

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Posicionar propuestas para retener y atraer talento, liderazgo y cultura organizacional – Aplicación a Mercado Libre S.R.L.

Autoría: López, Brenda Melany

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

López, B. (2024) "*Posicionar propuestas para retener y atraer talento, liderazgo y cultura organizacional – Aplicación a Mercado Libre S.R.L.*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13889>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

ESCUELA DE NEGOCIOS



**Posicionar propuestas para retener y atraer talento, liderazgo y cultura organizacional –
Aplicación a Mercado Libre S.R.L.**

CURSO: MBA Vespertino B 2022

ALUMNO: Brenda Melany López

TUTOR: Emilia Montero

Buenos Aires, Argentina
Mayo 2025

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que son la luz en mi vida y me acompañaron los últimos 20 años en cada nuevo desafío. A mi compañero de vida que me empuja siempre a ser mejor profesional y persona, con sus sabios consejos.

A Mercado libre, por brindarme la posibilidad de realizar este MBA, apoyándome en tiempo y una beca económica.

Finalmente, quiero dedicar y mencionar a mi madre, Sandra, que partió el año pasado repentinamente y será siempre una fuente de ejemplo inagotable, de sabiduría y profesionalismo, ella fue quien me inspiró en pensar en este tema para la tesis, siempre buscando el bien en los demás empujando a quienes la rodearon a ser mejores, teniendo en cuenta que fue una increíble profesional como contadora y docente muchos años. De ella herede las ganas de aportarle a las personas desde otro lugar y no sólo siendo resultadista en la vida, lo importante es el proceso y ser felices con lo que hacemos con nuestro tiempo.

RESUMEN

El e-commerce en el mundo ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años y se espera que esto continúe y con él la cantidad de colaboradores que se sumen a este desafío.

Muchos aspectos son facilitados para los usuarios por medio del e-commerce pero a su vez ha proliferado notablemente la competencia por los recursos humanos que forman parte de las compañías, siendo perjudicadas las compañías que no pueden acompañar en las propuestas de valor para los colaboradores, propuestas de índole tangible e intangible.

Las grandes compañías tecnológicas implementan diversas estrategias para retener el talento en sus organizaciones. Estas estrategias se centran en crear un ambiente de trabajo favorable, ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento, brindar beneficios atractivos y promover una cultura corporativa sólida.

En este contexto, exploramos el crecimiento y la influencia de la economía digital en el sector tecnológico del país, así como su notable expansión y las particularidades del mercado laboral que lo componen. Se presta especial atención al concepto de propuesta de valor al empleado, con el fin de comprender qué factores impulsan y elevan el compromiso de los profesionales en tecnología. Además, se analizan las diversas estrategias que las organizaciones utilizan en la actualidad para atraer y preservar a su talento.

En síntesis, la presente investigación se enmarca como un informe descriptivo que aborda los problemas y desafíos que enfrentan las empresas en mantener a las personas valiosas dentro de las compañías. Posteriormente, se explorarán posibles alternativas para enfrentar estos desafíos y resolver las problemáticas actuales. Se ofrece una breve exposición del contexto, la situación actual y un caso de estudio como Mercado Libre en la materia. Se describirá el proceso de capacidad de un empleador para conseguir que los empleados destacados permanezcan en la empresa gracias al diseño de estrategias a largo plazo centradas en las expectativas y el bienestar de los trabajadores, como utilizar la inteligencia emocional y distintos enfoques desde el liderazgo y la cultura organizacional

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Descripción del Problema o Necesidad y Justificación	7
1.2. Preguntas de Investigación.....	8
1.3. Objetivo General.....	8
1.4. Objetivos Específicos	9
1.5. Metodología de la Investigación	10
2. CUERPO TEÓRICO	11
2.1. – La economía y la transformación digitales	11
2.1.2. Caso Mercado Libre	16
2.2. – Mercado laboral en el sector de tecnología	18
2.2.1. Contexto mercado laboral Argentina.....	18
2.2.2. Recursos humanos y el capital humano	23
2.2.3. Retos y problemáticas del sector de tecnología	26
2.3. Liderazgo y su impacto en la retención de talento.....	28
2.3.1. Estilos de liderazgo y la figura de anti-lider.....	28
2.3.2. Retención de los talentos – importancia del liderazgo	32
2.3.3. Caso Mercado Libre – aplicación a liderazgo	36
2.4. – La cultura organizacional	38
2.4.1. Definición de cultura organizacional, sus elementos y tipos	38
2.4.2. Impacto de la cultura organizacional en la retención de talento	42
2.4.3. Cultura organizacional en la era digital.....	44
2.4.4. Cambios culturales en la historia	48
2.4.5. Caso Mercado Libre	54
2.5. – Gestión de talento humano	65
2.5.1. ¿Qué es la gestión de talento humano?.....	65
2.5.2. Propuesta de valor como clave para atraer y retener talento	69
3. CUERPO EMPÍRICO	72
3.1 Caso Mercado Libre – gestión del talento y PVE	72
3.2. – Metodología de la investigación	78
3.3. Encuesta, cuestionario.	79

4. CONCLUSIONES GENERALES 93

5. BIBLIOGRAFÍA..... 98

1. INTRODUCCIÓN

En la última década, el comercio electrónico se ha consolidado como una de las principales fuerzas impulsoras de la economía global. La rápida digitalización y la evolución de las tecnologías han transformado la manera en que los consumidores adquieren bienes y servicios, generando un crecimiento sin precedentes en la industria del e-commerce. Según informes recientes, se espera que las ventas en línea continúen aumentando, lo que plantea grandes oportunidades y desafíos para las empresas que operan en este espacio dinámico y competitivo.

Un elemento crítico en el éxito de las empresas de comercio electrónico es la participación de equipos de tecnología de la información (IT¹), cuyo papel se ha vuelto más relevante que nunca. Estos equipos son responsables de desarrollar y mantener las plataformas digitales, garantizar la seguridad de las transacciones y optimizar la experiencia del cliente. La creciente dependencia de la tecnología ha llevado a una alta demanda de profesionales calificados en el ámbito de IT, lo que a su vez ha generado una competencia feroz por el talento en un mercado laboral saturado.

Sin embargo, la escasez de recursos calificados presenta un desafío significativo para las organizaciones. Muchas empresas se encuentran luchando por atraer y retener a los profesionales tecnológicos más competentes, lo que repercute directamente en su capacidad para innovar y mantenerse competitivas. Este fenómeno es particularmente evidente en el contexto actual, donde se espera que la transformación digital siga avanzando a un ritmo acelerado.

El capital humano se ha convertido en un activo invaluable para las organizaciones de e-commerce. La calidad y la motivación de los empleados son factores determinantes que influyen no solo en el rendimiento operativo, sino también en la creación de una cultura organizacional sólida y en la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado. La importancia de implementar estrategias efectivas para atraer y retener talento se hace evidente

¹ El término TI hace referencia a Tecnología de la Información. La tecnología de la información (TI) es la aplicación de ordenadores y equipos de telecomunicación para almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos, con frecuencia utilizado en el contexto de los negocios u otras empresas.

en este contexto, donde la rotación de personal puede resultar costosa y perjudicial para la continuidad del negocio.

A pesar de la creciente necesidad de asegurar un flujo constante de talento calificado, las grandes empresas enfrentan dificultades inherentes a su tamaño y estructura. La competencia por recursos humanos, combinada con las nuevas expectativas laborales de la fuerza de trabajo contemporánea, obliga a estas organizaciones a repensar sus propuestas de valor al empleado y a adoptar prácticas laborales que fomenten la satisfacción y el compromiso de su personal. Las grandes compañías tecnológicas implementan diversas estrategias para retener el talento en sus organizaciones. Estas estrategias se centran en crear un ambiente de trabajo favorable, ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento, brindar beneficios atractivos y promover una cultura corporativa sólida.

Esta tesis se propone analizar en profundidad las diferentes estrategias que las empresas de comercio electrónico pueden implementar para posicionar propuestas de atracción y retención de talento, contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad de sus equipos en un entorno desafiante y en constante evolución.

1.1. Descripción del Problema o Necesidad y Justificación

Las compañías del sector del software y los servicios tecnológicos, así como aquellas que implementan tecnologías en Argentina, enfrentan una serie de desafíos que dificultan la implementación de sus planes comerciales y el crecimiento de sus actividades. Estos obstáculos se pueden agrupar en: la falta de talento calificado, un aumento en la competencia y una alta tasa de movilidad laboral entre sus profesionales.

En este escenario, analizamos el surgimiento y la influencia de la economía digital en el ámbito tecnológico del país, así como su notable expansión. También exploramos las características particulares del mercado laboral y los diferentes perfiles profesionales que lo integran. Se presta especial atención al concepto de propuesta de valor para el empleado, con el objetivo de identificar los factores que motivan y fortalecen el compromiso de los profesionales en el área tecnológica. Asimismo, se examinan las diversas tácticas que las empresas están implementando para atraer y conservar a sus empleados en el entorno actual.

La conclusión a la que se arriba es que la rotación de personal es un fenómeno que afecta a numerosas industrias, principalmente debido a cambios en las trayectorias profesionales que son impulsados por las preferencias y necesidades individuales, más que por las características de las empresas. Si bien las organizaciones deben aprender a gestionar la rotación y su influencia en la cultura laboral, existen estrategias y herramientas que pueden adoptar para mejorar su capacidad de atraer y retener talento. Estas estrategias son especialmente efectivas en el sector tecnológico, permitiendo el desarrollo sostenible de sus procesos comerciales sin que la salida de empleados impacte negativamente en su operativa.

1.2. Preguntas de Investigación

En el presente capítulo se proponen una serie de preguntas que se buscan responder a lo largo de este trabajo:

Pregunta de Investigación N°1: ¿Cómo está compuesto el mercado laboral en la industria del software y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo?

Pregunta de Investigación N°2: ¿Cuáles son los atributos que más valoran los empleados a la hora de elegir y permanecer en una compañía?

Pregunta de Investigación N°3: ¿Qué estrategias pueden desarrollar las organizaciones para lograr atraer y retener talento de manera eficaz?

Pregunta de Investigación N°4: ¿Cómo la cultura organizacional y el buen desempeño de los líderes permite generar un ambiente propicio en las organizaciones? Que requiere de un constante seguimiento que involucre la creación de un ambiente laboral agradable, que posibilite el pleno desarrollo de las capacidades, habilidades y así fortalecer los lazos necesarios para alcanzar los objetivos planteados por las dos partes.

1.3. Objetivo General

Las empresas que operan en la industria del software y los servicios informáticos, así como las organizaciones que utilizan tecnologías, se enfrentan a diversas problemáticas que obstaculizan la ejecución de sus estrategias comerciales y el desarrollo de sus operaciones. Estas dificultades se pueden resumir en: la escasez de talento, una creciente competitividad y una alta rotación de su personal profesional.

En este contexto, se examinará el surgimiento y el impacto de la economía digital en el sector tecnológico, así como su notable crecimiento. También se analizarán las características específicas del mercado laboral y los distintos perfiles profesionales que lo componen. Se pone especial énfasis en el concepto de propuesta de valor al empleado, con el fin de comprender los factores que motivan y aumentan el compromiso de los profesionales. Además, se evalúan las diversas estrategias que están utilizando las organizaciones para atraer y retener a sus colaboradores en la actualidad.

1.4. Objetivos Específicos

A continuación, se proponen una serie de objetivos específicos que se buscan alcanzar en este trabajo de investigación:

- Analizar el contexto del mercado laboral en la industria de tecnología: Estudiar las características del mercado laboral actual, identificando las tendencias en la oferta y demanda de talento en el sector de software y servicios informáticos, así como la influencia de la economía digital en el crecimiento de estas industrias.
- Evaluar la propuesta de valor al empleado en empresas tecnológicas: Investigar y definir los elementos clave que componen la propuesta de valor al empleado en el sector tecnológico, determinando cómo estos aspectos influyen en el nivel de compromiso y satisfacción de los profesionales en tecnología.
- Identificar y comparar las estrategias de atracción y retención de talento implementadas por distintas organizaciones: Realizar un análisis descriptivo del caso de MELI en las estrategias efectivas que se están utilizando para atraer y retener talento, enfocándose en las mejores prácticas, tácticas innovadoras y desafíos comunes en la implementación relacionado principalmente a su cultura organizacional.
- Proponer recomendaciones para mejorar la retención de talento en el sector tecnológico: Desarrollar un conjunto de recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación, orientadas a ayudar a las empresas a optimizar sus abordajes en la atracción y retención de talento, promoviendo un ambiente laboral positivo que favorezca la sostenibilidad de sus operaciones y el desarrollo profesional de sus colaboradores.

1.5. Metodología de la Investigación

Se trata de una tesis descriptiva respecto a temas cualitativos. Se abarcará de forma transversal las estructuras de liderazgo, retención de talento y la cultura organizacional y como ejemplo mencionaremos el caso de Mercado Libre S.R.L.².

² Es una empresa que opera en el sector de comercio electrónico y fintech. Permite a los usuarios comprar y vender productos nuevos y usados, y ofrece servicios privados. En la plataforma ofrecen sus productos pequeñas y medianas empresas, productores, fabricantes, importadores, emprendedores, minoristas, mayoristas, individuos particulares, concesionarios, etc.

2. CUERPO TEÓRICO

2.1. – La economía y la transformación digitales

En el presente capítulo se describirá cómo ha evolucionado la economía digital y su importancia en la economía global. Además, se explica y detalla cómo los avances tecnológicos influyen en las compañías.

2.1.1. Definición de la economía digital

En el contexto de la economía digital, las ideas de Pierre Lévy³ sobre inteligencia colectiva y cibercultura ofrecen insights fundamentales para entender cómo la tecnología transforma las interacciones económicas. Según Lévy, la capacidad de compartir conocimiento de manera colaborativa no solo genera valor en el mercado, sino que también redefine las relaciones laborales en un entorno donde las habilidades tecnológicas son cada vez más demandadas.

A mediados de la década del 90, el canadiense y experto en finanzas Don Tapscott escribió 'La Economía Digital', un libro en el que avisaba sobre cómo la aparición de Internet y la digitalización de la información podrían cambiar la forma de hacer negocios en el futuro. El tiempo le ha dado la razón al autor hasta tal punto que hoy esas innovaciones tecnológicas están muy presentes en las actividades comerciales, tanto de las grandes y pequeñas empresas como de las finanzas personales.

En concreto, la economía digital se refiere al uso de las tecnologías de la información en los procesos de producción de bienes y servicios, así como en su comercialización y consumo. Este término pone de manifiesto cómo la industria crea productos y servicios nuevos o transforma los existentes, aprovechando la tecnología. La banca digital, el comercio electrónico, la

³ Pierre Lévy es un destacado autor, filósofo y académico tunecino que investiga las tecnologías de la inteligencia y la relación entre la información y la sociedad. He decidido recurrir a esta cita de Lévy porque su visión de la 'cibercultura' anticipa con acierto el desarrollo de la sociedad digital y describe cómo las tecnologías influyen en el comportamiento de las personas. Lévy sostiene que la cibercultura confronta a la humanidad con un vasto océano de conocimiento, en el cual es necesario seleccionar, elegir y filtrar la información para organizarla en grupos y comunidades que faciliten el intercambio de ideas, la condivisione de intereses y la creación de una inteligencia colectiva.

educación virtual, las aplicaciones móviles, las plataformas colaborativas, entre otras, son algunos ejemplos.

El concepto de economía digital⁴ abarca un amplio espectro de interacciones comerciales, que incluyen desde el comercio electrónico (e-commerce) y los servicios digitales hasta la utilización de datos y plataformas digitales para mejorar la eficiencia de las operaciones empresariales. La economía digital se apoya en tecnologías clave como la inteligencia artificial, el análisis de datos, el comercio móvil y la computación en la nube.

La economía digital ha ganado una importancia significativa en la economía global por varias razones que podemos enumerar:

- a) Crecimiento Económico Sostenido: Con el crecimiento de Internet y la adopción de tecnologías digitales, muchas economías han experimentado un aumento en la productividad y el crecimiento del PIB. Este crecimiento está impulsado por la digitalización de procesos y la creación de nuevos modelos de negocios que aprovechan al máximo la tecnología.
- b) Transformación de Sectores: Las empresas de diversos sectores han integrado tecnologías digitales para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la cadena de suministro y proporcionar una mejor experiencia al cliente. Esto ha cambiado la forma en que las empresas interactúan con sus clientes y cómo realizan sus operaciones.
- c) Cambio en el Comportamiento del Consumidor: Los consumidores han adoptado nuevas formas de comprar y consumir productos y servicios, influenciados por la disponibilidad de información en línea, recomendaciones de productos y la conveniencia de las compras digitales. Este cambio ha forzado a las empresas a adaptarse a las expectativas cambiantes del consumidor.

⁴La diferencia entre economía y economía digital reside en el enfoque y el uso de la tecnología digital. La economía tradicional se refiere a la gestión de recursos y la producción de bienes y servicios, mientras que la economía digital incorpora las tecnologías digitales en estos procesos, transformando la forma en que se producen, comercializan y consumen.

La era digital influencia en diversas industrias, especialmente en el comercio electrónico. La misma se ha beneficiado enormemente de la economía digital, convirtiéndose en uno de los componentes más visibles y exitosos. Las plataformas de e-commerce permiten la compra y venta de bienes y servicios a nivel global, proporcionando a las empresas acceso a mercados más amplios y a los consumidores una mayor variedad de productos y opciones.

La digitalización ha transformado el sector retail, con el aumento de las ventas en línea y la integración de soluciones omnicanal que combinan experiencias físicas y digitales. Los minoristas han tenido que adaptarse rápidamente a estas tendencias para mantenerse competitivos.

Así como también el sector financiero ha sido revolucionado por la economía digital, que ha permitido la creación de bancos digitales y servicios de fintech. Estos modelos han facilitado el acceso a servicios financieros, en especial para aquellos que no tienen acceso a la banca tradicional.

La economía digital también ha impactado el sector del turismo, con plataformas en línea que permiten a los consumidores reservar vuelos, hoteles y experiencias de viaje de manera conveniente. Este cambio ha mejorado la transparencia y la competitividad en el sector.

El consumo de contenido ha cambiado drásticamente, con el auge de plataformas de streaming que ofrecen acceso a películas, música y programas de televisión mediante suscripciones en línea.

La economía digital es un fenómeno multifacético que afecta a todas las industrias. Su relevancia en el contexto global radica en su capacidad para impulsar la transformación empresarial, mejorar la productividad y adaptar las interacciones entre empresas y consumidores. Las organizaciones que entiendan y se adapten a esta nueva dinámica estarán mejor posicionadas para competir en un mercado cada vez más digital y globalizado.

La cámara Argentina de Comercio Electrónico⁵ ha recientemente publicado un estudio anual de comercio electrónico por el 2024 donde informan que 6 de cada 10 personas realizan al menos una compra online al mes creciendo también a la

⁵ CACE es un organismo que promueve el crecimiento de la economía digital en emprendedores, PyMES y empresas; impulsando el desarrollo sostenido del país y todas sus regiones. Sus principales objetivos son Integrar y potenciar a toda la cadena de valor del sector, constituyéndose como actores clave de su ecosistema. Generan un entorno colaborativo, participativo, inclusivo y emprendedor a través de capacitación, métricas, eventos, el uso de nuevas tecnologías y promoción de la actividad.

par la utilización de billeteras electronicas comparado al año 2023. Las billeteras electrónicas se consolidaron como el medio de pago más utilizado, gracias a un notable crecimiento, especialmente entre los niveles socioeconómicos más bajos. En contraste, se observa una disminución significativa en el uso de tarjetas perdiendo share vs transferencias. El comprador de 2024 mantiene su histórico nivel de omnicanalidad⁶: 8 de cada 10 compradores buscaron información online para sus compras offline. La búsqueda de información se efectúa principalmente a través de dispositivos Mobile.

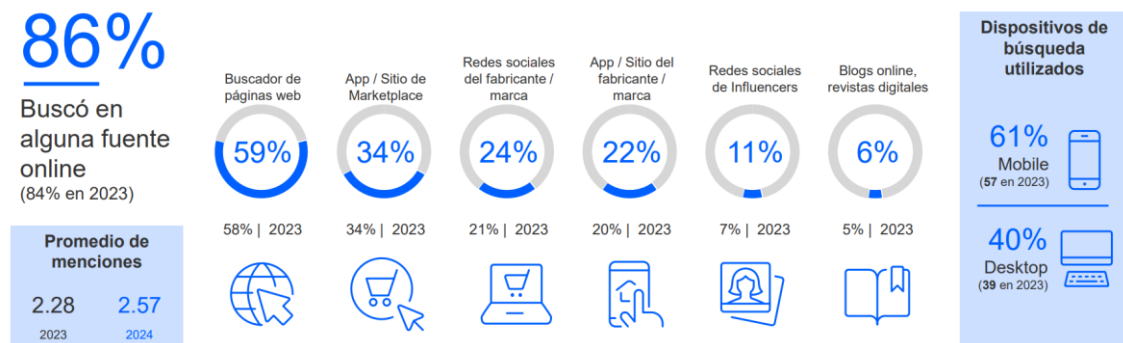


Figura 1: Fuente de información Pre-compra

Fuente: CACE

Durante el 2024 el eCommerce mantiene su crecimiento habitual logrando atraer a nuevos compradores y presentando una frecuencia de compra mas constante. Los compradores vuelven a elegir este canal por el ahorro de tiempo y energía, enfocándose en los precios y promociones, guiándose por experiencias previas, como también buscando información por su cuenta o apoyándose en recomendaciones cercanas.

El comercio electrónico en Argentina generó 22 millones de pesos creciendo 181% vs 2023 el cual esta por encima de la inflación interanual⁷ (117,8%), la cantidad de ordenes de compras crecieron un 5% siendo el resto incremento en el ticket promedio. En 2024, el canal online crece en su relevancia en el total de

⁶ La omnicanalidad, en términos sencillos, es la estrategia que permite a una empresa ofrecer una experiencia de cliente coherente y personalizada a través de todos los canales disponibles, sin importar si son físicos o digitales. En esencia, se trata de integrar y sincronizar todos los puntos de contacto de una empresa para que la interacción con el cliente sea fluida y consistente, independientemente del canal que utilice.

⁷ A la variación del IPC entre los meses de diciembre de dos años sucesivos se le conoce como inflación anual, mientras que para el resto de los meses se denomina inflación interanual. Esta variación puede calcularse para el nivel general de precios o para cada una de las divisiones del IPC

las ventas: para más de la mitad de las empresas B&M⁸ entrevistadas, la participación del canal representa entre el 11% y más del 30% del total vendido.

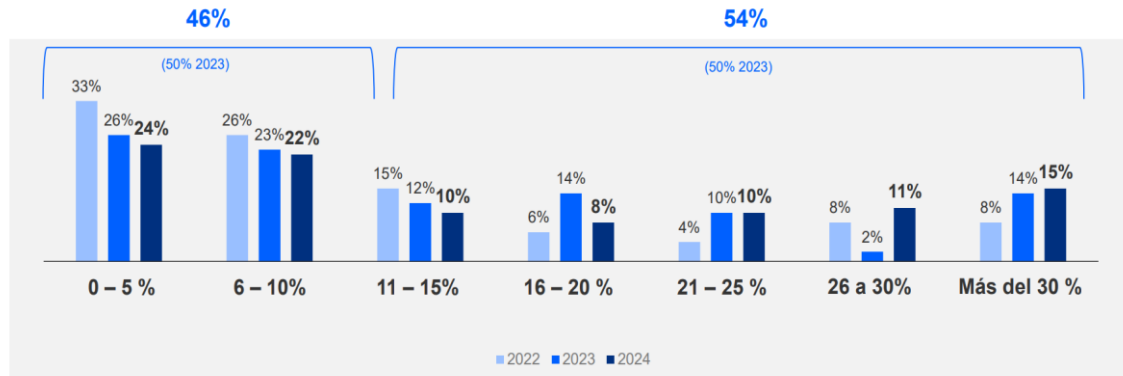


Figura 2: % Peso del canal online sobre total de ventas

Fuente: CACE

Empresas como Mercado Libre operan como plataformas digitales que no solo facilitan el e-commerce, sino que también ofrecen servicios adicionales, como procesamiento de pagos, logística y publicidad en línea. La economía digital fomenta la innovación y el surgimiento de nuevas empresas tecnológicas, muchas de las cuales están cambiando las industrias tradicionales. Los startups⁹ han proliferado en este entorno, aprovechando las tecnologías digitales para captar la atención del mercado.

