

Retención de talentos en una start up Agtech

Prestes, Paola

paola.prestes@fi.mdp.edu.ar

Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina)

Fecha de recepción RIII: 28/01/2025

Fecha de aprobación RIII: 14/02/2025

RESUMEN

Este estudio analiza las estrategias de gestión y retención de talentos en un startup Agtech en Argentina, combinando marcos teóricos con perspectivas prácticas de un caso real. A partir de una tesis de maestría sobre retención de talentos y entrevistas con los socios y colaboradores del startup, la investigación explora los desafíos en la gestión de recursos humanos en un entorno innovador.

Las startups se definen como empresas innovadoras y escalables con gran potencial de crecimiento y riesgos inherentes. Se destaca el liderazgo de Argentina en startups disruptivas, especialmente en biotecnología, inteligencia artificial y energías limpias. El estudio analiza atributos como la innovación, el ajuste al mercado y la escalabilidad en el contexto de estrategias de recursos humanos.

El artículo enfatiza la importancia de alinear la gestión del talento con los objetivos corporativos. Elementos clave incluyen la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), el desarrollo basado en la experiencia, relaciones y educación, y el diseño de beneficios competitivos. La retención del talento se centra en el reconocimiento de los empleados, oportunidades de desarrollo y la promoción de culturas organizacionales flexibles.

Los resultados revelan que los empleados valoran el teletrabajo, salarios competitivos y flexibilidad, mientras que los socios destacan la necesidad de adaptar los beneficios a las diversas necesidades de los empleados. El estudio concluye que las startups deben mejorar sus estrategias de retención clarificando roles, actualizando las compensaciones y manteniendo una comunicación abierta.

Palabras Claves: Gestión del talento; retención de talentos, Startup, empresas tecnológicas

Talent Retention in an Agtech Startup

ABSTRACT

This study examines talent management and retention strategies within an Agtech startup in Argentina, combining theoretical frameworks with practical insights from a real-world case. Using a previous master's thesis on talent retention and interviews with the startup's partners and collaborators, the research explores challenges in managing human resources in an innovative environment.

Startups are defined as innovative and scalable enterprises with significant growth potential and inherent risks. Argentina's leadership in disruptive startups, particularly in biotechnology, artificial intelligence, and clean energy, is highlighted. The study analyzes startups' attributes like innovation, market fit, and scalability in the context of human resource strategies.

The paper emphasizes aligning talent management with corporate goals. Key elements include the Employee Value Proposition (EVP), development through experience, relationships, and education, and the design of competitive benefits. Talent retention focuses on recognizing employees, offering development opportunities, and fostering flexible organizational cultures.

Findings reveal that employees value remote work, competitive salaries, and flexibility, while partners stress adapting benefits to employees' diverse needs. The study concludes that startups must enhance retention strategies by clarifying roles, updating compensation, and maintaining open communication.

Keywords: Talent Management; Talent Retention; Startup; Tech Companies.

Retenção de Talentos em uma Startup Agtech

RESUMO

Este estudo analisa as estratégias de gestão e retenção de talentos em uma startup Agtech na Argentina, combinando bases teóricas com perspectivas práticas de um caso real. Com base em uma dissertação de mestrado sobre retenção de talentos e entrevistas com os sócios e colaboradores da startup, a pesquisa explora os desafios na gestão de recursos humanos em um ambiente inovador.

As startups são definidas como empresas inovadoras e escaláveis, com grande potencial de crescimento e riscos inerentes. Destaca-se a liderança da Argentina em startups disruptivas, especialmente em biotecnologia, inteligência artificial e energias limpas. O estudo analisa atributos como inovação, adequação ao mercado e escalabilidade no contexto de estratégias de recursos humanos.

O artigo enfatiza a importância de alinhar a gestão de talentos com os objetivos corporativos. Elementos-chave incluem a Proposta de Valor ao Empregado (PVE), o desenvolvimento baseado em experiência, relacionamentos e educação, e o design de benefícios competitivos. A retenção de talentos foca no reconhecimento dos colaboradores, oportunidades de desenvolvimento e promoção de culturas organizacionais flexíveis.

