre su PVE, la cultura, el liderazgo, las remuneraciones y la oportunidad de carrera, influyen directamente en su imagen y marca empleadora.

Por otro lado, los autores Fram & McCarthy (2003) afirman que el comportamiento de los empleados y su satisfacción con el trabajo, son unos de los factores que afectan como los consumidores perciben y experimentan el producto ofrecido, impactando directamente en la marca empleadora percibida. El estudio científico elaborado por dichos autores, evidencia que los empleados son un reflejo del sentir y hacer de la organización, en el sentido de que los consumidores, por lo tanto, recibirán de ellos mensajes sobre la calidad del producto y la competitividad de la organización.

Kotler (1992) afirma la idea de centrarse en los empleados en lugar de en los clientes para alcanzar la máxima calidad de servicio de una organización, ya que vio, la marca empleadora como un proceso necesario que engloba la contratación, formación y estimulación de los empleados para servir completa y correctamente a sus clientes.

El autor Caruana (1999) afirma que, entre las posibles consecuencias de que el departamento de Gestión Humana invierta en el desarrollo de la marca empleadora, la organización podrá lograr reducir los niveles de abandono laboral, aumentar la satisfacción de sus colaboradores y visualizar mejoras en los resultados de sus empleados, también así, mejorar la calidad del servicio y generar niveles más elevados de fidelización de sus clientes.

De esto, entendemos que el desarrollo de la marca empleadora permite a las empresas perseguir una doble finalidad; luchar por alcanzar a los mejores profesionales del mercado y, así mismo, promover el compromiso y orgullo de sus trabajadores, quienes forman parte del equipo humano que conforma la organización.

A su vez, en toda estrategia de marca empleadora la empresa debe dedicarse a trabajar sobre dos direcciones; hacía sus empleados, entendidos como los propios embajadores de la marca, y hacia sus candidatos, a quienes trataran de atraer transmitiendo los valores de la organización y destacando aquello que la convierte en atractiva y única.

Entendemos, que lograr llamar la atención de los mejores profesionales existentes en el mercado, podría suponer una ventaja competitiva destacada para la empresa, por esto, la importancia de invertir y generar una fuerte estrategia de desarrollo de la marca empleadora. A los trabajadores de hoy en día, no les alcanza con conocer la propuesta, necesitan sentirla, vivenciarla y compartirla (Gavilán & Avello, 2011).

2. 6. Marca Empleadora y Propuesta de Valor del Empleado.

El Covid-19 y sus efectos sobre La Gran Renuncia, combinado con un mercado laboral altamente competitivo, han convertido a la captación de talento en un gran desafío para la empresa, sus directivos y el departamento de Gestión Humana.

Para cumplir estos desafíos, muchas empresas imparten una estrategia básica: preguntar a los colaboradores ¿qué necesitan? e intentar dárselo. Esta acción, tiende a centrar las discusiones de atracción y retención en aspectos materiales como el salario. Es que sí, en el pasado la mayor preocupación era cuánto cobraría uno por la labor a desempeñar; pero esta idea ha ido transformándose.

Como comentamos en el apartado anterior, en la actualidad lo que se presenta como realmente importante es la flexibilidad laboral entre lo remoto, híbrido y presencial, así como también la flexibilidad de horarios. Y si bien, un sueldo superior se aprecia de inmediato por el colaborador y repercute en su compromiso, esta acción resulta fácil de imitar por la competencia y su impacto en la retención es poco duradero. Para esto, existe un enfoque realmente beneficioso que mejora los índices de retención, este enfoque es conocido como la PVE (Mortensen & Edmondson, 2023).

La PVE engloba los beneficios, tanto tangibles como intangibles, que la empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros. Estos beneficios que la empresa consagra son quienes delimitan la percepción de los empleados sobre el valor que se les brinda al trabajar en la empresa. La PVE es un concepto clave, en cuanto a la percepción que los empleados actuales y el mercado tienen acerca de la empresa, y por esto, es imprescindible en una estrategia de marca empleadora (Randstad, 2017).

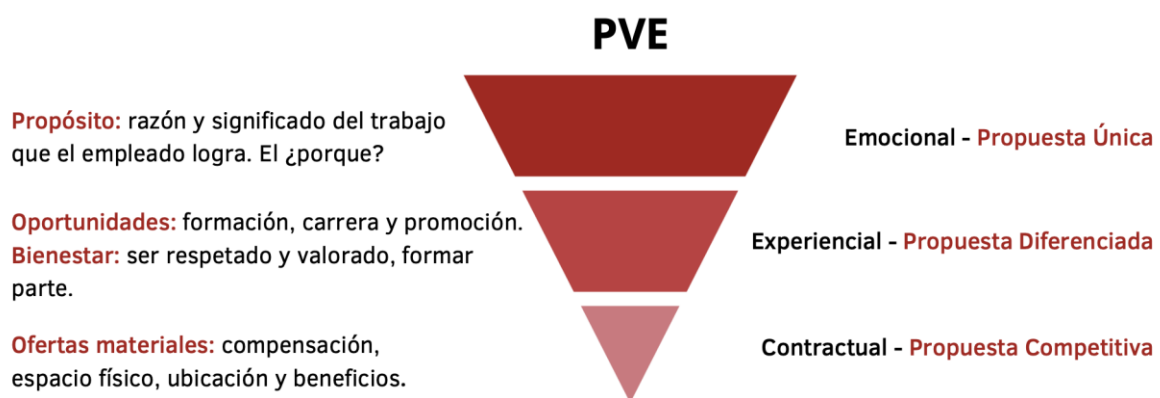
Una PVE debe atender las necesidades contractuales, experienciales y emocionales del colaborador, generando así una propuesta única. La PVE y la marca empleadora parten del propósito de la organización, atendiendo la razón y el significado del trabajo que logra cada colaborador (Rodríguez Tarodo, 2011).

La propuesta de valor del empleado se ha convertido en uno de los conceptos más apreciados e interesantes para gestionar a los colaboradores de modo que la organización resulte atractiva, fidelice y genere compromiso entre ellos. Entendemos que la PVE ha ido cambiando con las distintas generaciones y en base a las nuevas necesidades de los trabajadores; anteriormente resultaba significativo el sueldo recibido y la ubicación física de la empresa, y hoy en día el propósito, las oportunidades de crecimiento ofrecidas y el bienestar emocional resultan ser lo más valorado (Carazo, 2018).

El propósito impartido por la empresa se convierte en una propuesta emocional de alto valor para los colaboradores, seguido en importancia por las oportunidades de formación que se destina a sus empleados, el bienestar y las ofertas materiales ofrecidas (Carazo, 2018).

Figura 7.

Pirámide invertida de la PVE.



Fuente: Elaboración propia a partir de *La Propuesta de Valor al Empleado adquiere plena carta de naturaleza*, de Carazo, J. (2018).

2. 7. Marca Empleadora y experiencia del colaborador.

Actualmente, las experiencias se han convertido en unos de los principales medios de diferenciación competitiva entre las empresas, tanto de venta de bienes como servicios. La experiencia representa el modo en que las personas interactuamos con nuestro entorno, a través de las percepciones de estímulos, sentimientos, emociones, pensamientos y acciones (Dubé & Le Bel, 2003).

La experiencia del colaborador refiere a diversos estímulos que se encuentran día a día en nuestro entorno de trabajo, desde el día que nos postulamos al llamado, hasta la última jornada en la empresa. En este proceso, la satisfacción con el lugar físico donde realiza sus actividades laborales, el disfrute que obtiene al compartir con sus compañeros la jornada laboral, la satisfacción que consigue cuando finaliza una tarea en el trabajo y el reconocimiento de sus pares y superiores, entre muchas otras experiencias, son los que definen la experiencia del colaborador. Dicha experiencia representa el significado que poseen los valores que encarnan a la marca empleadora, a los ojos del empleado (Pine & Gilmore, 1999).

El autor Bakker (2008) asegura que la experiencia que supone disfrutar de la actividad laboral gracias al desarrollo de la marca empleadora es un propulsor del compromiso afectivo del empleado, así como, un generador para que los empleados trabajen más animados y comprometidos, generando así, juicios positivos sobre su calidad de vida laboral, encontrándose intrínsecamente motivados y deseosos de poder alargar el vínculo con la empresa.

Cabe destacar que, las experiencias tanto de los empleados como de los clientes de la empresa se encuentran correlacionadas. Desde el punto de vista del *marketing*, el gran reto es que los clientes se conviertan en *fans* o *followers* de la marca; por esto, las personas empleadas deberán crear una experiencia memorable para los clientes, sintiéndose comprometidos con la organización y convirtiéndose en embajadoras de la marca empleadora interna (Georgescu & Popa, 2014).

Para los autores Georgescu y Popa (2014) la gestión de la experiencia del cliente está relacionada directamente con la experiencia del colaborador, y resulta en un proceso estratégico que busca crear una ventaja competitiva sostenible a partir de la administración de los puntos de contacto del cliente con la empresa, buscando así, que los colaboradores puedan crear experiencias efectivas de carácter racional y emocional.

Por último, en base al marco teórico presentado, elaboramos una figura que demuestra gráficamente las variables que impactan en el concepto de marca empleadora.

Figura 8.

Variables que impactan en la marca empleadora.



Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico presentado.

2. 8. Dimensiones de la experiencia de marca empleadora que impactan sobre el compromiso afectivo.

Gavilán, Avelló y Fernández, tres académicos e investigadores destacados, estudiaron el concepto de experiencia de la marca empleadora y cómo ésta repercute sobre el compromiso afectivo de los colaboradores de diversas empresas.

Dicho trabajo fue llevado a cabo en empresas privadas de diversos sectores del mercado español, las cuales fueron invitadas a colaborar con la necesidad de completar un e-cuestionario que evaluó y analizó: la experiencia sensorial, que alude al espacio de trabajo; la experiencia intelectual, referida a los valores; y la experiencia emocional que apunta al disfrute en el trabajo (Gavilán et al., 2013)

Estas experiencias, proporcionaron los valores que representa el impacto del compromiso afectivo sobre la marca empleadora, y para analizar esto, los autores crearon tres dimensiones: “*Dimensión Sensorial*” - “*Dimensión Intelectual*” - “*Dimensión Emocional*” (Gavilán et al., 2013) (Ver figura 9).

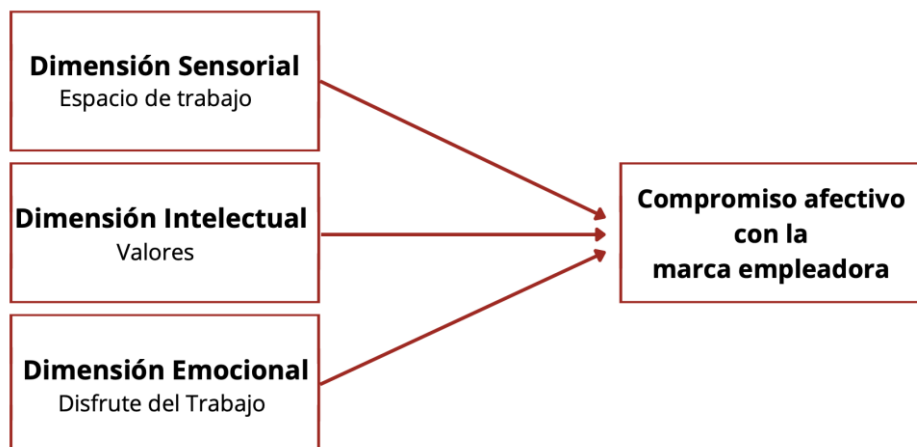
La Dimensión Sensorial de la experiencia con la marca empleadora, refiere al conjunto de estímulos sensoriales que genera la marca a través del lugar físico que nos ofrece la empresa para llevar adelante nuestro trabajo. Este lugar físico se convierte día a día en el escenario de nuestra experiencia laboral, el cual nos permite además presenciar la cultura e identidad de la marca, como es su misión, sus valores, los colores, los olores, el sonido (Gavilán et al., 2013).

Por otro lado, la Dimensión Intelectual de la experiencia con la marca empleadora, refiere a los valores que la empresa busca contagiar y transmitir a sus empleados. El autor Jacobs (2003) afirma que el elemento más importante de una cultura organizacional es su declaración de principios y valores, que deben de ser consistentes con el propósito de la compañía y estar alineados con los valores personales de los miembros de la organización.

Por último, la Dimensión Emocional de la experiencia de la marca empleadora, refiere a: “¿cómo vivenciamos nuestro trabajo?” y las emociones que nos provoca trabajar en nuestras empresas, pudiendo ser estas positivas como negativas. Actualmente, los talentos exploran diversas oportunidades que ofrezcan disfrutar las tareas que conlleva su posición, así como, poder gozar sus horas de esparcimiento; divertirse intercambiando con sus compañeros y alegrarse por los reconocimientos. El disfrute en el trabajo se ha identificado como una experiencia de gran relevancia para los trabajadores, ya que estimula el compromiso y las relaciones laborales (Veenhoven, 1998).

Figura 9.

Tres dimensiones que impactan sobre el compromiso afectivo del colaborador con la marca empleadora.



Fuente: Tomada de Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo, Gavilán et al., (2013, p.65).

Para llevar adelante la evaluación de la Dimensión Sensorial, los autores emplearon 4 *ítems* que fueron adaptados de la escala de experiencia de marca propuesta por los autores Brakus et al. (2009). Estos *ítems* son: *Tengo un espacio agradable para trabajar / El lugar donde trabajo me gusta / El lugar donde trabajo hace que me sienta bien / El lugar donde trabajo me facilita hacer bien mi trabajo.*

Al momento de investigar cómo medir y evaluar la Dimensión Intelectual, los autores Gavilán et al. (2013) adaptaron 7 *ítems* basados en las investigaciones académicas de Berthon et al. (2005). La Dimensión Intelectual del colaborador referida a los valores, fue agrupada en los siguientes *ítems*: *Los valores corporativos de mi empresa son positivos para la sociedad / Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los/las empleados/das / Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los clientes / Comparto los valores corporativos de mi empresa / Me identifico con los valores corporativos de mi empresa / conozco los valores corporativos de mi empresa / Comprendo los valores corporativos de mi empresa.*

Por otro lado, utilizaron 3 *ítems* significativos que fueron extraídos de la escala *WOLF* de Bakker (2008), los cuales permitieron valorar los resultados obtenidos sobre la Dimensión

Emocional del trabajador. Dichos ítems fueron: *Me siento parte de mi empresa y en el futuro quiero seguir así / Mi compromiso con mi empresa es a largo plazo / Me entristecería tener que dejar mi empresa.*

Por último, el compromiso afectivo se calculó utilizando una escala multi-ítem. Esta escala posee el nombre de *Affective Commitment to Employer Brand (ACEB)* la cual se encuentra psicométricamente testada y validada, permitiéndonos así, valorar el compromiso afectivo entre el empleado y la marca empleadora. La metodología impartida fue una escala *Likert* compuesta por 11 ítems de 7 posiciones cada uno, las cuales abarcan desde: completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo (Gavilán et al., 2013).

Dicha investigación comprobó la fiabilidad de las escalas de sus medidas, utilizando el indicador Alfa de Cronbach, generando una elevada consistencia interna de sus variables latentes, así como, un elevado grado de validez convergente sobre las cargas factoriales de los ítems de las variables presentadas (Chin, 1998).

Los resultados obtenidos por los autores Gavilán et al. (2013) en su investigación, proclaman la trascendencia del impacto positivo que las tres formas experienciales tienen sobre el compromiso afectivo y la marca empleadora interna. Constatando que una continua vivencia de experiencias positivas con la marca empleadora interna resulta sustancial para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia ésta.

Los resultados de la Dimensión Sensorial evidenciaron que el espacio físico donde los trabajadores conviven día a día posibilita experiencias sensoriales positivas y desde un punto de vista estético, repercute en el confort de los colaboradores y en su experiencia sensorial (Gavilán et al., 2013).

Los resultados de la Dimensión Intelectual aseguran la importancia de conocer y comprender a la marca y lo que esta transmite y representa. Los resultados sugieren que, además, es fundamental que el empleado viva los valores como si fueran propios, identificándose con ellos para estimular el compromiso afectivo (Gavilán et al., 2013).

Sobre la Dimensión Emocional, las conclusiones destacan el peso relevante del disfrute o diversión sobre los rendimientos y las relaciones de los empleados. El disfrute en el trabajo y el compartirlo con nuestros pares explica hasta el 30% de la varianza de la satisfacción laboral (Gavilán et al., 2013).

2. 9. GPTW en Uruguay y resultados de Grupo TaTa.

Para poder llevar a cabo esta investigación de manera válida y confiable, buscando analizar la percepción de los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa acerca de las dimensiones claves que componen la marca empleadora interna y sobre el acierto de beneficios ofrecidos; Grupo TaTa nos proporcionó una herramienta de auditoría que se encarga de relevar y analizar la información de la empresa. Dicha herramienta es una encuesta y fue llevada adelante por la empresa Great Place to Work (GPTW).

La empresa GPTW tiene sus orígenes en el año 1981 en Estados Unidos, donde dos periodistas comerciales llamados Robert Levering y Milton Moskowitz, recibieron el encargo de un editor que les solicitó efectuar una investigación para escribir el libro: “*The 100 Best Companies to Work in America*”. En el proceso de dicho trabajo, contrario a lo que pensaban, identificaron que las personas que elogiaban su lugar de trabajo no centraban sus comentarios en los beneficios percibidos sino en la confianza que existía entre los miembros de sus equipos y en la organización (GPTW, 2022).

De esto, entendieron que la clave para crear un grandioso lugar para trabajar no es el conjunto de beneficios, programas y prácticas que se ofrecen a los empleados, sino la construcción de relaciones laborales de calidad, caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compromiso (GPTW, 2022).

GPTW es una firma global de *people analytics* y consultoría, que busca analizar y comprender los fenómenos psicosociales que ocurren en las distintas empresas alrededor del mundo, impulsando transformaciones en dichas empresas que impacten positivamente en la sociedad. GPTW desarrolló una metodología de análisis empresarial única, que les permite generar información y dar soluciones más ajustadas a las necesidades de sus empresas clientes (GPTW, 2022).

En el año 2021, GPTW consiguió realizar más de diez millones de encuestas, logrando que más de diez mil organizaciones abrieran sus puertas para estudiar su lugar de trabajo, generando así, un ranking que involucra a más de 97 países (GPTW, 2022).

GPTW afirma que su certificación impacta en los resultados de las empresas, dado que, ayuda a posicionar a las organizaciones como un empleador de excelencia, preocupado por sus resultados y sus empleados, diferenciándose así de las organizaciones que no alcanzan este estándar. Por otro lado, aseguran que al encontrarse certificados por GPTW, la retención y fidelización de los talentos de la empresa tendrá mejores resultados, gracias a la posibilidad de pertenecer al conjunto de empresas certificadas y aumentar los niveles de confianza de los empleados. También, dicha certificación ayuda a potenciar la marca empleadora interna y externa de la organización, mostrando a los inversores, candidatos, proveedores y propios empleados, que la organización está haciendo lo correcto y está en búsqueda de continuas mejoras (GPTW, 2022).

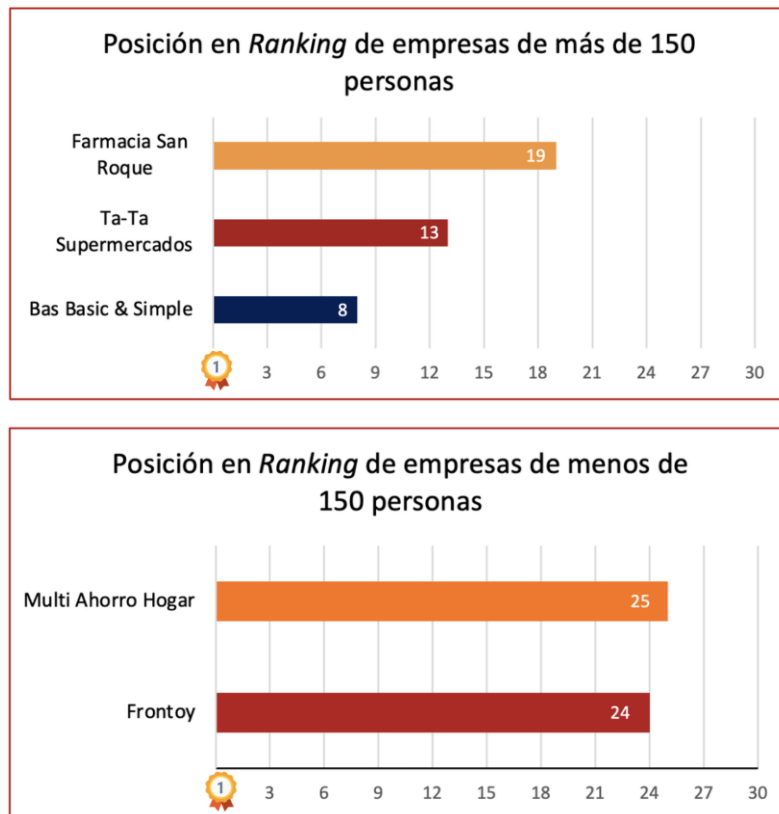
GPTW en Uruguay analiza la experiencia de los colaboradores en sus lugares de trabajo y según el tamaño de cada organización, la composición de su fuerza laboral y lo característico del mercado donde operan. Crean dos *rankings* de las mejores empresas para trabajar; uno que apunta a aquellas empresas que tienen menos de 150 colaboradores y otro a aquellas que tienen más de 150 colaboradores.

