



Vigilada Mineducación

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO CON PERFIL TECNOLÓGICO EN
EMPRESAS DE TECNOLOGÍA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN- COLOMBIA.

ATTRACTION AND RETENTION OF HUMAN TALENT WITH TECHNOLOGICAL
PROFILE IN TECHNOLOGY COMPANIES IN THE CITY OF MEDELLÍN- COLOMBIA.

CLAUDIA STEFANY RINCÓN GUTIÉRREZ
TRABAJO DE GRADO

Director

CARLOS MARIO BETANCUR HURTADO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2023

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 5 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 6 |
| 3. JUSTIFICACIÓN..... | 8 |
| 4. OBJETIVOS..... | 9 |
| 4.1 GENERAL..... | 9 |
| 4.3 ESPECÍFICOS..... | 9 |
| 5. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL | 10 |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO..... | 21 |
| 6.1 TIPO DE ESTUDIO..... | 21 |
| 6.2 MUESTRA..... | 21 |
| 6.3 HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..... | 23 |
| 6.4 PROCEDIMIENTO..... | 24 |
| 7. ANALISIS DE RESULTADOS..... | 25 |
| 8. CONCLUSIONES | 36 |
| 9. REFERENCIAS | 40 |
| 10. ANEXOS..... | 43 |

RESUMEN

Objetivo. Indagar como atraen y retienen talento humano con perfil tecnológico empresas de tecnología en la ciudad de Medellín para explorar las prácticas o estrategias de atracción y retención que son implementadas. **Método.** Un estudio cualitativo- descriptivo de tipo hermenéutico, se realizaron entrevistas-semiestructuradas a 9 empleados, que ocupan cargos en el área de tecnología y el área de recursos humanos de 5 empresas de tecnología en Medellín. **Resultados.** Los datos que se obtuvieron permitieron comprender aspectos que influyen en los procesos de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico como son la cultura y ambiente de la empresa, oportunidad de crecimiento, la compensación salarial y el liderazgo. Así mismo permitió explorar las practicas o estrategias que han desarrollado estas empresas enfocadas a brindar calidad de vida por medio de un buen ambiente laboral, beneficios, un salario justo, un acercamiento hacia las necesidades del empleado, un buen liderazgo, comunicación y flexibilidad. finalmente se identificó que estas prácticas o estrategias han generado un impacto positivo en la vida de las personas debido a que han permitido que puedan crecer, cumplir proyectos personales y profesionales y tener buenos ingresos, logrando así que tengan sentido de pertenencia por la empresa y deseos de continuar. **Conclusiones.** Las empresas de tecnología del estudio desarrollan procesos de atracción y retención enfocados en las particularidades de cada persona, una buena comunicación, buen liderazgo y claridad en la información desde un principio, además implementan para su propósito de atraer y retener talento humano con perfil tecnológico unas prácticas o estrategias en general compartidas por las empresas del sector pero llevadas a cabo de forma particular diferenciando a cada empresa, enfocadas en la cultura y ambiente laboral, en lo referente a la compensación salarial, relacionado al plan extenso de beneficios y otras sobre el crecimiento- desarrollo y flexibilidad.

Palabras clave: *Atracción de talento humano, retención de talento humano, estrategias, compensación, tecnología.*

ABSTRACT

Objective. Investigate how technology companies in the city of Medellín attract and retain human talent with a technological profile to explore the practices or attraction and retention strategies that are implemented. **Method.** A qualitative-descriptive hermeneutic study, semi-structured interviews were conducted with 9 employees, who hold positions in the technology area and the human resources area of 5 technology companies in Medellín. **Results.** The data obtained allowed us to understand aspects that influence the processes of attracting and retaining human talent with a technological profile, such as the company's culture and environment, growth opportunity, salary compensation, and leadership. Likewise, it allowed exploring the practices or strategies that these companies have developed focused on providing quality of life through a good work environment, benefits, a fair salary, an approach to the needs of the employee, good leadership, communication and 2Wflexibility. Finally, it was identified that these practices or strategies have generated a positive impact on people's lives because they have allowed them to grow, fulfill personal and professional projects and have a good income, making them have a sense of belonging to the company and desires to continue. **Conclusions.** The technology companies in the study develop attraction and retention processes focused on the particularities of each person, good communication, good leadership and clarity of information from the beginning, and for their purpose of attracting and retaining human talent with a technological profile, they also implement practices or strategies in general shared by the companies in the sector but carried out in a particular way differentiating each company, focused on the culture and work environment, in relation to salary compensation, related to the extensive benefit plan and others on growth - development and flexibility.