La economía digital también tiene implicaciones para el trabajo y el capital humano, ya que requiere habilidades tecnológicas y digitales. La demanda de profesionales calificados en áreas como programación, análisis de datos y marketing digital está en aumento, esto según CESSI¹⁰ como fuente de datos

⁸ Las empresas Brick & Mortar se refieren a negocios que tienen una presencia física, es decir, operan desde un lugar tangible como una tienda, una oficina o una instalación física. El término "brick and mortar" (ladrillo y mortero) se utiliza para destacar la diferencia entre estas empresas y aquellas que operan exclusivamente en línea (conocidas como empresas "online" o "pure play").

⁹ Una "startup" es una empresa de reciente creación con un alto potencial de crecimiento, que suele basarse en tecnologías innovadoras para alcanzar un crecimiento rápido y escalable. A menudo, buscan soluciones a problemas específicos mediante tecnología avanzada y aspiran a crecer exponencialmente en lugar de de manera gradual, como una empresa tradicional.

¹⁰ CESSI es la Cámara de la Industria Argentina del Software, una entidad que reúne a empresas y entidades relacionadas con el desarrollo, producción, comercialización e implementación de software. Tiene por objetivo fortalecer el crecimiento de la industria del software.

que registra la evolución de los puestos de trabajo en el área de software y que abarcaremos en el próximo capítulo.

2.1.2. Caso Mercado Libre

La economía digital y el comercio electrónico están intrínsecamente relacionados. Mercado Libre es un claro ejemplo de cómo se implementan los principios de la economía digital en la práctica. Actúa como un marketplace que conecta a compradores y vendedores, integrando herramientas digitales para mejorar la experiencia del usuario y facilitar transacciones seguras y eficientes. En resumen, la economía digital abarca un fenómeno mucho más amplio que solo el comercio electrónico. Si bien el e-commerce es una parte importante, involucra diversos aspectos de la actividad económica, incluyendo innovación, transformación tecnológica y la forma en que las empresas interactúan con los consumidores y entre sí.

Mercado Libre es la plataforma de comercio electrónico más grande de América Latina y se ha consolidado como un referente en la economía digital en la región. Su éxito se basa en la implementación efectiva de tecnologías digitales y su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y las empresas. A continuación, se presenta un análisis de cómo ha llevado a cabo esta implementación y los beneficios que ha obtenido.

Mercado Libre actúa como un marketplace, donde conecta a compradores y vendedores a través de su plataforma digital. Los vendedores pueden listar sus productos y llegar a una audiencia masiva, mientras que los compradores disfrutan de una amplia selección de artículos a través de un solo punto de acceso. Esta estrategia maximiza la visibilidad de los productos y facilita las transacciones.

La plataforma está diseñada para ser intuitiva, lo que permite a los usuarios navegar fácilmente, buscar productos y efectuar compras con pocos clics. Además, se ha optimizado para dispositivos móviles, lo que permite un acceso cómodo desde teléfonos inteligentes y tabletas, aumentando aún más la accesibilidad.

Incluye Mercado Envíos que es el servicio logístico integrado de Mercado Libre que facilita el envío de productos. Este servicio permite a los vendedores gestionar el envío de sus productos a través de una red confiable, mejorando la experiencia del cliente al garantizar entregas rápidas y seguras.

Mercado Libre también ha implementado políticas de devolución simplificadas, brindando a los consumidores confianza en sus compras. Esto es crucial en un entorno de e-commerce, donde la experiencia post-compra puede influir significativamente en la satisfacción del cliente y la lealtad a la plataforma.

Mercado Pago es la plataforma de procesamiento de pagos de Mercado Libre, que permite a los usuarios realizar transacciones de manera segura y eficiente. Esta herramienta no solo se utiliza dentro de la plataforma de Mercado Libre, sino que también se ha expandido al ecosistema de otros comercios, lo que permite la integración de pagos en línea en una variedad de contextos.

Mercado Pago también ofrece opciones de financiamiento que permiten a los consumidores realizar compras a plazos, lo que puede aumentar las tasas de conversión y el volumen de ventas. Esto se adapta a las preferencias de los compradores, que valoran la flexibilidad en los métodos de pago.

La compañía utiliza análisis de datos para comprender el comportamiento del consumidor, lo que le permite ofrecer recomendaciones personalizadas y optimizar su inventario. Este uso de big data es fundamental para mejorar la experiencia del usuario y maximizar las oportunidades de venta. La plataforma también proporciona herramientas de publicidad para que los vendedores promocionen sus productos dentro de Mercado Libre, aumentando la visibilidad de sus ofertas. Este enfoque ayuda a los vendedores a alcanzar a sus audiencias objetivo de manera más efectiva.

Al ofrecer estas soluciones tecnológicas y logísticas, Mercado Libre empodera a individuos y pequeñas empresas para que ingresen al comercio electrónico sin necesidad de una infraestructura propia significativa. Esto ha contribuido al crecimiento del comercio digital en América Latina y ha fomentado la inclusión económica. Mercado Libre ha sido un catalizador fundamental para el crecimiento del comercio electrónico en la región. Su éxito ha llevado a un aumento en la confianza en las transacciones en línea y ha incentivado a otras empresas a invertir en el e-commerce.

Mercado Libre ha sabido implementar su modelo de negocio en el contexto de la economía digital mediante la creación de una plataforma integral que combina comercio electrónico, soluciones logísticas y sistemas de pago. Su enfoque en la facilitación de la experiencia del usuario y la incorporación de tecnologías avanzadas ha permitido a la empresa no solo capitalizar el crecimiento del e-commerce, sino también posicionarse como un líder en la economía digital en América Latina. Esta estrategia ha beneficiado tanto a consumidores como a vendedores, impulsando el desarrollo del mercado de comercio electrónico en la región.

¿Pero cómo logran ser uno de los mejores lugares para trabajar en el mundo? **Es resultado de su cultura puesta en acción.** Ser parte de Mercado Libre es mucho más que un trabajo, es superarse día a día y sentir orgullo por el impacto que genera lo que hacen, en cada uno de los países donde operan. Pero abarcaremos estos conceptos más adelante.

2.2. – Mercado laboral en el sector de tecnología

En el presente capítulo se describirá cómo ha evolucionado el mercado laboral en Argentina abarcando la importancia del capital humano en las compañías como en el contexto de evolución describiendo cuales son los principales retos hoy para las grandes empresas.

2.2.1. Contexto mercado laboral Argentina

Argentina ha experimentado un notable crecimiento en el sector tecnológico en las últimas dos décadas. La digitalización ha transformado diversos aspectos de la economía, y el sector de tecnología se ha posicionado como uno de los motores más importantes de este cambio. Este capítulo analiza el mercado laboral en el sector de tecnología en Argentina, abordando la demanda de talento, las cualificaciones necesarias, las oportunidades y desafíos que enfrentan los profesionales, así como la estructura y características del empleo en este ámbito.

El sector de tecnología ha mostrado un crecimiento sostenido en Argentina, impulsado por la adopción de tecnologías digitales en diversos sectores económicos. De acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Productivo de Argentina, las empresas de software y servicios informáticos generaron más de \$2.5 mil

millones en exportaciones en 2022, consolidando a Argentina como el segundo mayor exportador de servicios informáticos en América Latina. Este aumento ha llevado a una mayor demanda por trabajadores cualificados en áreas como desarrollo de software, análisis de datos, ciberseguridad y gestión de proyectos.

A pesar del crecimiento significativo del sector, existe una marcada escasez de talento en el área de tecnología. La rápida evolución del entorno digital genera una demanda constante de profesionales capacitados que puedan adaptarse a nuevas tecnologías y metodologías. Según un informe de Hays, uno de los principales desafíos en el mercado laboral probablemente será la incapacidad para satisfacer la creciente demanda de desarrolladores de software, especialistas en inteligencia artificial y expertos en recursos digitales. Esta escasez se agrava por la competencia global por talento, donde profesionales argentinos son altamente valorados en mercados internacionales.

Las empresas del sector tecnológico en Argentina buscan una variedad de perfiles profesionales, siendo los más demandados:

- **Desarrolladores de Software:** Se requieren habilidades en lenguajes de programación como Java¹¹, Python¹², y JavaScript¹³. Los conocimientos en metodologías ágiles y la experiencia en el desarrollo de aplicaciones móviles también son altamente valorados.
- **Expertos en Datos:** Con el auge del big data, los analistas y científicos de datos son esenciales para ayudar a las empresas a extraer insights significativos de grandes volúmenes de información.
- **Ciberseguridad:** La creciente preocupación por la seguridad digital ha llevado a un incremento en la demanda de especialistas en ciberseguridad que puedan proteger la infraestructura tecnológica y los datos de las organizaciones.

¹¹ Java es un lenguaje de programación de propósito general, utilizado en aplicaciones empresariales y desarrollo de Android.

¹² Python es un lenguaje de programación conocido por su simplicidad y versatilidad, utilizado en desarrollo web, ciencia de datos, inteligencia artificial.

¹³ JavaScript es el lenguaje principal para la programación del lado del cliente en navegadores web, también utilizado en el servidor a través de Node.js.

- Gestores de Proyectos de TI: La capacidad para liderar equipos multidisciplinarios y gestionar proyectos complejos es fundamental, especialmente en organizaciones que implementan tecnologías emergentes.

A pesar del crecimiento y la alta demanda, hay varios desafíos que enfrenta el mercado laboral en el sector de tecnología¹⁴:

- Escasez de Talento: Como se mencionó anteriormente, la escasez de profesionales calificados es un gran obstáculo. A menudo, las empresas necesitan recurrir a soluciones como el outsourcing para completar su plantilla.
- Expectativas Salariales Elevadas: Los profesionales en tecnología a menudo tienen altas expectativas salariales, lo que puede dificultar la contratación de talento, especialmente para empresas que no pueden competir con las grandes tecnológicas o startups de alto crecimiento.
- Retención de Talento: Una vez que las empresas logran reclutar talento, la retención es una preocupación constante. La cultura organizacional, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional son factores clave que influyen en la decisión de un empleado de permanecer en una empresa.
- Capacitación y Actualización Continua: La rápida evolución tecnológica exige que los profesionales se capaciten y actualicen constantemente. Las empresas deben invertir en la formación de sus empleados para mantener su competitividad.

Pero aún con los desafíos mencionados, el sector tecnológico en Argentina presenta diversas oportunidades como por ejemplo las Startups en Crecimiento, el apoyo del gobierno y la globalización. El ecosistema de startups ha florecido en los últimos años, con un número creciente de empresas emergentes que ofrecen innovación y atractivos entornos laborales para los jóvenes profesionales. Las iniciativas gubernamentales para promover la industria del

¹⁴ Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones – Editorial CEPAL

software y la tecnología han permitido la creación de programas de incentivos, lo que ayuda a fomentar el crecimiento y desarrollo del sector.

Por último, la posibilidad de trabajar para empresas internacionales ya sea de manera remota o en el extranjero, ha ampliado las oportunidades para los profesionales tecnológicos argentinos.

En síntesis, el mercado laboral en el sector de tecnología en Argentina está en una fase de expansión y transformación. Sin embargo, enfrenta varios desafíos relacionados con la escasez de talento y las altas expectativas de los profesionales. Las empresas deben adoptar estrategias efectivas para atraer y retener a talento en este entorno competitivo. Superar estos desafíos brindará la oportunidad para que Argentina se consolide aún más como un actor importante en la economía digital global.

La cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI) ha informado que en los últimos 12 meses la industria de Software generó 6 mil nuevos empleos alcanzando 156.849 empleos registrados en total. Además, el empleo en las empresas de Software ha venido creciendo en forma ininterrumpida desde 2015 (exceptuando el 2do. trimestre de 2020), habiendo generado 59.200 nuevos puestos de trabajo en los últimos 10 años.

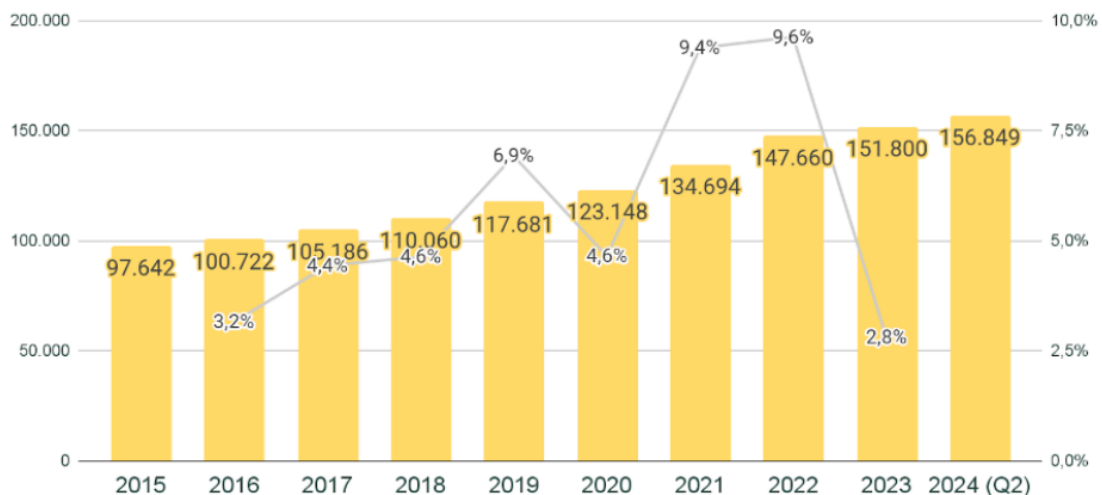


Figura 3: Cantidad de empleos registrados en Software y su variación interanual 2015-2023

Fuente: CESSI en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (ex Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social) y encuestas del OPSS.

En 2019 el crecimiento del empleo en el sector había comenzado a acelerarse (6,9%), aminoró cuando empezó la pandemia de Covid-19 (4,6% en 2020) y se disparó durante 2021 y 2022 (9,4% y 9,6% respectivamente) para volver a desacelerarse en 2023 (2,8%) en sintonía con la dinámica del sector en el resto del mundo.

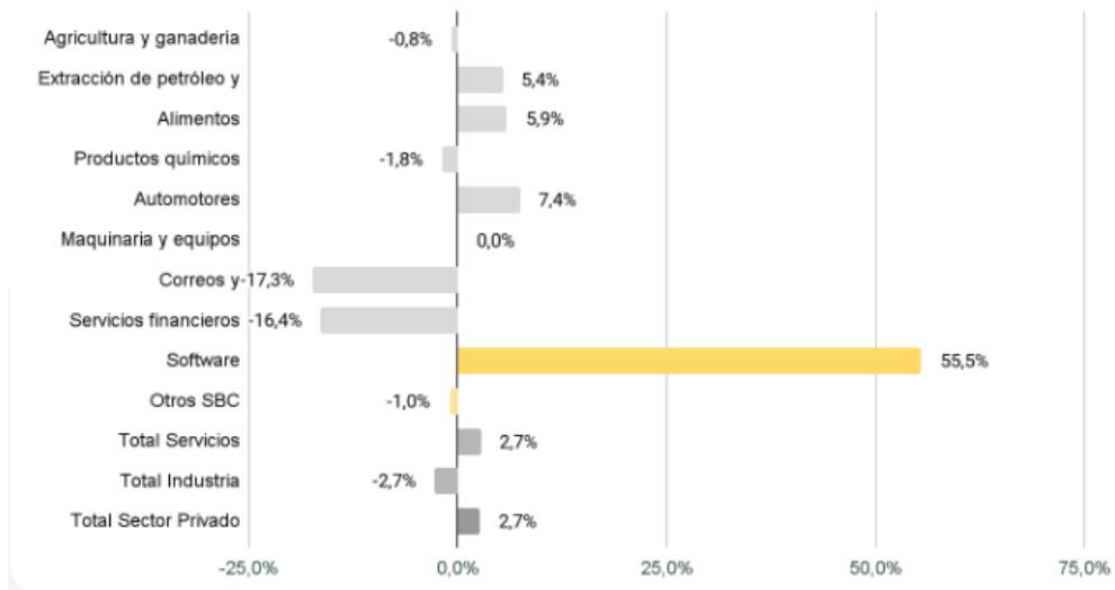


Figura 4: Variación 2023 vs 2015 de los empleados registrados por rama de actividad

Fuente: CESSI

La rotación de personal en el sector ha sido históricamente elevada, entre el 27% y el 28% de 2013 a 2018, pero en los últimos años ha experimentado fuertes cambios. Luego de alcanzar el 30% en 2019, descendió al 25% en 2020 por el inicio de la pandemia del Covid-19, en 2021 se disparó hasta alcanzar un máximo histórico del 40% para comenzar a descender en 2022 y en 2023 alcanzó un mínimo del 21%, cayendo a casi la mitad del valor de 2 años antes. Para 2024 se proyecta que vuelva a subir, pero hasta un 26%

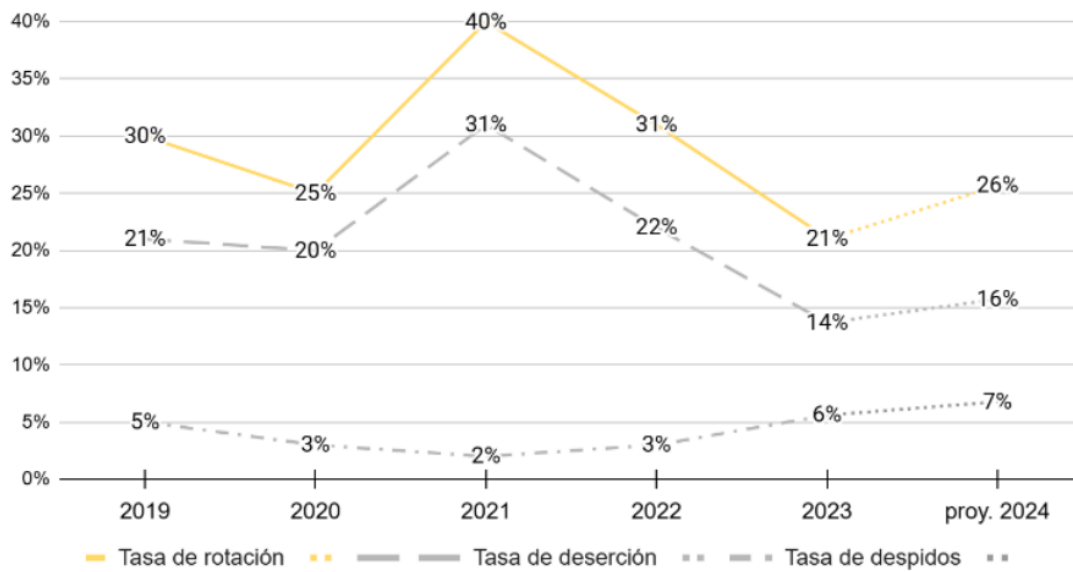


Figura 5: Tasas de rotación, deserción y despidos – 2019 a 2024

Fuente: CESSI

2.2.2. Recursos y el capital humanos

El capital humano se refiere a los conocimientos, habilidades, experiencias y atributos que poseen los empleados y que son considerados valiosos para la organización. En los últimos años, ha sido cada vez más claro que el capital humano es uno de los activos más importantes que una empresa puede tener, sobre todo en el contexto de la economía del conocimiento o digital. A medida que las organizaciones enfrentan un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, invertir en el desarrollo y la gestión del capital humano se ha convertido en una necesidad estratégica.

El capital humano se entiende como un conjunto de competencias y capacidades de los individuos que contribuyen al éxito de las organizaciones. Este concepto no solo abarca la educación formal y la formación profesional, sino también las habilidades interpersonales, la experiencia laboral y la capacidad de adaptarse a nuevos entornos y desafíos.

Dentro de los elementos que componen el capital humano se encuentran los siguientes cuatro puntos clave:

- **Conocimientos:** Información y entendimiento adquiridos a través de la educación y la experiencia.
- **Habilidades:** Capacidades adquiridas para realizar tareas específicas, que pueden ser técnicas o blandas.
- **Actitudes:** Comportamientos y formas de pensar que afectan la actuación de los empleados en el trabajo.
- **Experiencia:** Conocimiento práctico adquirido a lo largo del tiempo en el trabajo.

El capital humano es fundamental para el rendimiento de las organizaciones, con impactos directos en factores clave como la productividad, la innovación, y la competitividad.

Los empleados bien capacitados y motivados son más eficientes y productivos, lo que contribuye a mejorar el rendimiento general de la empresa. Las organizaciones que invierten en la capacitación de su personal tienden a ver un aumento en la calidad del trabajo y en la efectividad operativa.

El capital humano también impulsa la innovación dentro de las organizaciones. Los empleados que poseen habilidades diversas y una mentalidad abierta están más inclinados a proponer ideas nuevas, lo que puede llevar a una mejora continua de los procesos y la creación de productos innovadores.

En un entorno empresarial competitivo, el capital humano es un diferenciador clave. Las organizaciones que pueden atraer, retener y desarrollar talento humano de calidad tienen más probabilidades de sobresalir en su sector.

La gestión del capital humano implica el desarrollo e implementación de estrategias para atraer, desarrollar y retener talento. Esto incluye la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y la creación de un ambiente laboral favorable.

El proceso de reclutamiento y selección es fundamental para construir un sólido capital humano. Las empresas deben diseñar procesos eficaces que identifiquen a candidatos que no solo tengan las habilidades técnicas necesarias, sino que también se alineen con la cultura organizacional.

La capacitación continua es esencial para mejorar y actualizar las habilidades del personal. Esto puede incluir programas de formación interna, mentoría, coaching y acceso a cursos externos. La inversión en desarrollo profesional no solo beneficia a los empleados, sino que también genera un retorno significativo para la empresa.

Implementar un sistema de evaluación del desempeño es vital para medir la efectividad del capital humano. Los procesos de evaluación deben ser justos, transparentes y alineados con los objetivos de la organización, permitiendo la identificación de áreas de mejora y el fomento del desarrollo de los empleados. Retener talento es uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas en la actualidad. Factores como la cultura organizacional, las oportunidades de crecimiento, la compensación y los beneficios son clave para la retención. Las organizaciones deben esforzarse por crear un ambiente en el que los empleados se sientan valorados y motivados.

A pesar de la importancia del capital humano, la gestión efectiva presenta una serie de desafíos, que continúan incrementándose en un ambiente de contratación online, con competencia tan a la mano. Algunos ejemplos son la escasez de talento, el cambio en las expectativas de los empleados y la diversidad e inclusión. La competencia por talento calificado es feroz, y muchas organizaciones sufren una escasez de habilidades críticas. Esto obliga a las empresas a innovar en sus procesos de reclutamiento y a desarrollar programas de formación para aprovechar el talento interno. Por otro lado, las expectativas de los empleados han evolucionado, especialmente entre las generaciones más jóvenes. El equilibrio entre la vida laboral y personal, la flexibilidad laboral y el deseo de un propósito visible en el trabajo son ahora factores importantes que las empresas deben considerar. La pandemia ha fomentado mucho este punto de vista en las personas, donde por ejemplo el home office se torno un aspecto clave a la hora de elegir un trabajo. Por último, fomentar la diversidad y la inclusión es crucial para crear un entorno laboral más rico y productivo. Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan obstáculos al intentar implementar estrategias que verdaderamente promuevan la diversidad y resulten efectivas.