La evaluación que plantea GPTW en Uruguay valora las experiencias diarias de los empleados de la empresa con respecto a los valores que ésta imparte, la capacidad de los trabajadores de aportar nuevas ideas y la eficacia de los líderes (GPTW, 2022).

Según GPTW (2022) en Uruguay algunas de las empresas pertenecientes a Grupo TaTa han participado y conseguido en el año 2022 los siguientes resultados:

Figura 10.

Resultados de las unidades de negocios de Grupo TaTa en el Ranking GPTW.



Fuente: Elaboración Propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2022).

3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

3. 1. Objetivo General.

Analizar la evolución en los últimos 3 años de la percepción por parte de los colaboradores de IT, acerca de las dimensiones claves que componen la marca empleadora interna de Grupo TaTa. Indagar en su valoración actual, profundizando en sus principales componentes.

3. 2. Objetivos Específicos.

A. Generar un análisis longitudinal (3 años) de la marca empleadora percibida por los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta GPTW.

B. Identificar aspectos accionables desde el punto de vista del *management*, por ejemplo:
¿Cuáles son los *drivers* internos de atractivo de la marca empleadora?

C. ¿Por qué los colaboradores de IT eligen la compañía para trabajar?

D. ¿Cuáles son las necesidades del colaborador del departamento de IT?

E. ¿Cuáles son los beneficios más valorados por los colaboradores del departamento de IT?
¿Estos son los beneficios que necesita el colaborador de IT?

4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Para la realización de la presente investigación, inicialmente, llevamos a cabo una revisión bibliográfica de artículos académicos destacados que trabajaron sobre el concepto de marca empleadora interna, y posteriormente se realizó una investigación de tipo exploratoria a través de diversas técnicas de recogida de información, la cual fue dirigida a una muestra de colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa.

La finalidad de la investigación es generar un análisis en profundidad sobre las dimensiones claves que componen el concepto de marca empleadora, así como, lograr comprender cómo perciben los talentos de IT del grupo la marca empleadora interna buscando identificar posibles fortalezas y debilidades.

Esto implica el estudio y operacionalización de las dimensiones clave que conforman la marca empleadora interna, para ello, tomamos como referencia el estudio de Gavilán et al. (2013) en el cual el compromiso con la marca empleadora está comprendido por la Dimensión Sensorial, Dimensión Intelectual y Dimensión Emocional.

4. 1. Técnicas de recogida de información.

Utilizaremos una metodología de estudio empírica, la cual consta de cuatro fuentes de datos levantadas con diversas metodologías, dichas fuentes son presentadas a continuación:

- a) Relevamiento trienal de datos y resultados de la encuesta GPTW para Grupo TaTa.
- b) Entrevista exploratoria con representantes del departamento de Cultura y Gestión Humana de Grupo TaTa.
- c) Entrevista semiestructurada a colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa.
- d) Encuesta ad hoc sobre beneficios realizada a trabajadores del departamento de IT de Grupo TaTa.

4. 1. a. Relevamiento trienal de datos y resultados de la encuesta GPTW.

Durante los años 2020, 2021 y 2022 Grupo TaTa utilizó la encuesta GPTW para analizar las experiencias de sus colaboradores en sus lugares de trabajo, conocer sus resultados como empresa, poder contrastar sus variaciones internas y compararse con los rendimientos del mercado.

Para nuestra investigación, solicitamos acceso a Grupo TaTa sobre dichas encuestas, buscando relevar y analizar los resultados obtenidos del grupo de unidades de negocios y del departamento de IT durante los tres años.

4. 1. b. Entrevista exploratoria con representantes del Departamento de Cultura y Gestión Humana de Grupo TaTa.

En función a los resultados cuantitativos analizados de las respuestas de la encuesta GPTW, procedimos a reunirnos para realizar una entrevista exploratoria con representantes del departamento de Cultura y representantes de Gestión Humana de Grupo TaTa.

En dicha reunión se presentó el análisis de los datos estudiados de la encuesta GPTW y en base a estos, se definió llevar adelante una entrevista semiestructurada y una encuesta, sobre una muestra de colaboradores del departamento de IT; con el fin de indagar sobre los objetivos de la investigación y acerca de las oportunidades de mejora de la marca empleadora interna del departamento.

4. 1. c. Entrevista semiestructurada a colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa.

La pauta de esta entrevista fue desarrollada a medida y en conjunto con el área de Cultura de Grupo TaTa, conviniendo y validando las preguntas.

Dicha entrevista se construyó a partir de la revisión teórica lograda sobre marca empleadora interna y tiene la finalidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos de la investigación e indagar sobre los pilares y las sentencias que obtuvieron resultados indeseados en nuestro relevamiento de las encuestas GPTW; buscando generar un análisis que arroje posibles fortalezas y debilidades de la marca empleadora interna del departamento IT.

Se trata de una entrevista semiestructurada conformada por 27 preguntas las cuales se dividen en 9 secciones: *Presentación y aclaración de los objetivos de la entrevista - Datos personales del entrevistado - Imagen y expectativas - Actualidad y relaciones laborales - Ambiente de trabajo - Necesidades - Capacitaciones - Celebraciones - Cierre.*

La entrevista se estructuró en tres niveles, esta sistematización de los niveles corresponde a la idea de lograr una instancia de intercambio que le permita al entrevistado contar su historia laboral con un orden y un sentido.

El primer nivel permite presentar los objetivos de la entrevista y obtener los datos del respondiente; acerca de su edad, cargo actual, país de residencia y trabajo anterior. El segundo nivel, obtiene información directamente sobre las dimensiones claves que componen el concepto de marca empleadora interna, así como de las dimensiones de Gavilán, et al. (2013) que planteamos en el marco teórico, y sobre los pilares de GPTW. Este nivel indaga acerca de las prácticas de Gestión Humana que impactan sobre la marca empleadora interna y que son percibidas por el departamento de IT. Por último, el tercer nivel brinda un espacio abierto de *feedback* al entrevistado sobre la entrevista. Este espacio le permite comentar sobre algún suceso que no se trabajó en la entrevista y resulte significativo para él.

4. 1. d. Encuesta ad hoc sobre beneficios realizada a trabajadores del departamento de IT de Grupo TaTa.

Para elaborar dicha encuesta se tomaron los beneficios actuales ofrecidos por Grupo TaTa a los colaboradores del departamento de IT, siendo el propósito vislumbrar aquellos beneficios que son útiles y valorados por los colaboradores de IT, así como aquellos que no lo son, dando la posibilidad al colaborador de comentar algún beneficio que sienta prioritario y que el grupo no esté ofreciendo.

También, la encuesta busca responder si los beneficios actuales ofrecidos a los colaboradores del departamento de IT contemplan sus necesidades y los requerimientos actuales del mundo IT trabajados en el marco teórico de la investigación.

A continuación, se presenta la estructura de la encuesta elaborada:

Pregunta 1: *“Seleccione los dos beneficios que le parecen más útiles y más relevantes, luego seleccione los dos beneficios que considera menos útiles y menos relevantes”.*

Encuesta Beneficios - departamento IT.

- Licencias Especiales
- Premio Fiestas Tradicionales
- Canasta Estudiantil
- Vale Almuerzo
- Complemento por Enfermedad
- Descuentos en compra de mercadería
- Ajuar recién nacido
- Programa de beneficios - Disfruta más “todos somos protagonistas”

Pregunta 2: “¿Qué beneficios te gustaría que Grupo TaTa ofreciera y que al día de hoy no ofrece?”.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Nuestro análisis de la información nos permitirá responder a los objetivos de investigación, así como, enfocarnos en determinar las oportunidades de mejora sobre los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa; logrando identificar sus características y necesidades.

Dentro del análisis se buscará conocer cuál es la razón por la cual los colaboradores del departamento de IT eligen a Grupo TaTa para trabajar y que tan ajustados se encuentran los beneficios ofrecidos por el grupo a los requerimientos actuales de los perfiles de IT.

Con dicho análisis realizado, se llevarán a cabo mesas de trabajo junto a representantes del departamento de Cultura y Gestión Humana de Grupo TaTa, con el fin de compartir y discutir las conclusiones alcanzadas y las recomendaciones trabajadas, tomando en cuenta el interés de los *stakeholders*, los objetivos organizacionales y el propósito. Nuestras recomendaciones buscarán llevar un paso adelante a Grupo TaTa con el desarrollo de su marca empleadora interna y en la alineación de los beneficios ofrecidos, buscando aumentar los niveles de atracción y disminuir los resultados de retención y rotación de sus talentos del departamento de IT.

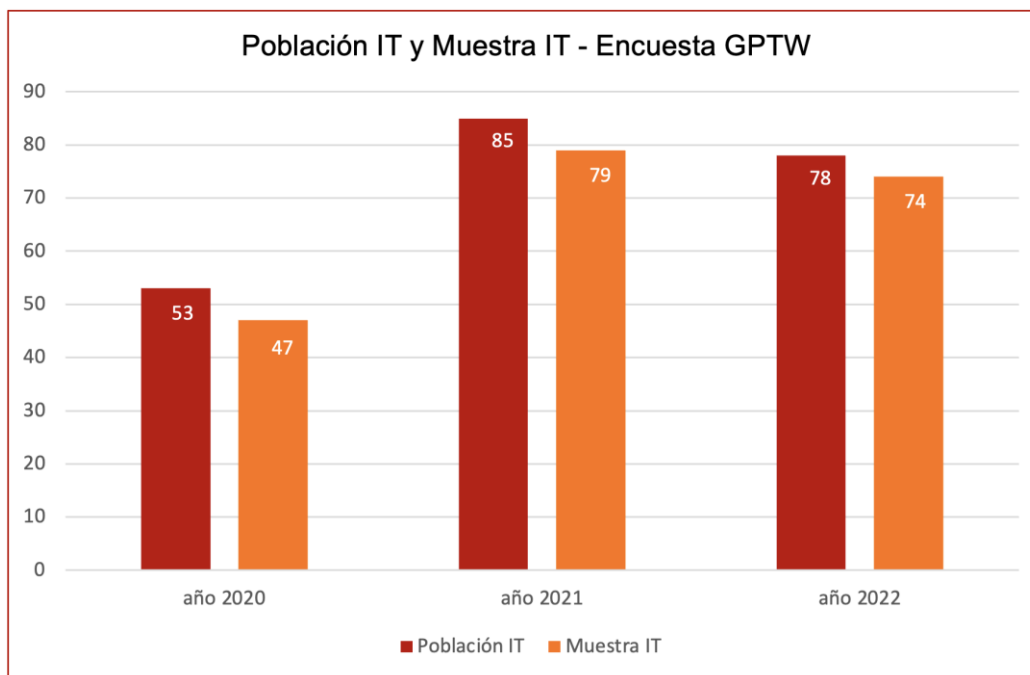
5. 1. Etapas comparativas para el análisis trienal de las encuestas GPTW.

La tasa de participación de la encuesta para los tres años fue de 94% para el área de Oficina Central y 93% para el departamento de IT, logrando una desviación típica de +/- 2%.

Para presentar la población y la muestra lograda del departamento de IT sobre la encuesta de GPTW, elaboramos el siguiente gráfico.

Figura 11.

Población del departamento de IT y muestra obtenida por la encuesta GPTW para los años 2020, 2021 y 2022.



Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022).

En base a nuestro análisis, debemos evidenciar ciertas características y limitaciones que presentaron las etapas comparativas y el análisis de los resultados.

Características:

1. La encuesta resultó de carácter anónima y confidencial.
2. Logramos acceso al detalle completo de las respuestas obtenidas sobre las sentencias de los años 2020 y 2021. En el caso del año 2022 únicamente poseemos un grupo de respuestas.
3. Dicha encuesta llevada adelante por GPTW ha tenido pequeñas modificaciones en sus sentencias utilizadas, es por ello, que se debió homologar las respuestas para poder llevar adelante la comparativa.

Limitaciones:

1. No nos es posible realizar cruces de variables ni determinar correlaciones, ya que nos han presentado únicamente los promedios simples de cada una de las sentencias.

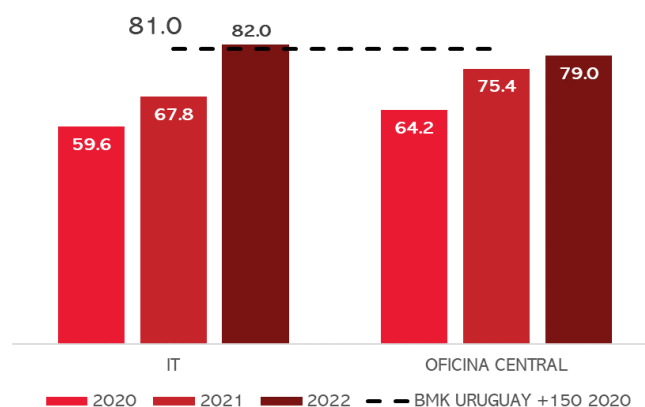
El análisis de los resultados se dividió en tres apartados: a) Se comparó la evolución general del índice GPTW para el departamento de IT y para Oficina Central. b) Se cotejó la evolución anual de los pilares de la encuesta GPTW tanto para el departamento de IT como para Oficina Central. c) Se ponderó las distintas comparativas con su potencial de impacto dentro del departamento de IT.

El plan de trabajo mencionado toma como premisa que el análisis de oportunidades y fortalezas pueden ser propias del departamento y su evolución (departamento IT), propias de la organización (Oficina Central) basado en los estudios de Rodríguez (2011); por último, la organización está inmersa en un mercado laboral cambiante en cual entran diversas empresas a competir por el talento disponible (Dubé & Le Bel, 2003). Siendo este plan de trabajo acordado con representantes de Gestión Humana de Grupo TaTa.

a) En primer lugar, se comparó la evolución general del índice GPTW para el sector IT y el de Oficina Central (Ver Figura 12).

Figura 12.

Evolución resultado General GPTW 2020-2022, comparativa sector IT vs Oficina Central.



Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022).

En la figura 12 se puede apreciar una evolución favorable del índice GPTW, con un crecimiento de 37.6% para el departamento de IT y de 23,1% para Oficina Central, posicionándose en 82 y 79 puntos en el año 2022 respectivamente. La media para empresas de más de 150 empleados en Uruguay (Bmk Uruguay +150) es de 81 puntos y en el total de empresas de Uruguay resultó en 83 puntos para el año 2020.

Este resultado elaborado en la figura 12, podría evidenciar que existe un crecimiento escalonado del departamento de IT y de Oficina Central respecto al resultado general GPTW, como también, que el resultado obtenido en el año 2022 por el departamento de IT supera la media del mercado.

b) En segundo lugar, se cotejó la evolución anual de los pilares de la encuesta GPTW (Credibilidad, Respeto, Ecuanimidad, Orgullo y Compañerismo) tanto para el departamento de IT como para Oficina Central.

La encuesta GPTW segmenta los 59 ítems en cinco pilares principales los cuales son: “Credibilidad” (ítems 1 al 15), “Respeto” (ítems 16 al 29), “Imparcialidad” (ítems 30 al 41), “Orgullo” (ítems 42 al 52) y “Compañerismo” (ítems 53 al 59) (Ver Tablas 16, 17 y 18 en anexos).

El cotejo de la evolución anual en base a los puntajes logrados arrojó que los pilares, para el departamento de IT, de “Credibilidad” (86.2), “Ecuanimidad” (81.6) y “Orgullo” (79.2) se encuentran por encima de la comparación con el mercado. Mientras que el pilar de “Compañerismo” (85.6) y “Respeto” (78.2) se encuentran por debajo de la media total del mercado (Ver figura 13).

En el caso de Oficina Central solo el pilar “Credibilidad” (83.0) tiene un resultado superior al resto del mercado. Mientras que los pilares de “Compañerismo” (83.0), “Ecuanimidad” (77.0), “Orgullo” (76.0) y “Respeto” (76.0) se desempeñan por debajo de la comparativa de empresas con más de 150 empleados (BMK Uruguay +150).

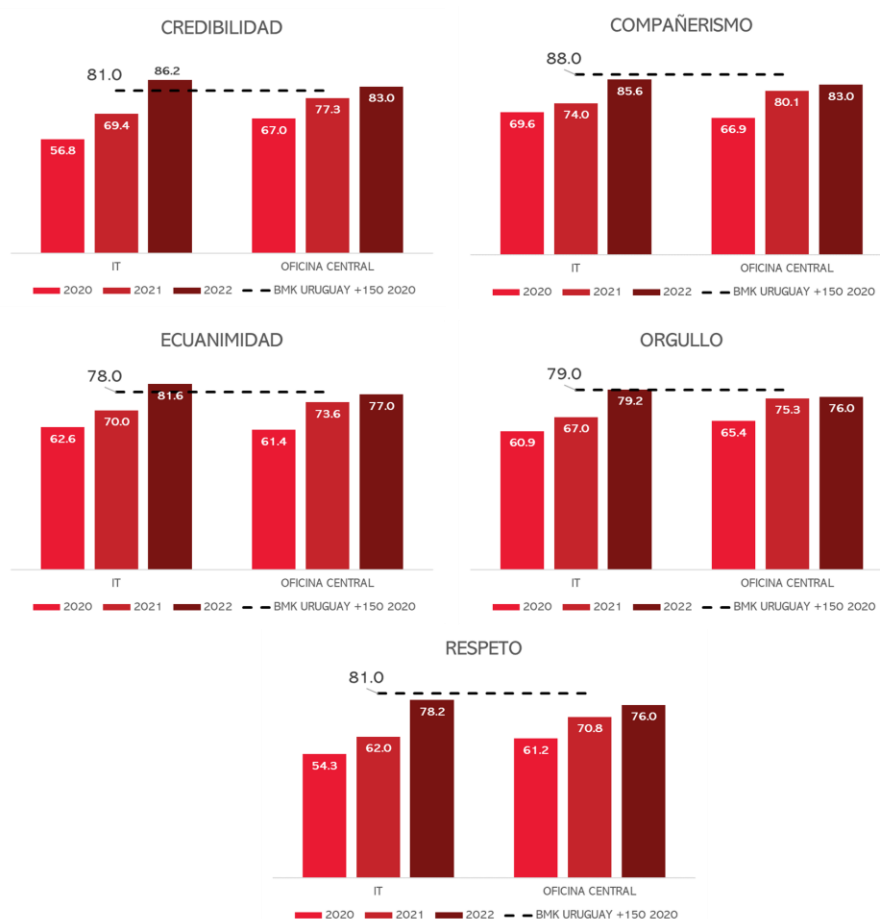
Luego de realizada dicha comparativa, nos propusimos jerarquizar en base a un *ranking* a los diversos pilares de la encuesta GPTW en función a las puntuaciones logradas. Este cotejo nos

permitirá descubrir si dichos pilares se encuentran alineados con la realidad del mercado de las empresas con más de 150 empleados (Ver tabla 3).

En dicha comparativa podemos evidenciar dos pilares con posiciones bastante disímiles. En primer lugar, el pilar “*Respeto*”, rankeado quinto en el departamento de IT y segundo en el *benchmark* Uruguay con más de 150 empleados, y el pilar de “*Ecuanimidad*” que es rankeado tercero por el departamento de IT y quinto en el *benchmark*.

Figura 13.

Evolución GPTW 2020-2022 del departamento de IT y de Oficina Central por pilares.



Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022).

Tabla 3.

Ranking por pilares estudio GPTW Grupo TaTa 2022.

	Credibilidad	Respeto	Ecuanimidad	Orgullo	Compañerismo
IT	1	5	3	4	2
OFICINA CENTRAL	1	4	3	4	1
BMK URUGUAY 2020 +150	2	2	5	4	1

Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022).

Posteriormente, procedimos a promediar los resultados de los últimos 3 años de la compañía y se construyeron índices que nos permitieran visualizar las posibles áreas de oportunidad del departamento de IT de Grupo TaTa.

Dichos índices nos muestran el resultado del departamento de IT en comparación de los resultados de Oficina Central, *Bmk Uruguay* año 2020 y *Bmk Uruguay +150* personas año 2020, los resultados se expresan en base uno, indicando que aquel pilar cuyo índice que sea mayor a uno, se comporta mejor para el departamento de IT (Por ejemplo: “*Ecuanimidad*” (1.01) en comparación a Oficina Central), mientras que aquellos valores que sean menores a uno, presentan un desempeño menor para el departamento de IT (Por ejemplo: “*Respeto*” (0.78) en comparación al desempeño de *Bmk Uruguay 2020* (Ver Tabla 4).

De esta tabla podemos observar que en el caso de la comparativa interna con Oficina Central, el departamento de IT de Grupo TaTa presenta un desempeño mayor en todos los pilares teniendo un mínimo de 1.03 en los pilares de “*Respeto*” y “*Compañerismo*”, y un valor máximo de 1.06 en el pilar de “*Ecuanimidad*”.

Mientras que en la comparativa trienal el resultado es menos favorable para el departamento de IT, presentando un desempeño superior en “*Ecuanimidad*” (1.01), un desempeño similar en “*Compañerismo*” (1.00) y un desempeño menor en los pilares de “*Orgullo*” (0.95), “*Respeto*” (0.93) y “*Credibilidad*” (0.93).