Os resultados revelam que os colaboradores valorizam o trabalho remoto, salários competitivos e flexibilidade, enquanto os sócios destacam a necessidade de adaptar benefícios às diversas necessidades dos funcionários. O estudo conclui que as startups devem melhorar suas estratégias de retenção clarificando funções, atualizando as compensações e mantendo uma comunicação aberta.

Palavras chave: Gestão de Talentos; Retenção de Talentos; Startup; Empresas de Tecnologia

1- INTRODUCCIÓN

El presente artículo pretende analizar la experiencia laboral de la autora en una empresa de tecnología de Argentina (Agtech) con los resultados y conclusiones obtenidos en un trabajo de Maestría de “Retención de Talentos” (Prestes, 2021). El desarrollo se centra en analizar la motivación y retención de talentos, enfocados en este nuevo modelo de empresas denominadas “startup”

1. El desarrollo del trabajo se compone de una primera sección introductoria al modelo startup, definiendo sus características y particularidades, así como también datos relevantes de Argentina;
2. en segundo lugar, se diferencia entre la información relacionada a la gestión y retención de talentos
3. para finalizar, se analizan los resultados de encuestas semiestructuradas y en profundidad, a los socios y colaboradores de la empresa para determinar los aspectos relevantes en la retención de talentos.

2- EL CONCEPTO DE STARTUP Y LA GESTIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS

Las “Startups” son empresas emergentes generalmente enfocadas en tecnología e innovación, con el objetivo de crear un modelo de negocio escalable y disruptivo. Esta terminología fue acogida por Steve Blank, un emprendedor de Silicon Valley, quien bautizó así a las organizaciones que se encuentran en una fase inicial, pero con grandes posibilidades de crecimiento. Los startups generalmente se encuentran inmersas en procesos de crecimiento y desarrollo con: inversores, business angels y capital de riesgo.

Según Eric Ries (Ries, 2012), las startups son instituciones diseñadas para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre. Dentro de las premisas principales de una startup se encuentra la creación de la innovación, ya sea a través de un descubrimiento científico, un desarrollo tecnológico o la reutilización de una tecnología existente. No se ajustan a una forma jurídica determinada, pudiendo encontrarse dentro de estas organizaciones formatos tipo ONG.

Las características imprescindibles son:

I. **Innovación:** el desarrollo de una startup suele iniciarse como una idea innovadora que logró implantarse en un momento adecuado en el mercado (es por ello que la gran mayoría son de base tecnológica.)

II. **Crecimiento:** suelen disfrutar de grandes posibilidades de un crecimiento rápido, también llamado: market fit (es una estrategia empresarial que implica contar con: clientes dispuestos a pagar por el producto o servicio; el costo debe ser menor al precio de venta, y el mercado debe recibir esta idea de negocio para que sea rentable).

III. **Escalable:** una empresa es escalable, cuando además de su capacidad de crecimiento la misma cuenta con grandes posibilidades de internacionalizarse. ¿Como se traduce la escalabilidad? Como productos o servicios que puedan atraer a muchos clientes desde el inicio.

IV. **Riesgo,** las startups poseen un alto nivel de riesgo. Al ser empresas con soluciones innovadoras, su “modelo de negocio” no ha sido testeado con anterioridad, no hay referencias sobre su éxito y/o errores durante su puesta en marcha, esta misma característica le brinda, así como un crecimiento elevado, un riesgo directamente proporcional.

V. **Experimentación continua:** la gran premisa que menciona Ries es: “si no puedes fracasar, no puedes aprender”. De la misma forma que la experimentación científica se basa en la teoría, la experimentación de las startups se guían por su visión. El objetivo de cada experimento es descubrir cómo crear un negocio sostenible a partir de esa visión.