Por todo esto, las organizaciones pueden implementar una variedad de estrategias para potenciar su capital humano:

- **Creación de Programas de Capacitación:** Desarrollar programas educativos que aborden las necesidades específicas del personal y que fomenten el aprendizaje continuo.
- **Fomento de la Diversidad:** Implementar políticas que promuevan la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, lo que puede mejorar el rendimiento y la creatividad.
- **Incentivos y Beneficios:** Ofrecer un paquete competitivo de beneficios y compensaciones que no solo atraiga, sino que también retenga a los mejores talentos.
- **Ambiente de Trabajo Positivo:** Crear un ambiente que fomente la colaboración, el respeto y el bienestar de los empleados, lo que puede aumentar el compromiso y la productividad.

El capital humano se ha convertido en un elemento crucial para el éxito organizacional. Las empresas que comprendan su valor y desarrollen estrategias efectivas para gestionar y desarrollar su capital humano estarán mejor posicionadas para competir en un entorno empresarial cada vez más complejo. Al invertir en sus empleados y fomentar un entorno de trabajo positivo, las organizaciones pueden no solo retener talento, sino también impulsar la innovación y el crecimiento sostenible.

2.2.3. Retos y problemáticas del sector de tecnología

Uno de los principales retos del sector tecnológico en Argentina es la escasez de talento calificado. A pesar de la creciente cantidad de graduados en carreras relacionadas con la tecnología, la demanda de profesionales con habilidades específicas supera ampliamente la oferta disponible. Sectores como el desarrollo de software, la inteligencia artificial y la ciberseguridad requieren conocimientos profundos y actualizados que no siempre son fáciles de encontrar.

Esta situación ha llevado a una fuerte competencia por el talento local, así como a la necesidad de que las empresas busquen recursos fuera del país. Además,

la escasez de talento crea una presión sobre las empresas para ofrecer salarios y beneficios más atractivos, lo que puede ser un desafío para aquellas que tienen recursos limitados.

Las expectativas de los profesionales del sector tecnológico han evolucionado rápidamente. Los empleados actuales, especialmente los más jóvenes, valoran aspectos como la flexibilidad laboral, un equilibrio entre la vida personal y profesional y un ambiente de trabajo inclusivo y diverso. Estas demandas han llevado a las empresas a adaptar sus políticas y prácticas laborales para retener talento.

Sin embargo, muchas organizaciones aún luchan por cumplir con estas expectativas. La falta de un enfoque en la cultura organizacional y el bienestar de los empleados puede resultar en una alta rotación de personal y dificultades en la retención de talento.

La transformación digital es un fenómeno que afecta a todas las industrias, pero su impacto se siente especialmente en el sector tecnológico. Las empresas deben adaptarse constantemente a nuevas herramientas y tecnologías para mantenerse competitivas. Esto requiere una inversión significativa en capacitación y desarrollo del personal.

Además, la velocidad de cambio en el sector tecnológico puede resultar abrumadora para algunos empleados, lo que puede afectar su productividad y compromiso laboral. Las empresas necesitan establecer programas de capacitación efectivos que no solo se centren en habilidades técnicas, sino que también ayuden a los empleados a adaptarse a un entorno de trabajo en constante evolución.

Por otro lado, la diversidad y la inclusión son temas cruciales en el mercado laboral de tecnología. Aunque se han realizado esfuerzos para promover la inclusión de mujeres y otros grupos subrepresentados en el sector, todavía persisten barreras significativas. Las empresas deben trabajar activamente para crear un entorno que no solo atraiga a una fuerza laboral diversa, sino que también promueva la participación y el liderazgo de estos grupos.

La falta de diversidad puede limitar la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. Las empresas que no aborden esta problemática corren el riesgo de perder el talento valioso que puede aportar diferentes perspectivas y enfoques.

2.3. Liderazgo y su impacto en la retención de talento

2.3.1. Estilos de liderazgo y la figura de anti-lider

En el entorno empresarial actual, el liderazgo se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las corporaciones. La dinámica de los mercados, la creciente complejidad de los desafíos empresariales y la necesidad de adaptación a un entorno cambiante exigen líderes competentes y efectivos. Esta tesis tiene como objetivo explorar el papel del liderazgo en las corporaciones hoy en día, analizando las características, competencias y prácticas que distinguen a los líderes destacados en este contexto.

El estudio del liderazgo en las corporaciones es de suma importancia debido a varias razones. En primer lugar, el liderazgo desempeña un papel crucial en la dirección estratégica y en la toma de decisiones empresariales. Además, el liderazgo efectivo tiene un impacto directo en el rendimiento organizacional, la motivación de los empleados y el logro de los objetivos corporativos. Comprender los atributos y comportamientos de los líderes exitosos en el entorno empresarial actual es fundamental para mejorar la gestión y el funcionamiento de las corporaciones.

El liderazgo es el proceso de influir en un grupo de individuos para lograr metas y objetivos establecidos. Un líder es alguien que guía, inspira y motiva a otros a alcanzar un propósito común. Existen varios estilos de liderazgo que se adaptan a diferentes situaciones y características de los equipos. Algunos de los tipos de liderazgo más comunes son:

- a) Liderazgo autocrático: En este estilo, el líder toma decisiones de manera unilateral y ejerce un alto grado de control sobre el equipo. La comunicación es principalmente unidireccional, y se espera que los seguidores cumplan las órdenes sin cuestionarlas.
- b) Liderazgo democrático: En este estilo, el líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones y fomenta la participación. Se valora la opinión de los seguidores y se promueve un ambiente colaborativo.
- c) Liderazgo transaccional: En este estilo, los líderes establecen un intercambio con los seguidores, basado en recompensas y sanciones. Se enfocan en establecer

metas claras y recompensar los logros, así como corregir los errores mediante el establecimiento de consecuencias.

- d) Liderazgo situacional: Este enfoque considera que diferentes situaciones requieren diferentes estilos de liderazgo. Los líderes situacionales adaptan su estilo de liderazgo según las necesidades y habilidades de los seguidores y la situación específica en la que se encuentran.
- e) Liderazgo transformacional: Este estilo de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial y se comprometan con una visión compartida. Los líderes transformacionales fomentan la innovación, el crecimiento personal y el desarrollo del equipo.

El liderazgo transformacional también puede ser llamado modelo de liderazgo de carnicería, con jefes accesibles y abiertos a la escucha activa, este es el principio de liderazgo que mantiene Mercado Libre por ejemplo pero también otras grandes empresas como Salesforce¹⁵ & DinoCloud¹⁶, empresas bien posicionadas en rankings de mejores lugares para trabajar. La fórmula ganadora para estos actores es vínculos de confianza y estabilidad, donde comenzamos a mencionar también los aspectos de inteligencia emocional, importantes a la hora de hablar de buenos líderes. Los colaboradores confían en las empresas distinguidas por fomentar los vínculos cercanos, por tener en cuenta las singularidades de cada empleado y potenciar su desarrollo profesional. La conexión, la empatía son fundamentales para crear ese entorno único de trabajo que haga que el enfoque esté en las personas, de manera integral, priorizando su bienestar físico emocional y desplegando el máximo potencial que posea. La escucha y el feedback continuo es clave.

¹⁵ Salesforce es una plataforma de gestión de relaciones con el cliente (CRM) basada en la nube que ayuda a las empresas a gestionar sus ventas, servicios al cliente, marketing y operaciones comerciales. Es una herramienta que conecta a las empresas con sus clientes, proporcionando una visión integral de cada cliente a todos los departamentos, incluyendo marketing, ventas, comercio y servicios

¹⁶ DinoCloud es una empresa argentina de consultoría en la nube y un socio Premier de Amazon Web Services en Latinoamérica, que ayuda a empresas de todos los tamaños a optimizar, escalar y transformar sus negocios a través de la adopción de tecnologías de innovación global y computación en la nube.

El liderazgo consciente es un eje central en *La empresa consciente*, de Fred Kofman¹⁷, el autor ofrece una serie de ideas y principios relacionados con el liderazgo consciente en el contexto empresarial. Kofman se refiere a la autoconciencia, enfatiza que un líder consciente debe comenzar por ser consciente de sí mismo. Esto implica tener una comprensión profunda de sus propios valores, creencias, fortalezas y debilidades. La autoconciencia es esencial para tomar decisiones alineadas con el propósito de la empresa y para ser un modelo por seguir para los demás.

Responsabilidad personal, los líderes conscientes asumen la responsabilidad personal de sus acciones y decisiones. No culpan a otros o a las circunstancias por los problemas, sino que buscan soluciones constructivas y toman medidas para corregir los errores.

Empatía y escucha activa, Kofman destaca la importancia de la empatía y la escucha activa en el liderazgo consciente. Los líderes deben ser capaces de comprender y conectar emocionalmente con sus empleados, clientes y otras partes interesadas. La escucha activa implica prestar atención genuina a las preocupaciones y necesidades de los demás.

Comunicación clara y honesta, los líderes conscientes se esfuerzan por mantener una comunicación clara y honesta con su equipo y otras partes interesadas. Fomentan un ambiente de confianza en el que la información fluye libremente y se abordan los problemas de manera abierta.

Desarrollo de equipos, Kofman subraya la importancia de desarrollar y apoyar a los equipos de manera efectiva. Los líderes conscientes se esfuerzan por crear un entorno donde los miembros del equipo puedan crecer, aprender y contribuir al máximo de su potencial.

Ética y valores, el liderazgo consciente se basa en valores sólidos y éticos. Los líderes deben tomar decisiones que estén alineadas con el propósito y los valores de la empresa, incluso si estas decisiones pueden ser difíciles o impopulares en el corto plazo.

¹⁷ Fred Kofman es coach ejecutivo y asesor en materia de liderazgo y cultura. Tiene un PhD en Economía por la Universidad de California, Berkeley. Fundador y presidente del Conscious Business Center. Kofman nos propone construir valor a través de los valores para alcanzar la verdadera excelencia y el liderazgo empresarial.

Inspiración y propósito, finalmente, Kofman destaca que los líderes conscientes tienen la capacidad de inspirar a otros y de conectarlos con un propósito más grande. Comunican la visión de la empresa de manera convincente y motivan a los empleados a trabajar hacia esa visión.

En resumen, el liderazgo consciente implica un enfoque en la autoconciencia, la responsabilidad personal, la empatía, la comunicación honesta, el desarrollo de equipos y la ética, todo en el contexto del propósito de la empresa. Los líderes conscientes son fundamentales para crear y mantener una cultura empresarial que sea ética, centrada en valores y socialmente responsable.

Ahora, ¿Qué sucede cuando el líder no posee las aptitudes positivas que mencionamos y las personas no se sienten cómodas en su ambiente de trabajo? En su libro *Antilíder: Por qué las personas no renuncian a las empresas, renuncian a sus jefes*, Andrés Hatum (2022) destaca varios aspectos que abarcaremos en esta tesis.

En el pasado las organizaciones fueron diseñadas paRa ser eficaces y eficientes, lo cual llevaba a organizaciones basadas en silos o áreas donde cada uno buscaba generar sus propios resultados sin importar la mirada del resto o como podía impactarlos. Este ambiente es el ideal para el anti líder, donde se abroquelan en un área evitando que la gente se mueva o crezca.

Las nuevas organizaciones están diseñadas para lograr rapidez, agilidad y competir en el mercado siendo impredecibles, y una parte importante del diseño organizacional de estas compañías, es migrar a una organización donde el trabajo este realizado por equipos, “network de equipos”. Para lograr construir esto, se necesitan sistemas alrededor de los equipos donde se pueda compartir información de forma transparente, generar la movilidad de personas, y esta movilidad debe estar acompañada de libre circulación de información y feedback. Aspecto que ya hemos definido clave en el liderazgo y en las buenas culturas organizacionales.

La nueva organización debe estructurarse en torno al talento y no simplemente en la figura del empleado tradicional. Asimismo, debe apoyarse en plataformas en lugar de productos, desenvolverse en un entorno digital más que mecánico y afrontar sus desafíos con una mirada profunda en lugar de superficial.

Un líder con mentalidad creativa, que anticipe y pueda analizar y crear cambios, de mentalidad adaptativa, ágil en el aprendizaje, comprometido con la gente, los talentos, que tenga claridad en el desarrollo de las personas y una comunicación clara y fluida llevan al éxito motivacional de los talentos.

¿Por qué menciono al anti líder? Justamente porque si no logramos en un líder las cualidades antes descritas posiblemente tengamos alta rotación de personal, baja motivación de los talentos/colaboradores en la compañía.

2.3.2. Retención de los talentos – importancia del liderazgo

En Next Generation Talent Management, Hatum (2010) se propone un enfoque renovado para la gestión del talento en contextos organizacionales complejos. Se abarca el tema de liderazgo y retención de una forma particular.

En primer lugar qué significa retener talento en una compañía – bueno el esfuerzo de un empleador por retener a los trabajadores deseados para cumplir los objetivos empresariales, esto incluye al final del día factores tangibles como intangibles. Muchos de estos factores pueden afectar negativamente la retención, por ejemplo, un bajo nivel de compromiso, una baja motivación, un alto grado de desconfianza, la falta de comunicación o transparencia, o prácticas de compensación y recompensas deficientes, por mencionar algunos. Cuanto más tiempo y dinero invierta una empresa en desarrollar el talento, más importante será retenerlo para obtener un retorno de la inversión. Sin embargo, la retención también es importante para evitar los costos ocultos de la rotación, como la pérdida de conocimiento y experiencia.

Retener el talento requiere una visión a largo plazo y una planificación creativa. La mayoría de los programas de retención de empleados se centran en desarrollar paquetes de beneficios atractivos, que a menudo incluyen prestaciones como vacaciones pagadas, ajustes de horario y una compensación competitiva. Sin embargo, los paquetes de beneficios no son suficientes para abordar los problemas de rotación y, por lo tanto, este enfoque impide que las organizaciones desarrollen una visión integral de los problemas de rotación y, por lo tanto, prácticas de retención verdaderamente eficaces. Es por esto por lo que es importante que las compañías entiendan que no todo puede ser tangible

y muchas veces el valor esta en exponer el tipo de compañía donde la persona se esta desempeñando, de manera de que la cultura organizacional (tema que abarcaremos más adelante) pueda ser un factor clave a la hora de decidir si continuar o no trabajando para cierta compañía.

Según Gallup (2022), el 19% de los empleados a nivel mundial están activamente desvinculados, y solo el 21% están comprometidos con su trabajo, lo que refleja un alto nivel de descontento en la fuerza laboral global, tienen menos conexiones intelectuales, emocionales y motivacionales con la firma y por consiguiente se irían de ella si surgiera una mejor oportunidad. De este modo es poco probable que los trabajadores que no estén satisfechos tengan un buen desempeño organizacional.

¿Y cómo afecta esto a la organización? Es probable que estas personas den servicio de baja calidad, desanimen a los clientes internos y externos. Por esto es por lo que además de ofrecer un paquete de beneficios importante y competitivo es imperativo que las organizaciones aborden problemas de rotación más complejos al intentar retener a sus empleados.

El programa de retención de una organización debe centrarse en otros aspectos, además de los relacionados con las motivaciones extrínsecas a corto plazo que influyen en las decisiones de las personas de quedarse o irse. Por lo tanto, esto requiere un enfoque estratégico a largo plazo.

El modelo para la retención a largo plazo que quisiera proponer incluye tres elementos claves, la compensación y recompensas típicas que se utilizan en las empresas y dos conjuntos adicionales de factores que se consideran igual de importantes en el mercado, la identidad organizacional y la trayectoria profesional/empleabilidad. Juntos, estos tres conjuntos de factores pueden conectar estrechamente al empleado con la empresa, mejorando respectivamente el reconocimiento, el compromiso y la implicación que ambas partes buscan.



Figura 6: Triángulo de Retención

Fuente: Next Generation Talent Management (2010)

Que importante resultan ser estas tres puntas del triángulo, cuan distintas pero relacionadas que se encuentran a la vez. La conexión es clara, la identidad organizacional define el “por qué” y “para qué” de la empresa. Las compensaciones y beneficios son la expresión tangible de esa identidad, mostrando cómo cuida a su gente. El desarrollo de carrera muestra el compromiso con el futuro del talento, reforzando esa identidad y reteniendo a quienes comparten sus valores.

El compromiso como expresión de la identidad organizacional constituye un factor clave. Albert y Whetten (1985) definen la identidad organizacional a partir de tres dimensiones fundamentales: lo que es central para la organización, lo que la distingue de otras y lo que permanece en el tiempo desde la perspectiva de sus miembros, es decir, aquello que conecta su presente con su pasado. Por su parte, Collins y Porras (2000) sostienen que las empresas visionarias son aquellas capaces de articular una ideología central. Al definir un conjunto de valores fundamentales, dichas organizaciones desarrollan una identidad clara y estable, que permite a sus integrantes identificarse con la empresa, fortaleciendo así su nivel de compromiso (Hatun, Chaher & Alderete, 2008). A su vez, al consolidar el compromiso de los empleados con los valores centrales, se refuerza la identidad organizacional (Hatun & Pettigrew, 2006; Hatun, 2007).

Por lo tanto, si bien la estrategia comercial de una empresa visionaria puede cambiar según las condiciones del mercado, su identidad permanece intacta. Esto coincide con la propuesta de Gagliardi (1986) de que la estrategia principal de una organización debe ser el mantenimiento de su identidad cultural. El papel de los fundadores en la creación de dicho conjunto de creencias (es decir, valores) y en la consolidación del compromiso de las personas con dichos valores permite a las empresas lograr una identidad organizacional sólida.

En tiempos de crisis cuando las organizaciones buscan adaptarse a nuevas circunstancias ambientales, los sustantivos cambian mientras que los intangibles permanecen inalterados, es así que el resultado es que las organizaciones son capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes y, al mismo tiempo, mantener la estabilidad utilizando su identidad como un factor psicológico.

Vayamos a algunos casos reales de cambios de estructuras siguiendo con el ámbito tecnológico, Mercado Libre, Google, Alibaba, Netflix, Microsoft han sido compañías que atravesaron por diferentes razones cambios fuertes en sus estructuras. Un caso ejemplar es el de Microsoft, que bajo la dirección de Satya Nadella¹⁸, reestructuró su cultura organizacional para fomentar la colaboración y la innovación. Al implementar una mentalidad de crecimiento, la compañía vio un aumento del 20% en la satisfacción del cliente y un impresionante incremento del 45% en su valor de mercado en solo cinco años. Esta metamorfosis no solo rejuveneció la marca, sino que también atrajo a un nuevo talento, convirtiendo a Microsoft en uno de los lugares más deseables para trabajar, según el ranking de Glassdoor¹⁹. En un mundo empresarial en constante evolución, el papel del liderazgo se convierte en un factor determinante para la adopción exitosa de nuevas tecnologías. Un estudio de McKinsey & Company (2020)²⁰ revela que el

¹⁸Nadella es un ingeniero electricista, informático y administrador de empresas estadounidense de origen indio. Empezó a trabajar como ingeniero en la empresa informática Sun Microsystems y lleva en Microsoft desde 1992, donde ha ocupado numerosos cargos. El estilo de liderazgo de Satya, caracterizado por su solidez, decisión y empoderamiento, transformó la cultura de la empresa, fomentando la agilidad, la innovación y la colaboración.

¹⁹ Glassdoor es un portal de empleo en línea donde los empleados y los que buscan trabajo pueden encontrar información sobre empresas, comparar salarios y leer reseñas de otros empleados. Es como un TripAdvisor para las empresas, buscando promover la transparencia en el lugar de trabajo.

²⁰ McKinsey & Company es una firma global de consultoría de gestión que asesora a empresas, gobiernos e instituciones en todo el mundo. Se enfoca en ayudar a sus clientes a resolver problemas complejos, desarrollar nuevas oportunidades y alcanzar objetivos ambiciosos

70% de los proyectos de transformación digital fracasan debido a la falta de compromiso por parte de los líderes.

Este último punto se relaciona de forma directa con el bloque anterior y la mención a los denominados anti – líderes.

Entonces, ¿cómo una identidad organizacional sólida conduce a un mayor compromiso y, a su vez, a la retención a largo plazo? Una posibilidad es que cuanto más sólidos sean los valores de una organización, mayor será la probabilidad de que las palabras y acciones de los gerentes estén alineadas. Esta alineación no solo genera una sensación de coherencia, sino que también inspira a los empleados. Los empleados, como señalan Aselstine y Alletson (2006), desean que la visión y la misión de la organización sean puestas en práctica de manera concreta por los gerentes y líderes visibles (p. 6). Una identidad sólida también puede generar confianza y lealtad, lo que hace que las personas se sientan más cómodas cuando surge una crisis. Finalmente, una identidad clara y sólida proporciona una sensación de estabilidad y continuidad, que las personas tienden a valorar. Por lo tanto, dicha identidad fortalecerá las perspectivas de retención de las empresas.

Según un estudio de Towers Perrin (2004), los principales impulsores de la retención de empleados incluyen la satisfacción con las decisiones organizacionales relacionadas con el personal, una relación positiva con los líderes y la percepción de la organización como un excelente lugar para trabajar. El compromiso requiere no solo escribir los objetivos organizacionales y sus valores, sino también demostrarlos diariamente. Después de trabajar para crear una identidad fuerte, el siguiente paso es diseñar un plan de retención exitoso.

2.3.3. Caso Mercado Libre – aplicación a liderazgo

Mercado Libre es otra compañía que ha demostrado ser un ejemplo de empresa que trabaja en la retención. Marcos Galperín, En una entrevista publicada en julio de 2023, Marcos Galperín, CEO de Mercado Libre, afirmó que retener talento implica comprender los cambios en las prioridades de los trabajadores y adaptar las prácticas organizacionales a esas nuevas expectativas (Ámbito, 2023). El empresario destacó el rol del jefe, quien juega un papel fundamental en la decisión de que las personas permanezcan o no en las compañías. "La gente

que siente que tiene un jefe que es una persona que les permite crecer, explorar cosas nuevas, que tienen buena relación, es la gente que menos se va de la empresa. Cuando hay un jefe que es una persona muy autoritaria o que es muy estricta y no le permite a alguien hacer cosas nuevas, esa gente tiende a buscar otros lugares dentro de la empresa o a irse", dijo Galperin por ese entonces. La gente busca todo el tiempo crecer, aprender y estar satisfecho con lo que hace día a día. Mientras encuentren eso en un lugar van a quedarse. La receta para retener en el caso de la compañía tecnológica esta asociada a no decirle al empleado que hay que hacer, sino que cada uno descubra cual es la mejor manera para alcanzar el objetivo, siempre se busca ir más allá buscando agregar valor y eso esta sumamente relacionado con la cultura organizacional de la compañía, tema que se abordará en esta tesis en el próximo capítulo de cultura. Ahora bien, ¿qué es lo que hace Mercado Libre para empujar a sus líderes a su mejor versión?

En primer lugar, liderar con el ejemplo, romper con los silos, abrazar la disrupción, decide con firmeza, consigue resultados sostenibles y por último triunfa a través de los talentos-. Para orientar el aprendizaje y formación de sus equipos, Mercado Libre cree mucho más en el enfoque práctico de entrenamientos on-the-job, con foco en capacidades de liderazgo y cultura.

En el reporte final de 2024 la compañía informó que más de 3500 líderes ya han alinearon sus prácticas de liderazgo en workshops enfocados en el desarrollo de equipos, la excelencia operacional y la mejora de procesos por medio de la tecnología. Estos entrenamientos los facilitan los líderes de negocio, con índices de valoración y aplicabilidad de excelencia de 100% y 99%, respectivamente. (Mercado Libre, 2024). También han lanzado cápsulas y agendas de reentrenamiento para fortalecer las palancas de liderazgo identificadas en encuestas de engagement y excelencia. Esto impactó directamente al 80% de los líderes reentrenados, con mejoras identificadas ya en la siguiente medición.