En el caso de la comparativa con el mercado de todas las empresas que hicieron parte de la encuesta de GPTW del año 2020, se puede apreciar que el valor general resulta muy similar para el año 2022 (0.99), teniendo un desempeño por encima del mercado evaluado en los pilares de “*Credibilidad*” (1.03) y “*Ecuanimidad*” (1.02), y un desempeño por debajo en los pilares de “*Respeto*” (0.94), “*Orgullo*” (0.97) y “*Compañerismo*” (0.95). Si comparamos el promedio

del último trienio el resultado es más desfavorable teniendo todos los pilares por debajo de la media del mercado (Ver Tabla 4).

En la comparativa del departamento de IT y el Benchmark Uruguay +150 empleados, la resultante es muy parecida a la antes mencionada; presentando como pilares más favorables la “Credibilidad” (1.02) y “Ecuanimidad” (0.99) mientras que “Respeto” (0.94), “Orgullo” (0.96) y “Compañerismo” (0.94) se presentan como menos favorables tomando en cuenta el resultado de 2022.

Por último, si observamos el resultado trienal general es menos favorable (0.90) siendo el desglose por pilares el siguiente: “Credibilidad” (0.94), “Respeto” (0.86), “Ecuanimidad” (0.91) y “Compañerismo” (0.97).

Tabla 4.

Índice comparativo del trienio, sobre los resultados del departamento de IT de Grupo TaTa en función a Oficina Central, benchmarker de empresas con menos de 150 personas y benchmarker de empresas con más de 150 personas.

COMPARATIVO IT		2020	2021	2022	PROMEDIO ULTIMO TRIENIO
INDICE VS OFICINA CENTRAL	GENERAL	0.93	0.90	1.04	0.96
	Credibilidad	0.85	0.90	1.04	0.93
	Respeto	0.89	0.88	1.03	0.93
	Ecuanimidad	1.02	0.95	1.06	1.01
	Orgullo	0.93	0.89	1.04	0.95
	Compañerismo	1.04	0.92	1.03	1.00
INDICE VS BMK URUGUAY 2020	GENERAL	0.72	0.82	0.99	0.84
	Credibilidad	0.68	0.83	1.03	0.84
	Respeto	0.65	0.75	0.94	0.78
	Ecuanimidad	0.78	0.88	1.02	0.89
	Orgullo	0.74	0.82	0.97	0.84
	Compañerismo	0.77	0.82	0.95	0.85
BMK URUGUAY 2020 +150	GENERAL	0.79	0.93	0.98	0.90
	Credibilidad	0.83	0.95	1.02	0.94
	Respeto	0.76	0.87	0.94	0.86
	Ecuanimidad	0.79	0.94	0.99	0.91
	Orgullo	0.83	0.95	0.96	0.91
	Compañerismo	0.76	0.91	0.94	0.87

Nota: En cada uno de los tres bloques comparativos de la Tabla 4, se encuentran resaltados en color rojo los tres resultados más bajos obtenidos en el año 2022 y en el promedio del último trienio.

Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022).

c) Por último, para poder consolidar la información y entender sobre cuáles pilares debemos hacer foco en las entrevistas a realizar a los colaboradores de IT, se procedió a ponderar las distintas comparativas contra su potencial de impacto dentro del departamento de IT.

Para poder unificar los resultados obtenidos vimos en la necesidad de generar un modelo *in house* en la cual se tomase en cuenta el desempeño propio del departamento de IT de Grupo TaTa y las comparativas presentadas en el apartado anterior. Dicho modelo se elaboró en conjunto con representantes de Grupo TaTa, ajustando la ponderación del nivel de impacto potencial hasta llegar a un común acuerdo. Se presenta a continuación el resultado logrado:

1. La evolución propia del departamento de IT se pondera en un 30%.
2. La comparativa entre IT y Oficina Central se pondera en un 30%.
3. La comparativa entre el *benchmark* Uruguay de más de 150 personas se pondera en un 35%.
4. La comparativa entre el *benchmark* Uruguay se pondera en un 5%.

Dicho modelo toma en consideración las siguientes condiciones:

1. El mercado de empresas de más de 150 personas tiene un desarrollo del departamento de Gestión Humana por encima del promedio de las empresas medianas y pequeñas en Uruguay.
2. El desarrollo interno del departamento de IT influye sustancialmente, más no es un factor determinante si no se encuentra alineado con el resto de la organización y las características del mercado.
3. Las condiciones ofrecidas por los competidores influyen sustancialmente en la toma de decisión por parte de los colaboradores del área de IT, ya que, el mercado tecnológico actualmente posee un déficit de profesionales en función a las demandas.
4. Las Pymes probablemente no podrán ofrecer condiciones similares en cuanto a beneficios tangibles e intangibles, ni asegurar un desarrollo de la organización a mediano plazo en comparación a empresas de mayor porte.

En todos los casos se presentan los índices en base uno y la fórmula de cálculo fue la siguiente:

Para el Índice Compuesto la fórmula se presenta a continuación:

$$\begin{aligned} \text{Índice Compuesto} &= (\text{Tendencial} \times 30\%) + (\text{Index Oficina Central} \times 30\%) + \dots \\ &\dots (\text{Index BMK Uruguay 150 2020} \times 35\%) + (\text{Index BMK Uruguay 2020} \times 5\%) \end{aligned}$$

En el caso de la última columna de la tabla 5 (vs General) se presenta la fórmula a continuación:

$$\text{Vs General} = \frac{\text{Índice Compuesto}_i}{\text{Índice Compuesto}_{\text{General}}} \text{ Donde } i \text{ representa el índice compuesto del pilar evaluado.}$$

En el caso del índice compuesto a medida que el valor es mayor implica que el pilar tiene un mayor desempeño en comparación al resto. Para facilitar la visual y llevar la resultante a base uno, se dividió el resultado del índice compuesto de cada pilar entre el resultado del índice compuesto del resultado general (26.41).

Esto nos permite observar cuales son los pilares con mayor desempeño en el modelo y cuales pilares tienen oportunidad de mejora. En el caso del departamento de IT de Grupo TaTa, los pilares que tienen un desempeño igual o mejor a la media son: “Credibilidad” (1.04) y “Ecuanimidad” (1.00) mientras que en el caso de “Respeto” (0.99), “Orgullo” (0.98) y “Compañerismo” (0.96) se comportan por debajo de la media.

A continuación, se presenta en la tabla 5 la resultante del modelo estudiado.

Tabla 5.

Detalle del índice compuesto GPTW para el departamento de IT segmentado por pilares.

	IMPORTANCIA (%)				INDICE COMPUESTO	VS GENERAL
	30	30	35	5		
	TENDENCIAL (VAR 20-23)	INDEX VS OFICINA CENTRAL	INDEX VS BMK URUGUAY 2020 +150	INDEX VS BMK URUGUAY 2020		
GENERAL	1.38	0.96	0.90	0.84	26.41	1.00
Credibilidad	1.52	0.93	0.94	0.84	27.58	1.04
Respeto	1.44	0.93	0.86	0.78	26.24	0.99
Ecuanimidad	1.30	1.01	0.91	0.89	26.40	1.00
Orgullo	1.30	0.95	0.91	0.84	25.96	0.98
Compañerismo	1.23	1.00	0.87	0.85	25.40	0.96

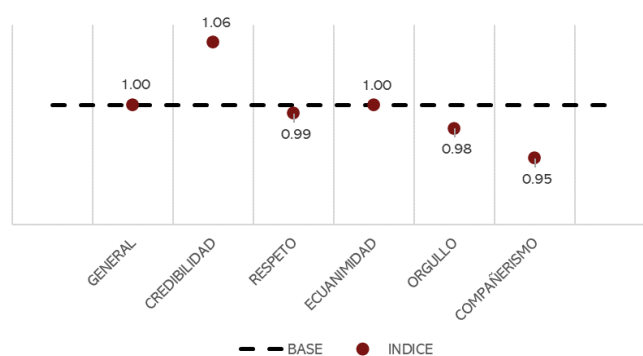
Nota: En letra de color blanco y fondo negro se observa el nombre de cada uno de los pilares recogidos por la encuesta GPTW.

Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022).

El resumen gráfico de la evaluación del índice de la tabla 5 es presentado en la siguiente figura 14.

Figura 14.

Gráfico resumen del índice comparativo entre el pilar y el resultado general.



Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022).

Esta consecución de análisis nos permitió responder al objetivo de investigación A: “Generar un análisis longitudinal (3 años) de la marca empleadora percibida por los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta GPTW”.

El análisis longitudinal de los años 2020, 2021 y 2022 sobre la marca empleadora interna percibida por los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa, se produjo a partir de los resultados obtenidos en la encuesta GPTW. En base a dicho análisis, hemos evidenciado que año tras año la percepción de marca empleadora interna en el departamento de IT ha ido creciendo notoriamente. En el año 2020 se logró un resultado general de 59,6%, en el año 2021 se obtuvo un resultado de 67,8%, mientras que en el año 2022 se generó un crecimiento de la marca empleadora percibida en un 14,2%, logrando un resultado general final de 82%.

Analizando los resultados, podemos observar que el departamento de IT ha evolucionado favorablemente en la percepción de su marca empleadora interna con respecto a su desempeño propio y se ha ido acercando año a año al *benchmark* Uruguay de empresas de más de 150 personas.

Por otro lado, en dicho análisis longitudinal pudimos evidenciar que los pilares de “*Compañerismo*” (0.95), “*Orgullo*” (0.98) y “*Respeto*” (0.99) fueron los que se encontraron por debajo en comparación a la resultante del índice compuesto presentado en la Tabla 5; en el caso del pilar de “*Ecuanimidad*” (1.00) constatamos que este coincide con el valor referencial, y por último, el pilar de “*Credibilidad*” (1.04) identificándolo como fortaleza, dado que supera la media del modelo de análisis elaborado.

A priori de continuar con el marco de análisis, se procedió a abrir las sentencias contenidas en los pilares de “*Respeto*”, “*Orgullo*” y “*Compañerismo*” buscando poder evaluar a un nivel mayor de detalle los resultados obtenidos.

Para dicho análisis de los ítems, se respetó el mismo marco comparativo realizado para analizar los pilares; determinando la evolución durante el trienio, comparando en función a Oficina Central, comparando en función al *benchmark* Uruguay y cotejando frente a empresas de Uruguay con más de 150 personas. El resultado de ese estudio se muestra en las siguientes Tablas 6, 7 y 8.

Cabe destacar que, al momento de abrir los datos, surgieron nuevas limitantes ya que no accedimos a la base de datos detallada con todas las sentencias del 2022; con el fin de poder llevar adelante el análisis se tomó el resultado más reciente del departamento. Así mismo, para facilitar la lectura de estas, se realizó un paso intermedio consolidando el resultado del *benchmark* total Uruguay, y el *benchmark* total Uruguay +150 (representando 40%) y el valor tendencial y el índice en comparación a Casa Central (representando 60%) (Ver tabla 6).

Las sentencias se presentan ordenadas en función al resultado general, es decir que si la sentencia está por encima del valor “promedio” tiene un desempeño mejor dentro del modelo. Si está por debajo, el desempeño es inferior. Por ejemplo: en la tabla 6 podemos observar que la única sentencia que está por encima del promedio es la 28 “Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona y no tan solo como empleado” con un índice de 1.12 mientras que el resto se encuentra por debajo; siendo la peor valorada la sentencia 27 “A las personas se las incentiva a que equilibren el trabajo con su vida personal” con un índice de 0.79.

Tabla 6.

Detalle del Pilar Respeto índice compuesto GPTW para el departamento de IT.

PILAR RESPETO - IT TATA COMPARATIVA		BMK Uruguay Más 150	2020			2021			2022			IMPORTANCIA(%)		INDICE COMPUESTO	NORMALIZADO
			TaTa	Sistemas	TaTa	Sistemas	TaTa	Sistemas	TaTa	Sistemas	VS BMK 2020	VS TATA 2021	40		
28	Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona y no tan sólo como empleado.	79	58	46	71	55	84	1.07	1.18	113.27	1.12				
Promedio RESPETO		81	61	54	71	61	75	0.92	1.06	100.75	1.00				
20	Celebramos que las personas intenten nuevas y mejores formas de hacer las cosas, más allá del resultado.	80	62	54	73	69		0.86	0.95	91.66	0.91				
24	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	73	46	48	62	59		0.81	0.95	89.53	0.89				
23	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	95	82	64	71	74	71	0.75	0.99	89.51	0.89				
17	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	88	81	72	76	70		0.80	0.92	87.35	0.87				
25	Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.	86	66	43	56	50	55	0.64	0.99	84.67	0.84				
16	Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	80	56	30	69	48	61	0.77	0.89	83.99	0.83				
19	Los jefes entienden que los errores no intencionales son parte del trabajo	85	61	65	80	68		0.81	0.85	83.39	0.83				
21	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	81	61	48	79	66		0.82	0.84	82.90	0.82				
26	Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.	88	60	78	85	71		0.81	0.84	82.64	0.82				
22	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.	70	44	41	65	55		0.79	0.85	82.56	0.82				
29	Acá tenemos beneficios especiales	83	82	67	74	64		0.77	0.86	82.18	0.82				
27	A las personas se las incentiva a que equilibren el trabajo con su vida personal.	72	44	48	56	48		0.67	0.87	79.24	0.79				

Fuente: Elaboración propia en base a Los mejores lugares para trabajar en Uruguay, de GPTW (2020, 2021, 2022).

Tabla 7.

Detalle del Pilar Orgullo índice compuesto GPTW para el departamento de IT.

PILAR ORGULLO - IT TATA COMPARATIVA		BMK Uruguay Más 150	2020			2021			2022			IMPORTANCIA(%)		INDICE COMPUESTO	NORMALIZADO
			TaTa	Sistemas	TaTa	Sistemas	TaTa	Sistemas	TaTa	Sistemas	VS BMK 2020	VS TATA 2021	40		
50	Me siento bien por la forma en que contribuimos a la comunidad.	79	75	78	84	82	85	1.08	1.02	104.20	1.05				
47	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	74	68	57	71	62	74	1.00	1.04	102.56	1.04				
Promedio ORGULLO		79	65	61	75	67	76	0.96	1.01	98.99	1.00				
48	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo acá.	86	70	72	80	78	80	0.93	0.99	96.96	0.98				
45	Las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.	77	51	64	76	73		0.95	0.96	95.41	0.96				
52	Creo que nuestros clientes calificarían como "excelentes" los servicios que brindamos.	72	60	46	67	51	65	0.91	0.97	94.34	0.95				
51	Recomendaría mi organización a mis amigos y familia como un excelente lugar para trabajar.	82	62	41	73	57	72	0.88	0.99	94.25	0.95				
44	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	85	86	89	88	80		0.94	0.92	92.58	0.94				
42	Siento que mi participación hace una diferencia.	77	65	76	77	70		0.92	0.91	91.28	0.92				
49	A la gente le gusta venir a trabajar aquí.	80	47	41	66	56	63	0.79	0.96	89.11	0.90				
43	Mi trabajo tiene un sentido especial: esto no es "solamente un empleo".	74	66	57	73	64		0.87	0.87	86.84	0.88				
46	Las personas acá se adaptan con rapidez a los cambios que se necesitan para el éxito de la organización.	83	68	50	74	66		0.79	0.89	85.07	0.86				

Fuente: Elaboración propia en base a Los mejores lugares para trabajar en Uruguay, de GPTW (2020, 2021, 2022).

Tabla 8.

Detalle del Pilar Compañerismo índice compuesto GPTW para el departamento de IT.

PILAR COMPAÑERISMO - IT TATA COMPARATIVA		2020					2021					2022					IMPORTANCIA(%)		INDICE COMPUESTO	NORMALIZADO
		BMK Uruguay Más 150	Tata	Sistemas	Tata	Sistemas	Tata	Sistemas	Tata	Sistemas	Tata	Sistemas	Tata	Sistemas	VS BMK 2020	VS TATA 2021				
53	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	89	72	76	89	93								1.04	1.04	103.74	1.05			
55	Acá las personas se preocupan por los demás.	86	52	59	77	76				81				0.94	1.05	100.96	1.02			
57	Cuando una persona ingresa a la organización, se la hace sentir bienvenida	94	81	83	86	89								0.95	1.03	99.92	1.01			
Promedio CAMARADERÍA/COMPAÑERISMO		88	67	70	80	74				82				0.93	1.02	98.69	1.00			
58	Cuando una persona cambia de puesto o área, se la hace sentir como en casa	87	60	67	80	72								0.83	0.91	87.41	0.89			
59	Puedo contar con la colaboración de los demás.	86	62	62	78	69								0.80	0.89	85.31	0.86			
56	Este es un lugar entretenido para trabajar	87	65	70	71	59								0.68	0.83	77.07	0.78			
54	Acá celebramos eventos especiales	88	77	72	80	59								0.68	0.74	71.53	0.72			

Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022).

Adicionalmente, presentamos un resumen del *top 20* y *bottom 20* sobre las sentencias de cada uno de los pilares, generado del total de la encuesta en función a la ponderación detallada anteriormente.

Tabla 9.

Top 20 sentencias GPTW para el departamento de IT.

Pilar	n	Sentencia	INDICE CONSOLIDADO	RANKING
IMPARCIALIDAD	35	Los jefes evitan el favoritismo.	118.92	1
CREDIBILIDAD	8	Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.	113.41	2
RESPECTO	28	Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona y no tan sólo como empleado.	112.17	3
CREDIBILIDAD	4	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	111.23	4
IMPARCIALIDAD	34	Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.	106.65	5
CREDIBILIDAD	7	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.	105.54	6
IMPARCIALIDAD	37	Las personas son tratadas en forma justa independientemente de la edad.	105.09	7
ORGULLO	50	Me siento bien por la forma en que contribuimos a la comunidad.	104.86	8
CAMARADERÍA	53	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	103.78	9
ORGULLO	47	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	102.14	10
CREDIBILIDAD	5	Los jefes operan el negocio en forma competente.	101.87	11
IMPARCIALIDAD	38	Las personas son tratadas en forma justa independientemente de su raza	101.16	12
IMPARCIALIDAD	40	Las personas son tratadas en forma justa independientemente de su orientación sexual	100.69	13
CREDIBILIDAD	9	A las personas se les confían responsabilidades importantes	100.50	14
CAMARADERÍA	55	Acá las personas se preocupan por los demás.	99.88	15
CAMARADERÍA	57	Cuando una persona ingresa a la organización, se la hace sentir bienvenida	99.04	16
IMPARCIALIDAD	39	Las personas son tratadas en forma justa independientemente de su género	98.88	17
IMPARCIALIDAD	31	Las personas reciben un pago justo por el trabajo que hacen	96.92	18
ORGULLO	48	Estoy orgulloso de decirte a otros que trabajo acá.	96.36	19
IMPARCIALIDAD	30	Siento que recibo una parte justa de las ganancias de esta organización.	95.90	20

Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022).

Tabla 10.

Bottom 20 sentencias GPTW para el departamento de IT.

Pilar	n	Sentencia	INDICE CONSOLIDADO	RANKING
RESPETO	17	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	86.12	40
CREDIBILIDAD	1	Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	86.08	41
CAMARADERÍA	59	Puedo contar con la colaboración de los demás.	84.39	42
ORGULLO	46	Las personas acá se adaptan con rapidez a los cambios que se necesitan para el éxito de la organización.	84.08	43
IMPARCIALIDAD	41	Si soy tratado injustamente, creo que, tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.	83.48	44
CREDIBILIDAD	2	Los jefes comunican claramente sus expectativas.	83.48	45
IMPARCIALIDAD	32	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	83.43	46
RESPETO	19	Los jefes entienden que los errores no intencionales son parte del trabajo	82.92	47
RESPETO	16	Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	82.76	48
RESPETO	21	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	82.72	49
RESPETO	26	Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.	82.33	50
Gptw	60	Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar.	82.29	51
RESPETO	22	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.	82.00	52
RESPETO	29	Acá tenemos beneficios especiales	81.24	53
RESPETO	25	Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.	81.16	54
CREDIBILIDAD	10	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo.	79.48	55
CREDIBILIDAD	11	Los jefes cumplen con sus promesas.	78.83	56
RESPETO	27	A las personas se las incentiva a que equilibren el trabajo con su vida personal.	77.27	57
CAMARADERÍA	56	Este es un lugar entretenido para trabajar	75.53	58
CAMARADERÍA	54	Acá celebramos eventos especiales	70.88	59

Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022).

Luego de desglosar el reporte GPTW, se procedió a realizar la asignación de las sentencias a las dimensiones según el modelo de atributos de marca empleadora interna trabajado por Gavilán et al. (2013).

Para la asignación, procedimos a evaluar cada una de las sentencias dentro de las tres dimensiones del modelo (Sensorial, Intelectual y Emocional), operacionalizando la variable tal como se muestra en la Tabla 11.

A partir de obtener el nuevo marco de estudio, se procedió a realizar el análisis de los componentes desde lo macro a lo micro, para lograr visualizar las áreas de oportunidad.