3- LAS STARTUPS EN ARGENTINA

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, Argentina cuenta con el mayor número de compañías con potencial de realizar transformaciones disruptivas de América Latina. Según datos del 2023, en total hay 103 startups de este tipo, las cuales en su mayoría se encuentran en etapa temprana de desarrollo.

El perfil de las empresas de alta innovación indica que el 67% se especializa en biotecnología, el 8% apuesta a la inteligencia artificial, el 8% a nanotecnología, 6% a industrias del espacio y el 3% a las energías limpias, entre otros sectores.

Si sumamos la capitalización conjunta de estas empresas, la cifra estaría cercana a los 1900 millones de dólares. Al mismo tiempo han surgido del país, proyectos que fueron adquiridos por compañías multinacionales (Kucher, 2023).

4- GESTIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS

Melamed (2012), quien, citando a Claudio Fernández Araoz, define que los verdaderos talentos se destacan por una combinación de tres factores: experiencia, inteligencia emocional y coeficiente intelectual. Estos elementos, al estar presentes en un colaborador, lo convierten en un activo estratégico para la organización. Sin embargo, para que dicho talento pueda aportar valor, es fundamental implementar estrategias de gestión efectivas que lo retengan y lo desarrollen.

En este sentido, Hatum (2011) propone que la gestión del talento debe encontrarse alineada con la estrategia corporativa. Esto significa que la atracción, desarrollo y retención del talento no pueden tratarse como tareas independientes, sino como pilares integrados en la visión organizacional. Esta perspectiva coincide con Frank (2004), quien argumenta que la retención del talento requiere un enfoque estratégico para cumplir los objetivos empresariales.

Para planificar la gestión del talento, Hatum (2011) identifica los siguientes pasos claves:

- a) Alinear la gestión del talento con la estrategia corporativa: Es crucial entender los objetivos estratégicos de la empresa y vincularlos con las políticas de recursos humanos. Esto garantiza que las prioridades organizativas se reflejen en la gestión de las personas. "Este paso refuerza la necesidad de coherencia entre las metas organizativas y las prácticas de gestión del talento, tal como lo sugiere Hatum (2011)."
- b) Identificar y transmitir los valores de la empresa: Según Hatum, los valores corporativos deben ser compartidos por los colaboradores. Esto fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, alineándose con la propuesta de valor al empleado (PVE).
- c) Definir la Propuesta de Valor al Empleado (PVE): Hatum (2011) explica que la PVE incluye tanto el salario como beneficios y compensaciones intangibles, como el interés genuino de la empresa por el bienestar de sus empleados. Este enfoque complementa lo expuesto por Melamed (2012), quien enfatiza que los empleados valoran sentirse protegidos y cuidados por su organización.
- d) Desarrollar el talento: El desarrollo debe ser planificado a través de tres niveles: basado en experiencia (rotación de puestos y asignaciones estratégicas), en relaciones (feedback continuo, coaching) y en educación (cursos y capacitaciones formales). Estos niveles aseguran que los colaboradores estén preparados para asumir desafíos más complejos en el futuro (Hatum, 2011).

Relacionando con el punto anterior, y tomando como base la empresa SYNGENTA (Hatum, 2011), propone que el desarrollo se enfoque en tres niveles de aprendizaje:

1. Aprendizaje basado en la experiencia: cuando el desarrollo se planifica en relación a las reorganizaciones internas de las empresas, rotación de puestos, asignaciones de proyectos y comunidades profesionales.
2. Aprendizaje basado en relaciones: el desarrollo se realiza mediante de: feedback continuos, revisiones de desempeño, autoevaluaciones y feedback 360, también a través de coaching y mentorías.
3. Aprendizaje basado en educación: cuando el desarrollo se formaliza a través de capacitaciones formales como cursos, talleres, módulos de aprendizaje, posgrados, etc.