En 2024, se destacaron los siguientes programas:

a) Ownboarding de Líderes: El programa está dirigido a quienes ingresan y asumen un rol de liderazgo en la organización. Su objetivo es profundizar en nuestros principios de liderazgo, potenciando las capacidades para liderar con excelencia, armar los mejores equipos y multiplicar el ADN MELI.

b) Workshop de ADN: Es parte del onboarding de los líderes recién contratados o que asumen un rol de liderazgo por primera vez. En esta experiencia de aprendizaje se desarrollan el mindset y las habilidades para poner en acción nuestra cultura en el día a día y multiplicarla con sus equipos. Es una actividad de dos días en formato presencial que realizamos en toda la región, facilitada por equipos internos.

c) Leading Ops: Es parte del OWNboarding una experiencia de aprendizaje que potencia al líder en cada momento de su trayectoria dentro de la empresa. Comenzando por la preparación de primeros líderes, más de 1.000 representantes ya fueron formados, con 70% de promociones a liderazgo de equipos operativos.

d) Medición y monitoreo El otro aspecto fundamental para asegurar la efectividad del liderazgo es la medición. Mercado Libre mide y monitorea y sistemáticamente la efectividad de cada líder a través de un Objetivo de Efectividad de Liderazgo que mide, por ejemplo, cómo está logrando el engagement y la puesta en acción de nuestra cultura con su equipo, entre otras variables. Para ello, cada líder accede a un dashboard en tiempo real que integra toda la información, KPI e impacto de su gestión, y le permite tomar decisiones asertivas basadas en datos.

e) MELI Retreat: Ritual anual de liderazgo en el que se comparten las prioridades estratégicas de la compañía, los objetivos asociados y las capacidades transversales para alcanzarlos. En este espacio promueven la transparencia y la integridad compartiendo los resultados de negocio, fomentando el derecho a la información de valor y la confianza.

2.4. – La cultura organizacional

2.4.1. Definición de cultura organizacional, sus elementos y tipos

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas que caracterizan a una organización. Es el "ambiente" en el cual los empleados trabajan y se relacionan, y puede influir en su motivación, comportamiento y rendimiento. La cultura organizacional se manifiesta en la forma en que la empresa opera, en cómo se toman las decisiones y en cómo se comunican los empleados entre sí.

Esta cultura se desarrolla a lo largo del tiempo y está influenciada por varios factores, incluyendo la historia de la organización, su liderazgo, y las experiencias y características de los empleados. La cultura organizacional es fundamental porque establece el marco dentro del cual los empleados interactúan y llevan a cabo sus tareas. Una cultura organizacional fuerte y positiva puede fomentar la cohesión entre los empleados, aumentar la satisfacción laboral y mejorar el rendimiento organizacional.

La cultura organizacional está compuesta por varios elementos que trabajan en conjunto para crear el ambiente de trabajo. Estos elementos incluyen los valores, creencias, normas, ritual y tradiciones, símbolos y lenguajes.

Los valores son principios fundamentales que guían el comportamiento de una organización. Pueden incluir aspectos como la integridad, la responsabilidad, la innovación y el respeto.

Los valores son esenciales para establecer la identidad de la organización y orientar la toma de decisiones. Las creencias son las opiniones y percepciones compartidas dentro de la organización, sobre todo lo que se considera correcto o incorrecto. Estas creencias pueden influir en las prácticas laborales y establecer normas informales sobre cómo se espera que actúen los empleados. Las normas son las reglas no escritas que rigen el comportamiento de los empleados. Estas pueden incluir expectativas sobre la puntualidad, la comunicación y la colaboración. Las normas ayudan a fortalecer la cultura organizacional al definir cómo se espera que se comporten los empleados.

Las organizaciones suelen tener rituales y tradiciones que reflejan su cultura. Estos pueden ser eventos anuales, celebraciones o prácticas cotidianas que refuercen los valores y creencias compartidos. Los rituales pueden ayudar a crear un sentido de comunidad y pertenencia entre los empleados.

Los símbolos y el lenguaje son representaciones visuales y comunicativas de la cultura organizacional. Esto puede incluir el logo de la empresa, el diseño de la oficina, o la manera en que los empleados se comunican entre sí. Un lenguaje común y símbolos claros pueden ayudar a crear un sentido de identidad y cohesión.

La historia de una organización y los mitos que la rodean pueden también ser parte fundamental de su cultura. Las narrativas sobre eventos pasados, experiencias compartidas y fundadores pueden influir en la identidad y la

percepción de la empresa, así como en la manera en que los empleados se identifican con ella.

La cultura organizacional puede clasificarse en diferentes tipos, dependiendo de varios factores. A continuación, se presentan algunos modelos reconocidos que caracterizan los tipos de cultura en las organizaciones.

El Competing Values Framework desarrollado por Quinn y Rohrbaugh ²¹ identifica cuatro tipos de cultura organizacional:

- Cultura de Clan: Se centra en la colaboración y la participación. Promueve un entorno familiar y el trabajo en equipo. Las organizaciones con una cultura de clan valoran la lealtad y el compromiso.
- Cultura de Adhocracia: Se caracteriza por ser innovadora y orientada al crecimiento. Promueve la creatividad y la flexibilidad. Las empresas en este tipo de cultura valoran la iniciativa y la toma de riesgos.
- Cultura de Mercado: Se enfoca en la competencia y el logro de resultados. Las organizaciones con esta cultura son orientadas a objetivos y valoran el rendimiento y el éxito en el mercado.
- Cultura de Jerarquía: Está definida por una estructura formal y centralizada. Se valoran la estabilidad y el control. Las organizaciones con cultura jerárquica tienden a tener procesos estandarizados y reglas claramente definidas.

3.2. Tipos de Cultura según la Orientación al Empleado

- Cultura Orientada al Empleado: Valora el desarrollo y bienestar de los empleados. Se enfoca en la satisfacción laboral y en crear un ambiente de trabajo positivo. Las empresas que adoptan este tipo tienden a invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Cultura Orientada a Resultados: Se centra en el cumplimiento de objetivos y metas. Promueve la competitividad y la mejora continua. Las organizaciones buscan continuamente innovar y optimizar sus procesos.

3.3. Tipos de Cultura Basada en la Innovación

- Cultura Innovadora: Fomenta la creatividad y la experimentación. Se alienta a los empleados a pensar fuera de la caja y desafiar el estatus quo.

²¹ Modelo desarrollado por Quinn y Rohrbaugh en 1980 que arroja luz sobre los valores fundamentales que configuran diversos comportamientos de liderazgo y enfoques organizacionales

- Cultura Conservadora: Se preocupa por la estabilidad y la previsibilidad. Las organizaciones tienden a ser más reticentes al cambio y prefieren seguir procesos establecidos.

Las organizaciones que valoran la diversidad e inclusión promueven una cultura que valora diferentes perspectivas, orígenes y experiencias. Este tipo de cultura no solo fomenta un ambiente laboral más positivo, sino que también puede impulsar la innovación y la creatividad al combinar diversas ideas y enfoques.

La cultura organizacional tiene un impacto profundo en diversos aspectos de la empresa, incluyendo la retención de talento, el rendimiento del empleado, la adaptabilidad del cambio, imagen y reputación.

Una cultura organizacional positiva puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reduciendo la rotación de personal. Además, los empleados que se sienten alineados con los valores y la cultura de su organización son más productivos y motivados. Una cultura que fomenta la innovación y la flexibilidad puede facilitar la adaptación a cambios en el mercado o en la industria. La cultura también afecta la percepción externa de la empresa, impactando su marca y reputación en el mercado.

La gestión de la cultura organizacional no está exenta de desafíos y es un factor clave en esta tesis, donde la cultura termina siendo un punto muy importante para los empleados a la hora de elegir si continuar o no en una compañía. Esas problemáticas están relacionadas con posibles cambios en la cultura arraigada lo cual puede ser extremadamente difícil y puede encontrar resistencia por parte de los empleados. Además, la desalineación de valores por ejemplo a medida que las organizaciones crecen y cambian, puede surgir una desconexión entre los valores declarados y los valores reales adoptados por los empleados.

Una mala comunicación sobre los cambios culturales puede llevar a malentendidos y desconfianza entre los empleados.

Por lo que la cultura organizacional es un elemento crítico que define el carácter de una empresa. Reconocer, entender y gestionar adecuadamente esta cultura es esencial para fomentar un ambiente laboral positivo, atraer y retener talento, y lograr los objetivos organizacionales. Al embarcarse en un viaje de

transformación cultural, las organizaciones deben abordar los desafíos con un enfoque estratégico y estar dispuestas a invertir en el desarrollo de una cultura que refleje sus valores y metas.

2.4.2. Impacto de la cultura organizacional en la retención de talento

La retención de talento se ha convertido en un desafío crítico para muchas organizaciones, especialmente en un mercado laboral cada vez más competitivo y cambiante. La cultura organizacional juega un papel fundamental en este contexto, ya que influye en cómo los empleados perciben su entorno laboral, sus experiencias diarias en la empresa y, en última instancia, su decisión de permanecer en la organización. Este capítulo aborda el impacto de la cultura organizacional en la retención de talento, explorando cómo un entorno de trabajo positivo puede hacer la diferencia en la satisfacción y el compromiso de los empleados correlacionando también con el liderazgo directo que genera motivación e impacto positivo o negativo en las personas de forma muy importante. Para ello abarcaremos los siguientes puntos: identidad, entorno, confianza, reconocimiento, inclusión

Cuando hay una fuerte alineación entre los valores del empleado y la cultura organizacional, la sensación de pertenencia y compromiso es mucho mayor. Un entorno de trabajo positivo que fomente la colaboración, el apoyo y el reconocimiento puede mejorar la satisfacción laboral. Empleados satisfechos tienden a ser más comprometidos y menos propensos a buscar oportunidades fuera de la organización. Las organizaciones con culturas que valoran el desarrollo personal y profesional suelen implementar programas de capacitación, mentoría y desarrollo de carrera. Esta inversión en el crecimiento de los empleados puede ser un factor clave para mantener a los talentos dentro de la empresa.

Una cultura organizacional que promueve la confianza y la transparencia es crucial para la retención de empleados. Cuando los empleados sienten que pueden comunicarse abiertamente con la dirección y que sus preocupaciones serán atendidas, hay una mayor probabilidad de que permanezcan en la organización. Esto se puede lograr a través de políticas de gestión abiertas, reuniones regulares y canales de retroalimentación claros.

El reconocimiento regular del desempeño y el esfuerzo de los empleados puede tener un impacto significativo en su motivación y lealtad. Un entorno que celebra los logros y ofrece recompensa y agradecimiento promueve un sentido de valor entre los trabajadores. Las empresas pueden implementar programas de reconocimiento formal o informal, que contribuyan a mantener a los empleados comprometidos y motivados.

Las organizaciones que fomentan la diversidad y la inclusión crean un entorno donde cada empleado se siente valorado y respetado, independientemente de su origen, género o experiencia. La inclusión de diversas perspectivas y niveles de experiencia no solo enriquece la cultura organizacional, sino que también promueve una sensación de pertenencia, lo que es fundamental para la retención del talento.

La cultura organizacional que apoya la flexibilidad laboral, como el trabajo remoto y horarios flexibles, se alinea con las expectativas cambiantes de los empleados modernos. La capacidad de equilibrar el trabajo y la vida personal es ahora un factor importante para muchos empleados al considerar su permanencia en una organización. Las empresas que permiten esta flexibilidad tienden a tener tasas de retención más altas.

Para ilustrar la relación positiva entre cultura organizacional y la retención de talento, se pueden examinar varios ejemplos de empresas que han sobresalido en este aspecto:

Google

Google es conocido por su fuerte cultura organizacional, que promueve la innovación, la colaboración y la inclusión. La empresa ofrece diversas oportunidades de desarrollo profesional y apoya a sus empleados en la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esto no solo ha llevado a un alto nivel de satisfacción y compromiso entre sus empleados, sino también a tasas de retención sobresalientes.

Zappos

Zappos, la tienda de calzado y ropa, ha construido su negocio alrededor de una cultura organizacional sólida centrada en la atención al cliente. La empresa fue pionera en la creación de un ambiente laboral divertido y colaborativo, donde los empleados son empoderados para tomar decisiones que beneficien a los

clientes. Zappos ha implementado iniciativas que fomentan la lealtad de sus empleados, resultando en bajas tasas de rotación.

A pesar de los beneficios de cultivar una cultura organizacional positiva, las empresas enfrentan diversos desafíos:

5.1. Resistencia al Cambio

Cualquier esfuerzo por cambiar o mejorar la cultura organizacional puede encontrar resistencia por parte de los empleados que están acostumbrados a las prácticas existentes. Superar esta resistencia requiere liderazgo efectivo y una comunicación clara sobre la necesidad y los beneficios del cambio.

5.2. Evaluación de la Cultura

Muchas veces, las organizaciones no tienen claras las percepciones de sus empleados sobre la cultura existente. Realizar encuestas o focus groups para evaluar la cultura puede ayudar a las empresas a identificar áreas de mejora para aumentar la satisfacción y la retención.

En conclusión la cultura organizacional es un elemento vital que interfiere significativamente en la retención de talento dentro de una empresa. Una cultura que valore la confianza, el reconocimiento, la inclusión y la flexibilidad crea un entorno donde los empleados se sienten valorados y motivados a contribuir a la misión de la organización a largo plazo. Las empresas que logran alinear su cultura organizacional con las expectativas y necesidades de sus empleados estarán mejor posicionadas para atraer y retener a sus talentos más valiosos, resultando en un crecimiento y una sostenibilidad organizacional a largo plazo.

2.4.3. Cultura organizacional en la era digital

La digitalización está transformando todos los sectores de la economía, y el ámbito laboral no es una excepción. La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que caracterizan a una organización, también está siendo profundamente impactada por la era digital. A medida que las tecnologías emergen y evolucionan, las formas en que las organizaciones estructuran su cultura, comunican sus valores y gestionan el talento deben adaptarse a esta nueva realidad digital. Este apartado analiza los aspectos que conforman la cultura organizacional en la era digital, sus desafíos

y oportunidades, y el impacto que puede tener en el rendimiento y la retención de talento.

2. La Transformación Digital y su Impacto en la Cultura Organizacional

La **transformación digital** se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones integran tecnologías digitales en todos los aspectos de su operación. La transformación no solo implica la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino que también requiere un cambio en la mentalidad y en las prácticas organizacionales. Esto es crucial, ya que una cultura que no respalde la innovación y el cambio puede obstaculizar cualquier esfuerzo de digitalización.

2.1. Ejes de la Transformación Cultural

Los ejes fundamentales de la transformación cultural en la era digital incluyen:

- **Innovación Continua:** La cultura organizacional debe fomentar una mentalidad innovadora, donde se valore la experimentación y el aprendizaje a partir de los fracasos. Esto requiere un cambio de mentalidad desde una preferencia por la estabilidad hacia una actitud que acepte el riesgo y la creatividad.
- **Colaboración y Conectividad:** Las herramientas digitales promueven la colaboración en tiempo real. La cultura organizacional debe facilitar la comunicación abierta y la cooperación entre equipos, tanto dentro como fuera de la organización.
- **Orientación al Cliente:** Una cultura digitalizada debe considerar al cliente en el centro de su estrategia. Esto requiere escuchar activamente sus necesidades y adaptar productos y servicios de manera ágil.
- **Agilidad y Flexibilidad:** Las organizaciones deben ser ágiles y rápidas en su toma de decisiones. La cultura organizacional debe permitir una estructura más horizontal y menos jerárquica para fomentar la toma de decisiones descentralizada.

3. Elementos Clave de la Cultura Organizacional en la Era Digital

3.1. Liderazgo Transformacional

El liderazgo es esencial en la cultura digital. **Líderes transformacionales** inspiran y motivan a sus equipos a adoptar nuevos enfoques y perspectivas. Estos líderes están dispuestos a arriesgarse y a fomentar un entorno donde se cuestione el status quo. Deben estar abiertos a la retroalimentación y al

aprendizaje continuo, creando un espacio seguro donde los empleados se sientan cómodos al compartir sus ideas.

3.2. Capacitación y Aprendizaje Continuo

La cultura organizacional en la era digital debe priorizar el desarrollo de habilidades tecnológicas y blandas. Debido a la rápida evolución de las herramientas digitales, es crucial que las organizaciones ofrezcan programas de capacitación y oportunidades de desarrollo profesional. Esto no solo aumenta la competencia de los empleados, sino que también les demuestra que la empresa se preocupa por su crecimiento y bienestar.

3.3. Diversidad e Inclusión

La era digital también ha enfatizado la importancia de la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. Fomentar un entorno diverso en términos de género, raza, edad y experiencia no solo es una cuestión de responsabilidad social, sino que también enriquece la cultura organizacional. Un equipo diverso está más preparado para resolver problemas complejos y abordar las necesidades de un mercado diverso.

3.4. Uso de Tecnología para la Comunicación

Las plataformas digitales han reconfigurado la comunicación dentro de las organizaciones. Herramientas como Slack, Microsoft Teams y Zoom han permitido la comunicación en tiempo real y la colaboración a distancia. Sin embargo, es crucial que la cultura organizacional abrace estas tecnologías, promoviendo su uso para conectar equipos y facilitar la colaboración.

4. Oportunidades y Desafíos

4.1. Oportunidades

- **Mejora de la Productividad:** La tecnología permite la automatización de procesos y la optimización de tareas, lo que puede resultar en un aumento significativo en la productividad de los empleados.
- **Acceso a Talento Global:** La digitalización permite a las empresas acceder a un mercado laboral más amplio, permitiendo contratar talento de diferentes partes del mundo, lo que enriquece la diversidad cultural.
- **Experiencia del Empleado:** La incorporación de herramientas digitales puede mejorar la experiencia del empleado, facilitando la comunicación y el acceso a recursos.

4.2. Desafíos

- **Resistencia al Cambio:** Uno de los mayores desafíos es la resistencia al cambio. La transformación digital puede generar incertidumbre entre los empleados, quienes pueden no estar dispuestos a abandonar prácticas y procesos antiguos.
- **Brecha de Habilidades:** A pesar de la disponibilidad de talento, es posible que exista una brecha de habilidades que impida a los empleados adaptarse a nuevas tecnologías.
- **Desconexión Cultural:** A medida que las organizaciones se vuelven más digitales, es posible que las interacciones cara a cara disminuyan, lo que puede afectar la cohesión cultural. La cultura organizacional puede volverse más débil si no se gestionan adecuadamente los valores y la conexión entre los equipos.

5. Casos de Éxito

Algunas organizaciones han implementado con éxito prácticas de cultura organizacional que apoyan la transformación digital.

5.1. Microsoft

Bajo el liderazgo de Satya Nadella, Microsoft ha experimentado un cambio cultural significativo, moviéndose hacia una mentalidad de crecimiento y colaboración. La empresa ha fomentado una cultura en la que el aprendizaje y la innovación son prioritarios, lo que ha permitido una transformación en su enfoque hacia la inteligencia artificial y la computación en la nube.

5.2. IBM

IBM ha invertido en la formación de sus empleados en habilidades digitales y ha promovido una cultura de inclusión y diversidad. Su enfoque en la colaboración interdisciplinaria y el aprendizaje continuo ha permitido a la empresa adaptarse a los cambios disruptivos en la industria tecnológica.

La cultura organizacional se encuentra en un punto de inflexión en la era digital. Las organizaciones que acepten la transformación digital y adapten sus culturas para apoyar este cambio se encontrarán en una posición más fuerte para competir en un entorno empresarial en constante evolución. Al fomentar un ambiente que valora la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo, las empresas no solo retendrán talento, sino que también promoverán el compromiso y la satisfacción de sus empleados.

2.4.4. Cambios culturales en la historia

La cultura organizacional no es un concepto estático; evoluciona en respuesta a cambios internos y externos, desarrollos tecnológicos, cambios sociales y presiones económicas. A lo largo de la historia, las organizaciones han experimentado cambios culturales significativos que han moldeado su identidad, funcionamiento y éxito a largo plazo. Este documento explorará cómo han funcionado estos cambios culturales, sus causas y las consecuencias que han tenido en las empresas y en la sociedad en general.

La Revolución Industrial marcó uno de los primeros cambios culturales significativos en las empresas. El paso de la producción artesanal a la fabricación en masa provocó una reestructuración en la forma de trabajar. Las fábricas se convirtieron en el nuevo centro laboral, y la cultura organizacional se volvió más jerárquica.

Dentro de las motivaciones de esta revolución se encontraba la necesidad de ser más eficiente, productivo, la creciente demanda de bienes manufacturados y la urbanización y el desplazamiento de trabajadores rurales a centros urbanos.

La revolución trajo consigo condiciones de trabajo a menudo duras y peligrosas. El incremento de la explotación laboral y la falta de derechos para los trabajadores condujo a la organización de movimientos laborales que exigirían cambios en las condiciones laborales. Se introdujo un enfoque más mecanizado en la producción y un aumento en la división del trabajo, lo que llevó a una mejora en la eficiencia, pero a la vez al descontento de los empleados debido a la monotonía.

Luego, con el avance del siglo XX, particularmente tras la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones comenzaron a reconocer la importancia del capital humano. Bajo la influencia de psicólogos organizacionales como Elton Mayo²²,

²² **George Elton Mayo** (26 de diciembre de 1880 - 7 de septiembre de 1949) fue un psicólogo nacido en Australia, investigador industrial y teórico organizacional. La teoría de Mayo identifica una "norma" según el grado en que un grupo fomenta comportamientos positivos o negativos. Esto suele expresarse mediante un manual del empleado o políticas laborales, y puede incluir reglas formales o informales. La cohesión grupal se define como la cooperación entre las unidades. 7 abr 2025

surgió el movimiento de las Relaciones Humanas, que enfatizaba la importancia de comprender las necesidades humanas en el lugar de trabajo.

Esto en un contexto de búsqueda de mejorar la productividad y la satisfacción laboral donde existía críticas a la gestión autoritaria y el enfoque mecanicista. Por último, la expansión de la educación y la conciencia sobre los derechos laborales.

La intención fue buscar mejorar el Clima Laboral, la atención a los factores emocionales y sociales en el trabajo llevó a un clima laboral más positivo y a aumentos en la satisfacción y lealtad de los empleados. Además, las nuevas Teorías de Gestión: Modelos como el Modelo de Maslow²³ y la Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor²⁴ comenzaron a influir en las prácticas de gestión, destacando la importancia de las motivaciones de los empleados.

Con el advenimiento de la era digital, las empresas enfrentaron otro cambio cultural radical. La introducción de tecnologías de la información y la comunicación cambió no solo la forma en que operaban las empresas, sino también la cultura organizacional en sí misma.

La era digital llega con relación a la necesidad de competir en un entorno globalizado, el deseo de innovación y adaptabilidad frente a tecnologías emergentes, las nuevas expectativas laborales de las generaciones más jóvenes.

Donde en consecuencia surge el Trabajo Remoto y Flexible, la digitalización, que permitió que muchas organizaciones adoptaran el trabajo remoto, lo que a su vez llevó a una transformación cultural hacia mayor flexibilidad. Esto ha impactado en el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.

La jerarquía tradicional se volvió menos común, y muchas empresas adoptaron estructuras organizativas más planas y colaborativas. Esto permitió una mayor agilidad y velocidad de respuesta en la toma de decisiones.

²³ El modelo de Maslow, también conocido como la pirámide de Maslow, es una teoría psicológica que organiza las necesidades humanas en cinco niveles. El psicólogo humanista Abraham Maslow propuso esta teoría en 1943. Necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización.

²⁴ La teoría X y la teoría Y son modelos de gestión y motivación laboral propuestos por Douglas McGregor en la década de 1960. Estas teorías describen dos estilos de liderazgo y diferentes percepciones de los empleados.

Los cambios culturales en las organizaciones no ocurren de manera aislada; suelen ser el resultado de una combinación de factores internos y externos.

Los cambios culturales a menudo tienen un impacto significativo en las organizaciones, tanto positivo como negativo.

Las consecuencias pueden enumerarse en:

4.1. Mejora en el Compromiso y la Retención de Empleados

Una cultura organizacional que evoluciona de manera basada en el respeto, la inclusión y el desarrollo personal tiende a generar un mayor compromiso por parte de los empleados. Esto resulta en tasas de retención de talento superiores, lo que minimiza la rotación y sus costes asociados.