Iniciando con las dimensiones e *ítems*, procedimos a evaluar la información disponible construyendo un índice consolidado, el cual toma en cuenta la información sobre la evolución interna del indicador (30%), la comparación vs Oficina Central (30%) y la comparación vs *benchmark* Uruguay de empresas de más de 150 personas (40%).

Tabla 11.

Resumen operacionalización de variables marca empleadora.

Dimensión	Indicadores	CODIGOS	DESCRIPCION	No. Preguntas
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	CI	Comunicación Interna empleada por la compañía	5
		SL	Satisfacción laboral	11
		EB	Estructura de beneficios	2
		BP	Beneficios percibidos	5
Exp. Intelectual	Valores	AV	Arraigo de los valores	7
		TV	Transmisión de valores	10
		COC	Comportamiento orientado al cliente	1
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	SP	Sentimiento de pertenencia a la marca del empleador	5
		CO	Compromiso Organizacional	3
		TVC	Transmisión de ventajas de la compañía	1
		AO	Apoyo organizacional	5
		FM	Fidelidad de marca	4

Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022); *La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*, de Gavilán et al. (2013).

Tabla 12.

Detalle índice consolidado por dimensión y variable del departamento de IT para el estudio de marca empleadora.

DIMENSION	IMPORTANCIA (%)			INDICES	INDICE CONSOLIDADO				
	2020	2021	2022						
	BMK Uruguay Más 160	TaTa	Sistemas			VARTENDENCIAL UT	VS BMK 2020	VS TATA 2021	
Promedio variable Apoyo organizacional	83.52	64.29	57.56	76.79	68.04	1.19	0.82	0.89	0.961
Promedio variable Compromiso Organizacional	82.63	62.84	64.03	79.49	73.20	1.25	0.97	1.01	1.070
Promedio variable Fidelidad de marca	78.86	66.74	56.52	74.46	65.10	1.28	0.92	0.97	1.049
Promedio variable Transmisión de ventajas de la compañía	76.91	64.56	59.52	76.65	70.15	1.19	0.92	0.93	1.005
Promedio dimensión EXP. EMOCIONAL	80.57	65.48	59.93	77.48	69.67	1.22	0.91	0.94	1.015
Promedio variable Arraigo de los valores	77.68	56.15	52.96	69.84	62.97	1.27	0.86	0.96	1.023
Promedio variable Comportamiento orientado al cliente	71.82	60.34	45.65	67.09	51.00	1.42	0.91	0.97	1.086
Promedio variable Transmisión de valores	85.07	67.17	71.86	82.16	77.10	1.15	0.97	1.00	1.038
Promedio dimensión EXP. INTELECTUAL	81.46	62.50	63.06	76.53	70.16	1.20	0.93	0.99	1.033
Promedio variable Beneficios percibidos	72.02	63.12	55.72	47.86	46.60	0.84	0.65	0.97	0.834
Promedio variable Comunicación Interna empleada por la compañía	81.72	68.84	52.99	78.68	67.88	1.38	0.90	0.93	1.055
Promedio variable Estructura de beneficios	85.20	65.73	60.13	76.50	63.00	1.12	0.79	0.88	0.927
Promedio variable Satisfacción laboral	83.28	62.69	57.91	71.90	65.31	1.17	0.82	0.94	0.974
Promedio dimensión EXP. SENSORIAL	80.85	64.44	56.71	68.88	61.66	1.14	0.80	0.94	0.955

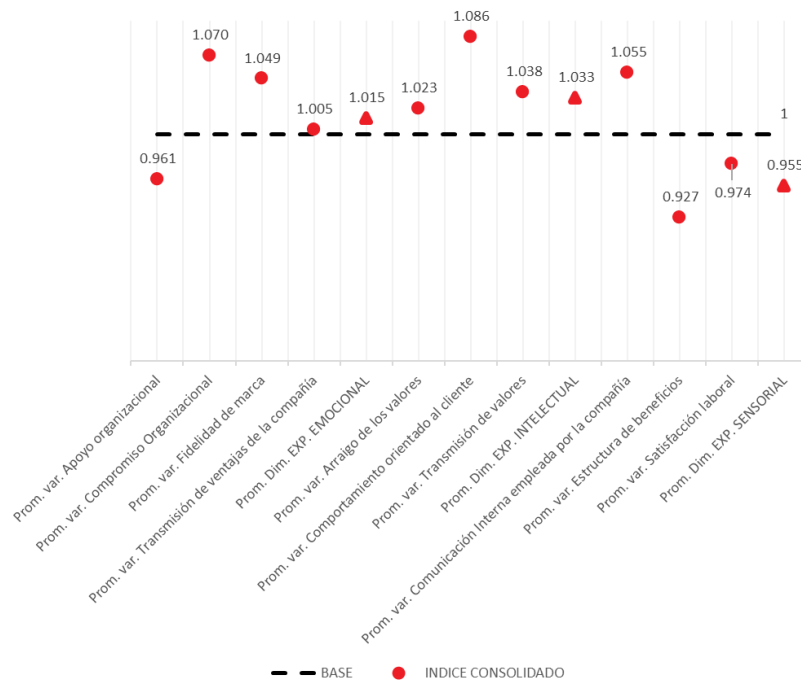
Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022); *La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*, de Gavilán et al. (2013).

Luego de realizado el estudio, podemos observar que la dimensión de Experiencia Emocional (1.015) y Experiencia intelectual (1.033) se encuentran por encima de la media mientras que la Experiencia Sensorial se encuentra por debajo (0.955).

En el caso de las variables más destacadas fueron comportamiento orientado al cliente (1.086), compromiso organizacional (1.070) y comunicación interna empleada por la compañía (1.055), en contraposición las variables con mayor diferencia fueron estructura de beneficios (0.927), satisfacción laboral (0.974) y apoyo organizacional (0.961).

Figura 15.

Resumen gráfico de índice consolidado por dimensión y variable del departamento de IT para el estudio de marca empleadora.



Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022); *La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*, de Gavilán et al. (2013).

Posteriormente, procedimos a evaluar el resultado de los índices consolidados con menor valoración, con el fin de conocer la composición interna, así como la puntuación de cada una de las sentencias. (Ver tablas 16, 17 y 18 en anexos)

De esta consecución de análisis, evidenciamos que los pilares y las sentencias que resultaron desfavorables y que generaron interés para trabajar sobre ellas en las entrevistas fueron:

Pilar Compañerismo. Sentencias: *acá celebramos eventos especiales / este es un lugar entretenido para trabajar / puedo contar con la colaboración de los demás.*

Pilar Orgullo. Sentencias: *a la gente le gusta venir a trabajar aquí / creo que nuestros clientes calificarían excelente el servicio que brindamos.*

Pilar Respeto. Sentencias: *me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollarme para crecer laboralmente / los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades y su ambiente de trabajo / nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente laboral / a las personas se las incentiva a que equilibren el trabajo con su vida personal.*

5. 2. Entrevista exploratoria a representantes de los departamentos de Cultura y Gestión Humana de Grupo TaTa.

La entrevista exploratoria junto con representantes del equipo de Gestión Humana nos permitió conocer los desafíos del departamento de IT, los retos que asume el negocio en sus próximos años, así como, poder comprender una problemática de infraestructura que sostienen hace muchos años debido a la antigüedad de las oficinas en las que el grupo opera.

En dicha reunión se presentó el análisis obtenido en el relevamiento trienal de datos y resultados de la encuesta GPTW, lo que generó, que los representantes de los departamentos de Cultura y Gestión Humana aprueben la oportunidad de entrevistar a los colaboradores del departamento de IT sobre los objetivos de la investigación, atendiendo también, los tres pilares que resultaron menos favorables: “*Compañerismo*”, “*Orgullo*” y “*Respeto*”.

Por otro lado, en dicha reunión se decidió conveniente realizar una encuesta a los colaboradores de IT, que tenga como intención relevar sobre la utilidad y preferencia de los beneficios ofrecidos al departamento de IT, esperando conocer si estos se encuentran ajustados a sus necesidades actuales.

Por último, se evidenció que existen oportunidades de mejora sobre las instalaciones físicas y la localía de las oficinas centrales de Grupo TaTa, siendo un tema ya detectado y levantado por parte del departamento de Gestión Humana.

5. 3. Entrevista semiestructurada ejecutada a colaboradores aleatorios del departamento de IT.

Las entrevistas fueron coordinadas por un representante del equipo de Cultura de Grupo TaTa, se realizaron de manera remota mediante la aplicación *Google Meet* y estuvieron dirigidas a una muestra de colaboradores del departamento de IT; quienes fueron seleccionados por un líder de IT de manera aleatoria. Dichas entrevistas tuvieron una duración aproximada de 50 minutos.

La población total del departamento de IT al momento de llevar adelante las entrevistas es de 67 colaboradores y las entrevistas se ejecutaron a una muestra total de 6 colaboradores.

A continuación, en la Tabla 13 se presenta la operacionalización de los ítems de la entrevista y las variables de marca empleadora, tomando como referencia la dimensiones y variables de Gavilán, et al. (2013), así como el pilar de GPTW al que se asocia.

Las entrevistas realizadas a colaboradores aleatorios del departamento de IT recogieron información destacada sobre los objetivos estratégicos de la investigación, dieron profundidad para entender los resultados menos favorables en los pilares “*Compañerismo*”, “*Orgullo*” y “*Respeto*” de la encuesta GPTW los cuales a su vez representan las distintas dimensiones y variables de Gavilán, et al. (2013) que presentamos en el marco teórico.

Tabla 13.

Formato y operacionalización de las sentencias de las entrevistas realizadas.

Entrevista	Variable de marca empleadora	Indicador	GAVILAN		GPTW
			Dimensión	Variable	Pilar
Presentación y aclaración de los objetivos de la entrevista					
Agradecimiento por participar de la entrevista y por el tiempo brindado	-	-	-	-	-
Presentación de nuestros perfiles profesionales, dirigiéndonos al entrevistado por su nombre.	-	-	-	-	-

Presentación del objetivo y la finalidad de la entrevista.	-	-	-	-	-
Aclaración de la confidencialidad de la entrevista y el anonimato de las respuestas.	-	-	-	-	-
Se aclara que nos vamos a referir a Grupo TaTa en varias preguntas de la entrevista, aludiendo a las unidades de negocio: Ta-Ta Supermercado, Multi Ahorro Hogar, Frontoy, Farmacia San Roque, 3i Digital, Bas Basic & Simple y Centro de Operaciones.	-	-	-	-	-
Damos comienzo formal a la entrevista.	-	-	-	-	-
Datos personales del entrevistado					
Contanos acerca de tu edad, tu cargo actual en el grupo y desde que país desarrollas tu actividad laboral.	-	-	-	-	-
Imagen y expectativas					
¿Conocías a Grupo TaTa?	Marca empleadora	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Fidelidad de marca	-
¿Qué imagen tenías del Grupo Tata antes de ingresar a trabajar?	Marca empleadora	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Fidelidad de marca	Credibilidad
Ahora que estás inmerso ¿Cuál es tu imagen actual de Grupo TaTa?	Marca empleadora	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Fidelidad de marca	Credibilidad
¿Qué expectativas profesionales tenías cuando ingresaste?	Desarrollo profesional	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Fidelidad de marca	Ecuanimidad
Estas expectativas profesionales que tenías antes de ingresar ¿Se han cumplido?	Desarrollo profesional	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Fidelidad de marca	Ecuanimidad
Actualidad y relaciones laborales					
¿Cómo te sientes ahora trabajando en el departamento de IT de Grupo TaTa?	Satisfacción laboral	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Sentimiento de pertenencia a la marca del empleador	Orgullo

¿Cómo te sientes con tus compañeros de equipo?	Ambiente Laboral	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	Compañerismo
¿Cómo observas el trabajo colaborativo en el departamento de IT?	Compromiso organizacional	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	Compañerismo
¿Qué te impide que le puedas pedir colaboración a tus pares para realizar tu trabajo?	Cultura organizacional	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	Respeto
¿Consideras que tu líder te involucra en las decisiones importantes?	Liderazgo	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Sentimiento de pertenencia a la marca del empleador	Credibilidad
En el departamento de IT ¿las relaciones son transaccionales?	Cultura organizacional	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	Credibilidad
¿Sientes que existen personas que se aprovechan del equipo?	Ambiente laboral	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	Respeto
En tu opinión ¿qué debería suceder para mejorar el compañerismo en el departamento?	Valores que personifican a la marca	Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	Compañerismo
Ambiente de trabajo					
Contame ¿qué es lo que te gusta más de venir a trabajar aquí?	PVE	Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	Orgullo
Si tuvieras que decirme ¿qué es lo que menos te gusta de venir a trabajar aquí?	PVE	Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	Orgullo
¿Te diviertes realizando tu trabajo?	Satisfacción laboral	Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	Orgullo
¿Qué diferencia a una empresa entretenida para trabajar, de tu lugar de trabajo actual?	Cultura organizacional	Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	Credibilidad
Podrías describirme ¿qué cambiarías de tu lugar de trabajo para que este se vuelva más entretenido?	Valores que personifican a la marca	Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	Credibilidad
Necesidades					

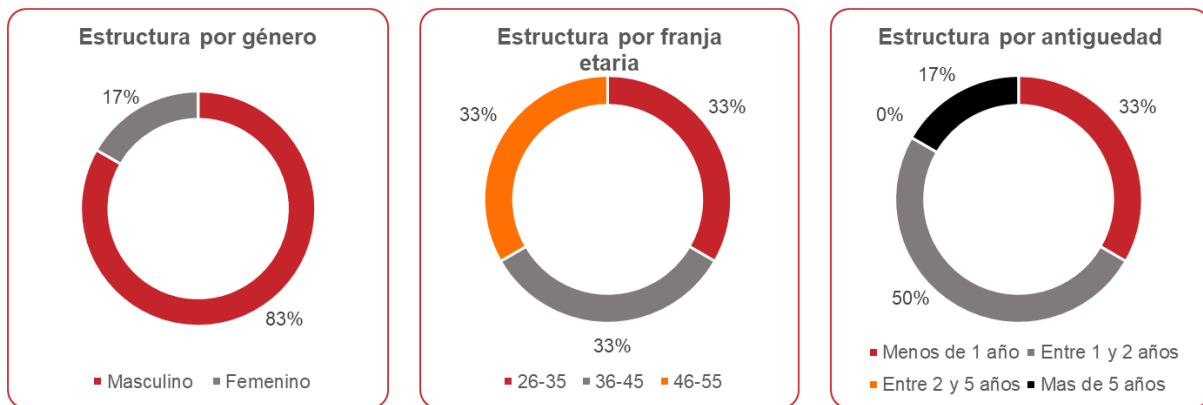
¿Qué necesidades tienes como colaborador hoy en día?	PVE	Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	Orgullo
¿Cómo te resulta el equilibrio trabajo vida personal en Grupo TaTa?	Cultura organizacional	Exp. Intelectual	Valores	Arraigo de los valores	Respeto
Capacitaciones					
¿Qué opciones te ofrece Grupo TaTa para poder continuar creciendo profesionalmente?	Desarrollo profesional	Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Estructura de beneficios	Respeto
¿Las capacitaciones ofrecidas se encuentran acorde a tus intereses?	Recompensas	Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Estructura de beneficios	Ecuanimidad
¿Estas capacitaciones crees que tienen el nivel adecuado?	Recompensas	Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Estructura de beneficios	Ecuanimidad
Celebraciones					
¿Cómo celebran en la empresa cuando existe algún evento especial?	Marketing interno	Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	Orgullo
En tu equipo ¿cómo celebran los acontecimientos especiales? Por ejemplo, el haber alcanzado una meta importante para el departamento, la graduación de un compañero, el nacimiento de un hijo; hitos tanto académicos como personales.	Marketing interno	Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	Orgullo
¿Cómo te gustaría que se celebren estos eventos especiales?	Cultura organizacional	Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	Credibilidad
Cierre					
Nos gustaría darte un espacio para contarnos algo más, que sientas que no lo trabajamos en la entrevista.	-	-	-	-	-
Feedback de la entrevista.	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020, 2021, 2022); *La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*, de Gavilán et al. (2013).

En cuanto a la composición de la muestra alcanzada, presentada en la figura 16, podemos observar que se evidencia diversidad en el apartado de género, franjas etarias y antigüedad laboral.

Figura 16.

Datos demográficos de los colaboradores entrevistados del sector IT de Grupo TaTa.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

5. 3. 1. Análisis de la Entrevista semiestructurada ejecutada a colaboradores aleatorios del departamento de IT en base a los objetivos de investigación.

Objetivo B de investigación: Identificar aspectos accionables desde el punto de vista del *management*, por ejemplo: ¿Cuáles son los *drivers* internos de atractivo de la marca empleadora?

Las respuestas y hallazgos que apoyan los siguientes análisis son: “*Es un líder muy positivo, predica con el ejemplo, no es dictatorial*” / “*Mi líder me involucra en las decisiones importantes. El reparto de responsabilidades es igual, nos llevamos genial y trabajamos de la mano*” / “*Es un gran líder, trabajo tranquilo y con confianza con él. Siempre nos apoyamos en el equipo y somos una unidad*” / “*Mi líder es respetuoso, atento y un excelente compañero*”

En base a los hallazgos de las entrevistas, podríamos identificar que el liderazgo positivo desarrollado por los líderes de equipo del departamento de IT es una fortaleza y representa un *driver* interno de atractivo de la marca empleadora.

Los entrevistados se mostraron sumamente agradecidos del accionar de los líderes que conservan en sus equipos y de haber desarrollado un vínculo de trabajo sano y confiable para con ellos.

Analizando las respuestas de las entrevistas, pudimos relacionar la complacencia de los colaboradores respecto a sus líderes con el marco teórico presentado, logrando identificar que los líderes del departamento de IT de Grupo TaTa son líderes transformacionales y serviciales, que predicán con el ejemplo, que proporcionan visión y sentido a la labor de sus colaboradores, que trabajan con confianza y respeto en el equipo y que se esfuerza por lograr un grupo con bases en el compañerismo.

Debemos entender que el liderazgo es de suma importancia para fortalecer la cultura corporativa, la cual es entendida como una variable de marca empleadora interna. Los líderes son quienes deben estar alineados a la misión, visión y estrategia del grupo y es su labor apoyar a sus equipos, buscando motivarlos y guiarlos a través del desarrollo de la confianza (Robbins & Judge, 2009).

Por otro lado, analizando el posible liderazgo positivo evidenciado, podríamos asociarlo a qué Grupo TaTa se ha dedicado en el último tiempo a desarrollar a los líderes, jefes y gerentes de los departamentos mediante su programa corporativo llamado “Poténciate”, el cual brinda cursos de liderazgo y de conducción de equipos. Por lo tanto, en base a nuestro análisis, podríamos inferir que esta inversión en desarrollo de líderes podría estar repercutiendo en los resultados obtenidos mediante las entrevistas.

También, estudiando las respuestas y vinculándolas con el pilar “*Respeto*” y la sentencia de GPTW que resultó menos favorable: “*los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades y su ambiente de trabajo*” podríamos analizar que, en base a lo aportado por los entrevistados y a nuestra herramienta de recolección de información que trabajó directamente con dicha sentencia, no obtuvimos resultados negativos; de lo contrario, se cosecharon respuestas satisfactorias y beneficiosas en cuanto al involucramiento de los colaboradores en las decisiones de sus líderes. Esta discordancia, podría estar evidenciada debido a que las inversiones sobre el programa “Poténciate” para el desarrollo de líderes fueron realizadas en el último año, como consecuencia de los resultados menos favorables obtenidos en el año 2020 (56.8) y 2021 (69.4) en el pilar “*Credibilidad*”. En base a esto, podríamos identificar que dicha inversión ha logrado resultados satisfactorios, obteniendo un resultado de

78.2 en la última encuesta de GPTW, en cuanto al desempeño de sus líderes con sus equipos de trabajo y sobre el involucramiento de los colaboradores en las decisiones del equipo.

Continuando con el objetivo B de investigación, asociamos que el anterior resultado positivo sobre liderazgo podría estar repercutiendo directamente en las variables de marca empleadora interna: ambiente de trabajo y satisfacción de los empleados.

Las respuestas y hallazgos que apoyan esta afirmación y los siguientes análisis son: *“Me siento bien, disfruto mi trabajo, por eso hace tanto que estoy. La parte humana y el equipo es muy bueno, hay muy buena relación” / “Lo mejor de trabajar aquí es el equipo y la gente. Me siento cómodo” / “Me siento excelente con mis compañeros, ellos son lo que hace que uno esté aquí” / “La relación con mis compañeros es excelente, es armonía, es colaboración. Trabajamos muy bien” / “Me siento cómodo, con una libertad importante y una confianza enorme. Si bien el equipo se lo ganó en base a resultados. Existe un lindo grupo y hay muchas cosas para aprender”*

Consideramos qué tanto la variable ambiente de trabajo como la variable satisfacción de los empleados podrían ser *drivers* internos de atractivo de la marca empleadora y dos de las principales variables que potencian la retención y la permanencia de los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa.

Apoyados en el marco teórico presentado, analizamos que los líderes podrían ser parte fundamental de la satisfacción de sus colaboradores y del ambiente de trabajo, dado que funcionan como agentes encargados de acompañar, guiar y satisfacer las necesidades de los miembros del equipo, para que estos puedan desarrollar todo su potencial profesional y se sientan a gusto en la organización y en sus puestos de trabajo (Torres & Riaga, 2006).