El desarrollo y retención del talento no solo fortalece la competitividad de la empresa, sino que también responde a las expectativas cambiantes de los colaboradores en un mercado laboral dinámico. Como señala Mejías (2010), las empresas que diseñan estrategias diferenciadas de beneficios y desarrollo para sus empleados, logran destacarse frente a la competencia y retener a los mejores talentos.

Según (Frank, 2004) es el esfuerzo del empleador por mantener a los trabajadores deseables, para cumplir los objetivos de negocios, en tanto que Mejías (2010) refiere a 7 pasos para retener talento, a saber:

1. Definir quienes serán las personas claves a retener. Es importante definir si se trabajará con toda la nómina, o solamente con algunas áreas o personas. Por lo general en startups, el área que mayor énfasis realiza en la retención de talentos es el área de I+D.
2. Hacerles saber a los colaboradores que son importantes y que la organización desea que puedan “hacer carrera” y crecer junto con la organización.
3. Brindar reconocimiento explícito, evaluar mejoras o posibilidades de elevar los puestos (de analista a referente, o responsable, por ejemplo).
4. Ofrecer oportunidades de desarrollo y compromiso profesional. En este paso, se debe tener muy en cuenta quienes serán las personas que la organización deseara retener, y poder ofrecer oportunidades que sean de su interés, no siempre 2 personas tienen los mismos intereses, aunque se encuentren ocupando el mismo puesto.
5. Establecer planes de compensaciones ligado a resultados. Definir objetivos medibles y cuantificables y que los mismos se encuentren sujetos a un reconocimiento por parte de la organización (los cuales no necesariamente deben ser económicos; también podrían incluir cambios de puestos, proyectos de interés, etc.).
6. Revisar y analizar si la cultura que actualmente posee la empresa, es coherente con la propuesta de retención.
7. Proponer y/o crear oportunidades para los talentos dentro de la organización.

En cambio (Hatun, 2011) nos propone un modelo más simple y que incluye 3 elementos:

Identidad organizacional: Destacamos que la responsabilidad de crear y mantener los valores recae sobre la escala jerárquica (CEO, C-level) es por ello que (Gagliardi, 1986) menciona que la primera estrategia de las organizaciones es el mantenimiento de su identidad cultural.

Compensaciones y recompensa, las compensaciones no deben ser siempre monetarias, podrían incluir premios sobre el desempeño de sus colaboradores y sobre los resultados que estos generen a la organización. Es importante destacar que los programas de compensaciones y beneficios deben tener en cuenta 2 premisas: cuáles serán los incentivos a utilizarse y que los mismos sean flexibles. Hatun indica que “las compensaciones y recompensas a corto plazo ayudan a incentivar el desempeño, mientras que las de largo plazo son las que arraigan a las personas a la organización”. No debemos olvidar que este tipo de organización de rápido crecimiento, suelen requerir posiciones valoradas por el mercado, lo que implica que los sueldos monetarios deben ser competitivos con el mercado.

Empleabilidad y carrera: se entiende por empleabilidad al concepto propuesto por (Brown, 2004): son las chances relativas de conseguir y mantener diferentes tipos de empleado. Por lo tanto, nos encontramos ante el paradigma en el cual las personas: si poseen un puesto, en el cual no se le permita desarrollar sus habilidades, probablemente optaran por oportunidades de aprendizaje en otro lugar.

5- METODOLOGÍA

El trabajo se plantea tomando como base las siguientes consideraciones: revisión documental de la tesis de Maestría sobre retención de talentos; análisis documental sobre los conceptos de startups y datos sobre Argentina; entrevistas semiestructuradas y en profundidad sobre la temática a una empresa startup argentina, dedicada desarrollo de tecnología para el agro.

La empresa en cuestión es una Startup con una nómina de 12 personas (al momento de realizar el trabajo), de las cuales 9 son colaboradores y 3 son los socios y trabajan actualmente en la empresa a tiempo completo. La encuesta, se realizó a los colaboradores y los socios, para los cuales se planteó el siguiente esquema de preguntas.