4.2. Aumento de la Productividad

Cuando los empleados se sienten valorados y motivados por la cultura organizacional, tienden a ser más productivos. Las mejoras en la satisfacción laboral y el bienestar emocional están directamente correlacionadas con el rendimiento en el lugar de trabajo.

4.3. Innovación y Creatividad

Las organizaciones que fomentan una cultura de apertura y colaboración tienden a ser más innovadoras. Las ideas fluyen más libremente en entornos donde se aprecian las contribuciones individuales, lo que puede resultar en nuevos productos y soluciones.

4.4. Retos en la Adaptación a Cambio

Por otro lado, los cambios culturales pueden presentar desafíos significativos. La resistencia al cambio es una de las barreras más comunes que enfrentan las organizaciones. La falta de alineación entre la cultura deseada y la cultura existente puede llevar a malentendidos y conflictos internos, afectando el clima laboral.

4.5. Desconexión entre Valores y Acción

En ocasiones, los cambios en la cultura organizacional pueden ser rechazados si los empleados perciben una desconexión entre los valores proclamados por la organización y las acciones reales. Cuando los líderes no respaldan las iniciativas de cambio cultural con su conducta, se pierde credibilidad y puede surgir escepticismo.

Métodos para Evaluar y Medir la Cultura Organizacional

1. Encuestas y Cuestionarios:

- Las encuestas son una de las herramientas más comunes para medir la cultura organizacional. Se diseñan cuestionarios que exploran diferentes aspectos de la cultura, como los valores, creencias, prácticas, y el clima laboral. Las preguntas pueden abordar temas como la comunicación, la colaboración, la innovación y la satisfacción laboral.
- **Ejemplo: Google** realiza encuestas periódicas a sus empleados para evaluar aspectos de la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Esto les permite recoger retroalimentación de manera sistemática y actuar en consecuencia.

2. Entrevistas y Focus Groups:

- Las entrevistas individuales o los grupos focales pueden proporcionar información más cualitativa sobre la cultura organizacional. A través de estas conversaciones, los empleados pueden compartir sus experiencias y percepciones sobre la cultura de la empresa.
- **Ejemplo: Salesforce** utiliza entrevistas y focus groups como parte de su proceso de evaluación cultural. Estos encuentros permiten a los líderes de la compañía recopilar información detallada sobre las percepciones y necesidades de los empleados.

3. Análisis de Documentos y Políticas Internas:

- Revisar documentos internos, como la misión, visión, valores, políticas de recursos humanos y manuales del empleado, puede proporcionar una comprensión clara de la cultura que la empresa está tratando de cultivar.
- **Ejemplo: Microsoft** realiza un análisis de su documentación interna y los procedimientos para asegurarse de que están alineados con los valores que promueven en su cultura organizacional.

4. Observación Directa:

- La observación del comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo puede ofrecer información valiosa sobre la cultura organizacional. Esto puede incluir observar cómo los empleados interactúan entre sí, cómo se comunican y cómo se toman las decisiones.
- **Ejemplo: Facebook** promueve un entorno donde las interacciones informales son bienvenidas. Los observadores pueden evaluar cómo se comportan los empleados en diferentes espacios de trabajo para entender mejor la cultura.

5. **Análisis de Indicadores Clave de Desempeño (KPI):**

- Las empresas pueden evaluar su cultura organizacional mediante el seguimiento de indicadores como la tasa de rotación de personal, el absentismo, la satisfacción de los empleados y el desempeño general. Estos datos pueden proporcionar una visión general de la salud cultural de la organización.
- **Ejemplo: IBM** analiza KPIs relacionados con la retención y el compromiso de los empleados, lo que les permite evaluar cómo su cultura influye en estos aspectos.

Ejemplos de Compañías Tecnológicas

1. **Google**

Google es conocido por su enfoque en la cultura organizacional, donde se valora la retroalimentación constante. Utilizan la herramienta **Google Surveys** para llevar a cabo encuestas de satisfacción de empleados, así como para evaluar su cultura. Además, Google tiene un programa de "pulse surveys" (encuestas rápidas) que permite a los empleados compartir sus impresiones sobre diferentes aspectos de su trabajo y la cultura cada pocos meses.

2. **Salesforce**

Salesforce ha implementado una serie de programas para medir su cultura organizacional, incluyendo su "**Ohana Culture**", que representa la filosofía de cuidar a sus empleados, comunidades y clientes. Utilizan encuestas anuales para evaluar la satisfacción de los empleados y promover la diversidad e inclusión, analizando resultados basados en los comentarios de su personal.

3. **Microsoft**

Microsoft realiza evaluaciones de su cultura organizacional a través de la **encuesta de compromiso** (Microsoft Employee Engagement Survey). Este proceso incluye una serie de preguntas sobre cómo los empleados experimentan su cultura, el trabajo en equipo y el liderazgo. Satya Nadella, el CEO, ha enfatizado la importancia de crear una cultura de aprendizaje y crecimiento, lo que se refleja en estos estudios.

4. **Facebook**

Facebook promueve una cultura orgánica que valora la transparencia y la colaboración. Utilizan reuniones periódicas y foros abiertos (Q&As) donde los empleados pueden hacer preguntas a los líderes. También recogen comentarios

de manera regular a través de encuestas internas y plataformas digitales que miden la satisfacción y el compromiso.

5. Zappos

Zappos es famosa por su cultura enfocada en la atención al cliente y la satisfacción del empleado. Realizan encuestas periódicas para evaluar cómo se sienten los empleados respecto a la cultura y utilizan esta retroalimentación para hacer ajustes en sus prácticas. También han implementado un programa llamado “**Zappos Insights**” que permite a otras empresas aprender sobre su cultura.

Evaluar y medir la cultura organizacional es un proceso crucial para las empresas modernas, especialmente en un ámbito tan dinámico como el tecnológico. Las herramientas y métodos mencionados permiten a las organizaciones obtener una comprensión clara de su cultura y cómo esta afecta el bienestar y el desempeño de sus empleados. Las grandes compañías tecnológicas están a la vanguardia en la implementación de estas prácticas, utilizando datos y feedback para desarrollar y mantener una cultura organizacional sólida que les permita ser competitivas en el mercado global.

Estos esfuerzos no solo ayudan a las compañías a atraer y retener talento, sino que también fomentan un entorno donde la innovación y la creatividad pueden prosperar, lo que es fundamental para el éxito a largo plazo en la era digital.

Un ejemplo clásico de cómo los cambios culturales pueden afectar a una organización es el caso de **Kodak**. A pesar de ser pionera en la fotografía digital, la empresa no logró adaptarse a la transformación cultural necesaria para integrar esta nueva tecnología en su cultura. Kodak mantuvo una fuerte identidad ligada a la fotografía analógica, lo que llevó a su declive en un mercado que evolucionaba rápidamente.

En contraste, **Netflix** ha cultivado una cultura organizacional que valora la innovación, la agilidad y el riesgo. La compañía ha sido capaz de adaptarse a los cambios del mercado. Su enfoque en la responsabilidad individual y la libertad creativa ha permitido a Netflix evolucionar de un servicio de alquiler de DVD a un gigante del streaming, demostrando cómo la cultura puede ser un catalizador para el éxito.

En conclusión, los cambios culturales en las organizaciones son inevitables y necesarios para la adaptación a un mundo en constante evolución. La historia ha demostrado que la forma en que una empresa gestiona estos cambios tiene un impacto significativo en su éxito a largo plazo. Adoptar una cultura organizacional flexible y en consonancia con los valores modernos puede posicionar a las empresas para capitalizar oportunidades y enfrentar desafíos. El entendimiento de cómo funcionaron estos cambios y cuáles son sus consecuencias es esencial para los líderes empresariales actuales. Al invertir en el desarrollo de una cultura organizacional sólida, colaborativa e inclusiva, las empresas no solo pueden mejorar la retención de talento y la productividad, sino también preparar las bases para un futuro exitoso y sostenible.

2.4.5. Caso Mercado Libre

“Si hay algo que distingue a nuestra cultura es no conformarnos nunca y ser obsesivos con la calidad de nuestra ejecución, manteniendo nuestra mentalidad de start up: esto es lo que nos ha traído hasta donde estamos, pero especialmente lo que nos va a llevar adonde queremos ir. Con eso en la cabeza, pensamos en el largo plazo y vamos a fondo en lo que hacemos porque el futuro no espera: si lo mejor está llegando, es porque lo construimos a cada paso.” Marcos Galperin²⁵

Mercado Libre es una de las empresas de comercio electrónico más grandes de América Latina y se ha destacado no solo por su éxito comercial, sino también por su singular cultura organizacional que ha evolucionado a lo largo de los años. A continuación, se presenta un análisis de la cultura organizacional de Mercado Libre, sus elementos clave, su enfoque en la innovación y la colaboración, y cómo estos aspectos han contribuido al crecimiento y su posicionamiento en el mercado.

Fundada en 1999 por Marcos Galperin, Mercado Libre se ha convertido en el referente del e-commerce en América Latina. A medida que la empresa ha crecido, su cultura organizacional ha sido fundamental para mantener su competitividad en un mercado en constante cambio.

“La celebración de los primeros 25 años de Mercado Libre en 2024 es buen inicio para reflexionar sobre la importancia de la perseverancia y la consistencia a lo largo del tiempo para lograr

²⁵ https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/REPORTE_DE_IMPACTO_2024_MELI_4889d4c708.pdf

grandes cosas".²⁶ Hoy Marcos Galperin lidera una de las empresas más importantes de América Latina, que se convirtió en la marca más valiosa de la región. Pero no siempre fue así.

Comenzaron en una época en que casi nadie tenía acceso a Internet, en ese entonces no existían medios de pago preparados para hacer transacciones online, y estaban aún lejos de una infraestructura logística adecuada para ofrecer una buena experiencia de compra. Los obstáculos eran infinitos, pero tenían la convicción de que con la tecnología podían cambiar la realidad de millones de personas en América Latina. Primero democratizando el comercio, y luego los servicios financieros. En estos 25 años, la compañía construyó un ecosistema que se consolidó como la principal fuente de ingresos para más de 1,8 millones de familias en la región, proporcionando a más de 570 mil pequeñas y medianas empresas las herramientas necesarias para competir con players más grandes y acceder a millones de usuarios por segundo, con un servicio logístico de clase mundial. Además, incorporaron a millones de personas al sistema financiero al mismo tiempo que crean todos los días valor para los accionistas e inversores.

La trayectoria de la compañía estuvo marcada por distintos hitos u acontecimientos que hicieron que la compañía tuviera que acomodarse a factores externos.

En 1999 la plataforma se lanza en Argentina, Brasil, México, Chile y Uruguay, con una inversión inicial de US\$7,6 millones. Para en 2000-2001 expandirse a Colombia y Ecuador.

En 2001, se firma un acuerdo exclusivo con eBay para Latinoamérica, convirtiéndose eBay en el principal accionista de la compañía donde llega la crisis económica en Argentina del 2002 impulsando el crecimiento de la plataforma, ya que muchas personas comienzan a vender productos para afrontar la situación. En 2003, se introduce Mercado Pago, una billetera digital que se convierte en la base de la plataforma de pagos electrónicos.

En 2013, se lanza Mercado Envíos en Brasil y Argentina, facilitando la logística de los envíos. Y en 2017 llega un gran momento para la compañía, el ingreso al

²⁶ https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/REPORTE_DE_IMPACTO_2024_MELI_4889d4c708.pdf

índice Nasdaq100, un listado de las 100 tecnológicas con mayor valor de mercado.

En 2019, la empresa celebra sus 20 años de historia, con una capitalización bursátil que se aproxima a los US\$30.000 millones.

En el 2020 con la pandemia, se aceleró el crecimiento y eso propicio un aumento exponencial de las ventas de la compañía, así llegamos al 2024 donde se marcó un nuevo hito en su historia, con fuertes crecimientos en los principales segmentos de negocio, así como sólidos resultados financieros.

La cantidad absoluta de nuevos compradores en nuestra plataforma creció por encima de los niveles registrados en la pandemia, alcanzando los 100,2 millones de compradores únicos y 1,8 mil millones de productos vendidos por un volumen total de USD 51,5 mil millones

Desde el negocio fintech, los niveles récords de volumen de pagos procesados (USD 196,7 mil millones), crecimiento en usuarios activos mensuales (hasta 61,2 millones) y el uso cada vez más frecuente que hacen de nuestros productos (cerca de USD 10,6 mil millones invertidos), confirman el enorme impacto de Mercado Pago en la democratización de las finanzas en la región.

El acceso a crédito sigue siendo uno de los drivers de crecimiento: con la mejora de los modelos de predicción de riesgo, continúan acelerando la inclusión financiera de miles de usuarios que accedieron a su primer crédito con Mercado Pago, con un volumen total de créditos otorgados de más de USD 24 mil millones.

Estos resultados siguen reflejando el compromiso con la mejora continua de la experiencia del usuario, en una región que todavía tiene enormes oportunidades de expansión para el e-commerce.

Como líderes del sector, MELI²⁷ tiene un rol crucial para impulsar el e-commerce, por eso, en 2025 seguirán realizando inversiones estratégicas en logística y programas de lealtad al usuario. El 95,1% de nuestros envíos ya se realiza desde centros logísticos propios, con el 71,8% en menos de 48hs, más de 300 robots que permiten hacer más eficientes las tareas de transporte y almacenamiento, optimizando el tiempo de procesamiento en un 20%. Asimismo, culminaron el

²⁷ Sigla de nasdaq para referirse a la compañía Mercado Libre S.R.L.

2024 con flota de vehículos eléctricos, donde el 44% de todo el consumo energético de MELI proviene de fuentes renovables.

Un nuevo año récord en la mayoría de nuestros indicadores de negocio solo es posible con un equipo fuera de serie que ya superó las 84 mil personas, y que trabaja todos los días con un foco muy claro para seguir ganando y logrando nuestro propósito de democratizar el comercio y los servicios financieros en América Latina.

Pero ¿por qué es importante aprender sobre esta empresa como un todo y no hablando únicamente de su capital humano?

La respuesta más clara es que MELI nace como una compañía de la mano de emprendedores, de personas que creyeron en sus pares para lograr un objetivo en común, entonces no es casual la relevancia que le dan a las personas dentro de la empresa – el continuo seguimiento de los líderes, de su performance no solo dura sino también soft en términos de relacionamiento, desarrollo, feedback a sus equipos.

El Engagement y EXE en MELI, son pilares estratégicos de la gestión del liderazgo. En la medida en que las personas estén dispuestas a dar más de sí (Engagement) creamos ambientes sanos de trabajo, pero a su vez, tenemos más chance de lograr los objetivos de negocio de manera sostenida en el tiempo. Para esto, el líder juega un rol fundamental, elevando la vara de los equipos, dando feedback, valorando la contribución de las personas, estando accesible para su equipo. El EXE (ejecución con excelencia, además de ser parte del ADN) tiene que ver con cómo trabajamos: cómo tomamos decisiones, priorizamos, coordinamos, honramos nuestros compromisos. Tiene que ver con cómo llevamos a los equipos al siguiente nivel de excelencia. Para entender en dónde estamos parados, medimos dos veces al año.

En 2024 MELI generó 25.903 empleos, finalizando el año con un equipo de más de 84.000 personas. Durante la última década el equipo ha crecido más de 30 veces. Condujeron este crecimiento exponencial de forma consciente y responsable, con base en análisis muy meticulosos de los desafíos actuales y futuros. Esto les ha permitido sostener los planes de expansión y capturar las oportunidades del mercado y la región, con un crecimiento sostenible del equipo. Asimismo, en 2024 alcanzaron los niveles de engagement y ejecución con

excelencia más alto de la historia, así como mantuvimos el nivel bajo de tasa de renuncia para roles no operativos.

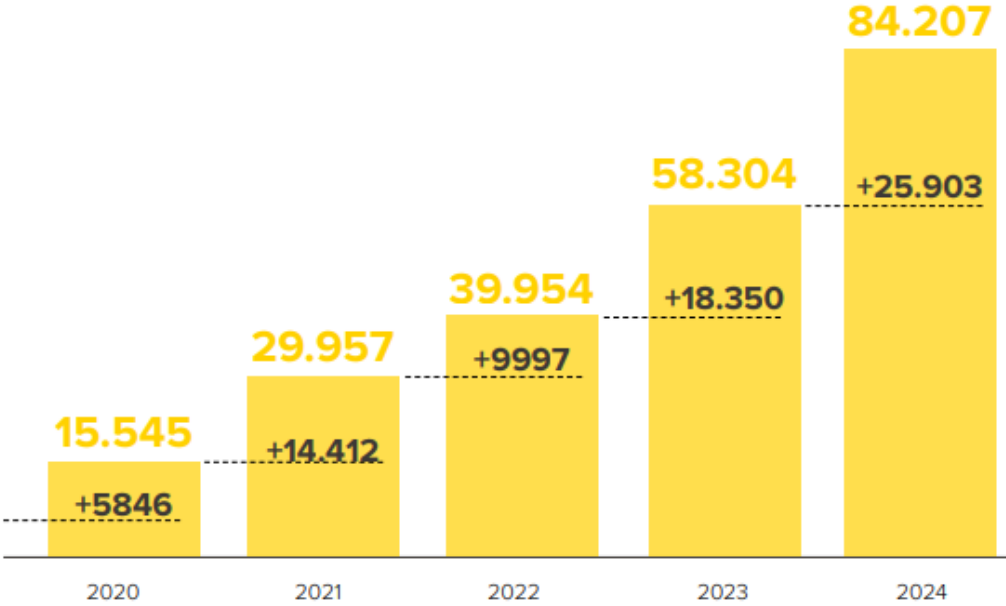


Figura 7: Crecimiento de empleo por año en Mercado Libre
Fuente: Informe MELI sustentabilidad publicado a principios de 2025



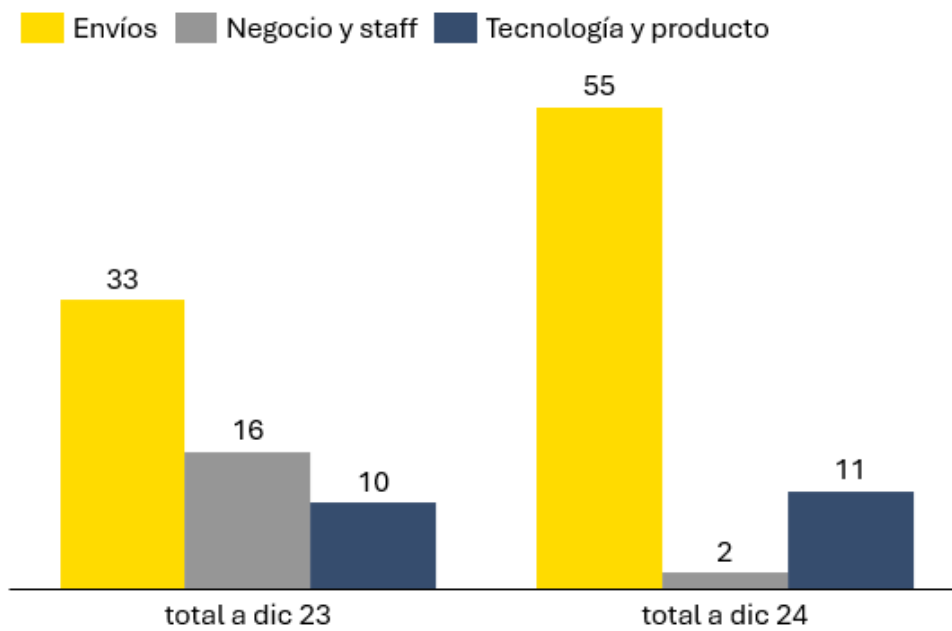


Figura 8: Cantidad de nomina por área

Fuente: Informe MELI sustentabilidad publicado a principios de 2025

Los sectores de TI y negocio han crecido entre un 15% y un 20% mientras que el sector de envíos ha crecido un 67% si comparamos diciembre 2024 vs diciembre 2023.

En estos 25 años de crecimiento, la cultura ha sido su principal ventaja competitiva. Es una compañía que la pone en acción cada día, porque se encuentran convencidos de que es un factor clave para seguir impactando positivamente en la vida de millones de personas en América Latina.

A continuación se muestra una rueda de conexión de principios culturales y de liderazgo que solidifican los aspectos claves para la compañía para continuar teniendo éxito en la retención de talento manteniendo baja la rotación externa de personal y logrando los objetivos de la compañía de manera eficaz y eficiente.

Los principios culturales en los cuales la compañía se apalanca son: crear valor para el usuario, emprender tomando riesgos, ejecutar con excelencia, competir en equipo para ganar, estar en beta continuo y dar el máximo mientras nos divertimos. Es curioso... como MELI logro en estos 6 principios culturales abarcar todo en lo que trabaja día a día con cada uno de sus colaboradores.



Figura 9: Principios claves en principios culturales de mercado libre
 Fuente: Informe MELI sustentabilidad publicado a principios de 2025

La clave del éxito está en cumplir con la mayor cantidad de principios en sus actividades diarias.

En el marco de su cultura organizacional, Mercado Libre define seis principios de liderazgo que orientan el accionar de sus líderes, acompañados por comportamientos específicos que refuerzan su implementación efectiva:

- Orientación a resultados sostenibles (Drive Sustainable Results): Se promueve el enfoque en iniciativas escalables y de alto impacto, así como la disposición a asumir riesgos con una visión de largo plazo. Los líderes

son incentivados a maximizar la eficiencia y lograr más con menos recursos.

Comportamientos asociados: priorización, escalabilidad, gestión del riesgo, visión a largo plazo, eficiencia operativa.

- Toma de decisiones acertadas (Decide Sharply) : Se valora la capacidad de análisis profundo con foco en el impacto para el usuario, distinguiendo cuándo es necesario actuar con rapidez y cuándo es conveniente tomarse el tiempo para evaluar alternativas. La claridad y la simplificación de lo complejo son atributos centrales.

Comportamientos asociados: análisis racional, enfoque en el usuario, sentido del timing, precisión, simplicidad.

- Apertura a la disrupción (Embrace Disruption): Los líderes son alentados a salir de la zona de confort, cuestionar el statu quo y promover cambios significativos mediante la generación de soluciones innovadoras. Comportamientos asociados: ambición, impulso al cambio, orientación al impacto, pensamiento disruptivo.
- Éxito a través del talento (Succeed Through Talent): Se incentiva a los líderes a elevar los estándares de desempeño, formar sucesores y fomentar el desarrollo continuo del talento mediante una comunicación clara, compromiso y empoderamiento del equipo. Comportamientos asociados: alto rendimiento, planificación de sucesión, compromiso (engagement), desarrollo del talento, empoderamiento.
- Eliminación de silos (Break Down Silos): Se prioriza el logro de los objetivos organizacionales por sobre los individuales, promoviendo la colaboración interáreas, la construcción de sinergias y la resolución activa de conflictos. Comportamientos asociados: visión compartida (visión MELI), trabajo en equipo, generación de sinergias, resolución de conflictos, acción orientada a resultados.
- Liderazgo con el ejemplo (Lead by Example): Los líderes deben actuar con apertura, transparencia y sin agendas ocultas. Se espera que inspiren a sus equipos a través de sus acciones, generando entusiasmo y compromiso desde el ejemplo. Comportamientos asociados: apertura,

transparencia, entusiasmo, actitud proactiva (hands on), coherencia entre el decir y el hacer (walk the talk).