Keywords: Attraction of human talent, retention of human talent, strategies, compensation, technology.

INTRODUCCIÓN

Un problema a nivel organizacional es la forma en que las empresas del sector de tecnología se encargan de la atracción y retención de su talento humano, específicamente de profesionales con perfiles tecnológicos actualmente necesarios para diseñar y crear diferentes servicios y productos por medio de las TIC. las organizaciones tecnológicas, en su objetivo de ser competitivas y permanecer en ese sector que constantemente cambia, deben estar en constante sintonía con las necesidades del mercado para responder a estas con el diseño y desarrollo de nuevas ideas o modificación de las existentes y trabajar de la mano con profesionales preparados. Las áreas de Gestión Humana deben trabajar activamente con los líderes por medio de prácticas o estrategias para lograr exitosamente la atracción y retención de esos perfiles, ahora bien, es indispensable que las organizaciones tengan como prioridad estratégica enfocarse en todo lo que intervenga en la atracción y retención del talento humano tecnológico ya que, sin ellos no podrían desarrollar su actividad económica. En la gestión de los recursos humanos se desarrollan algunos procesos entre esos los procesos de atracción y de retención, el primero relacionado al reclutamiento y selección enfocado en encontrar candidatos adecuados y el segundo se trata de acciones para conservar a los empleados relacionadas con el tema de remuneración (Chiavenato 2011). En las investigaciones revisadas como parte de los antecedentes de esta investigación han estudiado diferentes temáticas que intervienen en la atracción y retención de talento humano, permitiendo tener un mayor conocimiento de este fenómeno en general y en el sector de tecnología. Tradicionalmente los aspectos claves en la atracción y retención de talento humano estaban relacionados con la compensación salarial y la estabilidad que la empresa les ofrecía sin embargo las cosas han venido cambiando y aunque el aspecto salarial siempre será importante, las personas tienen otras expectativas y motivaciones relacionadas con la flexibilidad, crecimiento y la oportunidad de beneficios, tal como lo mencionan en (Rodríguez,2019) así mismo en Lacunza (2002) mencionan la importancia de que las organizaciones se enfoquen en el crecimiento personal y profesional de sus empleados y como estos tienen diferentes motivaciones y actúan a partir de estas. Por lo que es importante mencionar que las empresas deberían tener en beneficios flexibles que satisfagan esas motivaciones en los diferentes momentos de la vida en que este el empleado. Madero (2019) también hace referencia a las preferencias de la generación Y relacionadas con el tema de beneficios y oportunidad de crecimiento.

Indagar por la atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico sería útil para las áreas de recursos humanos de las empresas del sector tecnológico ya que les brinda información actual de cómo están llevando a cabo los procesos otras empresas y las prácticas o estrategias que están utilizando para contrastar los retos actuales, al igual que les incentivaría a mejorar sus procesos e innovar. También para las personas con perfil tecnológico sería interesante conocer como las empresas gestionan los procesos de atracción y retención con el propósito de captarlos y las percepciones de otras personas con el mismo perfil. Por otro lado, el estudio tendría una utilidad académica en recursos humanos y otras disciplinas sociales aportando al conocimiento del tema e impulsar futuras investigaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sociedad Colombiana en vía de desarrollo ha estado atravesando diversos cambios sociales, económicos y políticos debido a que a nivel global los avances en las tecnologías de la información y la comunicación, las transformaciones en las formas de trabajo y las aperturas de mercado han ido surgiendo de forma acelerada como parte del periodo de globalización 3.0 el cual comenzó en el año 2000, el proceso de globalización que está en constante evolución del cual Friedman (2006) enfatiza en su libro. El contexto histórico en el que estamos siendo enmarcados es el de la cuarta revolución industrial, descrita como la era de la digitalización, determinada por desarrollos tecnológicos que han posibilitado cambios en las diferentes estructuras sociales, políticas y culturales, así como en los sistemas económicos a nivel mundial (Avila et. al, 2022). Se caracteriza por “una fusión de tecnologías que está difuminando las líneas entre las esferas física, digital y biológica” (Schwab,2020, p.06). Estos desarrollos tecnológicos han consistido en los avances de nuevas tecnologías tales como el internet de las cosas, la tecnología de la nube, *big data*, inteligencia artificial, blockchain, realidad virtual, impresora 3D y 4D, los cuales han generado cambios en las diferentes esferas de la sociedad, en la forma en que las personas se relacionan y en las diferentes formas de trabajo (Orellana,2020).