Tabla 1 – Cuestionario de preguntas para colaboradores y socios. Fuente: elaboración propia.

Preguntas a los colaboradores	Preguntas a los socios
¿Hace cuánto tiempo trabajas en la empresa?	¿cuentan actualmente con un plan para el desarrollo de sus colaboradores?
¿Actualmente realizas las mismas tareas que al inicio de la relación?	¿Toman en consideración las distintas particularidades que poseen las personas en la empresa, para armar el plan de desarrollo?
¿Por qué decidiste ingresar a trabajar a la empresa?	¿Qué beneficios poseen actualmente en la empresa?
¿Qué beneficios otorga la empresa?	¿Tienen intenciones de otorgar otro tipo de beneficios? ¿Cuales?
¿Consideras que hoy debería haber otros beneficios además de los actuales?	¿Poseen indicadores para medir la rotación? ¿Toman acciones para mejorarlo?
¿Cuáles serían 3 factores que inciden en tu decisión de pertenecer a la empresa?	

6- RESULTADOS

En cuanto a los resultados obtenidos por parte de los colaboradores, los podemos resumir de la siguiente manera:

- **Antigüedad en la empresa:** la antigüedad promedio de los empleados en la empresa es de 15,4 meses, mientras que la edad de la empresa es de 60 meses. En los inicios de la empresa, solamente quienes trabajaban en ella eran los socios (en algunos casos *part time*), pero a medida que el producto respondía a las pruebas y comenzaba a escalar, se fueron incorporando colaboradores para tomar las tareas y funciones que se agregaban propias del crecimiento (marketing, administración, producción, soporte técnico, etc.).
- **En relación a las tareas actuales vs las tareas que realizaba al inicio de su relación laboral:** en todos los casos, los colaboradores mencionaron o que las tareas han cambiado, o incluso tienen hoy en día mas tareas que al inicio.
- **Cual es el motivo que hizo que ingresaras a trabajar a la empresa:** dentro de los mas mencionados fue el potencial de crecimiento que vieron en la empresa; en segundo lugar, se menciona el desafío

de crear un área o de generar experiencia, y por último se menciona el conocimiento que tenían con los socios (cercanía). Es importante resalta, que las empresas startup suelen ser del tipo tecnológicas (denominadas Tech), lo que las hacen atractivas al momento de publicar vacantes e incorporar talentos.

- Cuales son los beneficios que otorga la empresa: los mencionados por los colaboradores son los que otorga la empresa (2 días home office, clases de inglés pagas, almuerzo pago, prepaga, capacitaciones y licencia por paternidad extendida a 10 días mas un mes home office
- ¿Consideras que debería haber mas beneficios, de los que existen actualmente en la empresa? El beneficio mas nombrado fue la posibilidad de incorporar mas días off (días no laborables), ya sea como vacaciones, día de cumpleaños, etc.; en segundo lugar, fue la posibilidad de incorporar mas días home office y por último mejoras salariales.
- Podrías indicarnos 3 factores que inciden para pertenecer a la empresa: los resultados fueron los siguientes: Home office (8), Mejoras salariales (4), Flexibilidad (4), Prepaga (3), Capacitaciones (2), Mejorar tareas/funciones (2), Mas días free (1).

Sobre los resultados de las encuestas a los socios, se indican los siguientes:

- Si bien la empresa cuenta con beneficios como: *home Office*, licencia por paternidad extendida, almuerzo pago por la empresa, clases de inglés pagas, cursos de capacitación pagos (según lo requiera la posición) y prepaga para el grupo familiar a cargo de la empresa. Aun evalúan la incorporación de beneficios a sus colaboradores.
- Al momento de planificar los beneficios, toman en cuenta la edad de sus colaboradores; ya que los intereses no son los mismos para una persona de 20, 30, 40 o 50 años, y también su estructura familiar (con o sin hijos).
- Al ser una pequeña empresa con una nómina reducida, es importante destacar que poseen planes de desarrollo para los puestos claves.
- Un punto a mejorar, podría ser la medición de índices de rotación además de evaluar incorporar otro tipo de análisis de datos.