Además, la cultura organizacional de Mercado Libre se fundamenta en una serie de principios que orientan el comportamiento de sus colaboradores y promueven una forma distintiva de trabajar y relacionarse dentro de la organización. Estos principios están acompañados de conductas clave que reflejan sus valores esenciales:

- Creamos valor para el usuario: La compañía pone en el centro de sus decisiones las necesidades del usuario. Para ello, promueve la empatía, el diseño de soluciones de impacto y la búsqueda de una experiencia de usuario sobresaliente. Comportamientos asociados: empatía, orientación a la solución, excelencia en la experiencia.
- Emprendemos tomando riesgos: Se fomenta una actitud audaz y resiliente, que invita a pensar en grande, mantener la perseverancia frente a las dificultades y superar constantemente los propios límites. Comportamientos asociados: pensamiento ambicioso, resiliencia, autoexigencia.
- Ejecutamos con excelencia: Se valora la capacidad de priorizar, simplificar procesos y ejecutar con calidad, cumpliendo los compromisos asumidos. Comportamientos asociados: priorización, simplicidad, cumplimiento.
- Competimos en equipo para ganar: trabajo colaborativo es un eje central. Se impulsa la cooperación interna, la inclusión de perspectivas diversas y la comunicación franca, basada en el respeto y el coraje. Comportamientos asociados: diversidad, colaboración, sinceridad y valentía (poner la voz).
- Estamos en beta continuo: La innovación constante es parte de la identidad de la organización. Se considera cada cambio como una oportunidad, promoviendo el aprendizaje iterativo a través de prueba y

error. Comportamientos asociados: apertura al cambio, mejora continua, aprendizaje compartido.

- Damos el máximo y nos divertimos: Se alienta un alto nivel de compromiso y dedicación, al tiempo que se fomenta un ambiente de trabajo saludable, seguro y alegre. La meritocracia y el reconocimiento son pilares clave. comportamientos asociados: intensidad, meritocracia, seguridad y bienestar.

2. Elementos Clave de la Cultura Organizacional de Mercado Libre

2.1. Innovación

Mercado Libre ha cultivado una cultura de innovación constante. Este enfoque se refleja en su disposición a experimentar y a adaptar nuevas tecnologías y métodos que mejoren la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. La empresa promueve un entorno donde se valoran las ideas creativas y se alienta a los empleados a proponer mejoras. Por ejemplo, el equipo de desarrollo constantemente busca nuevas funcionalidades para su plataforma que optimicen la experiencia tanto de compradores como de vendedores.

2.2. Orientación al Cliente

La atención al cliente y la satisfacción son pilares de la cultura organizacional de Mercado Libre. La compañía se esfuerza por construir relaciones sólidas con sus usuarios, escuchando sus necesidades y adaptando sus servicios en consecuencia. Se implementan diversas herramientas y canales de comunicación para recibir retroalimentación continua, y se trabaja en la mejora de la atención al cliente. Esta orientación hacia el usuario se ha convertido en un factor diferencial de la marca.

2.3. Colaboración y Trabajo en Equipo

La colaboración es un valor central en la cultura de Mercado Libre. La empresa fomenta un ambiente donde los equipos multidisciplinarios trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes. Esta cultura colaborativa se ve fomentada a través de espacios de trabajo abiertos y dinámicos, así como a través de encuentros regulares donde los empleados pueden intercambiar ideas y prácticas.

3. Prácticas de Recursos Humanos

Mercado Libre también sigue esta cultura innovadora en prácticas de recursos humanos, incluyendo:

3.1. Desarrollo y Capacitación

La empresa invierte en la formación y el desarrollo de sus empleados, ofreciendo diversas oportunidades de aprendizaje, desde cursos en línea hasta talleres presenciales. El enfoque está en ayudar a los empleados a crecer tanto profesional como personalmente, promoviendo la idea de que el aprendizaje es continuo y una parte esencial de la cultura organizacional.

3.2. Diversidad e Inclusión

Otra parte crucial de la cultura organizacional de Mercado Libre es su compromiso con la diversidad y la inclusión. La compañía ha implementado políticas que buscan crear un entorno laboral inclusivo, donde todas las voces sean escuchadas. Se llevan a cabo iniciativas para promover una mayor representación de grupos subrepresentados en la tecnología y otros campos.

4. Desafíos y Oportunidades

A medida que Mercado Libre continúa creciendo, enfrenta desafíos relacionados con la gestión de su cultura organizacional, tales como:

Escalabilidad: La expansión internacional y el crecimiento en diferentes mercados pueden presentar desafíos en la coherencia de su cultura organizacional. Es crucial mantener los valores fundamentales mientras se adapta a las particularidades de cada región.

Cambio Rápido en la Industria: La naturaleza dinámica del e-commerce y la tecnología requiere que la cultura organizacional sea lo suficientemente flexible como para adaptarse rápidamente a nuevas realidades del mercado y a las expectativas cambiantes de los empleados y clientes.

La cultura organizacional de Mercado Libre es un componente crítico de su éxito. Fomentar la innovación, la colaboración, en combinación con un enfoque centrado en el cliente, ha permitido a la empresa no solo adaptarse, sino también

liderar en un sector competitivo. A medida que Mercado Libre sigue evolucionando, su capacidad para gestionar y fortalecer su cultura organizacional será fundamental para enfrentar los desafíos futuros y continuar brindando valor tanto a empleados como a clientes.

Como nota final, es clave destacar la importancia del respaldo de la alta dirección en el establecimiento y mantenimiento de una cultura organizacional fuerte. La dirección de Mercado Libre ha dejado claro que la cultura es una prioridad estratégica, lo que se traduce en coherencia en la toma de decisiones y en cómo se abordan las interacciones con empleados y clientes.

2.5. – Gestión de talento humano

2.5.1. ¿Qué es la gestión de talento humano?

La gestión de talento humano se refiere a un conjunto de estrategias y también de prácticas que en las compañías implementan para atraer, desarrollar, motivar y retener a sus empleados. A medida que las empresas operan en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, resulta crucial que las organizaciones adopten un enfoque estratégico hacia su capital humano. La gestión del talento humano va más allá de las funciones tradicionales de recursos humanos y se convierte en un elemento fundamental para el éxito organizacional.

La gestión de talento humano implica el diseño y la implementación de políticas y prácticas que aseguran que la organización cuente con el personal adecuado en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Esto incluye la identificación de las competencias necesarias, la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo, la evaluación del desempeño, y la compensación y beneficios.

La gestión eficaz del talento humano tiene un impacto significativo en el rendimiento y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones. Algunos de los beneficios clave incluyen:

- **Mejora del Desempeño Organizacional:** Un enfoque estratégico en la gestión del talento humano puede aumentar la productividad y la eficiencia de los empleados, lo que se traduce en un mejor rendimiento organizacional.
- **Atracción y Retención de Talento:** Las empresas que valoran y gestionan adecuadamente a su talento humano son más propensas a atraer y retener a los mejores profesionales en su campo.

- **Desarrollo de Competencias:** La identificación y el desarrollo de las competencias adecuadas dentro de la organización contribuyen a crear una fuerza laboral más competente y preparada para enfrentar futuros desafíos.
- **Cultura y Clima Organizacional Positivo:** Una gestión del talento humano bien ejecutada fomenta un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional saludable, lo que afecta directamente la satisfacción y el compromiso de los empleados.

La gestión de talento humano comprende varias funciones clave, entre las que destacan la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo y la final evaluación de desempeño y compensación.

La planificación de la fuerza laboral implica la identificación de las necesidades de personal a corto y largo plazo, así como la anticipación de cambios en la demanda de talento. Esto requiere un análisis minucioso de la estructura organizacional y la proyección de futuros requerimientos de habilidades.

El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos adecuados para las vacantes disponibles, mientras que la selección implica evaluar a los candidatos para determinar su idoneidad para la organización. Un proceso de selección eficaz evalúa no solo las habilidades técnicas, sino también la compatibilidad cultural y el potencial de crecimiento.

La capacitación y el desarrollo son esenciales para garantizar que los empleados adquieran las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esto puede incluir capacitación inicial, formación continua y programas de desarrollo profesional.

La evaluación del desempeño implica la medición y supervisión de las contribuciones de los empleados a la organización. Un sistema de evaluación eficaz no solo evalúa el rendimiento, sino que también proporciona retroalimentación constructiva y orientaciones para el desarrollo futuro.

La gestión de talento humano debe incluir la formulación de políticas de compensación que aseguren que los empleados sean recompensados de manera justa y competitiva. Además, los beneficios adicionales, como seguros de salud, programas de bienestar y oportunidades de desarrollo personal, son importantes para atraer y retener talento.

Los procesos de gestión de talento humano deben ser integrales y alinearse con los objetivos estratégicos de la organización. Algunos de los procesos más relevantes incluyen:

5.1. Análisis de Puestos

El análisis de puestos se lleva a cabo para entender la naturaleza del trabajo y las competencias necesarias para desempeñarlo. Esto es fundamental para el reclutamiento y la selección, ya que proporciona información precisa sobre las habilidades requeridas.

5.2. Desarrollo de Marca Empleadora

Una marca empleadora sólida es crucial para atraer talento de calidad. Esto implica la promoción de la cultura, los valores y los beneficios laborales que la organización ofrece a sus empleados, así como destaca las experiencias positivas de aquellos que ya forman parte de la empresa.

5.3. Gestión del Cambio

La gestión del cambio se refiere a las estrategias utilizadas para ayudar a los empleados a adaptarse a cambios organizacionales, como reestructuraciones, adopción de nuevas tecnologías o cambios en la estrategia empresarial. Este proceso es clave para minimizar la resistencia y mantener la moral alta entre los empleados.

5.4. Evaluación de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral debe ser evaluada de manera regular para identificar áreas de mejora. Las encuestas de clima laboral son una herramienta útil para obtener retroalimentación sobre cómo se sienten los empleados acerca de su trabajo, la cultura y el ambiente laboral.

Algunas de las mejores prácticas en la gestión de talento humano están alineadas con las tendencias actuales en el mundo empresarial:

6.1. Invertir en Tecnología

Las tecnologías de recursos humanos, como sistemas de información y plataformas de gestión de talento, pueden mejorar la eficiencia y la eficacia de las prácticas de gestión. Herramientas como el **e-recruitment** y sistemas de gestión de desempeño pueden facilitar procesos más ágiles.

6.2. Fomentar la Diversidad e Inclusión

Las empresas que promueven una cultura de diversidad e inclusión pueden atraer un talento más amplio y diverso. Esto no solo aporta diferentes

perspectivas, sino que también crea un ambiente de trabajo más equitativo y respetuoso.

6.3. Crear Oportunidades de Crecimiento

Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, como programas de mentoría y coaching, fomenta el crecimiento personal y profesional de los empleados, mejorando su compromiso y su voluntad de permanecer en la organización.

6.4. Medición de Resultados

Establecer métricas claras y objetivos de rendimiento relacionados con la gestión del talento humano es esencial para evaluar el éxito de las estrategias implementadas. La medición regular permite ajustes y mejoras en las prácticas.

A pesar de la importancia de la gestión de talento humano, las organizaciones enfrentan varios desafíos:

7.1. Retención del Talento

La alta rotación de empleados es un desafío constante. Las organizaciones deben identificar y abordar factores que pueden llevar a la insatisfacción laboral para reducir la rotación de personal.

7.2. Adaptación a Cambios Tecnológicos

Las rápidas innovaciones tecnológicas requieren que las empresas actualicen constantemente sus habilidades y procesos. La gestión del talento debe ser ágil para adaptarse a las nuevas exigencias.

7.3. Cambio en las Expectativas de los Empleados

Las nuevas generaciones de trabajadores tienen expectativas diferentes respecto al entorno laboral, priorizando aspectos como la flexibilidad, el equilibrio entre vida personal y laboral, y la cultura organizacional. Las empresas deben adaptarse a estas expectativas para atraer y retener talento.

La gestión de talento humano es una función crítica para el éxito organizacional en la actualidad. A través de la planificación estratégica, el reclutamiento, la capacitación, la evaluación y la compensación, las empresas pueden construir un entorno de trabajo que favorezca el crecimiento y el desarrollo de su capital humano. A medida que continúen evolucionando las expectativas y las dinámicas en el lugar de trabajo, es vital que las organizaciones adapten sus

prácticas y enfoques para gestionar el talento de manera más efectiva. La inversión en talento humano es, sin duda, una inversión en el futuro de la organización.

2.5.2. Propuesta de valor como clave para atraer y retener talento

La propuesta de valor al empleado (PVE) ha emergido como un concepto fundamental en la gestión del talento, especialmente en el contexto actual, donde las empresas compiten ferozmente por atraer y retener a los mejores talentos. En esencia, la PVE es la promesa que una organización hace a sus empleados, incluyendo no solo compensaciones salariales, sino también beneficios, oportunidades de desarrollo profesional, y la cultura organizacional misma. La implementación efectiva de esta propuesta se convierte en un diferenciador clave que puede influir en la decisión de un candidato para unirse a una empresa, así como en la motivación de los empleados para permanecer en ella.

Primero, es importante entender que la PVE no se limita a la compensación monetaria. Aunque los salarios competitivos son un elemento crítico, la propuesta de valor abarcará una variedad más amplia de factores que contribuyen al bienestar y la satisfacción del empleado. La oferta de beneficios adicionales, como un seguro de salud integral, programas de bienestar, opciones de trabajo flexible o remoto, y planes de jubilación atractivos, forman parte de un paquete atractivo que puede influir en la percepción que los empleados tienen de la organización. Las empresas que ofrecen una PVE bien diferenciada y adaptada a las necesidades de su fuerza laboral tendrán más probabilidades de destacarse en un mercado laboral que busca no solo compensaciones, sino una educación continua, oportunidades de carrera y una cultura laboral enriquecedora.

La cultura organizacional es un componente esencial de la PVE. En la actualidad, los empleados valoran profundamente trabajar en un entorno donde se sientan apreciados, respetados y donde sus aportaciones sean valoradas. Una cultura empresarial inclusiva, que promueva la diversidad y el desarrollo de talentos individuales, puede ser decisiva para atraer y retener a un grupo diverso de profesionales. Las organizaciones que fomentan un ambiente de trabajo positivo, donde la colaboración y la comunicación son pilares fundamentales, tienden a

generar mayores niveles de compromiso y lealtad entre sus empleados. Esto se traduce no solo en una menor rotación de personal, sino también en una mayor productividad y satisfacción laboral.

Otro aspecto crítico de la propuesta de valor es la atención al desarrollo profesional. Los empleados buscan trabajar en organizaciones que les ofrezcan oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuos. Esto implica que las empresas deben invertir en programas de capacitación, mentoría y desarrollo de liderazgo. Al apoyar a los empleados en su crecimiento profesional, las organizaciones demuestran que valoran su potencial y bienestar a largo plazo, lo que a su vez fomenta una mayor retención del talento.

La comunicación también es un aspecto vital en la construcción de una propuesta de valor efectiva. Las empresas deben ser transparentes en cuanto a lo que ofrecen y en cómo los empleados pueden beneficiarse de esos beneficios. Una comunicación clara y constante sobre oportunidades de desarrollo, políticas de trabajo flexible y beneficios disponibles es fundamental para que los empleados reconozcan y aprecien el valor que su empresa les brinda. Además, las organizaciones deben estar dispuestas a recibir retroalimentación y a hacer ajustes en sus ofertas basándose en las necesidades y deseos de sus empleados.

En un entorno laboral competitivo, la propuesta de valor se convierte en un poderoso atractivo para los candidatos. Los profesionales a menudo tienen múltiples ofertas laborales y buscan aquellas que no solo ofrezcan salarios atractivos, sino que también alineen con sus valores y expectativas. La claridad en la propuesta de valor puede ser un decisor clave en su elección final. Un enfoque proactivo en la construcción de esta propuesta permitirá a las organizaciones no solo atraer a talento excepcional, sino también retener a aquellos que pueden llevar a la empresa hacia el éxito.

Finalmente, el impacto de una sólida propuesta de valor al empleado no es un fenómeno de corto plazo. Las organizaciones que dedican tiempo y recursos a construir y mantener una PVE efectiva están construyendo relaciones a largo plazo con sus empleados. En un mercado en el que la competencia por el talento es feroz, la diferenciación a través de la propuesta de valor puede garantizar que las empresas no solo atraigan el talento necesario, sino que también lo cultiven, lo desarrollen y lo retenido durante muchos años. Esto resulta, además, en una

ventaja competitiva que fortalece el posicionamiento de la empresa en su respectivo mercado. En resumen, la propuesta de valor al empleado es, sin lugar a duda, un componente crucial en la estrategia de atracción y retención de talento en el entorno organizacional contemporáneo.

3. CUERPO EMPÍRICO

3.1 Caso Mercado Libre – gestión del talento y PVE

Mercado Libre, como una de las plataformas de comercio electrónico más grandes de América Latina, ha desarrollado una sólida propuesta de valor al empleado (PVE) que no solo atrae y retiene talento, sino que también promueve una cultura organizacional positiva. A continuación, se detalla esta propuesta de valor, explorando los diversos componentes que la componen.

Los sistemas de gestión de capital humano y los símbolos no solo están alineados con la cultura que queremos reforzar, sino que la potencian.

A la hora de sumar a alguien, no les importa sólo el conocimiento técnico o especializado, ya que eso se puede aprender. Lo más importante es la agilidad que una persona tenga para aprender (incluyendo sus errores) y las ganas de vibrar con nuestra cultura. Todo lo demás, lo enseñan.

Usan un esquema llamado “90-10”²⁸, o sea, en el 90% de los casos el empleado está plenamente empoderado para tomar sus propias decisiones. Esto aporta una gran agilidad y velocidad de ejecución. Y en el 10% restante, que son decisiones cuyo costo de reversibilidad es muy significativo, las toman de manera colegiada.

Una de las formas en que eligen transmitir mensajes culturales y contar historias es a través del reconocimiento. Promueven los Premios ADN, evento en el que destacan a las personas que hacen contribuciones extraordinarias y son los máximos referentes de su cultura. Cada año, los líderes realizan postulaciones. Luego, se hace un análisis en profundidad, sumado al feedback 360²⁹, y un equipo de líderes sénior, referentes de la cultura, más el equipo ejecutivo definen los finalistas y el ganador. Al final, el CEO los reconoce durante un evento en vivo para todo Mercado Libre.

²⁸ Esquema de trabajo que permite no tener que siempre tener todo al 100% resuelto, sino que al 90% ya es un buen nivel alcanzado.

²⁹ Feedback 360 se denomina a pedir retroalimentación sobre el accionar de una persona en su puesto de trabajo a pares, líderes de otras áreas, incluso personas debajo del ala de esa persona o de menor seniority con la finalidad de tener la mayor cantidad de puntos de vista a fin de evaluar a un talento/colaborador en la compañía.

Escuchan frecuentemente y de forma sistemática la voz de las personas que forman parte de la empresa a través de pulsos anuales y ponemos a su disposición la información para que cada líder potencie la efectividad y experiencia de sus equipos y mejore permanentemente. También se crean espacios abiertos de preguntas y respuestas con el liderazgo de forma virtual o presencial, donde las personas pueden acercar sus consultas y comentarios. Aplicamos previamente una encuesta abierta para que el equipo vuelque sus preguntas y luego el líder responde las más votadas. El CEO realiza esta práctica con toda la organización de manera frecuente.

Crean en el esfuerzo y en el valor de la meritocracia, como la variable que más peso tiene, y la inclusión de distintas experiencias que impulsa la innovación y les permite anticiparse a las necesidades y expectativas de quienes eligen Mercado Libre. Para eso, trabajan en dos pilares complementarios: inclusión, con procesos y acciones que aseguran la igualdad de oportunidades, en una cultura que tiene como valor fundamental la meritocracia, y representatividad, que promueve la inclusión de diferentes perfiles y experiencias, y reflejando, así, la riqueza de la comunidad de usuarios.

La propuesta de valor al empleado de Mercado Libre se basa en la intersección entre la compensación competitiva, el desarrollo profesional, la cultura organizacional y los beneficios adicionales que se ofrecen a sus colaboradores. Esta combinación no solo busca atraer a los mejores talentos del mercado, sino también fomentar un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos.

Uno de los pilares fundamentales de la PVE de Mercado Libre es la compensación competitiva. La empresa se esfuerza por ofrecer salarios que se alineen con las expectativas del mercado y que sean equitativos en relación con la labor realizada. Además de salarios atractivos, Mercado Libre también proporciona un paquete de beneficios que incluye:

- Seguro de Salud Integral: La empresa ofrece un plan de salud que cubre a los empleados y sus familias, lo que les proporciona tranquilidad y seguridad.

- Programas de Bienestar: Mercado Libre implementa iniciativas de bienestar que incluyen acceso a programas de salud mental, fitness y actividades recreativas, contribuyendo al bienestar general de sus empleados.
- Opciones de Trabajo Remoto y Flexibilidad Horaria: En respuesta a las demandas actuales de los empleados, Mercado Libre permite trabajar de manera remota, así como horarios flexibles, lo que facilita un equilibrio entre la vida laboral y personal.

El desarrollo profesional es un aspecto crucial de la propuesta de valor de Mercado Libre. La compañía entiende que, en un entorno tecnológico tan dinámico, invertir en el crecimiento continuo de sus empleados es vital para mantener una fuerza laboral competente y motivada. Entre las iniciativas más destacadas en este ámbito se incluyen:

- Capacitación Continua: Mercado Libre ofrece programas de formación y desarrollo que abarcan tanto habilidades técnicas como habilidades blandas. Esto incluye acceso a cursos en línea, talleres presenciales y la oportunidad de asistir a conferencias del sector.
- Mentoría y Coaching: La empresa fomenta la comunicación y el aprendizaje entre empleados, promoviendo programas de mentoría que permiten a los más experimentados guiar y apoyar a quienes están en desarrollo profesional.
- Oportunidades de Liderazgo: Mercado Libre alienta a los empleados a asumir roles de liderazgo y a participar en proyectos que les permitan demostrar su potencial y habilidades.

La cultura organizacional es uno de los aspectos más destacados de la propuesta de valor de Mercado Libre. La empresa se enorgullece de su entorno laboral, que se caracteriza por varios elementos clave:

- Innovación y Agilidad: Mercado Libre fomenta una cultura de innovación continua, donde se anima a los empleados a proponer ideas, experimentar con nuevos métodos y aprender de los fracasos. Esto alimenta un entorno dinámico y adaptativo que responde a los cambios del mercado.
- Colaboración y Trabajo en Equipo: La colaboración es esencial en la cultura de Mercado Libre. La empresa promueve equipos interdisciplinarios y espacios de

trabajo que facilitan la interacción y el trabajo conjunto, lo que enriquece la experiencia laboral y genera un sentido de comunidad.

- **Diversidad e Inclusión:** Mercado Libre comprende la importancia de la diversidad en la creación de un ambiente de trabajo saludable y productivo. La empresa trabaja activamente para asegurar que se valoren diferentes perspectivas y se promueva la inclusión, lo que también se refleja en sus prácticas de contratación. Hoy, el 93% de las personas percibe a sus líderes como inclusivos y no hay diferencia en esta percepción en los grupos de diversidad. También aseguran la igualdad salarial, y no hay brecha representativa en ningún proceso de gestión de talentos, como evaluación de performance, promociones y rotaciones internas. Tienen como prioridad garantizar un ambiente inclusivo y respetuoso. En 2024 se creó el Inclusion Insights Team³⁰, un equipo interseccional cuya misión es asegurar que nuestras iniciativas y procesos sean inclusivos e integren multiplicidad de perspectivas y experiencias, generando un ambiente de trabajo cada vez mejor para todas las personas. El grupo está liderado por el equipo de Inclusión que lo conforman trece personas, representantes de diferentes grupos (mujeres, +40, PCD, etnias y LGBTQI+), asegurando un equilibrio de países, antigüedad, seniority y considerando performance y alineación cultural.

Otro aspecto que refuerza la propuesta de valor al empleado es el compromiso de Mercado Libre con el reconocimiento y la retroalimentación. Esta organización aspira a crear un entorno donde los empleados se sientan valorados y reconocidos por su trabajo, lo que contribuye al compromiso y la lealtad de estos.

- **Sistema de Reconocimiento:** Mercado Libre implementa un sistema que destaca los logros individuales y grupales, lo que enfatiza la importancia del esfuerzo y la colaboración en el logro de resultados.
- **Cultura de Retroalimentación:** La empresa promueve una cultura donde se valora la retroalimentación constructiva y el diálogo abierto entre pares y líderes. Esto no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece las relaciones interpersonales.