Estos resultados sobre las variables satisfacción laboral y ambiente de trabajo fueron también analizados desde el marco teórico de la Experiencia Emocional propuesto por Gavilán, et al. (2013) donde pudimos identificar el acierto de sus conclusiones; las cuales destacan que el disfrute en el trabajo y el poder compartirlo con nuestros pares, líderes y equipo, explica mejores niveles de satisfacción laboral, enriquecimiento en los vínculos entre el equipo de trabajo y un posible acrecimiento del apoyo organizacional.

Sumado a este análisis, la sinergia de los equipos de IT relevados por la entrevista pareciera representar también un pilar trascendental del departamento, generando un ambiente de compañerismo agradable y la satisfacción de los colaboradores con sus equipos y departamento. Vinculando dicho análisis al marco teórico presentado por Álvarez (2003), entendemos que las organizaciones se destacan cada vez más por la sinergia de los equipos de trabajo que forman y por el logro del compromiso organizacional que los miembros del equipo alcanzan; las empresas pueden imitar a otras, pero una empresa que genere un equipo con altos niveles de sinergia y compromiso organizacional marcará la diferencia.

Este análisis también podríamos relacionarlo con la cultura de Grupo TaTa presentada en el marco teórico; una cultura que busca promover un clima organizacional que fortalezca los equipos de trabajo, la colaboración, la participación, el respeto y el compromiso de sus colaboradores. Relacionando el análisis de los resultados sobre liderazgo y compromiso organizacional con la cultura que el grupo busca impulsar, podríamos afirmar que la muestra de colaboradores del departamento de IT podría estar alineada a la cultura deseada por Grupo TaTa (TaTa, 2022).

Por otro lado, es necesario vincular los posibles resultados positivos sobre las variables satisfacción laboral y ambiente de trabajo con el crecimiento de marca empleadora percibida presentado anteriormente en el análisis longitudinal trienal sobre la encuesta GPTW. De esto, podríamos pensar que el crecimiento del 14,2% en la percepción de marca empleadora en el último año, pudiera estar relacionado con el desarrollo del liderazgo y las variables satisfacción laboral y ambiente de trabajo.

Por último, analizamos que, la posible satisfacción de los empleados que genera un ambiente de trabajo saludable podría estar ocasionando una experiencia positiva del colaborador IT de Grupo TaTa con la marca empleadora y por esto convertirse en un *driver* interno atractivo. Como explicamos anteriormente en el marco teórico, generar una experiencia positiva del colaborador con la marca empleadora es un factor clave y decisivo para lograr el desarrollo de mayores niveles de compromiso en el equipo (Kimpakorn & Tocquer, 2009; King & Grace, 2010)

En conclusión, resulta sumamente significativo que el análisis de los resultados sobre liderazgo, satisfacción de los empleados, ambiente de trabajo y compromiso organizacional puedan estar evidenciando una experiencia positiva con la marca empleadora interna de Grupo TaTa, algo que identificamos como fortaleza. Es que, el desarrollo de los niveles de

compromiso organizacional debe ser entendido como uno de los principales *drivers* internos de atractivo de la marca empleadora y este impacta directamente sobre la retención y la permanencia de los colaboradores en la empresa; uno de los principales objetivos de Grupo TaTa (Coronado et al., 2020).

Objetivo C de investigación: “¿Por qué los colaboradores de IT eligen la compañía para trabajar?”.

Para atender dicho objetivo de investigación tendremos que analizar un área de oportunidad que resaltó al momento de recolectar información en las entrevistas y que responde sobre por qué los colaboradores eligen Grupo TaTa para trabajar.

Encontramos dos diversos factores de análisis en esta área de oportunidad:

El primero surgió al momento de lanzar la pregunta: ¿Conocías a Grupo TaTa?

Para dicha pregunta recolectamos las siguientes respuestas: “No conocía al grupo, solamente al supermercado” / “El supermercado Ta-Ta nada más, no sabía que era un grupo” / “No conocía, pensé lo que piensan todos, que era un supermercado” / “De Grupo TaTa sabía solo del supermercado, no tenía idea de que era un grupo”

El segundo factor a analizar refiere a que dos colaboradores de la muestra de entrevistados, provienen de un traslado que se realizó de la empresa Walmart de Argentina, perteneciente al Grupo de Narvárez, a Grupo TaTa en el año 2020, por lo que al momento de disparar la pregunta: “¿Conocías a Grupo TaTa?” los entrevistados respondieron: “No conocía a Grupo TaTa, llegué al grupo desde Walmart, me trasladaron porque necesitaban más personal en el área de IT” / “No conocía, fui trasladado de Walmart, pero no tenía mucha idea de Grupo TaTa”

En base a las respuestas de nuestra muestra, podríamos pensar que ninguno de los entrevistados eligió desempeñarse en Grupo TaTa debido al potencial de su marca empleadora externa e interna y a su vez, tampoco decidieron unirse al grupo impulsados por una sólida y fuerte imagen corporativa.

Analizando las respuestas, podríamos deducir que los colaboradores antes de ingresar al departamento de IT no reconocían al grupo y, por otro lado, se podría percibir una imagen corporativa confusa, dado que se identifican y asocian a Grupo TaTa con Ta-Ta Supermercados.

Asociando estos resultados con los objetivos estratégicos del grupo, el cual trabaja para transitar de ser un conjunto de unidades de negocios a transformarse en una empresa de tecnologías que genera sinergia entre las diversas unidades; podríamos analizar que pareciera no existir un reconocimiento de su imagen corporativa como Grupo TaTa por parte de los perfiles IT del mercado. Este resultado sobre la variable imagen corporativa es sumamente significativo, ya que, al momento de salir al mercado a conquistar nuevos perfiles IT resultaría beneficioso ser más reconocidos. Por esto, entendemos que la variable de marca empleadora llamada imagen corporativa, debería funcionar como una herramienta que facilite tanto al cliente como a los postulantes interesados en formar parte del grupo, el reconocer a la marca, su imagen, su desempeño, sus valores y su PVE (Sánchez & Pintado, 2009).

Analizando dichos resultados desde la postura de Gavilán et al. (2013) podríamos inferir que se logró un rendimiento menos favorable en cuanto a la experiencia intelectual de la muestra entrevistada, ya que el autor asegura que es trascendente para la marca empleadora, que el candidato y el mercado reconozcan y comprendan los valores, lo que transmite la empresa y lo que representa la marca.

Resulta imprescindible aclarar que, desde afuera de la empresa, como candidatos, parecieran no identificar la marca empleadora y asocian la imagen corporativa de Grupo TaTa a Ta-Ta Supermercados, en cambio, una vez que están inmersos en el grupo, los colaboradores logran conocer sus unidades de negocios, la inversión destinada a tecnología y los desafíos técnicos a futuro; pareciera ser ese momento en el reconocen el potencial del grupo y deciden elegir la compañía para trabajar.

Este análisis se basa en que, al momento de preguntar: *“Ahora que estás inmerso ¿Cuál es tu imagen actual de Grupo TaTa?”* los entrevistados comentaron que se sorprendieron con la tecnología con la que el grupo trabaja y con las variadas actividades técnicas que hay detrás de la venta de un producto o de la apertura de un local. Este hallazgo se vincula con uno de los objetivos de Grupo TaTa, el cual aspira a potenciar el compromiso y la fidelidad hacia la marca empleadora en los 67 empleados pertenecientes al departamento de IT, generando en consecuencia, una disminución en los niveles de rotación y un aumento en los índices de retención; en base a las respuestas obtenidas y los hallazgos generados, podríamos identificar como fortaleza a la marca empleadora interna del grupo, la cual debería continuar evolucionando hacia el mercado, para lograr convertirse en una herramienta estratégica del

departamento de Gestión Humana que gane trascendencia a la hora de competir en el mercado por los perfiles IT (Sathya & Indradevi, 2014)

Estos resultados son significativos a la hora de trabajar la marca empleadora externa e interna, la variable desarrollo profesional y la PVE, sobre todo si nos encontramos enfocados en atraer y retener candidatos. Apoyándonos en el marco teórico trabajado por el autor Gavilán & Avello (2011) entendemos que la marca empleadora logra llamar la atención de los profesionales del mercado y se evidencia como una ventaja competitiva destacada para la empresa.

Por lo tanto, la posibilidad de evidenciar el desarrollo técnico que logra el colaborador una vez dentro del grupo y las tecnologías con la que operan los talentos de IT, parecieran ser dos ventajas competitivas destacadas. La posibilidad de invertir en marca empleadora externa posicionándose desde estas dos ventajas competitivas, podría generar mayores niveles de atracción.

Las respuestas que apoyan estos análisis son: *“El Grupo es una inmensidad, si uno no está en el negocio no entiende todo lo que pasa / “Es positiva, es buena, me gusta que sea grande, me puede permitir crecer” / “Ahora que estoy adentro no puedo creer que Grupo TaTa tenga más tecnología que un proveedor de comunicaciones”*

Reforzando el análisis anterior, al momento de preguntar a los entrevistados: *“Las expectativas profesionales que tenías antes de ingresar ¿Se han cumplido?”*, evidenciamos como hallazgos dos puntos que responden a la pregunta de investigación de porqué los colaboradores IT eligen la compañía para trabajar, estos son: el desafío técnico y la posibilidad de aprender nuevas tecnologías.

Una vez inmersos, pareciera que los colaboradores de IT eligen al grupo para trabajar por los desafíos técnicos y profesionales que deben solucionar día a día y por las oportunidades de aprendizaje con las que se topan en las diversas operaciones que producen. Esto podemos vincularlo a que, actualmente el grupo se encuentra en un proceso de migración de sus sistemas tecnológicos, pasando de ser proveedor dependiente de servicios a ser dueño, lo que podría estar generando que los colaboradores atraviesen diariamente nuevos desafíos y oportunidades de crecimiento técnico.

Este análisis se vincula con la marca empleadora y la variable PVE. Pareciera que la muestra de entrevistados continúa eligiendo la compañía para trabajar gracias a la propuesta técnica y profesional que les ofrecieron en las entrevistas de ingreso y que afrontan día a día. Los

colaboradores parecieran sentirse motivados por la PVE, la cual recae en el propósito del grupo, en esta transformación tecnológica que está suscitando. Pareciera que lo que moviliza indirectamente a los colaboradores IT a permanecer en el grupo es el propósito, es reconocer que Grupo TaTa está trabajando para ser una de las mejores empresas de tecnologías y esto genera una razón y un significado sumamente valioso para dicho colaborador. La PVE es un concepto clave de marca empleadora interna, en cuanto a la percepción que los colaboradores atesoran acerca de los desafíos de la empresa y de su lugar de trabajo (Rodríguez Tarodo, 2011).

Por otro lado, estos desafíos técnicos y las oportunidades de aprendizaje podrían estar vinculados también a una de las necesidades actuales de los perfiles IT trabajadas en el marco teórico. Gran parte de estos perfiles generalmente realizan tareas monótonas de mantenimiento y repetición de sentencias, por lo que, encontrar nuevos desafíos en el lugar de trabajo y un propósito atractivo y desafiante por parte de la empresa, significaría un motivo para elegir día a día continuar trabajando en el grupo (Castrillón, 2022)

Las respuestas y hallazgos que apoyan estos análisis son: *“Me llamó el desafío técnico que me propusieron y las tecnologías que están manejando” / “Sí se me cumplieron. Tuve la posibilidad de trabajar en distintas áreas de soporte, el desafío está todos los días” / “Aprendí mucho, sobre la apertura de tiendas y los stocks, es un desafío constante que se vive acá día a día, es la mezcla del retail con tecnología” / “Hay mucha cosa para aprender, que eso al técnico le llama la atención. El desafío de muchas cosas para migrar. TaTa venía con una cabeza de ser proveedor dependiente y ahora quiere ser owner, y eso me llama mucho la atención y me afianza”*

Objetivo D de investigación: *“¿Cuáles son las necesidades del colaborador del departamento de IT?”*.

En base a las entrevistas pudimos identificar que uno de los puntos que logra resultados positivos, pero a la vez ambiguos, es la posibilidad de que los colaboradores trabajen de manera remota.

Pareciera ser un *driver* interno de atractivo de la marca empleadora y una necesidad del colaborador del departamento de IT, tan es así que nos han comentado: *“Hay una bajada de línea a hacer presencialidad; no comulgo con la idea, yo estoy a 30 minutos de la oficina, si se hace efectivo empiezo a buscar trabajo” / “Lo que más me gusta de trabajar aquí es el*

trabajo remoto, me permite cuidar a mis hijos, descarto la idea de volver a la oficina” / “Lo que más me gusta es el trabajo remoto. Si me dicen de volver presencial, al otro día estoy buscando trabajo”

Estos resultados podrían estar señalando una de las principales necesidades del colaborador de IT en estos momentos. Pareciera que el trabajo remoto para los colaboradores del grupo es entendido como un beneficio intangible positivo, que permite el cuidado de sus hijos, así como un máximo aprovechamiento del equilibrio de la vida personal con la vida laboral.

Analizando estas respuestas, no debemos olvidar que existen algunos colaboradores del departamento de IT que se desempeñan desde Argentina, y que la necesidad de trasladarse para cumplir con sus labores podría ocasionar un desacuerdo; por esta razón podrían estar prefiriendo la modalidad remota.

Vinculando este análisis con el marco teórico sobre las necesidades actuales del colaborador IT, observamos que el trabajo remoto pareciera ser el beneficio intangible más valorado en el mercado actual y se ha vuelto sumamente imprescindible, dado que aquellas compañías que han comenzado a exigir el retorno a oficinas de sus perfiles IT sufrieron grandes pérdidas en el número de su plantilla (Castrillón, 2022)

También, vinculando el análisis con los conceptos trabajados por Gavilán et al. (2013) entendemos que el espacio físico donde el trabajador convive día a día debería posibilitar experiencias sensoriales positivas, repercutiendo en el confort de los colaboradores. Este argumento resulta consistente con lo levantado en la entrevista con el departamento de Gestión Humana, específicamente con la oportunidad de mejora de sus instalaciones físicas, pudiendo ser estas, un factor que está impulsando a que los colaboradores deseen trabajar desde sus domicilios y no acudir diariamente a las oficinas.

Por otro lado, dicho análisis lo vinculamos directamente con los resultados menos favorables obtenidos en el pilar “*Respeto*” de la encuesta GPTW y sobre la sentencia: “*Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente laboral*”. Pareciera que los resultados menos favorables alcanzados sobre dicha sentencia podrían estar influenciados por la infraestructura física de Grupo TaTa.

Por otro lado, un colaborador que ocupa un puesto de liderazgo destacó la importancia de la modalidad presencial para su equipo, asegurando: “*Estaría bueno tener un poco más de contacto presencial, las meet cada 15 días es muy poco. Se podría ir 1 día a la semana*”

Dado esto, entendemos que podrían existir diferentes opiniones en el universo de empleados, por lo cual sería necesario generar un ámbito de discusión donde se puedan escuchar ambas premisas y generar un sistema de trabajo que comulgue con la visión de la empresa, los colaboradores y el mercado.

Por último, las respuestas logradas en las entrevistas nos llevan a identificar que la política sobre flexibilidad de horarios podría ser una necesidad de los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa. Dicha política de flexibilidad de horarios forma parte de la marca empleadora del grupo y podríamos asociarla a las variables: Beneficios ofrecidos, PVE y Cultura Organizacional.

Un entrevistado al responder sobre lo que más le gusta de trabajar en el grupo afirmó: *“Lo que más me gusta es la flexibilidad. Tengo niños y esta modalidad me permite atenderlos, acompañarlos a clase, llevarlos al médico si están enfermos o irlos a buscar al término de la práctica de fútbol”*.

Analizando esta respuesta y vinculándola con los requerimientos actuales de los perfiles IT, entendemos que la posibilidad de ofrecer horarios flexibles de trabajo es una ventaja significativa que impulsa a los colaboradores a elegir la organización para trabajar. La alta demanda de perfiles IT en el mercado, sumado a la competencia de las distintas empresas por captar a los talentos, llevó a que el perfil del colaborador IT necesite organizaciones que le posibiliten mayor flexibilidad en sus horarios laborales (Feldmann, 2022)

Por otro lado, apoyándonos en el marco teórico para generar este análisis, el estudio realizado por Berthon et al. (2005) evidenció que una organización puede conquistar los talentos de manera efectiva cuando logra comprender cuales son las necesidades actuales de sus empleados, siendo una de estas, la flexibilidad en el horario laboral.

Analizando los resultados desde el lado de vista operativo, podríamos entender que la mayoría de los puestos de IT están orientados a resultados, por lo tanto, la flexibilidad horaria posibilita que puedan dedicarse a sus labores, sus hijos, sus amigos y sus familias en diferentes horarios del día; cuando ellos lo consideren pertinente. Entendemos que esta condición de flexibilidad horaria también estaría impactando en el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, ya que posibilita ciertas libertades (Castrillón, 2022).

5. 3. 2. Análisis de la Entrevista semiestructurada ejecutada a colaboradores aleatorios del departamento de IT en base a los pilares y sentencias menos favorables obtenidas en la encuesta GPTW.

Comenzaremos con los resultados menos favorables logrados en el pilar “*Compañerismo*” sobre la sentencia “*Acá celebramos eventos especiales*” de la encuesta GPTW.

Las respuestas y hallazgos que apoyan el siguiente análisis son: “*Nos cuesta vender lo que hacemos, es complejo en nuestro equipo festejar los logros*”. / “*Otras áreas vitorean los logros nuestros. Nuestro jefe es muy técnico, no festeja el logro de los objetivos*”. / “*Nuestros logros y trabajos son silenciosos, no se celebran*”.

En base a los hallazgos presentados, podríamos pensar que a algunos colaboradores y equipos del departamento de IT les pareciera dificultoso celebrar sus logros. Esto puede estar asociado a que la mayoría de los sectores del departamento funcionan como áreas de servicio interno, por lo que su labor no resulta del todo evidente. Por otro lado, pareciera que los trabajos de infraestructura o servicio que llevan adelante en el departamento de IT de Grupo TaTa repercuten en el funcionamiento de las tiendas y los supermercados, por lo que entienden que la mayoría de sus labores se manifiestan de forma silenciosa para los distintos departamentos del grupo y no consiguen celebrarse.

Vinculando dicho análisis con el marco teórico desarrollado por Gavilán et al. (2013), celebrar los eventos especiales y sobre todo los objetivos alcanzados, refiere a la Dimensión Emocional de la experiencia de la marca empleadora; aquella que posibilita que uno disfrute los logros de las tareas de su posición, se sienta parte de un equipo y sea reconocido por sus labores.

Por esto, debemos entender que un cúmulo de talentos son atraídos y retenidos por las empresas, gracias al valor que la empresa les atribuye a los reconocimientos ante los buenos resultados.

La celebración de los logros u objetivos de los colaboradores del grupo debería ser identificado como una experiencia positiva de gran relevancia para los trabajadores, ya que logra estimular el compromiso organizacional y las relaciones laborales entre sus pares (Veenhoven, 1998)

En relación directa con el análisis anterior, también evidenciamos colaboradores que entienden que se celebran los eventos especiales y los logros, pero parecieran referirse a celebraciones corporativas e institucionales y no a personales o del equipo.

Los hallazgos que apoyan estos análisis son: “*Videos institucionales en la plataforma interna que muestran los logros del grupo*”. / “*Si se celebran, se hacen informes y se hacen resumen, que luego nos los envían vía mail*”.

Continuando con el análisis, ubicamos al pilar “Respeto” y la sentencia que logró resultados menos favorables en nuestro análisis: “Me ofrecen capacitaciones u otras formas de desarrollarme para crecer laboralmente”

En cuanto a las capacitaciones ofrecidas para el grupo a los colaboradores IT, evidenciamos que, si bien existe un *webinar* interno con la posibilidad de aplicar a cursos, formarse y continuar desarrollándose como profesionales; en base a los resultados obtenidas en las entrevistas, pareciera que las formaciones ofrecidas no recogen la totalidad de necesidades técnicas actuales de los perfiles IT.

Si bien el grupo ha mejorado en el ofrecimiento de capacitaciones, pareciera no existir un *match* entre los programas ofrecidos y las habilidades técnicas que estos perfiles necesitan desarrollar. Por otro lado, podemos pensar que la mayoría de las capacitaciones ofrecidas trabajan sobre el liderazgo de equipos, dejando relegadas capacitaciones que trabajen sobre las necesidades específicas de los puestos del departamento de IT.

Este análisis pareciera desprender una oportunidad de mejora para el departamento de Gestión Humana y el de IT, entendiendo que ofrecer capacitaciones acordes a los requerimientos técnicos de sus talentos, podría lograr una superación en la capacidad de los trabajadores, como también, una recompensa que se transforme en un atractivo interno de la marca empleadora interna del grupo.

Evidenciamos en el análisis de las respuestas, que podría existir una variedad de colaboradores IT que al no recibir la oportunidad de capacitarse en las habilidades técnicas que necesitan para desarrollar sus habilidades, han tomado la iniciativa de prepararse por su cuenta y bajo sus propios medios; esto podría estar representando un área de oportunidad de trabajo para el departamento de Gestión Humana y de IT.