Tabla 2 - Resumen de resultados de la encuesta y entrevistas a colaboradores

Preguntas a los colaboradores	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8	Emp 9
¿Hace cuanto tiempo trabajas en la empresa?	casi 3 años	1,5 años	2 años	1,5 años	1 año	6 meses	4 meses	9 meses	1,5 años
¿Actualmente realizas las mismas tareas que al inicio de la relación?	solamente hacia cuestiones comerciales y hoy estoy colaborando con soporte tecnico en	No, ingrese como marketing pero tambien hago cuestiones administrativas	no, estoy en I+D pero tambien en pruebas y software	no, ademas de armar los informes, tambien se reviso la informacion	no, pase por 2 posiciones antes de llegar aca	no, desde mi ingreso ya tuve un cambio de tareas	no, ademas de mi puesto colaboro con otros poryectos	si, aunque colaboro con otras areas	no, se fueron sumando mas tareas a las que tenia al inicio
¿Por qué decidiste ingresar a trabajar a la empresa?	tenia potencial de crecimiento	conocia a los socios y me parecia una linda posibilidad	trabaje con uno de los socios y la idea ademas de ser interesante me permite seguir aprendiendo	lo senti como un desafio, era una empresa nueva y tenia mucho potencial	cuando vi el aviso, no solo me gusto el puesto sino lo que hacian	pude combinar lo que estudio con la practica	necesitaba un cambio y veo un gran potencial	buscaba una posicion que me permita seguir estudiando y tener experiencia y aca lo tengo	era un desafio armar un area desde cero
¿Qué beneficios otorga la empresa?	prepaga, home office e idioma	almuerzo, ingles, prepaga, home office y capacitaciones	ingles, home office, almuerzo, licencia extendida de paternidad y prepaga	esquema hibrido (2 dias home), clases de ingles, y cursos de capacitacion	clases de ingles, y capacitaciones, almuerzo	ingles, almuerzo pago	ingles, homeoffice, prepaga y almuerzo,	part time, ingles, almuerzo, 2 dias home	licencia paternidad, homeoffice, almuerzos, cursos y capacitaciones, prepaga
¿Consideras que hoy debería haber otros beneficios además de los actuales?	mas dias de vacaciones	incrementar los dias free, y mas dias home office	no se me ocurre ninguno	creo que estan bien, por ahí mas adelante incorporar mas dias free	mas dias home	que todos podamos hacer homeoffice	dias free o premios por rendimiento	mejoras salariales	dia free por cumpleaños
¿Cuáles serian 3 factores que inciden en tu decisión de pertenecer a la empresa?	sueldo, prepaga y flexibilidad	dias home, sueldo acorde, capacitacion	dias home, flexibilidad, prepaga	seguir aprendiendo, homeoffice y premios	mas dias home, y no se mejoras salariales	home office, mejorar sueldo y las tareas	dias home, dias free	home office, flexibilidad y tarea interesante	flexibilidad, home office y sueldo

Tabla 3 - Resumen de resultados de encuesta y entrevistas a socios

Preguntas a los socios	socio 1	socio 2	socio 3
¿cuentan actualmente con un plan para el desarrollo de sus colaboradores?	si	no se, si tenemos acciones concretas	si, desde el año pasado lo evaluamos e implementamos
¿Toman en consideración las distintas particularidades que poseen las personas en la empresa, para armar el plan de desarrollo?	si, sobre todo con las edades		si, por ejemplo licencia por paternidad extendida o dias home flexible en casos particulares
¿Qué beneficios poseen actualmente en la empresa?	clases de ingles, portgues, homeoffice, almuerzos	ingles, portgues, almuerzos, prepaga	son varios: homeoffice, prepaga, almuerzos, ingles, porque portgues solo los socios lo tenemos, y algunos cursos y capacitaciones pagas
¿Tienen intenciones de otorgar otro tipo de beneficios? ¿Cuales?		actualmente no	estamos evaluando otras posibilidades, pero no tenemos nada decidido aun
¿Poseen indicadores para medir la rotación? ¿Toman acciones para mejorarlo?	no	no se	no, pero al ser tan poco el personal, tenemos la informacion porque nos conocemos todos