³⁰ Equipo de entendimiento de inclusión

La propuesta de valor al empleado de Mercado Libre no es estática; se evalúa de manera continua para adaptarse a las nuevas necesidades y expectativas de la fuerza laboral. Esto se logra a través de encuestas de satisfacción y clima laboral, así como mediante la observación y el análisis de las tendencias del mercado laboral.

Los líderes de la empresa están comprometidos con escuchar las inquietudes de sus empleados y ajustar las políticas y beneficios para asegurar que la PVE siga siendo relevante y competitiva. Esto incluye estar al tanto de las expectativas cambiantes en torno a la cultura laboral, como la necesidad de mayor flexibilidad o iniciativas sobre salud mental y bienestar.

En resumen, la propuesta de valor al empleado de Mercado Libre se presenta como un marco integral que tiene en cuenta aspectos de compensación, desarrollo, cultura organizacional, reconocimiento y evaluación continua. Al ofrecer beneficios competitivos y un entorno laboral inspirador, Mercado Libre no solo se posiciona como un empleador atractivo en la industria tecnológica de América Latina, sino que también fomenta el compromiso y la satisfacción de sus empleados. Este enfoque no solo beneficia a los individuos, sino que también contribuye al éxito y crecimiento sostenido de la organización en un mercado competitivo y en constante evolución.

La pandemia de 2020 generó un cambio significativo en el comportamiento del consumidor y las dinámicas del mercado, lo que llevó a un aumento acelerado en la transformación digital y el comercio electrónico a nivel global. Mercado Libre, como líder en el e-commerce en América Latina, tuvo que afrontar esta competencia intensa y el entorno cambiante que dictó la pandemia. La forma en que gestionó sus procesos de desarrollo de productos, especialmente en el área de tecnología y recursos humanos para sus equipos de IT, fue crucial para mantener su posición de liderazgo.

Desde el inicio de la pandemia, Mercado Libre vio un aumento exponencial en el volumen de transacciones y la demanda de servicios. La compañía se vio obligada a adaptarse rápidamente a esta nueva realidad, lo que puso a prueba su capacidad para innovar y desarrollar productos que respondieran a las necesidades cambiantes de los consumidores. En este contexto, la empresa implementó una serie de estrategias que fueron clave para su éxito.

Uno de los enfoques principales fue el reforzamiento del trabajo remoto. Antes de la pandemia, Mercado Libre ya tenía políticas de flexibilidad laboral, que ahora se volvieron esenciales. Con la transición a un modelo de trabajo remoto, la empresa se centró en mantener la conectividad y la colaboración entre los equipos de IT. La dirección tomó medidas para dotar a los empleados de las herramientas necesarias para trabajar eficazmente desde casa, garantizando que tuvieran acceso a software, hardware y una conexión robusta a Internet. Este enfoque no solo permitió que los equipos de desarrollo de productos continuaran trabajando sin interrupciones, sino que también potenció un clima de confianza y autonomía entre los empleados.

Al mismo tiempo, Mercado Libre priorizó la agilidad en el desarrollo de productos. Frente a la urgente necesidad de adaptar la plataforma para acomodar el creciente número de transacciones, los equipos de IT fueron instruidos para adoptar metodologías ágiles. Este enfoque les permitió implementar mejoras y nuevas funcionalidades de manera rápida y eficiente. Por ejemplo, optimizaron su sistema de pago y su logística para facilitar las entregas, lo que fue fundamental para responder a la demanda durante la cuarentena. La adaptabilidad y la rapidez en la toma de decisiones fueron esenciales para mantener la competitividad.

La formación y capacitación continua de los empleados también fue un aspecto crucial que Mercado Libre afianzó y continuó priorizando durante la pandemia. Con el aumento de las demandas en el sector tecnológico, la empresa invirtió en programas de desarrollo profesional para sus equipos de IT. Se ofrecieron recursos para la capacitación en nuevas tecnologías, lo que permitió a los empleados actualizar sus habilidades y estar al tanto de las tendencias emergentes en el mundo digital. Esta atención al desarrollo del talento no solo aseguró que la compañía tuviera personal calificado para enfrentar los retos del mercado, sino que también contribuyó a la motivación y satisfacción de los empleados en un momento de incertidumbre.

Otra respuesta clave de Mercado Libre fue la priorización de la experiencia del cliente. Con el cambio en el comportamiento del consumidor hacia las compras en línea, el equipo de desarrollo de productos se centró en mejorar la plataforma, asegurando que fuera fácil de usar y receptiva. Se llevaron a cabo múltiples pruebas y se implementaron funciones que facilitarían el proceso de compra,

como recomendaciones personalizadas, mejoras en las búsquedas de productos y una mayor claridad en los procesos de pago y entrega. La atención a los detalles en la experiencia del cliente se convirtió en un diferenciador crucial durante la pandemia, cuando los consumidores buscaban opciones convenientes y confiables.

Por último, Mercado Libre se enfocó en fortalecer su ecosistema. Durante la pandemia, la empresa amplió sus servicios, como Mercado Envíos y Mercado Pago, para crear una experiencia integrada y fluida en todas sus plataformas. El refuerzo y la optimización de estos servicios permitieron a la compañía satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes y mantenerse competitiva en un entorno donde más y más consumidores optaban por el comercio electrónico.

En conclusión, Mercado Libre logró afrontar la intensa competencia generada por la pandemia de 2020 a través de una combinación de flexibilidad en el trabajo remoto, agilidad en el desarrollo de productos, formación y desarrollo continuo de su equipo de IT, una fuerte orientación a la experiencia del cliente y la integración de sus servicios. Estas estrategias no solo ayudaron a la empresa a adaptarse a un momento de crisis, sino que también reforzaron su posición de mercado a largo plazo, posicionándola como un referente en el comercio electrónico en la región. Su capacidad para innovar y responder a las rápidas transformaciones del entorno fue clave para su éxito en un periodo tan desafiante.

3.2. – Metodología de la investigación

El análisis empírico de esta tesis busca ensayar respuestas a las preguntas de investigación desarrollada en el comienzo del trabajo:

- A) ¿Cómo está compuesto el mercado laboral en la industria del software y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo?
- B) ¿Cuáles son los atributos que más valoran los empleados a la hora de elegir y permanecer en una compañía?
- C) ¿Qué estrategias pueden desarrollar las organizaciones para lograr atraer y retener talento de manera eficaz?
- D) ¿Cómo la cultura organizacional y la inteligencia emocional en los líderes permite generar un ambiente propicio en las organizaciones y como se

requiere de un constante seguimiento que involucre la creación de un ambiente laboral agradable, que posibilite el pleno desarrollo de las capacidades, habilidades y así fortalecer los lazos necesarios para alcanzar los objetivos planteados por las dos partes?

Las secciones de este capítulo exponen en detalle las propiedades de los cuestionarios, los diversos tipos de preguntas que se han formulado, la lógica detrás de su segmentación y las particularidades de su público objetivo. El siguiente capítulo examinará los resultados de las encuestas en relación con las preguntas planteadas en la investigación.

3.3. Encuesta, cuestionario.

El cuestionario en búsqueda del entendimiento de cómo se sienten las personas y cuales son sus principales preferencias a la hora de elegir donde trabajar se centró en profesionales y especialistas que se desempeñan en distintos tipos de compañías.

En este sentido, las preguntas se enfocaron en los siguientes temas y cuestiones:

- Factores de Propuesta de Valor al Empleado (PVE): Se buscaron identificar los factores clave que influyeron en la elección de la organización donde los encuestados actualmente laboran. También se evaluó la importancia que tienen la compensación salarial y el equilibrio entre la vida personal y profesional en la atracción y retención de talento.
- Variables que impactan en la toma de decisiones: Se analizaron diversos elementos para determinar su influencia en la selección de la organización. Entre ellos se consideraron: la claridad del rol a desempeñar, la velocidad del proceso de reclutamiento, la cultura de la empresa y las características del ambiente laboral.
- Qué tipo de compañía se desempeñan: Se investigó si los colaboradores forman parte de una empresa pequeña o grande
- Calidad del liderazgo: se evaluó como se sienten los colaboradores en torno al liderazgo que tienen

- Cultura Organizacional: Se analizó que tanta importancia se le da a la compañía
- Posibles abandonos: Se exploraron los principales factores que podrían resultar en un eventual abandono de la organización.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

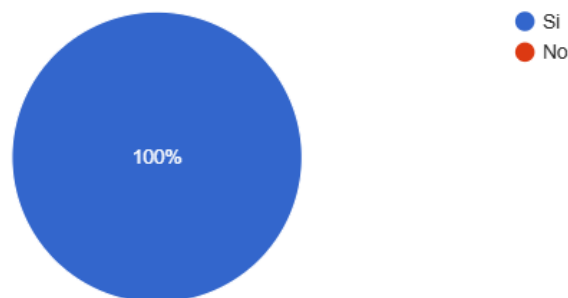
- ¿En qué tipo de compañía te desempeñas?
- ¿Cómo percibís la calidad de liderazgo en tu empresa?
- ¿Crees que el liderazgo influye en tu compromiso y satisfacción laboral?
- ¿Qué tipo de liderazgo crees se da en mayor medida en tu compañía?
- Atributos más valorados al decidir ingresar a una organización
- ¿Qué es lo que más valoras en tu compañía actual?
- ¿Cuál es tu modalidad de trabajo ideal?
- ¿consideras que las oficinas de tu empresa son un espacio que promueve la colaboración y el bienestar?
- ¿Qué tanta importancia le da tu compañía a la cultura organizacional?
- ¿Consideras que la falta de desarrollo profesional u oportunidad de crecimiento dentro de tu empresa es un factor que afecta la retención?
- ¿Cómo puede según vos el liderazgo ayudar a mitigarlo?
- ¿Alguna vez consideraste dejar tu empleo a causa del estilo de liderazgo que experimenta?
- ¿notas una alta rotación de empleados en tu área/equipo?
- ¿Qué oportunidades de capacitación y desarrollo profesional te gustaría tener?
- ¿Qué tipo de reconocimiento te motiva más?
- ¿Qué crees que es lo que más influye en que las personas renuncien a su puesto?
- ¿Si tuvieras que hacer algo para mejorar la experiencia de los empleados en tu empresa, qué sería?

3.3.1 El hecho de que el 100% de los encuestados consideren que el liderazgo influye en tu compromiso y la satisfacción laboral trae consigo una gran preocupación por el nivel y estilo de liderazgo que se suceden en las distintas organizaciones- Esta mayoritaria proporción refleja una percepción uniforme entre los encuestados de que la importancia del liderazgo en el trabajo de una persona es fundamental, ya que influye directamente en su motivación, desempeño, compromiso y desarrollo profesional .

Gráfico 1: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

¿Crees que el liderazgo influye en tu compromiso y satisfacción laboral?

91 respuestas



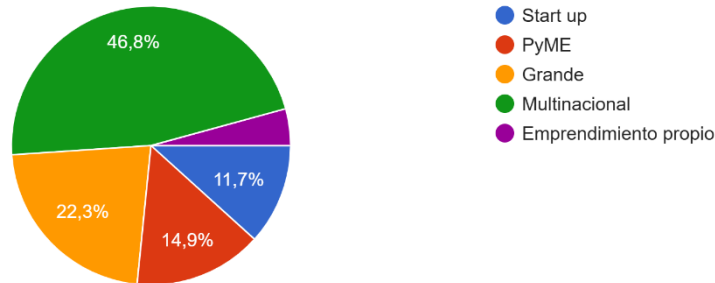
Fuente: Elaboración Propia.

3.3.2 La siguiente pregunta busco segmentar el tipo de personas que respondieron la encuesta-cuestionario, para entender el tipo de compañía en el que se desempeñan.

Gráfico 2: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

En que tipo de compañía te desempeñas?

91 respuestas



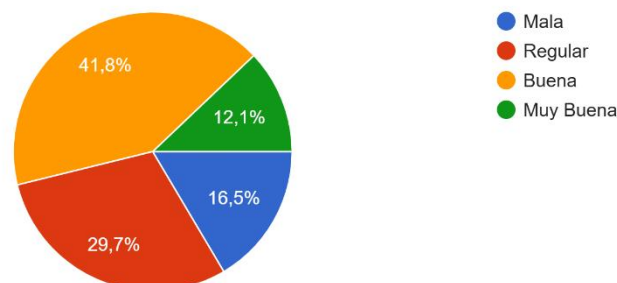
Fuente: Elaboración Propia

3.3.3 ¿Cómo se percibe la calidad de liderazgo en la empresa? Llama la atención cómo sólo el 54% de los encuestados han respondido que perciben buena o muy buena esa calidad de liderazgo. Es decir, que el 46% cree que es regular o malo lo cual nos refleja que la porción encuestada se desempeña en compañías que o bien no dan la importancia necesaria al tema liderazgo o bien si lo hacen no logran que sus colaboradores noten que esta arista es provechosa, de valor agregado para ellos.

Gráfico 3: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

¿Cómo percibís la calidad de liderazgo en tu empresa?

91 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

3.3.4 La siguiente pregunta refiere a que tipo de liderazgo se da en la compañía en mayor medida. Aquí hay resultados muy interesantes, la encuesta revela una organización promedio aún centrada en estilos más tradicionales de liderazgo, como el autocrático, aunque existe una presencia importante de estilos más participativos como el democrático y situacional. La baja percepción del liderazgo transformacional puede estar limitando el desarrollo del talento y la capacidad de adaptación al cambio en algunas compañías. Predominio del liderazgo autocrático (29.1%) Es el estilo percibido con mayor frecuencia. Este resultado sugiere que, en muchas compañías, los líderes tienden a tomar decisiones de forma unilateral, ejerciendo un control significativo sobre sus equipos. Puede reflejar estructuras organizacionales jerárquicas, con poca participación del equipo en la toma de decisiones. Si bien puede ser efectivo en situaciones de crisis o donde se requiere rapidez, puede afectar la motivación, creatividad y compromiso de los empleados a largo plazo.

Hay una presencia significativa del liderazgo democrático (23.3%) Es el segundo estilo más señalado. Esto nos indica que un número considerable de empresas promueven la participación del equipo en la toma de decisiones. Refleja una cultura organizacional más colaborativa, que valora las ideas y aportaciones de sus miembros. Este estilo puede aumentar la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la innovación.

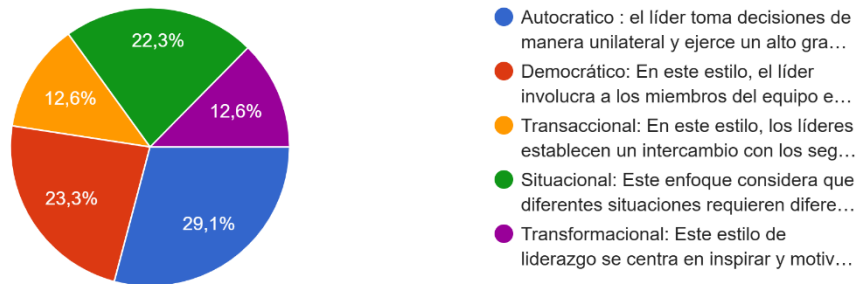
Liderazgo situacional (22.3%) en tercer lugar muestra que una proporción relevante de encuestados reconoce que los líderes adaptan su estilo según las circunstancias. Este enfoque flexible se considera muy eficaz, ya que ajusta el liderazgo al contexto y necesidades del equipo o tarea. Una señal positiva de madurez en el liderazgo dentro de ciertas áreas o empresas.

La baja percepción de los estilos transaccional (12.6%) y transformacional (12.6%) muestra un problema en términos generales dado que a pesar de ser estilos ampliamente promovidos en teorías modernas de liderazgo, ambos tienen baja representación según la percepción de los encuestados. El liderazgo transaccional (basado en recompensas por desempeño) puede indicar una falta de sistemas claros de incentivos o que estos no son vistos como predominantes. El liderazgo transformacional (basado en la inspiración, motivación y cambio) siendo tan bajo, podría indicar que las compañías aún no han adoptado una cultura de liderazgo basada en visión e innovación como es el caso de Mercado

Libre. Las implicaciones de esto es que existe un amplio potencial de mejora en el desarrollo del liderazgo inspirador y orientado al cambio organizacional.

Gráfico 4: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

¿Qué tipo de liderazgo crees se da en mayor medida en tu compañía?
91 respuestas

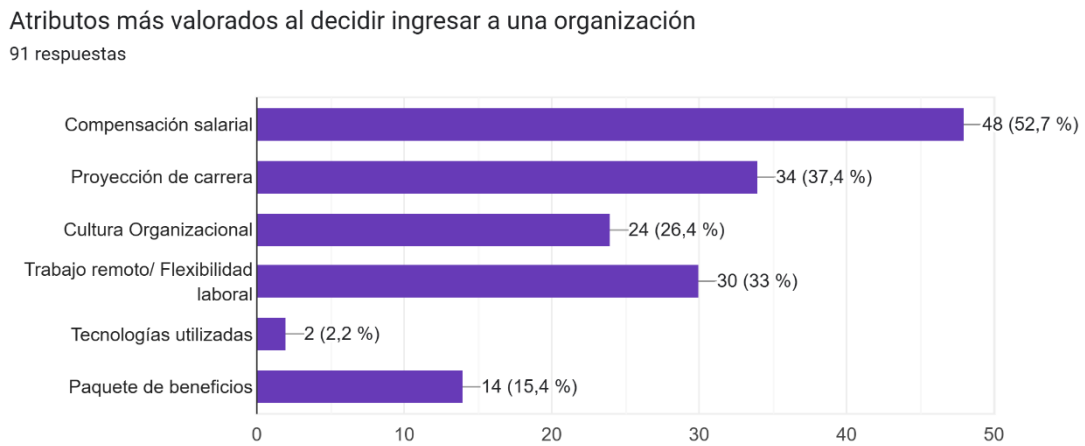


Fuente: Elaboración Propia.

3.3.5 La siguiente pregunta refiere a cuales son los atributos más valorados para ingresar a una organización. La compensación salarial es el principal factor de decisión (52.7%), más de la mitad de los encuestados indicaron que el salario es el factor más determinante al considerar ingresar a una empresa. Esto sugiere que la retribución económica sigue siendo el eje central en las decisiones laborales, probablemente influenciado por contextos de inflación, costo de vida o metas financieras personales. El desarrollo profesional (proyección de carrera) es un motivador clave (37.4%) la segunda categoría más mencionada refleja un claro interés en el crecimiento profesional dentro de la organización o el hecho de aspirar a más. Los candidatos valoran entornos que les ofrezcan oportunidades de aprendizaje, promoción interna y claridad en su plan de carrera. La flexibilidad laboral gana terreno (33%), esto dado que el trabajo remoto y la flexibilidad horaria se posicionan como un factor relevante, casi al nivel del crecimiento profesional. Esta tendencia ha tomado fuerza especialmente después de la pandemia, y es considerada clave para el bienestar y el equilibrio vida-trabajo. La cultura organizacional también es importante (26.4%) aunque no lidera, un cuarto de los participantes presta atención al

ambiente interno de la empresa, los valores y la forma en que se trabaja. Esto refleja una creciente preocupación por trabajar en espacios alineados con sus principios y donde predomine un clima saludable. Esto muy alineado con lo que esta tesis plantea, todos trabajamos pensando en una retribución monetaria pero cuan distinto puede ser el contexto cuando la cultura organizacional acompaña en mis valores. Otros beneficios y tecnología son secundarios. el paquete de beneficios solo fue relevante para el 15.4% de los encuestados.

Gráfico 5: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

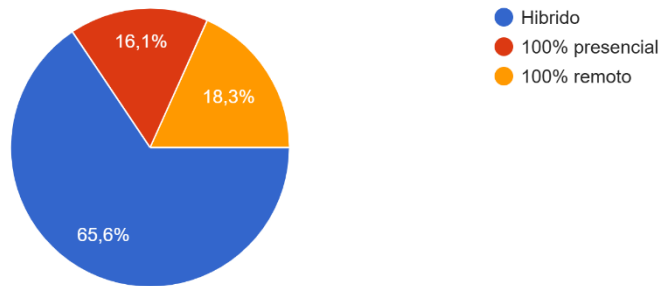


Fuente: Elaboración Propia.

3.3.6 Correlacionando con el factor de flexibilidad mencionado en la sentencia anterior, estos resultados muestran como la modalidad hibrida gana en preferencia para las personas. Eso post contexto pandémico en 2020 ha tomado una relevancia muy importante y hoy en día es un factor fundamental para el 30% de los encuestados como vimos en la anterior sentencia donde el 65.6% cree que lo mejor seria compartir presencialidad y tambien trabajo desde casa o de forma remota, permitiendo un entorno flexible de trabajo para las personas, donde en general los objetivos se miden en base a los resultados y no en cantidad de horas permaneciendo en el edificio indicado.

Gráfico 6: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

¿Cuál es tu modalidad de trabajo ideal?
91 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

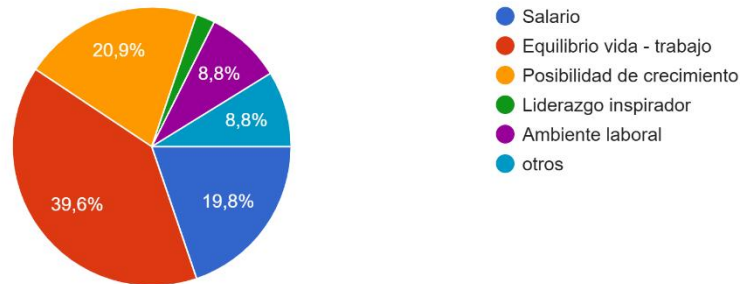
3.3.7 La siguiente pregunta refiere a que es lo que las personas más valoran de su compañía actual. Los datos evidencian una tendencia en la que los trabajadores valoran cada vez más el equilibrio personal dentro de su vida laboral. Esto puede ser una señal para las organizaciones de que las políticas de bienestar y flexibilidad no solo son bien recibidas, sino esenciales para la retención de talento. El resultado destaca que el equilibrio entre la vida personal y el trabajo (39.6%) es lo más valorado por los colaboradores en sus empresas actuales. Esto revela una clara priorización del bienestar integral por encima de factores tradicionales como el salario (19.8%) o las oportunidades de crecimiento (20.9%). Además, aspectos como el liderazgo inspirador (2.2%) y el ambiente laboral (8.8%) tienen una presencia marginal, lo que puede indicar que no se perciben como diferenciales, o que simplemente no son la fortaleza actual de las organizaciones consultadas.

También se observa que un 8.8% eligió la opción “otros”, lo que sugiere que existen necesidades o valores adicionales que no fueron contemplados en las opciones predefinidas.

Gráfico 7: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

Qué es lo que más valoras en tu compañía actual?

91 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

3.3.8 La siguiente pregunta refiere a si la oficina es un espacio que promueva la colaboración y el bienestar. Esta pregunta estuvo apuntada a entender si el ambiente físico ayuda en la calidad de sus trabajos y permite correctas iteraciones entre los empleados/lideres. Este resultado sugiere que, si bien hay una percepción positiva general hacia los espacios físicos de trabajo, existe una oportunidad clara de mejora. Casi el 60% de los encuestados (sumando "No" y "Tal vez") no están plenamente convencidos de que el entorno físico fomente el trabajo colaborativo ni el bienestar.

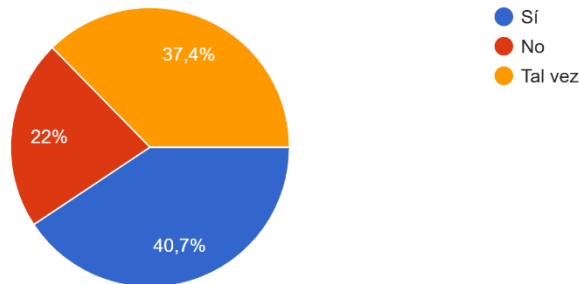
Esto puede deberse a factores como:

- Distribución del espacio (oficinas cerradas vs. abiertas).
- Falta de zonas comunes para interacción.
- Ambientes poco ergonómicos o estresantes.
- Ausencia de elementos que promuevan el confort (luz natural, espacios de descanso, etc.).