Vinculando estos resultados con el marco teórico sobre requerimientos actuales de los perfiles IT, debemos dejar en claro que el acceso a capacitaciones es un factor imprescindible e indiscutible en la actualidad. En el área de tecnologías, donde todo resulta sumamente dinámico y se generan nuevas herramientas y nuevos lenguajes cada día, ofrecer capacitaciones, cursos en línea, así como campus de práctica; debería significar un requerimiento de valor imprescindible para estos perfiles (Castrillón, 2022)

Algunas de las respuestas que evidencian este análisis son: *“Anteriormente las capacitaciones eran 0. Ahora se ha incursionado mucho más en el tema de cursos impulsados por Gestión Humana, pero las certificaciones cuestan mucho y no se accede a ellas”*. / *“Las capacitaciones de la plataforma no son las correctas para Networking. Usamos Udemy, pero por nuestra cuenta y Cloud Grow”*. / *“No me acuerdo el nombre de la de Gestión Humana, pero las capacitaciones están pensadas para liderazgo”*. / *“La realidad es que muchas herramientas las fui construyendo yo mismo sobre la marcha, haciendo trainees”*. / *“Sí. Me ofrecieron un assessment sobre PDA International. Pero para los muchachos que no tienen experiencia y son nuevos, necesitan mayores capacitaciones que hagan foco en sus necesidades actuales”*. / *“Hay un debe actualmente, no se alinea a la necesidad del puesto, siento que estamos excluidos de eso. Hay desarrollo de liderazgo, no obstante, para el desarrollo de las herramientas del área hay un debe”*. / *“En el caso de la preparación de líderes si, en el desarrollo para el área no. Nos sirve buscar cursos en el exterior por la diferencia de precios”*. / *“No contemplan los intereses técnicos que necesito”*.

Por otro lado, continuando con el análisis de los resultados menos favorables sobre el pilar *“Respeto”* y la sentencia: *“Me ofrecen capacitaciones u otras formas de desarrollarme para crecer laboralmente”*, atenderemos las respuestas obtenidas sobre la variable de marca empleadora llamada desarrollo profesional.

Algunas de los hallazgos y respuestas que evidencian este análisis son: *“Sí, me ofrecen capacitaciones cada un mes para mejorar”* / *“Hay organizaciones que están mejor estructuradas en plan de carrera, que se ingresa en una posición y sabes todo los pasos y metas a seguir para llegar a tal puesto y los beneficios económicos de cada uno. En TaTa tenes que buscar, pelear, te ofrecen un sueldo inicial y después queda perdido”*. / *“Me ofrecen capacitaciones constantemente sobre liderazgo”* / *“RRHH no me demuestra que hay una carrera para mí acá adentro.”*

Analizando dichos resultados obtenidos de las respuestas logradas por la muestra de colaboradores, pareciera que desde el departamento de Gestión Humana existe la oportunidad de mejora, para trabajar y desarrollar un plan de carrera que resulte personalizado y estructurado para cada colaborador, así como, realizar un seguimiento sobre el cumplimiento de desafíos y metas de los distintos colaboradores del departamento de IT.

Ante estos resultados, podemos vincular un aspecto logrado en el marco teórico sobre los requerimientos actuales de los perfiles IT trabajado por la autora Castrillón (2022) que afirma que las diversas propuestas del mercado de tecnología poseen un plan de carrera para sus talentos, que atiende y asegura la posibilidad de lograr un ascenso y de enfrentarse a nuevos desafíos dentro de la misma empresa.

Por esto, podríamos asegurar que trabajar sobre el plan de carrera de los diversos perfiles tecnológicos del grupo, podría representar un atractivo interno de la marca empleadora, así como, generar un desarrollo profesional que impulse la imagen corporativa y atender un requerimiento actual del mercado tecnológico para poder atraer y retener a los talentos del grupo.

5. 3. 3. Análisis de la Entrevista semiestructurada ejecutada a colaboradores aleatorios del departamento de IT en base a las áreas de oportunidad identificadas en sus respuestas.

Por último, atenderemos y analizaremos algunas áreas de oportunidad que parecieron evidenciarse en la entrevista, buscando que el departamento de Gestión Humana en sinergia con el departamento de IT pueda impactar positivamente sobre ellas.

Las respuestas que apoyan el siguiente análisis son: *“Hay muchas reuniones, mucho tiempo. En mis lunes debo tener 10 reuniones en 9 horas. Siempre te llegan invitaciones y te saca mucho el foco, no puedes trabajar tranquilo”*. / *“Hay muchos bloques de reuniones, hiperconexión, no hay tiempo”*. / *“Tengo una reunión ahora, que no voy a llegar porque estoy con ustedes y esto pasa seguido. Estamos siempre así y parece que tenemos 18 categorías de “urgente”, todo te piden para ayer”*.

Las entrevistas resultaron en la evidencia de que se podría evaluar y realizar ajustes para optimizar la carga de trabajo y el número de reuniones de sus colaboradores. Pareciera que los

entrevistados se encuentran con un gran volumen de tareas a realizar respecto al tiempo que poseen disponible.

El tener muchas reuniones laborales por día, podría estar interfiriendo en el rendimiento de los colaboradores y en el tiempo disponible para realizar su labor. Este hallazgo y su análisis, lo podríamos vincular a la transición tecnológica que está atravesando Grupo TaTa en estos momentos, donde pareciera que surgen nuevos problemas, desafíos y correcciones que podrían estar llevando a que los colaboradores estén dedicados a resolver problemas particulares además de tener que realizar su labor diaria.

5. 4. Encuesta sobre beneficios realizada a trabajadores del departamento de IT de Grupo TaTa.

En paralelo al desarrollo de las entrevistas analizadas en el apartado anterior, se llevó a cabo el relevamiento de las encuestas que trabajan sobre los beneficios ofrecidos en el departamento de IT.

A continuación, presentamos la encuesta lanzada.

Figura 17.

Encuesta sobre beneficios realizada a trabajadores del departamento de IT de Grupo TaTa.



Seleccione los **dos beneficios** que le parecen **más útiles y más relevantes**, luego seleccione los **dos beneficios** que considera **menos útiles y menos relevantes**.

	Menos útil/relevante	Mas útil/relevante
Licencias Especiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Premio Fiestas Tradicionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canasta Estudiantil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vale Almuerzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complemento por Enfermedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descuentos en compra de mercadería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajuar recién nacido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programa de beneficios - Disfruta más "todos somos protagonistas"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué beneficios te gustaría que Grupo TaTa ofreciera y que al día de hoy no ofrece?

Enviar

Nota: Elaboración propia.

Esta encuesta busca responder al objetivo E de investigación: “¿*Cuáles son los beneficios más valorados por los colaboradores del departamento de IT? ¿Estos son los beneficios que necesita el colaborador de IT?*”.

El análisis de la encuesta nos permitió esclarecer la preferencia del colaborador de IT en cuanto a los beneficios percibidos, con el fin de poder complementar el análisis de marca empleadora.

Debemos aclarar, que en dicha encuesta no añadimos los beneficios “Trabajo remoto” ni “Flexibilidad horaria” dado que son beneficios condicionales mandatorios para poder contratar y retener a los perfiles IT. Tomando en cuenta el marco teórico propuesto, en un sector donde existe nivel de desempleo 0 y donde los requerimientos de mayor ponderación de estos perfiles son el trabajo remoto y la flexibilidad horaria, ubicar ambos beneficios en la encuesta generaría un desaprovechamiento del instrumento y un sesgo en los resultados obtenidos (Castrillón, 2022; Observatorio TI, 2022)

El canal de difusión de la encuesta fue mediante un mensaje de *Whatsapp* enviado por personal de IT a través del grupo corporativo del departamento. La encuesta se llevó adelante por la aplicación *Jotform*, la cual protegió la identidad de los colaboradores participantes.

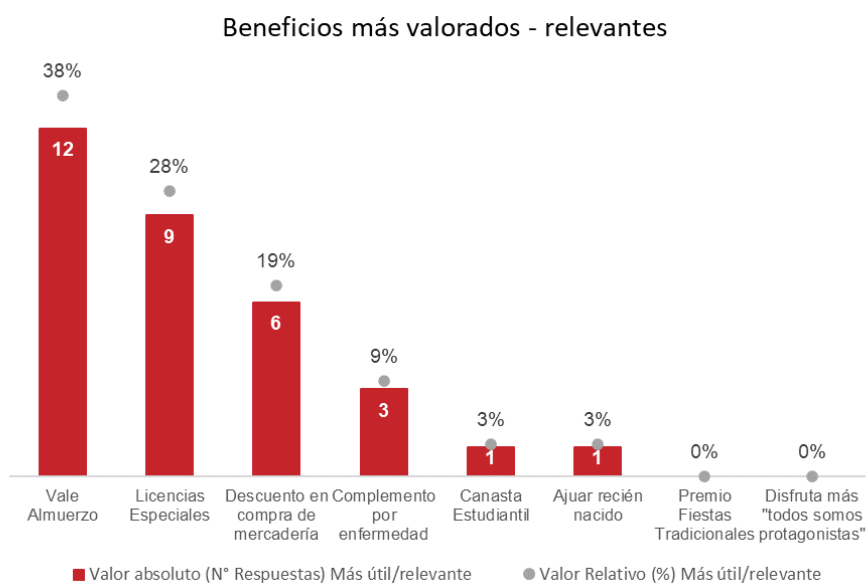
Para dicha encuesta, se recibió un total de 13 respuestas sobre un total de 67 colaboradores, lo cual representa un 19% de participación sobre el universo de colaboradores del departamento de IT.

Respondiendo al objetivo E de investigación, el resultado de la encuesta sobre los beneficios más útiles y relevantes se puede observar en la figura 18, donde presentamos el *ranking* de beneficios más valorados por el departamento de IT de Grupo TaTa.

En dicha figura encontramos con un 38% del total de la muestra al beneficio “Vale almuerzo” siendo este el más valorado por los colaboradores que participaron, seguido por el beneficio “Licencias especiales” que consiguió 9 puntos, lo que representa un 28% del total de la muestra. En el tercer lugar de beneficios valorados ubicamos a “Descuento en compra de mercadería” que consiguió 6 puntos, representando un 19% del total de la muestra encuestada.

Figura 18.

Ranking beneficios más valorados por el departamento de IT del Grupo TaTa.



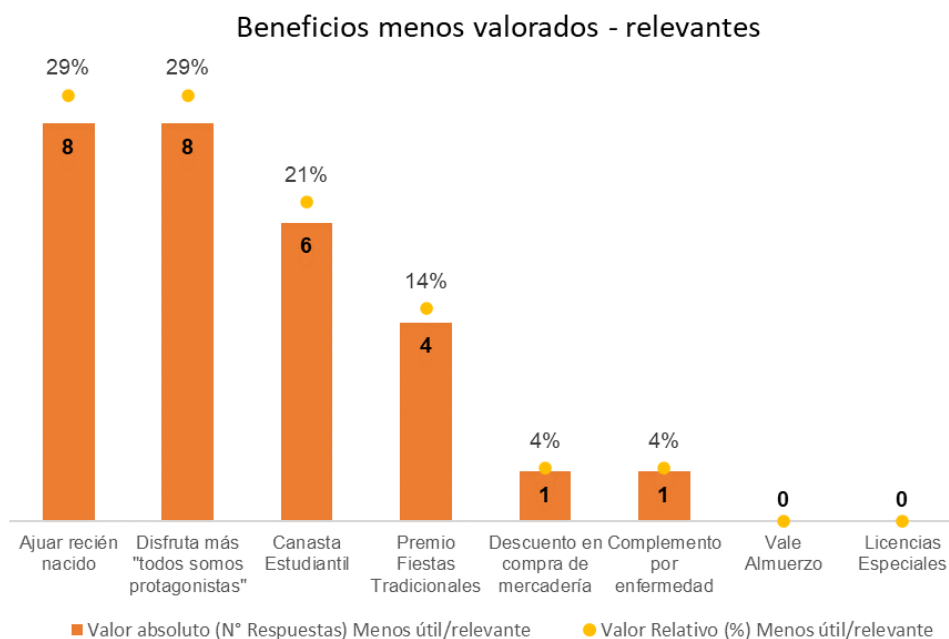
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta.

Por otro lado, en la figura 19 presentamos el *ranking* en cuanto a los resultados de la encuesta sobre los beneficios menos útiles y relevantes.

Analizando dichos resultados, podemos observar que el beneficio de “Ajuar recién nacido” logró 8 puntos como beneficio menos útil y menos relevante, obteniendo el 29% del total de la muestra encuestada. Este beneficio resultó igualado con el beneficio “Disfruta más, todos somos protagonistas” que también acumuló 8 puntos, siendo ambos beneficios los menos valorados por la muestra de colaboradores de IT de Grupo TaTa. En el tercer lugar de beneficios menos valorado se ubicó “Canasta estudiantil” que reunió 6 puntos, logrando un 21% del total de la muestra.

Figura 19.

Ranking de beneficios menos valorados por los respondientes de IT del Grupo TaTa.



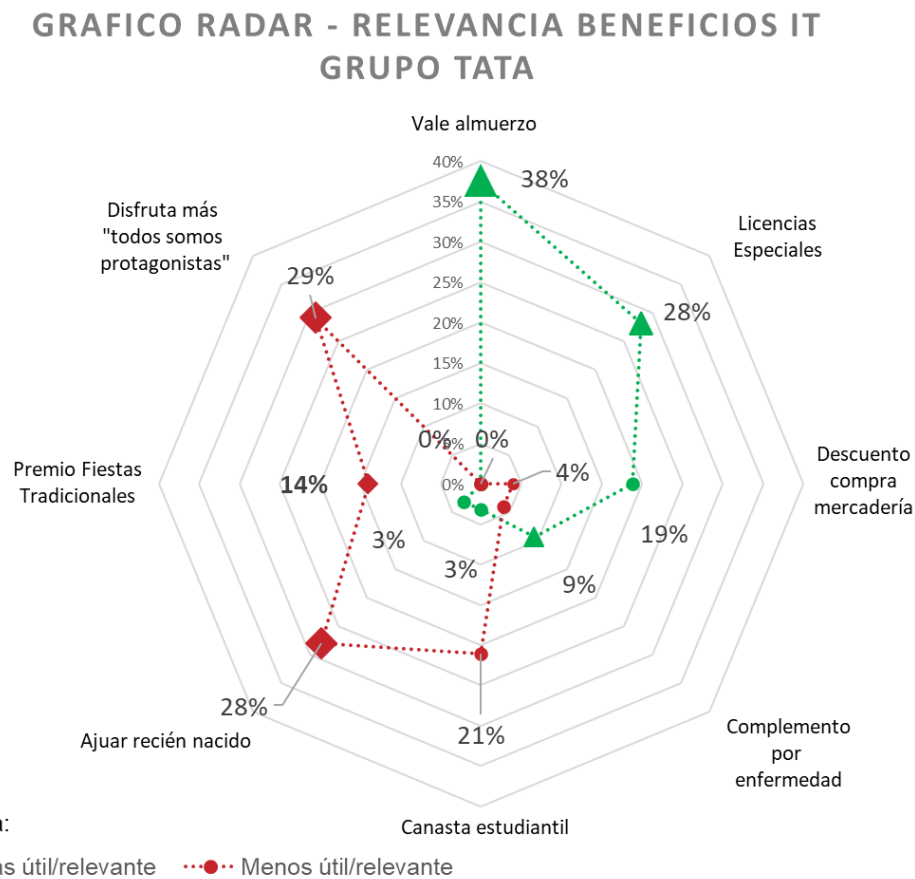
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta.

Luego de visualizar la información relevada por separado, procedimos a cruzar las respuestas de “beneficios más valorados - relevantes” con las respuestas de “beneficios menos valorados - relevados” con el fin de entender si el grupo de respuestas resultó homogéneo o si existe algún beneficio que resulte favorable para algún grupo de colaboradores y que pueda ser desfavorable para otro.

Para ello, recurrimos a un gráfico de radar que nos permitió identificar de manera agrupada el desempeño de cada uno de los beneficios dentro de una misma figura.

Figura 20.

Gráfico resumen relevancia beneficios IT Grupo TaTa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta.

Analizando dicho gráfico podemos visualizar que en el caso del beneficio “Vale almuerzo” existe un consenso en reconocerlo como un beneficio útil y relevante, ya que no consiguió ningún punto como beneficio menos valorado, pudiendo identificarse como un resultado homogéneo y representativo de la muestra. Esto mismo sucedió con el beneficio “Licencias especiales”, donde un 28% de los participantes lo evaluaron como útil y relevante y ninguno de los colaboradores muestreados lo catalogó como un beneficio menos útil y relevante.

Por otro lado, analizando el beneficio “Complemento por enfermedad”, podemos inferir que, al ser un beneficio circunstancial, dado que solamente es utilizado en caso de padecer una enfermedad y ser certificado por un médico tratante, podrían existir colaboradores que formaron parte de la muestra y que aún no hayan logrado utilizarlo, por lo tanto, podrían no estar considerándolo como relevante.

En contraposición, “Todos somos protagonistas” pareciera ser el beneficio que logró una valoración inferior, seguido por “Ajuar de recién nacido”, “Canasta estudiantil” y “Premio fiestas tradicionales”. Cabe destacar que en el caso del “Ajuar de recién nacido” y “Canasta estudiantil” es un beneficio que va dirigido a una parte específica del total de la población del grupo, dado que impacta solamente sobre aquellos colaboradores que hayan tenido hijos o estén esperándolos.

Por último, debemos tener en cuenta para este análisis que de la muestra participante, aproximadamente un 34% es de género femenino y un 54% resulta mayor de 46 años, estos datos podrían estar repercutiendo sobre los resultados obtenidos en los beneficios “Ajuar de recién nacido” y “Canasta estudiantil”, dado que los intereses femeninos sobre el cuidado de sus hijos asume mayor relevancia que los masculinos, por otro lado, los colaboradores mayores de 46 años podrían estar planificando no tener más hijos, por lo que, el beneficio “Ajuar de recién nacido” no sería relevante para ellos al día de hoy.

En cuanto a los beneficios con valoraciones mixtas, identificamos “Descuento compra de mercadería” con un 19% de valoración positiva y un 4% de valoración negativa, “Canasta estudiantil” con un 3% de valoración positiva y un 21% de valoración negativa, y por último el “Ajuar de recién nacido” con un 28% de valoración negativa y un 3% de valoración positiva.

En el afán de responder al objetivo E de investigación que trabaja sobre la siguiente pregunta: *“¿Estos son los beneficios que necesita el colaborador de IT?”*.

Entendemos que la pregunta abierta utilizada al final de la encuesta: *“¿Qué beneficios te gustaría que Grupo TaTa ofreciera y que al día de hoy no ofrece?”* resultó sumamente eficiente y nos permitió conocer diversas opiniones y necesidades de la muestra de colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa.

Las respuestas obtenidas fueron las siguientes: *“Convenio con club con gimnasio y pileta de natación”*. / *“Pase libre en gimnasios cercanos”*. / *“Bono gimnasio”*. / *“Poder comprar por la web con la TaTa Card”*. / *“Días al año libres, no remunerados, fuera de las vacaciones para realizar trámites como tienen muchas empresas”*. / *“Premios monetarios por ingreso de personal referido”*. / *“Que el bono ofrecido se incremente si la empresa tiene utilidades mayores, de esta forma los empleados se unen a las necesidades de la empresa y así se obtiene más ganancia para la empresa y también es un premio para los empleados”*. / *“Mayor apoyo en la capacitación profesional”*.

Al poder generar una pregunta abierta sobre las necesidades actuales de los colaboradores del departamento de IT como lo logró nuestra encuesta, estamos sondeando si existe una adecuación de los beneficios prometidos por el grupo y los beneficios esperados por la muestra encuestada. Esto resulta primordial, dado que los perfiles talentosos y capacitados del sector IT son los más deseados por las organizaciones y existe una feroz competencia en cuanto a beneficios consagrados para hacerse de ellos; debido a esto, dicha pregunta abierta impulsa a Grupo TaTa a generar un mayor impacto en su marca empleadora y sobre sus beneficios ofrecidos para poder atraer y retener los perfiles IT (Mortensen & Edmondson, 2023).

Analizando los resultados recogidos sobre la pregunta abierta, podríamos identificar que existe un cúmulo de colaboradores de la muestra, que se encuentran interesados en que se brinde el beneficio de acceder a un gimnasio cercano; algo que en los últimos tiempos pareciera estar de moda y la mayoría de las empresas competidoras lo han adoptado. Esto podría estar aconteciendo por la posible comparación con otros colegas del sector IT sobre beneficios adquiridos. A su vez, dichos perfiles permanecen gran cantidad de horas sentados frente a un ordenador y podrían sentir que el ejercitarse en un gimnasio cercano a su domicilio podría influir positivamente en su calidad de vida.

Por otro lado, observamos en las respuestas, que un colaborador requiere un beneficio monetario por la posibilidad de referir a un colega que ingrese al área de IT. Podríamos analizar este pedido como una comparación del colaborador con las empresas tecnológicas que operan en nuestro mercado, ya que, casi la totalidad de empresas tecnológicas uruguayas están dispuestas a abonar un beneficio económico a aquellos colaboradores de la compañía que convencen y atraen nuevos perfiles IT a trabajar junto a ellos.