7- CONCLUSIONES

Las empresas startups, al ser en su gran mayoría de corte tecnológico, generan un gran interés en las personas al momento de aplicar a una vacante para ingresar en ellas (como la tecnología se pone en práctica para resolver problemas actuales en las empresas), este punto es una gran ventaja competitiva que poseen las startups, pero su desconocimiento las lleva a no aprovecharlo ni expresar el potencial que poseen.

Se observa también, que las personas que ingresan a trabajar en este tipo de empresas son colaboradores que pretenden mejorar su experiencia laboral e incrementar sus conocimientos, por lo tanto, no se conforman solamente con “ingresar” sino también desean mejorar su salario y beneficios como homeoffice, flexibilidad, prepaga por mencionar algunos.

Para lograr una mejora en la retención de talentos, es importante resaltar algunos pasos importantes a tener en cuenta cuando hablamos de la gestión de las personas:

- La empresa/organización debe tener claridad respecto a las tareas, funciones y posiciones que ocupan sus colaboradores. Algunas herramientas útiles para ponerlo en práctica son los organigramas y descriptivos de puestos, dada la gran volatilidad de este tipo de organizaciones, se sugiere revisarlo cada vez que ingresa una nueva persona a la organización (perfil de puesto) y el organigrama al menos una vez al año.
- Si la organización cuenta con puestos o perfiles críticos, éstos deben estar claramente identificados.
- Analizar y actualizar periódicamente el nivel de salarios de la empresa, con la intención que sean competitivos.
- Desarrollar un programa de beneficios que sea acorde a lo que la organización se encuentra dispuesta a ofrecer y que el mismo sea valorado por todas las personas que forman parte de ella.
- Establecer una política de comunicación tanto de las revisiones salariales, como de los beneficios.

8- BIBLIOGRAFÍA

Brown, P. &. (2004). *The Mismanagement of Talent*. Oxford: Oxford University Press.

Frank, F. F. (2004). *The race for talent. Retaining and engaging workers in 21st century*. Human Resource Planning, 12-15.

Gagliardi, P. (1986). *The creation and change organizational cultures*. Organisation Studies, 11-34.

Gore, E. (2021). *La vida en las organizaciones*. Management Conocimiento.

Hatum, A. (2011). *El futuro del Talento*. Buenos Aires: Temas.

Jajamovich, M. (2019). *Agilidad en 4 estaciones*. Temas

Kucher, F. (2023, 07 23). *www.pagina12.com.ar*. Retrieved from <https://www.pagina12.com.ar/570065-argentina-primera-en-startups-innovadoras#:~:text=Argentina%20cuenta%20con%20el%20mayor,en%20etapa%20temprana%20de%20desarrollo>.

Mejias, C. (2010). *El sillón vacío*. Buenos Aires: Granica.

Melamed, A. (2012). *Empresas + humanas*. Buenos Aires: Planeta.

Prestes, P. (2021). *Retención de Talentos Jerárquicos en Empresas Constructoras de Posadas*. Posadas: Universidad Nacional de Misiones.

Ries, E. (2012). *Lean Startup*. Planeta.

www.asana.com (2024, 01 29). (M. Alonso, Producer) Retrieved from <https://asana.com/es/resources/what-is-a-startup>

www.infobae.com (2025.02.15) Retrieved from <https://www.infobae.com/economia/2023/03/18/los-unicornios-que-vienen-6-startups-argentinas-que-prometen-incluso-en-tiempos-de-crisis-tech-global/>

www.santander.com (2025,02.15) Retrieved from <https://www.santander.com/es/stories/que-es-una-startup>