Gráfico 8: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

¿Considerás que las oficinas de tu empresa son un espacio que promueve la colaboración y el bienestar?

91 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

3.3.9 La siguiente pregunta refiere a la importancia de la cultura organizacional – tema clave en esta tesis. La hipótesis por detrás de esta pregunta es que la percepción de los colaboradores respecto a la importancia que la empresa le da a la cultura organizacional influye directamente en su compromiso, bienestar y permanencia dentro de la organización.

Los resultados obtenidos muestran que:

Una percepción moderadamente positiva, pero no contundente dado que solo el 52.8% de los encuestados considera que su empresa le da importancia o mucha importancia a la cultura organizacional. Donde sólo el 16.5% de los colaboradores percibe que su empresa le da mucha importancia a la cultura organizacional. Esto significa que casi la mitad (47.2%) siente que su empresa no le da suficiente peso a este aspecto o se mantiene neutral.

El hecho de que más del 45% de las personas respondan “Ni mucho ni poco”, “Poca” o “Nada” refleja una percepción difusa o carente de acciones claras en torno a la cultura organizacional. Esta ambigüedad puede estar asociada a una falta de comunicación interna, de coherencia entre los valores corporativos y las acciones diarias, o de liderazgo enfocado en cultura. Incluso, psible desconexión entre el discurso institucional y la práctica.

Aunque muchas organizaciones comunican su misión, visión y valores, estos datos sugieren que no siempre se perciben acciones concretas que sustenten o promuevan activamente esa cultura en el día a día.

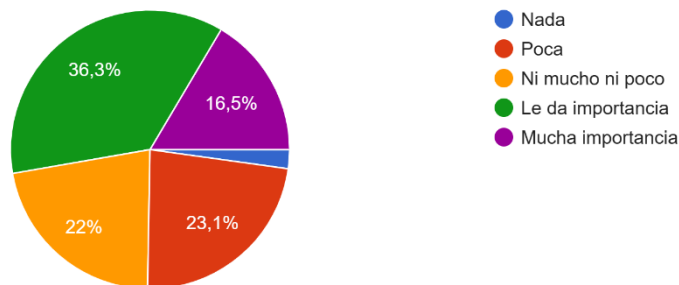
Este hallazgo refuerza la hipótesis de que existe una desconexión entre los valores institucionales y su aplicación práctica, lo que puede repercutir negativamente en la motivación, el compromiso emocional y la cohesión del equipo.

Por último, esto confirma la relevancia de profundizar en la cultura organizacional como un factor crítico dentro de las empresas. Si bien más de la mitad reconoce algún nivel de compromiso de la compañía con la cultura, el hecho de que un porcentaje tan alto no perciba un enfoque claro abre la puerta a investigar brechas entre la cultura deseada y la cultura vivida.

También es una excelente oportunidad para reflexionar sobre cómo la cultura impacta la motivación, el clima laboral y la retención de talento y las acciones visibles (liderazgo, reconocimiento, comunicación interna) fortalecen o debilitan esa percepción.

Gráfico 9: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

¿Que tanta importancia le da tu compañía a la cultura organizaciona?
91 respuestas



3.3.10 La siguiente pregunta refiere a si la falta de desarrollo profesional o oportunidad de crecimiento dentro de la empresa donde el encuestado se desarrolla es un factor que afecte la retención en el mismo. La mayoría confirma una relación directa entre falta de crecimiento y fuga de talento. Casi 6 de cada 10 empleados (58,7%) reconocen abiertamente que la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional influye negativamente en la retención de personal. Este dato es significativo y pone en evidencia que los colaboradores valoran no solo el presente laboral, sino también su proyección y evolución

dentro de la organización. Un 23,9% considera que “tal vez” influye, este grupo refleja una percepción ambigua, posiblemente porque la oportunidad de desarrollo existe, pero no está bien comunicada o no es accesible de forma equitativa para todos los perfiles. También puede indicar que otros factores (como clima laboral, liderazgo o salario) también juegan un rol importante, lo cual no invalida la importancia del crecimiento, pero lo sitúa en un contexto más amplio. Solo un 17,4% cree que no influye, este grupo minoritario sugiere que existen colaboradores que podrían estar más motivados por otras variables (como estabilidad, flexibilidad, cultura, o salario), o bien que no tienen actualmente aspiraciones de cambio o crecimiento.

Los resultados confirman que el crecimiento profesional es un factor estratégico para la retención del talento, y por ende, debe estar integrado de forma activa dentro de la cultura organizacional.

Esto implica que las empresas que no promueven el desarrollo interno, la capacitación constante o los planes de carrera, no solo limitan el potencial de su equipo, sino que además se exponen a una rotación constante que puede afectar su clima, productividad y costos operativos.

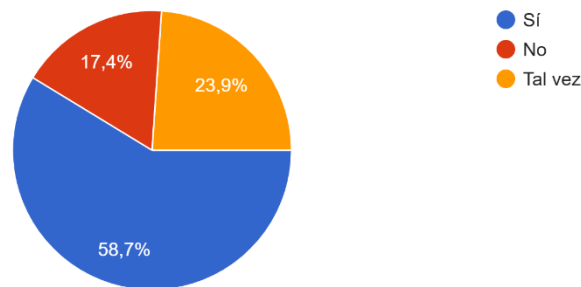
Esto se relaciona de forma directa con teorías motivacionales como la de Maslow o Herzberg³¹

Gráfico 10: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

³¹ La teoría de Maslow, conocida como la jerarquía de necesidades, postula que las personas están motivadas a satisfacer sus necesidades en un orden jerárquico, comenzando por las básicas y llegando a la autorrealización. Herzberg, por otro lado, propone la teoría de los dos factores, que distingue entre factores de higiene (que evitan la insatisfacción) y factores motivacionales (que generan satisfacción y motivación)

¿Consideras que la falta de desarrollo profesional o oportunidad de crecimiento dentro de tu empresa es un factor que afecta la retención?

92 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

3.3.11 La siguiente pregunta busca entender si el encuestado alguna vez consideró dejar su empleo a causa del estilo de liderazgo que experimenta.

Más de 6 de cada 10 encuestados (65,2%) han considerado abandonar su puesto a raíz del tipo de liderazgo que enfrentan. Este dato demuestra que el estilo de liderazgo no solo influye en el clima organizacional, sino que incide directamente en la retención del talento y en la estabilidad laboral de las organizaciones. 17,4% en duda: un indicador de insatisfacción latente, aquellos que respondieron "tal vez" revelan una zona gris: no es un "no" rotundo, lo que implica que hay cierto nivel de malestar o desmotivación que puede desencadenar una salida en el futuro si no se abordan cambios en el liderazgo. Solo el 17,4% no lo ha considerado. Este grupo reducido puede estar experimentando estilos de liderazgo más positivos como el transformacional, democrático o situacional, que se asocian con mayor compromiso y bienestar organizacional.

Esta conclusión se puede respaldar teóricamente con los aportes de Daniel Goleman³², autor de "Inteligencia Emocional" (1995) y "El liderazgo resonante crea más" (2002). Goleman plantea que:

³² Goleman, psicólogo, pensador, escritor, periodista y divulgador, es uno de los personajes que más han contribuido a demostrar la importancia que tienen las emociones en la toma de decisiones, por eso se le conoce como el padre de la Inteligencia Emocional.

"El líder que no gestiona bien sus emociones ni comprende las de los demás crea un entorno tóxico, que impacta directamente en la motivación, el rendimiento y la permanencia de los colaboradores."

Goleman identifica estilos de liderazgo resonante (como el afiliativo, democrático y coach) que generan compromiso, y estilos disonantes (como el autoritario o coercitivo) que generan rechazo y desvinculación emocional. Este gráfico es evidencia clara de cómo los estilos disonantes pueden convertirse en factores críticos de fuga laboral.

También podríamos mencionar a autores como Blanchard³³ o Bass³⁴ quienes fueron principales propulsores.

Ken Blanchard desarrolló el Modelo de Liderazgo Situacional, que plantea que: "No existe un único estilo de liderazgo efectivo. El líder debe adaptar su estilo según la madurez, competencia y motivación de sus colaboradores."

El 65,2% que respondió "sí" a haber considerado dejar el empleo por el estilo de liderazgo podría estar enfrentando líderes que aplican un enfoque único, sin adaptarse a las necesidades del equipo.

Esto evidencia una falta de flexibilidad y sensibilidad situacional, lo que puede derivar en frustración, desmotivación y rotación de personal.

Blanchard sostiene que un líder que no varía su enfoque frente a distintas situaciones genera desajuste, disminución del desempeño y posible fuga de talento.

Bass profundiza el modelo de liderazgo transformacional originalmente propuesto por Burns. Él afirma que:

"El liderazgo transformacional inspira, motiva y desarrolla a los colaboradores, generando mayor compromiso, satisfacción y retención."

El hecho de que la mayoría de los encuestados haya considerado renunciar refleja la posible ausencia de estos componentes transformacionales. Bass

³³ Ken Blanchard fue un influyente autor, orador y consultor empresarial conocido por su trabajo en liderazgo y gestión. Junto con Paul Hersey, desarrolló el Modelo de Liderazgo Situacional, una teoría que destaca la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a la situación y los niveles de desarrollo de los empleados. Blanchard también cofundó The Ken Blanchard Companies, una empresa de consultoría y formación en gestión empresarial.

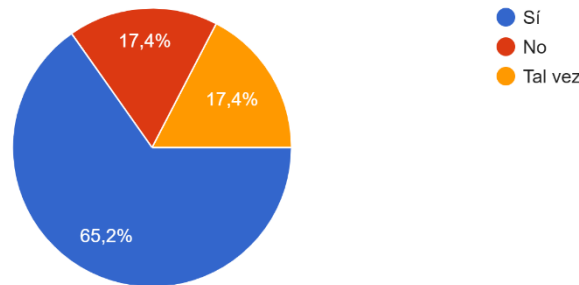
³⁴ Bernard M. Bass fue un destacado académico en el campo del liderazgo y el comportamiento organizacional. Desarrolló la teoría del liderazgo transformacional, que contrasta con el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional, según Bass, se caracteriza por la inspiración, la visión y la capacidad de influir en los seguidores para lograr cambios significativos.

demuestra que cuando estos estilos están ausentes y se ejerce un liderazgo transaccional o autoritario, la rotación laboral y el descontento aumentan.

En cambio, líderes transformacionales promueven un sentido de propósito, fomentan la innovación y crean un ambiente donde los colaboradores quieren quedarse.

Gráfico 11: Resultado de la pregunta realizada en la encuesta.

¿Alguna vez consideraste dejar tu empleo a causa del estilo de liderazgo que experimentás?
92 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

4. Conclusiones generales

Como objetivo general del trabajo se busco realizar un estudio sobre la retención de talento, la importancia de la cultura organizacional en las organizaciones, y el rol de los líderes principalmente. Se realizó un análisis descriptivo sobre cada uno de estos aspectos trayendo casos de compañías reales con sus distintas características y abarque de los tópicos principales.

Como respuesta a la pregunta central de investigación, se ha visto con evidencia empírica que los empleados tienden a valorar muchísimo aquellas organizaciones o compañías donde sienten acompañamiento en su desarrollo y crecimiento, con metas claras, firmes y con un paquete salarial que acompañe a su desempeño y en función del rol adquirido.

Por ello, a lo largo de esta investigación se abordaron las principales problemáticas que enfrentan las organizaciones del sector tecnológico en relación con la atracción y retención de talento. El análisis permitió comprender que, en un contexto altamente dinámico y competitivo, la gestión estratégica del capital humano se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas. Las transformaciones tecnológicas, la globalización del mercado laboral y el cambio en las expectativas de las nuevas generaciones han generado un escenario en el que retener a los profesionales calificados es cada vez más desafiante (Bensusán Areous, Eichhorst & Rodríguez, 2017).

Respecto a la primera hipótesis, se constató que el mercado laboral en la industria del software en Argentina se caracteriza por un crecimiento sostenido y una composición cada vez más dinámica, influida fuertemente por la economía digital y la globalización. Tradicionalmente, esta industria ha sido un motor clave dentro del sector tecnológico del país.

La economía digital ha transformado la naturaleza del trabajo, impulsando la demanda de perfiles altamente especializados en programación, desarrollo de software, análisis de datos y gestión de proyectos tecnológicos. Esta transformación ha generado un mercado laboral caracterizado por una alta rotación y competitividad, debido a la rapidez con la que emergen nuevas tecnologías y modelos de negocio digitales. La industria del software en Argentina se ha ido adaptando a estos cambios, ampliando la oferta de capacitación y profesionalización en áreas tecnológicas, así como promoviendo la adopción de metodologías ágiles y colaborativas.

Por otra parte, la globalización ha tenido un impacto decisivo en la evolución del mercado laboral de software en el país. Empresas locales se han integrado a cadenas globales de valor, mientras que multinacionales han establecido centros de desarrollo en Argentina, favoreciendo la internacionalización de la fuerza laboral. Esto ha significado tanto oportunidades para acceder a mercados externos como el desafío de competir con profesionales de otros países, exigiendo una constante actualización y mejora en las competencias técnicas y blandas.

Asimismo, la digitalización y la globalización han impulsado modalidades de trabajo remoto y colaborativo, ampliando el acceso a proyectos internacionales

y cambiando la forma tradicional de vinculación laboral. En este contexto, el mercado laboral del software argentino no solo se compone de profesionales técnicos, sino que incorpora roles transversales como expertos en experiencia de usuario, analistas de datos y gestores de innovación, reflejando la complejidad creciente de esta industria.

En relación con esto, se observa que las empresas de tecnología enfrentan desafíos complejos para atraer y retener talento, muchos de los cuales no se relacionan simplemente con incentivos económicos, sino con aspectos más profundos ligados a la experiencia del empleado. Entre los factores más relevantes se encuentra la necesidad de construir una propuesta de valor integral, que contemple desde la flexibilidad laboral hasta el desarrollo profesional. La retención no puede ser entendida como un objetivo aislado, sino como una consecuencia de una gestión coherente, transparente y centrada en las personas. Como señala Hatum (2022), uno de los mayores errores de los líderes actuales es subestimar el impacto de su estilo de liderazgo sobre el compromiso y la permanencia del talento en las organizaciones. En su libro *Antilíder*, el autor advierte que los empleados no renuncian a las empresas, sino a sus jefes, y por lo tanto, la calidad del liderazgo se vuelve un eje insoslayable. Siguiendo con la segunda hipótesis, se evidenció que los empleados priorizan cada vez más atributos vinculados con el bienestar, el propósito y la coherencia de los valores organizacionales. Entre los factores más valorados se destacan la flexibilidad, el reconocimiento del trabajo, el aprendizaje constante y la participación en decisiones. Según Kofman (2008), las organizaciones verdaderamente conscientes son aquellas que construyen valor a través de valores, generando sentido y coherencia entre lo que predicán y lo que practican. Hatum (2010) señala que la nueva organización debe centrarse en talento, no en empleados, operando sobre plataformas más que productos, con un enfoque digital profundo y no meramente superficial. En este sentido, los modelos laborales tradicionales resultan insuficientes para responder a las demandas de los trabajadores actuales, quienes valoran no solo la remuneración económica, sino también el entorno, la cultura y las oportunidades de desarrollo (Goleman, 1995).

A su vez, Schein (2010) advierte que una cultura organizacional sólida se convierte en un marco de referencia para la toma de decisiones y el

comportamiento de los empleados, lo cual fortalece su sentido de pertenencia y compromiso.

La tercera pregunta abordó las estrategias que las organizaciones pueden desarrollar para atraer y retener talento. En este punto, se identificó que las empresas que logran resultados sostenibles en esta materia son aquellas que invierten en la construcción de una cultura sólida, empática y basada en la confianza. Tal como señalan Aselstine y Alletson (2006), los empleados necesitan ver que la visión y la misión de la organización no son meras declaraciones formales, sino que se traducen en acciones tangibles por parte de sus líderes. Por ello, las estrategias más eficaces no son aquellas que se enfocan exclusivamente en el salario o los beneficios, sino las que promueven experiencias significativas, relaciones humanas saludables y un entorno en el que las personas puedan desplegar sus capacidades.

Con relación a la tercera hipótesis, se concluye que las estrategias eficaces para atraer y retener talento deben ir mucho más allá de los incentivos económicos. Las organizaciones exitosas han adoptado un enfoque centrado en las personas, implementando herramientas como la escucha activa, los planes de carrera personalizados y programas de bienestar integral. De acuerdo con Bass y Riggio (2006), los líderes transformacionales son aquellos capaces de inspirar, motivar y generar una visión compartida, lo que conduce a mayores niveles de compromiso. Por lo tanto, la experiencia del empleado —employee experience— se posiciona como un concepto estratégico que atraviesa todos los momentos del vínculo con la empresa, desde el onboarding hasta el desarrollo profesional. Los datos analizados, tanto cuantitativos como cualitativos, muestran que las compañías que promueven entornos colaborativos y con líderes accesibles logran una mayor satisfacción interna. Esto coincide con Hatum (2022), quien sostiene que "las personas no renuncian a las empresas, renuncian a sus jefes". Es decir, el liderazgo es una variable crítica en los procesos de fidelización del talento, ya que los empleados valoran altamente a los líderes que actúan con coherencia, cercanía y empatía.

Finalmente, en relación con la cuarta hipótesis, se observa que la cultura organizacional y la inteligencia emocional de los líderes son elementos interdependientes que generan impacto directo sobre el clima de trabajo y el desempeño colectivo. Collins y Porras (2000) destacan que las empresas

visionarias son aquellas que logran articular una ideología central basada en valores fundamentales, los cuales no solo brindan identidad organizacional, sino que también permiten a las personas identificarse con el propósito de la empresa. Al fortalecer esta identificación, se consolida el compromiso organizacional (Hatum & Pettigrew, 2006). Estos valores que se mencionan están atados directamente al hecho de tener una cultura organizacional bien pensada, dimensionada, con foco recurrente de actualización y que promueva el compromiso de los recursos. El seguimiento constante de las prácticas organizacionales, la evaluación del clima interno y la alineación entre los valores y las acciones son condiciones necesarias para generar un entorno laboral positivo. Como señalan Albert y Whetten (1985), la identidad organizacional está compuesta por lo que los miembros perciben como central, distintivo y duradero de su organización. En la medida que esta identidad se refuerza desde un liderazgo coherente y humano, se construyen relaciones laborales más sólidas y se incrementa la retención.

En conclusión, atraer y retener talento en el sector tecnológico requiere una mirada estratégica e integral. Las organizaciones deben comprender que el talento no es un recurso estático, sino una construcción dinámica profundamente vinculada al contexto, la experiencia y el liderazgo. Solo aquellas empresas que logren construir culturas sólidas, inspiradas en valores auténticos y lideradas por personas emocionalmente inteligentes, podrán enfrentar los desafíos del futuro del trabajo.

5. Bibliografía

1. Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). JAI Press.
2. Ámbito. (2023, 10 de julio). Marcos Galperin revela su receta para retener talentos. <https://www.ambito.com/finanzas/marcos-galperin-revela-su-receta-retener-talentos-n5766233>
3. Aselstine, K., & Alletson, K. (2006). *A new deal for engagement: How public sector managers can build engagement*. The Conference Board of Canada.
4. Aselstine, K., & Alletson, K. (2006). A new deal for the workplace: Partners in organizational improvement. *Ivey Business Journal*. <https://iveybusinessjournal.com/publication/a-new-deal-for-the-workplace-partners-in-organizational-improvement/>
5. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
7. Bensusán Areous, G., Eichhorst, W., & Rodríguez, J. M. (2017). *Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones* (LC/TS.2017/111). CEPAL.
8. Blanchard, K. H. (2007). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership II*. HarperCollins.
9. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
10. CACE. (s.f.). Estadísticas de comercio electrónico en Argentina. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://cace.org.ar/estadisticas/>
11. CESSI. (2024, octubre). Reporte del sector del software y servicios informáticos. Cámara de la Industria Argentina del Software. <https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2024/11/CESSI-Reporte-del-Sector-del-Software-y-Servicios-Informaticos-OCT-2024.pdf>
12. Collins, J. C., & Porras, J. I. (2000). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Business.
13. Euromonitor. (2023). *Euromonitor dossier 2023. Mercado Libre sustentabilidad*. https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/Euromonitor_Dossier2023_000cd71b2c.pdf
14. Gallup. (2022). *State of the global workplace 2022 report*. <https://millennium-challenge.com/wp-content/uploads/2023/01/state-of-the-global-workplace-2022-download-1.pdf>
15. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2022). *Informe conjunto Polo IT – 1er semestre 2022*. <https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/2025-02/Informe%20Conjunto%20Polo%20IT%20-%201er%20semestre%202022.pdf>
16. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
17. González, M. (2022, 9 de marzo). Liderazgos de cercanía: vínculos de confianza y estabilidad, la fórmula de los ganadores. *Infobae*. <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/03/09/liderazgos-de-cercania-vinculos-de-confianza-y-estabilidad-la-formula-de-los-ganadores/>
18. Hatum, A. (2007). *Gestión del talento en entornos inestables*. Granica.

19. Hatum, A. (2010). *Next generation talent management*. Palgrave Macmillan. (Foreword by Andrew M. Pettigrew)
20. Hatum, A. (2013). *The new workforce challenge*. Palgrave Macmillan. (Foreword by Andrew M. Pettigrew)
21. Hatum, A. (2022). *Antilíder: Por qué las personas no renuncian a las empresas, renuncian a sus jefes*. Conecta.
22. Hatum, A., Chaher, N., & Alderete, M. V. (2008). *La gestión del compromiso: Clave de la retención del talento*. Granica.
23. Hatum, A., & Pettigrew, A. M. (2006). *El desafío de la nueva fuerza laboral*. Granica.
24. Hatum, A., & Pettigrew, A. M. (2006). *The new workforce challenge: How today's leading companies are adapting for the future*. Palgrave Macmillan.
25. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9th ed.). Pearson Education.
26. INDEC. (s.f.). Índice de precios al consumidor – Enero 2025. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2517A7124C09.pdf
27. Infobae. (2023, 9 de julio). Liderazgos de cercanía: vínculos de confianza y estabilidad, la fórmula de los ganadores.
<https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/03/09/liderazgos-de-cercania-vinculos-de-confianza-y-estabilidad-la-formula-de-los-ganadores/>
28. Kofman, F. (2008). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Granica.
29. McKinsey & Company. (2020). Why digital transformation fails when left entirely to IT. *Digital Insights*. <https://www.linkedin.com/pulse/why-digital-transformation-fails-when-left-entirely-andre-b4jje/>
30. Mercado Libre. (2024). *Reporte de impacto 2024*. https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/REPORTE_DE_IMPACTO_2024_MELI_4889d4c708.pdf
31. Mercado Libre. (s.f.). *Dossier MeLi – Sostenibilidad*. https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/Dossier_Me_Li_VF_ESP_93016285de.pdf
32. Reyero, D. (s.f.). Cercanía: el arma secreta de los mejores líderes.
<https://www.davidreyero.com/mis-temas/cercania-el-arma-secreta-de-los-mejores-lideres/>
33. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18ª ed.). Pearson.
34. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
35. Towers Perrin. (2004). *Managing and rewarding talent in Europe—Recent research findings*.
36. Vasallo, A. (s.f.). ¿Por qué hay alta rotación de personal en el área de tecnología? Visma Latam. <https://hr.vismalatam.com/articulos/rotacion-personal-tecnologia-por-que-ocurre-y-como-evitarla/>
37. von der Heyde, A. (s.f.). Why digital transformation fails when left entirely to IT. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/why-digital-transformation-fails-when-left-entirely-andre-b4jje/>