Por último, analizando la respuesta “mayor apoyo en la capacitación profesional” podemos vincularla a los resultados obtenidos en las entrevistas sobre la variable de marca empleadora desarrollo profesional y sobre las capacitaciones. Sobre esta respuesta, podríamos pensar que algunos colaboradores necesitan un soporte más dedicado y personal al momento de capacitarse y evolucionar en conocimiento técnico dentro de Grupo TaTa.

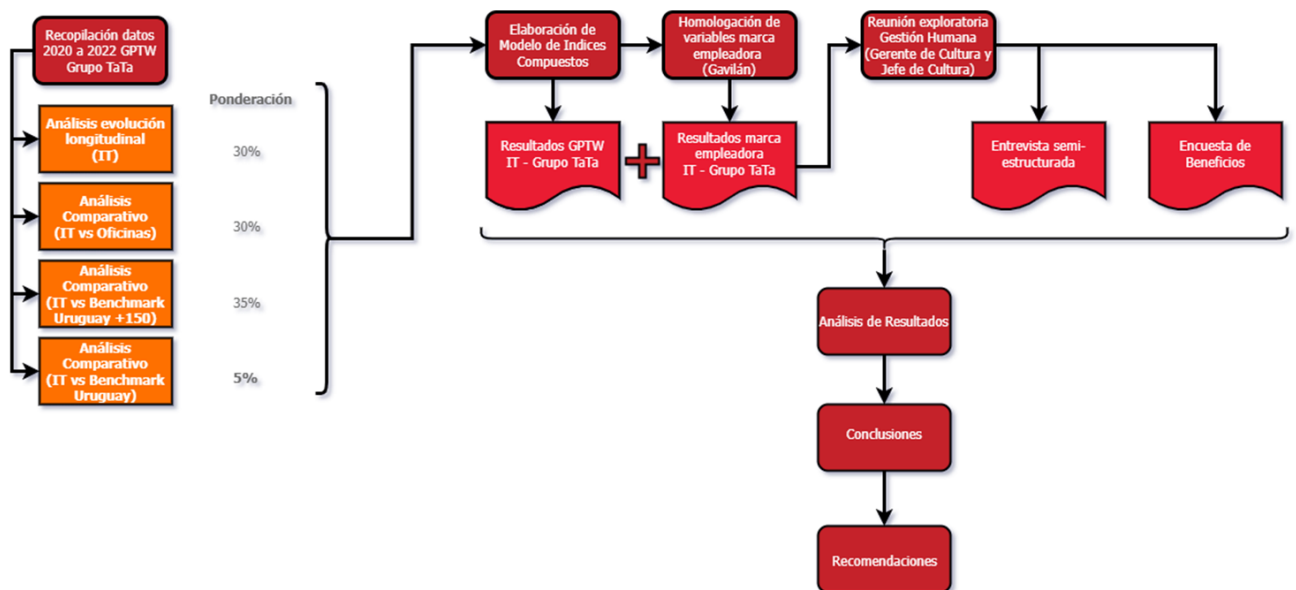
Vinculando estos análisis con el marco teórico, debemos entender que los beneficios ofrecidos, tanto tangibles como intangibles, son quienes delimitan la percepción de estos trabajadores sobre el valor que se les brinda al trabajar en Grupo TaTa (Randstad, 2017)

El poder *matchear* los beneficios ofrecidos por Grupo TaTa con los beneficios esperados por los colaboradores, resulta en una ventaja competitiva de gran valor para el grupo. Esta pregunta abierta genera datos considerables para el departamento de Gestión Humana, ya que, posibilita atender lo que los colaboradores manifiestan que necesitan. Ya desde el acto de preguntar y escuchar al colaborador, estamos involucrándolo, estamos haciéndolo parte, estamos integrándolo, estamos comunicándoles que nos importa lo que ellos requieren y resulta una buena práctica evidenciar que haremos todo lo que esté a nuestra disposición para poder considerar sus demandas. Este hecho de hacer parte al colaborador nace directamente desde el departamento de Gestión Humana, influyendo en la marca empleadora y trabajando sobre las variables: PVE, Cultura Organizacional, Compromiso Organizacional y los Valores que personifican a la marca (App et al., 2012).

Por último, el siguiente flujograma representado en la figura 21 evidencia cómo resultó el proceso de la investigación y cómo se llegó al análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Figura 21.

Flujograma que evidencia el proceso de la investigación y el análisis de los resultados.



Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de la Investigación.

6. CONCLUSIONES.

La presente investigación buscó generar un análisis de valor sobre la marca empleadora interna y sobre los beneficios ofrecidos a los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa.

En su proceso de transformación tecnológica, buscando generar sinergia entre las diversas unidades de negocios, resulta significativo para el grupo contar con el mejor talento profesional y humano en su departamento de IT. Atendiendo a esta necesidad, nuestros objetivos de investigación y el análisis de sus resultados, trabajaron para orientar a Grupo TaTa en su afán de potenciar la fidelidad de la marca empleadora y en descubrir la valoración de los beneficios ofrecidos a sus colaboradores del departamento de IT; generando en consecuencia, una posible disminución de los niveles de rotación y un probable aumento en los índices de retención.

Para lograr dicho cometido, nuestro proyecto de investigación analizó la tendencia y evolución de las variables que impactan a la marca empleadora interna percibida por los colaboradores del departamento de IT, asociando los datos recabados en la encuesta GPTW con las dimensiones descritas por Gavilán en el desarrollo de su instrumento de estudio, y elaboró entrevistas y encuestas las cuales nos permitieron analizar en profundidad la situación actual de la marca empleadora interna y la valoración de los colaboradores sobre los beneficios ofrecidos al sector IT.

Sobre el objetivo A de investigación: *“Generar un análisis longitudinal (3 años) de la marca empleadora percibida por los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta GPTW”*. Concluimos que, el departamento de IT ha evolucionado favorablemente en la percepción de su marca empleadora durante los años 2020, 2021 y 2022 con respecto a su desempeño propio. En el año 2020 logró un resultado general de 59,6%, en el año 2021 se obtuvo un resultado de 67,8%, mientras que en el año 2022 se generó un crecimiento de la marca empleadora interna percibida en un 14,2%, logrando un resultado general final de 82%.

Sobre el objetivo B de investigación: *“Identificar aspectos accionables desde el punto de vista del management, por ejemplo: ¿Cuáles son los drivers internos de atractivo de la marca empleadora?”*. Concluimos que el liderazgo positivo de tipo transformacional servicial

desarrollado por los líderes de equipo del departamento de IT pareciera ser es una fortaleza y representa un *driver* interno de atractivo de la marca empleadora.

A su vez, concluimos que el resultado positivo de liderazgo pareciera estar repercutiendo de manera directa y positiva en las variables de marca empleadora interna: ambiente de trabajo y satisfacción de los empleados. El disfrute en el ambiente de trabajo constatado mediante las entrevistas y la satisfacción de los colaboradores por pertenecer al grupo, parecerían estar enriqueciendo los vínculos entre los miembros de los equipos de trabajo, generando en consecuencia, un acrecimiento de la variable de marca empleadora interna llamada apoyo organizacional.

Por esto, concluimos que los *drivers* internos de atractivo de la marca empleadora podrían ser la satisfacción laboral, el ambiente laboral, la sinergia positiva de los equipos de trabajo y el apoyo organizacional; siendo estas las principales variables de marca empleadora interna que actualmente potencian la retención y la permanencia de los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa.

Sobre el objetivo C de investigación: “*¿Por qué los colaboradores de IT eligen la compañía para trabajar?*”. Podemos concluir que estos escogen al grupo para desempeñarse debido al propósito que imparte buscando ser la mejor empresa de tecnología del país y la PVE que ofrece mediante los desafíos técnicos que hacen crecer y aprender a sus colaboradores.

Los colaboradores reconocen que Grupo TaTa está trabajando para ser una de las mejores empresas de tecnología y este propósito genera una razón y un significado valioso que motiva a los colaboradores del departamento de IT a elegir día a día a la compañía para desempeñarse.

Sobre la PVE que ofrece el grupo, podemos concluir que los colaboradores se sienten atraídos por los desafíos técnicos y profesionales que propone el trabajo diario, y por las oportunidades de aprendizaje con las que se enfrentan en las diversas operaciones que producen día a día.

Sobre el objetivo D de investigación: “*¿Cuáles son las necesidades del colaborador del departamento de IT?*”. Concluimos que el trabajo remoto, la flexibilidad horaria, el posible descenso de la cantidad de reuniones y el acierto en las capacitaciones ofrecidas, son las necesidades actuales de los trabajadores IT del grupo.

El trabajo remoto fue evidenciado como una necesidad primordial e imprescindible para los colaboradores del departamento de IT, dado que repercute positivamente en el equilibrio de la vida personal con la vida laboral. También concluimos que el trabajo remoto resulta ser una necesidad debido a que varios de los colaboradores de IT se desempeñan desde Argentina y esta modalidad de trabajo logra adecuarse a sus requisitos. Por otro lado, las características y la locación de las instalaciones podrían ser un factor determinante que esté impulsando a que los colaboradores prefieran trabajar desde sus domicilios.

La política de flexibilidad horaria ofrecida por el grupo pareciera ser una ventaja significativa para los colaboradores del departamento de IT. En base a que sus roles están orientados a resultados, la flexibilidad horaria les posibilita que puedan dedicarse a sus labores cuando ellos lo consideren pertinente, impactando positivamente en el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, ya que favorece ciertas libertades.

La posibilidad de disminuir y controlar la cantidad de reuniones por día, pareciera ser una necesidad actual y urgente de los colaboradores del departamento de IT. Evaluar la disminución de reuniones, podría repercutir positivamente en el rendimiento de los trabajadores y en el tiempo disponible para realizar sus labores.

En cuanto a las capacitaciones ofrecidas, concluimos que resulta pertinente evaluar si estas atienden las necesidades técnicas actuales de los colaboradores del departamento de IT. Es oportuno evaluar si los programas de desarrollo técnico ofrecidos hacen *match* con las habilidades técnicas actuales que dichos colaboradores necesitan desarrollar. Cabe destacar que el grupo ha invertido y progresado en el ofrecimiento de capacitaciones, lo que resulta positivo y beneficioso para los trabajadores de IT.

Sobre el objetivo E de investigación: “*¿Cuáles son los beneficios más valorados por los colaboradores del departamento de IT? ¿Estos son los beneficios que necesita el colaborador de IT?*”. La investigación concluyó que el beneficio “vale almuerzo” es el más valorado con un resultado positivo del 38% del total de la muestra, seguido del beneficio “licencias especiales” con un 28% y del beneficio “descuento en compra de mercadería” resultando con un 19% del total de la muestra encuestada.

Sobre los beneficios que necesita el colaborador de IT, concluimos que existe un cúmulo de colaboradores que se encuentran interesados en la posibilidad de acceder a un gimnasio o a un club deportivo cercano a su domicilio, debido a que pasan varias horas sentados frente a una computadora y la posibilidad de ejercitarse podría influir positivamente en su calidad de vida. Por otro lado, concluimos en que todos los comentarios recibidos generaron un valor trascendente para trabajar desde el área de Gestión Humana, por lo cual, convenimos en enlistarlos: *“Poder comprar mediante la web con la TaTa Card”*. / *“Días al año libres, no remunerados, fuera de las vacaciones para realizar trámites como tienen muchas empresas”*. / *“Premios monetarios por ingreso de personal referido”*. / *“Que el bono ofrecido se incremente si la empresa tiene utilidades mayores”*. / *“Mayor apoyo y seguimiento en la capacitación profesional”*.

7. RECOMENDACIONES.

Acorde al análisis formulado y las conclusiones logradas por nuestra investigación, se presentan a continuación una serie de recomendaciones que pueden resultar de interés para el departamento de Gestión Humana y Cultura de Grupo TaTa.

1. Generar una estructura de información, que permita al departamento de Gestión Humana poder generar un *employee journey map*, buscando detectar las necesidades y expectativas de los colaboradores dentro del departamento de IT y accionar sobre ellas de manera efectiva.
2. La posibilidad de generar una estructura de análisis, que permita al departamento de Gestión Humana estudiar la información resultante sobre los índices de rotación del departamento de IT.
3. Implementar desde el departamento de Gestión Humana la utilización de entrevistas de egreso para los colaboradores del departamento de IT, dado que esta herramienta aporta un valor significativo, el cual ayudará a entender por qué los trabajadores deciden abandonar la empresa.
4. Invertir en la imagen corporativa de Grupo TaTa, buscando lograr un mayor reconocimiento en el mercado y en los posibles postulantes, dado que actualmente parecería percibirse una imagen confusa asociada solamente a Ta-Ta Supermercado.
5. La implementación de un sistema de prácticas de *High Performance*, que logre hacer el *match* de número de horas de reuniones contra rendimiento y cantidad de trabajo.
6. Desde el departamento de Gestión Humana y en conjunto con la gerencia de IT, estudiar la división de preferencias sobre las distintas modalidades de trabajo de los colaboradores IT, buscando atender a las necesidades actuales de estos perfiles y lograr retenerlos.
7. Construir desde el departamento de Gestión Humana un plan de carrera individual para los colaboradores del departamento de IT que esté apoyado sobre objetivos específicos, medibles y escalables, donde el colaborador pueda evidenciar su desarrollo y trabajar para conseguir un reconocimiento o un ascenso.
8. Desarrollar un plan de formación de los colaboradores de IT que se encuentre ajustado a sus necesidades actuales de desarrollo.

9. Repensar la división de “áreas” encuestadas por la empresa GPTW, dado que los colaboradores que forman parte de un área pequeña parecieran sentir desconfianza de su anonimato al momento de completar dicha encuesta.

10. Trabajar sobre la posibilidad de generar un *pool* de beneficios que logre cierta diferenciación de las empresas competidoras, atendiendo las necesidades actuales de los colaboradores del departamento de IT.

Apoyados en estas recomendaciones, esperamos que nuestra investigación lleve un paso adelante a Grupo TaTa en el camino de desarrollo de su marca empleadora interna y en la alineación de los beneficios ofrecidos, buscando aumentar los niveles de atracción, y disminuir los resultados de retención y rotación de sus talentos del departamento de IT.

8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PROSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN.

Encontramos ciertas limitaciones al momento de realizar los cruces de variables en nuestro análisis de la encuesta GPTW, ya que hemos tenido acceso únicamente a los promedios simples de cada una de las sentencias. Esto nos impidió determinar correlaciones significativas entre las distintas variables.

Al momento de profundizar sobre los posibles motivos de rotación de los perfiles IT dentro del grupo, hubiera sido significativo poder contar con la tasa de rotación del departamento y con entrevistas de egreso de empleados. Entendemos que estos datos nos hubieran ayudado a entender la profundidad del problema y podríamos haber correlacionado dichas bajas con variables de la marca empleadora interna.

Por otro lado, debemos aclarar que, debido a la muestra alcanzada bajo nuestras herramientas de recolección de información, el alcance de la investigación no logra la capacidad para ser concluyente, pero los resultados obtenidos resultan sugerentes en relación a la marca empleadora interna percibida por los colaboradores del departamento de IT de Grupo TaTa.

Dejamos en claro que sería interesante y oportuno, replicar esta investigación con una muestra superior, la cual logre resultados más representativos del total de colaboradores del departamento de IT, para así, conocer de manera concluyente cómo dichos colaboradores perciben la marca empleadora interna de Grupo TaTa.

Para futuras líneas de investigación sobre el concepto de marca empleadora interna, entendemos que sería conveniente poder experimentar y vivenciar la cultura y los valores de la empresa de manera *inside*, así como, poder involucrarse diariamente con los gerentes de Gestión Humana y del departamento de IT buscando localizar áreas de mejora de la marca empleadora interna que pueden ser segadas o pasadas por alto.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Advice., Observatorio IT., & CUTI. (2022). *2do Monitor laboral TI de Uruguay. Demanda de talento e industria TIC.* Advice. <https://www.advice.com.uy/MonitorLaboral/MonitorlaboralTI2022.pdf>
- App, S., Merk, J., & Buttgen, M. (2012). *Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees.* Management Review.
- Bakker, A. (2008). *The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF.* Journal of Vocational Behavior.
- Benavides, F. & Silva-Pañaherrera, M. (2022). *Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19.* Centro de Investigación en Salud Laboral, UPF-IMIM/PSMar, Barcelona, España.
- Barrow, S. y Mostley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work.* England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bass, B. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.* Organizational Dynamics.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding.* International Journal of Advertising.
- Brakus, J., Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2009). *Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?* Journal of Marketing.
- Borrachia, C. (2018). *Las compañías también tienen zona de confort: errores más comunes en la gestión de marca empleadora, 2a ed. ampliada.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.
- Borrachia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días, 1a ed.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.

- Carazo, J. (2018). *La Propuesta de Valor al Empleado adquiere plena carta de naturaleza*. Revista Capital Humano, Vol. 31, Issue 332.
- Caruana, A. (1999). *An internal marketing approach to public sector management the marketing and human resources interface*. The International Journal of Public Sector Management.
- Castrillon, C. (2022). *Top Ten Most Valued Employee Benefits*. Forbes. Human Resources Council.
- CEDU. (2022). *Indicadores del comercio electrónico 2022*. CEDU. <https://drive.google.com/file/d/1XIEfgs2KLGt6XAdLBFMpWjI2VgsY3o0H/view>
- CEPAL. (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/S2000961_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chernatony, L. (2002). *Living the corporate brand: Brand values and brand enactment*. Corporate Reputation Review.
- Collins, C. & Stevens, C. (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.
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A. & Alvarado, A. (2020). *Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias*. Universidad Tecnológica el Retoño.
- CUTI., & Experis. (2021). *Nómades digitales. ¿Serán el futuro del talento?* CUTI. <https://cuti.org.uy/blog/de-socios-blog/nomades-digitales-seran-el-futuro-del-talento/>
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). *Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies*. IT Professional.
- Dubé, L., & LeBel, J. (2003). *The Content and Structure of Laypeople's Concept of Pleasure*. Cognition and Emotion.
- Edwards, M. (2010). *An integrative review of employer branding and OB theory*. Personnel Review. Vol. 39 N. 1.

- Fernández Lores, S. (2012). *Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una herramienta para su medición*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.
- Feldmann, J. (2022). *The Double Standard of Post-Pandemic Employee Benefits*. Forbes. Human Resources Council.
- Fram, E., y McCarthy, M. (2003). *From employee to brand champion*. Marketing Management.
- Gavilán, D., Avelló, M. & Fernández Lores, S. (2013). *Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación Desearch ESIC.
- Gavilán, D. & Avello, M. (2011). *Employer brand attraction: factores para atraer el talento*. Investigación y Marketing.
- Georgescu, A. & Popa, V. (2014). *Customers' satisfaction and enthusiasm through transferring a fun experience of excellent quality: case study gambling industry*. Valahia University of Targoviste.
- Gimenez, A. & Crespo, C. (2022). *2022 y los ecos de la gran renuncia*. Recruiting Erasmus.
- GPTW. (2022). *Historia de Grace Place to Work*. GPTW. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/somos-gptw/historia>
- GPTW. (2022). *¿Qué significa ser un Great Place To Work For All?* GPTW. <https://www.greatplacetowork.com.uy/>
- GPTW. (2020). *¿Cómo obtener la certificación de Great Place to Work?*. GPTW. <https://www.greatplacetowork.com.uy/images/webinar/Certificacion.pdf>
- GPTW. (2022). *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay en 2022*. GPTW. <https://www.greatplacetowork.com.uy/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar/2022>
- Gronroos, C. (1981). *Internal marketing: An integral part of marketing theory*. Marketing of Service. Chicago: American Marketing Association.
- Jacobs, R. (2003). *Turn employees into brand ambassadors*. ABA Bank Marketing.

- Jakubiec, M. (2019). *The importance of internal communication for management of an organization*. Zeszyty Naukowe. Revista Científica de la Universidad de Economía de Cracovia.
- Jayasinghe, S. (2017). *Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of Final Year Management Undergraduates: Unfolding Employer Branding Determinants*. Human Resource Management Journal.
- Kapferer, J. (1997). *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. 2nd ed.* London: Kogan Page Limited.
- Kapoor, V. (2010). *Employer branding: A study of its relevance in India*. IUP Journal of Brand Management.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). *Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand*. Journal of Brand Management.
- King, C., y Grace, D. (2010). *Building and measuring employee based brand equity*. European Journal of Marketing.
- Kotler, P. (1992). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. New York: Prentice Hall.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). *Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework*. British Journal of Management.
- Molina, M. (2008). *El marketing interno de los recursos humanos: Cómo vendernos*. Capital Humano, Año XXI.
- Mortensen, M., & Edmondson, A. (2023) *Rethink your employee value proposition*. Harvard Business Review.
- Mosley, R. (2007). *Customer experience, organizational culture and the employer brand*. Journal of Brand Management.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). *The commitment trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing.

- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). *Identifying the determinants of internal marketing orientation*. European Journal of Marketing.
- Opciones Consultores. (2022). *Informe Final Censo Colaborador Ta-Ta*.
- Pine, J. B. y Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Pînzaru, F., & Mitan, A. (2016). *Managers versus Digital Natives Employees. A Study Regarding the Perceptions of the Romanian Managers Working with Youngsters. Management Dynamics in the Knowledge Economy*.
- Randstad (2017). *¿Qué es PVE en recursos humanos?*. Randstad Chile.
- Raveendhran, R. (2022). *Fostering Employee Engagement at Google Post-Pandemic: To Ai or Not to Ai?* University of Virginia. Darden School of Business.
- Rodríguez Tarodo, A. (2011). *Employer Branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador*. Universitas Complutensis Matritensis.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson; Prencite Hall.
- Sanchez, J., & Pintado, T. (2019). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Pozuelo de Alarcón. Madrid.
- Sathya, S., & Indradevi, R. (2014). *Branding for Talent Attraction and Retention of Employees: A Literature Review*. International Journal of Scientific Research.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press.
- Subudhi, Y. (2017). *Role of employer branding and organization attractiveness influencing citizenship behavior: A review*. Amity Journal of Management.
- Sutherland, M., Torricelli, D., & Karg, R. (2002). *Employer of choice branding for knowledge workers*. Business School, University of the Witwatersrand.
- TaTa. (2022). *Culture Audit 2022*. TaTa.

TaTa. (2022). *Reporte de Sustentabilidad: Grupo TaTa*. Grupo TaTa. <https://sustentabilidad.tata.com.uy/Reporte-de-sustentabilidad.pdf>

TaTa. (2022). Sobre Nosotros. TaTa. <https://www.institucional.tata.com.uy/historia>

Torres, M., & Riaga, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas; Universidad Militar de Nueva Granada, Colombia.

Veenhoven, R. (1998). *La utilidad de la felicidad*. Investigación de indicadores sociales. Universidad Erasmus Rotterdam. Países Bajos.

10. ANEXOS.

Tabla 14: Resumen de la encuesta sobre beneficios.

RESUMEN		TOTAL
Mas útil/relevante	No Respuestas	32
Menos útil/relevante	No Respuestas	28
%IMP Mas útil/relevante	Importancia %	N/A
%IMP Menos útil/relevante	Importancia %	N/A

RESUMEN		Licencias Especiales		Premio Fiestas Tradicionales	
		Menos útil/relevante	Más útil/relevante	Menos útil/relevante	Más útil/relevante
Mas útil/relevante	No Respuestas	0	9	0	0
Menos útil/relevante	No Respuestas	0	0	4	0
%IMP Mas útil/relevante	Importancia %		28%		0%
%IMP Menos útil/relevante	Importancia %	0%		14%	

RESUMEN		Canasta Estudiantil		Vale Almuerzo	
		Menos útil/relevante	Más útil/relevante	Menos útil/relevante	Más útil/relevante
Mas útil/relevante	No Respuestas	0	1	0	12
Menos útil/relevante	No Respuestas	6	0	0	0
%IMP Mas útil/relevante	Importancia %		3%		38%
%IMP Menos útil/relevante	Importancia %	21%		0%	

RESUMEN		Complemento por enfermedad		Descuento en compra de mercadería	
		Menos útil/relevante	Más útil/relevante	Menos útil/relevante	Más útil/relevante
Mas útil/relevante	No Respuestas	0	3	0	6
Menos útil/relevante	No Respuestas	1	0	1	0
%IMP Mas útil/relevante	Importancia %		9%		19%
%IMP Menos útil/relevante	Importancia %	4%		4%	

RESUMEN		Ajuar recién nacido		Disfruta más "todos somos protagonistas"	
		Menos útil/relevante	Más útil/relevante	Menos útil/relevante	Más útil/relevante
Mas útil/relevante	No Respuestas	0	1	0	0
Menos útil/relevante	No Respuestas	8	0	8	0
%IMP Mas útil/relevante	Importancia %		3%		0%
%IMP Menos útil/relevante	Importancia %	29%		29%	

Tabla 15: *Detalles de las respuestas sobre la encuesta de beneficios.*

Fecha de envío	Licencias Especiales		Premio Fiestas Tradicionales	
	Menos útil/relevante	Más útil/relevante	Menos útil/relevante	Más útil/relevante
mar. 6, 2023				
feb. 28, 2023		✓		
feb. 28, 2023		✓		
feb. 28, 2023				
feb. 28, 2023		✓	×	
feb. 28, 2023			×	
feb. 28, 2023		✓		
feb. 28, 2023		✓		
feb. 28, 2023		✓		
feb. 28, 2023				
feb. 28, 2023		✓		
feb. 28, 2023		✓	×	
feb. 28, 2023		✓	×	

Fecha de envío	Canasta Estudiantil		Vale Almuerzo	
	Menos útil/relevante	Más útil/relevante	Menos útil/relevante	Más útil/relevante
mar. 6, 2023				✓
feb. 28, 2023				✓
feb. 28, 2023				✓
feb. 28, 2023				✓
feb. 28, 2023	×			✓
feb. 28, 2023	×			✓
feb. 28, 2023				✓
feb. 28, 2023	×			✓
feb. 28, 2023	×			✓
feb. 28, 2023	×			✓
feb. 28, 2023				✓
feb. 28, 2023	×			✓
feb. 28, 2023		✓		✓
feb. 28, 2023				✓

Fecha de envío	Complemento por enfermedad		Descuento en compra de mercadería	
	Menos útil/relevante	Más útil/relevante	Menos útil/relevante	Más útil/relevante
mar. 6, 2023				✓
feb. 28, 2023		✓		
feb. 28, 2023			×	
feb. 28, 2023				✓
feb. 28, 2023		✓		✓
feb. 28, 2023	×			✓
feb. 28, 2023				
feb. 28, 2023				✓
feb. 28, 2023				
feb. 28, 2023				
feb. 28, 2023		✓		✓
feb. 28, 2023				

Fecha de envío	Aguar recién nacido		Disfruta más "todos somos protagonistas"	
	Menos útil/relevante	Más útil/relevante	Menos útil/relevante	Más útil/relevante
mar. 6, 2023	X		X	
feb. 28, 2023	X		X	
feb. 28, 2023			X	
feb. 28, 2023	X		X	
feb. 28, 2023			X	
feb. 28, 2023	X			
feb. 28, 2023	X			
feb. 28, 2023			X	
feb. 28, 2023			X	
feb. 28, 2023	X			
feb. 28, 2023		✓	X	
feb. 28, 2023	X			

Fecha de envío	¿Qué beneficios te gustaría que Grupo TaTa ofreciera y que al día de hoy no ofrece?
mar. 6, 2023	Mayor apoyo en la Capacitación profesional
feb. 28, 2023	convenio con club con pileta de natacion
feb. 28, 2023	Más licencia, Bono gimnasio, vale almuerzo mensual
feb. 28, 2023	Poder comprar por la web con la tata card.
feb. 28, 2023	- X cantidad de dias al año libres fuera de las vacaciones para tramites o lo sea como tienen muchas empresas - Pase libre a gimnasios
feb. 28, 2023	
feb. 28, 2023	
feb. 28, 2023	
feb. 28, 2023	Premios monetarios por ingreso de personal referido
feb. 28, 2023	1) El grupo ofrece un Bono a empleados de Oficina central (y otros). La idea es que el bono se incremente si la empresa tiene utilidades mayores, de esta forma los empleados se alinien a las necesidades de la empresa y así se obtenga mas ganancia para la empresa, y también es un premio para los empleados mas adecuado. 2) Que los colaboradores de oficina central tenga el aumento que se acuerda en la Ministerio de Trabajo para el Grupo Supermercados.
feb. 28, 2023	Un bono anual adicional
feb. 28, 2023	Gimnasio

Tabla 16.

Detalle por sentencia de la dimensión Experiencia Emocional.

DIMENSION	INDICADOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	CODIGO	PREG GPTW	PREGUNTA GPTW	IMPORTANCIA (%)					INDICES			INDICE CONSOLIDADO
						2020		2021		2022	VARTENDENCIAL UT	VS BMK 2020	VS TATA 2021	
						BMK Uruguay Más 150	Tata	Sistemas	Tata	Sistemas				
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	AO	46	Las personas se adaptan con rapidez a los cambios que se necesitan para el éxito de la organización.	83.40	68.31	50.00	74.14	66.00	1.32	0.79	0.89	0.99
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	AO	19	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.	84.66	60.95	65.22	79.97	68.20	1.05	0.81	0.85	0.90
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	AO	20	Reconocemos a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas, sin importar el resultado.	80.26	62.08	54.35	72.63	69.20	1.27	0.86	0.95	1.02
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	AO	59	Se puede contar con la colaboración de los demás.	86.46	61.73	61.70	77.54	69.00	1.12	0.80	0.89	0.93
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Apoyo organizacional	AO	41	Si soy tratado de forma injusta, creo que tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	82.80	68.38	56.52	79.69	67.80	1.20	0.82	0.85	0.95
Promedio variable Apoyo organizacional						83.52	64.29	57.56	76.79	68.04	1.19	0.82	0.89	0.961
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Compromiso Organizacional	CO	45	Aquí las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con el trabajo.	77.16	51.23	63.83	76.09	73.00	1.14	0.95	0.96	1.011
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Compromiso Organizacional	CO	5	Los jefes conducen el negocio de forma competente.	85.56	74.09	63.04	83.31	68.80	1.36	1.01	1.03	1.124
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Compromiso Organizacional	CO	8	Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.	85.18	63.19	65.22	79.06	77.80	1.43	1.09	1.18	1.226
Promedio variable Compromiso Organizacional						82.63	62.84	64.03	79.49	73.20	1.25	0.97	1.01	1.070
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Fidelidad de marca	FM	48	Me siento orgulloso cuando digo que trabajo en esta organización.	85.73	70.07	71.74	80.49	78.00	1.12	0.93	0.99	1.012
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Fidelidad de marca	FM	43	Mi trabajo tiene un significado especial: no es "solo un trabajo".	73.57	66.46	56.52	73.40	63.80	1.13	0.87	0.87	0.946
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Fidelidad de marca	FM	47	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	73.96	68.49	56.52	71.00	62.00	1.31	1.00	1.04	1.110
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Fidelidad de marca	FM	51	Recomendaría con convicción esta organización a amigos y familiares por considerarla un gran lugar para trabajar.	82.18	61.95	41.30	72.97	56.60	1.74	0.88	0.99	1.181
Promedio variable Fidelidad de marca						78.86	66.74	56.52	74.46	65.10	1.28	0.92	0.97	1.049
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Sentimiento de pertenencia a la marca del empleador	SP	9	A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.	82.62	68.57	84.78	88.74	90.40	1.01	1.04	0.97	1.004
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Sentimiento de pertenencia a la marca del empleador	SP	10	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo llegar.	79.09	74.99	50.00	78.94	62.80	1.26	0.79	0.80	0.933
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Sentimiento de pertenencia a la marca del empleador	SP	50	Me siento bien por la forma en la que ayudamos a la comunidad.	78.60	74.86	78.26	83.69	81.80	1.09	1.08	1.02	1.057
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Sentimiento de pertenencia a la marca del empleador	SP	42	Siento que marco una diferencia aquí.	76.84	64.56	76.09	77.31	70.40	0.93	0.92	0.91	0.917
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Sentimiento de pertenencia a la marca del empleador	SP	32	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	74.04	56.20	48.94	70.83	60.40	1.23	0.82	0.85	0.956
Exp. Emocional	Disfrute de trabajo	Transmisión de ventajas de la compañía	TVC	15	Nuestros directivos respresentan lo mejor de nuestra organización.	78.15	62.60	34.78	74.77	68.00	1.96	0.87	0.91	1.211
Promedio variable Transmisión de ventajas de la compañía						76.91	64.56	59.52	76.65	70.15	1.19	0.92	0.93	1.005
Promedio dimensión EXP. EMOCIONAL						80.57	65.48	59.93	77.48	69.67	1.22	0.91	0.94	1.01

Nota: Elaboración propia. en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020 ,2021 ,2022) y a marco de análisis propuesto por Gavilán et al. (2013)

Tabla 17.

Detalle por sentencia de la dimensión Experiencia Intelectual.

DIMENSION	INDICADOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	CODIGO	PREG GPTW	PREGUNTA GPTW	IMPORTANCIA (%)			INDICES	INDICE CONSOLIDADO				
						30	30	40						
						2020	2021	2022						
						BMK Uruguay Más 150	Tata	Sistemas	Tata	Sistemas	VAR TENDENCIAL UT	VS BMK 2020	VS TATA 2021	
Exp. Intelectual	Valores	Arraigo de los valores	AV	13	Creo que los jefes despedirían a los colaboradores como última opción.	81.35	66.66	45.65	71.46	71.40	1.56	0.88	1.00	1.132
Exp. Intelectual	Valores	Arraigo de los valores	AV	36	Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas.	66.08	28.47	53.33	62.14	59.60	1.12	0.90	0.96	0.989
Exp. Intelectual	Valores	Arraigo de los valores	AV	14	Los jefes conducen el negocio de forma honesta y ética.	88.63	79.61	78.26	86.20	80.80	1.03	0.91	0.94	0.958
Exp. Intelectual	Valores	Arraigo de los valores	AV	11	Los jefes cumplen con sus promesas.	77.75	58.27	50.00	68.03	57.20	1.14	0.74	0.84	0.900
Exp. Intelectual	Valores	Arraigo de los valores	AV	12	Los jefes hacen lo que dicen.	79.37	58.27	50.00	74.14	68.00	1.36	0.86	0.92	1.032
Exp. Intelectual	Valores	Arraigo de los valores	AV	28	Los jefes muestran un interés sincero en mí como persona y no solo como empleado.	78.77	57.63	45.65	71.37	55.40	1.84	1.07	1.18	1.343
Exp. Intelectual	Valores	Arraigo de los valores	AV	27	Se anima a las personas a equilibrar su vida profesional con su vida personal.	71.81	44.12	47.83	55.54	48.40	1.01	0.67	0.87	0.854
Promedio variable Arraigo de los valores						77.68	56.15	52.96	69.84	62.97	1.27	0.86	0.96	1.023
Exp. Intelectual	Valores	Comportamiento orientado al cliente	COC	52	Nuestros clientes calificarían el servicio que prestamos como "excelente".	71.82	60.34	45.65	67.09	51.00	1.42	0.91	0.97	1.086
Promedio variable Comportamiento orientado al cliente						71.82	60.34	45.65	67.09	51.00	1.42	0.91	0.97	1.086
Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	TV	37	A las personas se las trata con equidad cualquiera sea su edad.	89.03	67.20	76.09	87.97	88.20	1.22	1.04	1.06	1.103
Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	TV	39	A las personas se las trata con equidad cualquiera sea su género.	93.14	83.70	91.30	92.94	97.60	1.01	0.99	0.99	0.995
Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	TV	40	A las personas se las trata con equidad cualquiera sea su orientación sexual.	95.26	88.36	82.61	95.43	94.20	1.16	1.01	1.01	1.053
Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	TV	38	A las personas se las trata con equidad cualquiera sea su raza.	95.64	87.98	93.48	96.14	93.80	1.04	1.01	1.01	1.019
Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	TV	54	Aquí las personas celebran los acontecimientos especiales.	87.82	76.53	71.74	80.14	59.40	0.83	0.68	0.74	0.748
Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	TV	55	Aquí las personas se preocupan las unas por las otras.	85.72	52.43	58.70	76.94	76.20	1.38	0.94	1.05	1.119
Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	TV	53	En mi lugar de trabajo puedo mostrarme como soy.	89.05	72.43	76.09	89.40	92.60	1.22	1.04	1.04	1.091
Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	TV	34	Los ascensos se otorgan a las personas que más se los merecen.	64.38	43.42	55.56	61.34	44.80	1.21	1.04	1.09	1.111
Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	TV	6	Los jefes contratan personas que se adaptan bien a nuestra cultura.	83.34	60.43	65.22	74.11	67.60	1.04	0.81	0.91	0.919
Exp. Intelectual	Valores	Transmisión de valores	TV	35	Los jefes evitan el favoritismo.	67.34	39.18	47.83	67.20	56.60	1.67	1.19	1.19	1.334
Promedio variable Transmisión de valores						85.07	67.17	71.86	82.16	77.10	1.15	0.97	1.00	1.038
Promedio dimensión EXP. INTELECTUAL						81.46	62.50	63.06	76.53	70.16	1.20	0.93	0.99	1.03

Nota: Elaboración propia. en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020 ,2021 ,2022) y a marco de análisis propuesto por Gavilán et al. (2013)

Tabla 18.

Detalle por sentencia de la dimensión Experiencia Sensorial.

DIMENSION	INDICADOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	CODIGO	PREG GPTW	PREGUNTA GPTW	IMPORTANCIA (%)					INDICES			INDICE CONSOLIDADO
						2020		2021		2022	VARIACIONAL UT	VS BMK 2020	VS TATA 2021	
						BMK Uruguay Más 150	TATA	Sistemas	TATA	Sistemas				
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Beneficios percibidos	BP	31	Aquí las personas reciben una remuneración justa por el trabajo que hacen.	64.18	50.73	29.79	38.97	45.40	1.58	0.73	1.21	1.175
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Beneficios percibidos	BP	18	Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional.	77.24	52.93	55.32	-	-	-	-	-	-
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Beneficios percibidos	BP	44	Me siento orgulloso cuando veo lo que logramos.	85.22	85.63	89.13	87.60	80.20	0.90	0.94	0.92	0.918
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Beneficios percibidos	BP	30	Siento que recibo una porción justa de las ganancias de esta organización.	50.37	44.62	36.96	38.74	43.80	1.14	0.83	1.08	1.025
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Beneficios percibidos	BP	29	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización.	83.09	81.67	67.39	74.00	63.60	0.94	0.77	0.86	0.857
Promedio variable Beneficios percibidos						72.02	63.12	55.72	47.86	46.60	0.84	0.65	0.97	0.834
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Comunicación Interna empleada por la compañía	CI	2	Los jefes comunican claramente sus expectativas.	77.69	68.83	48.94	74.29	63.40	1.30	0.82	0.85	0.975
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Comunicación Interna empleada por la compañía	CI	21	Los jefes fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas.	80.94	60.84	47.83	79.14	66.20	1.38	0.82	0.84	0.995
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Comunicación Interna empleada por la compañía	CI	1	Los jefes me mantienen informado sobre temas y cambios importantes.	77.01	67.09	47.83	70.14	63.20	1.32	0.82	0.90	1.003
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Comunicación Interna empleada por la compañía	CI	4	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	87.45	73.69	56.52	83.46	68.60	1.68	1.09	1.14	1.285
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Comunicación Interna empleada por la compañía	CI	3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	85.53	73.75	63.83	86.37	78.00	1.22	0.91	0.90	1.001
Promedio variable Comunicación Interna empleada por la compañía						81.72	68.84	52.99	78.68	67.88	1.38	0.90	0.93	1.055
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Estructura de beneficios	EB	17	Me dan los recursos y equipos que necesito para hacer mi trabajo.	88.05	80.59	72.34	76.29	70.40	0.97	0.80	0.92	0.901
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Estructura de beneficios	EB	16	Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente.	79.63	56.21	29.79	68.60	47.60	2.05	0.77	0.89	1.200
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Estructura de beneficios	EB	26	Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.	87.92	60.39	78.26	84.63	71.00	0.91	0.81	0.84	0.850
Promedio variable Estructura de beneficios						85.20	65.73	60.13	76.50	63.00	1.12	0.79	0.88	0.927
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	49	A las personas les gusta venir a trabajar aquí.	79.52	47.15	41.30	65.83	56.20	1.53	0.79	0.96	1.078
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	57	Cuando se ingresa en la organización, uno se siente bienvenido.	93.85	80.54	82.61	85.83	88.80	1.07	0.95	1.03	1.020
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	58	Cuando una persona cambia de puesto o área, se la hace sentir como en casa.	87.06	59.89	66.67	79.51	72.00	1.08	0.83	0.91	0.934
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	56	Este es un lugar divertido para trabajar.	86.99	64.52	69.57	70.89	59.00	0.85	0.68	0.83	0.791
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	23	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	94.94	82.49	63.83	71.49	73.80	1.11	0.75	0.99	0.955
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	24	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	73.12	46.21	47.83	62.49	59.40	1.24	0.81	0.95	0.997
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	7	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.	73.09	55.25	47.83	67.37	54.60	1.55	1.01	1.10	1.207
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	22	Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o entorno laboral.	69.67	44.21	41.30	65.11	55.20	1.34	0.79	0.85	0.978
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	25	Nuestras instalaciones contribuyen a crear un buen entorno laboral.	86.47	66.40	43.48	55.71	49.80	1.26	0.64	0.99	0.965
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	33	Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización.	90.05	78.71	78.26	90.31	84.80	1.08	0.94	0.94	0.983
Exp. Sensorial	Espacio de Trabajo	Satisfacción laboral	SL	60	Teniendo todo en cuenta, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.	81.30	64.25	54.35	76.34	64.80	1.19	0.80	0.85	0.936
Promedio variable Satisfacción laboral						83.28	62.69	57.91	71.90	65.31	1.17	0.82	0.94	0.974
Promedio dimensión EXP. SENSORIAL						80.85	64.44	56.71	68.88	61.66	1.14	0.80	0.94	0.96

Nota: Elaboración propia. en base a *Los mejores lugares para trabajar en Uruguay*, de GPTW (2020 ,2021 ,2022) y a marco de análisis propuesto por Gavilán et al. (2013)