La cuarta revolución industrial o revolución industrial 4.0 ha dado lugar al creciente surgimiento de organizaciones que se enfocan por estar en constante innovación en el mercado con servicios y productos creados por medio de las tecnologías de la información y la comunicación para satisfacer expectativas y necesidades a nivel mundial. Las TIC son “un

conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información.” (Ochoa y cordero, 2002, como se citó en De vita, 2008, p.78). Las organizaciones tecnológicas deben tener personas adecuadas, talento humano con conocimientos y habilidades específicas para cumplir con las demandas en tecnología, “profesionales vinculados a la ciencia, la tecnología, la ingeniería, la computación, las matemáticas, la programación, entre otros” (Ávila et. al, 2022, p.162). La mayoría de estos profesionales hacen parte ya sea de la generación Y (*Millennials*) o la generación Z. Los primeros nacieron entre 1981 y 1996 quienes pudieron ver el desarrollo de las nuevas tecnologías y los segundos a partir de 1997 al 2010 quienes crecieron en contacto con las principales tecnologías del momento, tales como un celular, un computador y una Tablet (Cadena, 2020).

Por consiguiente, en los últimos años, se ha dado lugar a la creación de nuevas profesiones o la actualización de profesiones tradicionales, que contengan conocimientos en diversas disciplinas para cubrir las exigencias de los nuevos empleos que trajo consigo la revolución tecnológica. Las áreas de recursos humanos de las organizaciones prestan atención a las competencias y necesidades de los nuevos perfiles profesionales en tecnología para poder llegar a ellos y hacer que estos puedan adaptarse (Orellana,2020).

Las organizaciones en la adopción de esos cambios y demandas del entorno tecnológico están haciendo modificaciones en los métodos de selección de su talento humano, direccionando el reclutamiento en encontrar profesionales que no solo cumplan el perfil de conocimientos necesarios, sino que también tengan ciertas habilidades para afrontar los cambios y retos que se presenten, habilidades transversales como: habilidad para medir y tomar decisiones basadas en datos, habilidad para resolver problemas complejos, habilidad para persuadir, habilidades cognitivas y procedimentales (Pernías,2017). Sin embargo, la atracción y retención de ese tipo de talento humano se ha convertido en un aspecto desafiante que deben gestionar las áreas de gestión humana de las organizaciones actualmente, ya sea porque existe escaso personal con conocimientos y habilidades claves, porque hay una gran demanda de estos profesionales en el sector económico o por temas de compensación y beneficios que hacen que roten de una empresa a otra. Con esta situación las organizaciones están colocando verdadera atención en retener a ese tipo de profesionales (González, 2009).

Por lo tanto, la problemática que están enfrentando las organizaciones de tecnología es precisamente, la atracción y retención de estas personas que tienen perfiles tecnológicos. Por consiguiente, las áreas de Gestión Humana en su gestión de atraer y retener este talento humano

para hacerle frente a las necesidades de la organización y exigencias del medio implementan prácticas o estrategias para no solo atraer estos profesionales, sino también retenerlos. “Captar y retener talento hiperespecializado es hoy uno de los principales retos de los departamentos de recursos humanos en el ámbito tecnológico” (De prado,2021, p. 106).

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo inicialmente por mi motivación de investigar en gestión humana un tema de gran relevancia social y empresarial, específicamente en el sector tecnológico, la atracción y retención de talento humano es sin duda a partir de la revisión de antecedentes un desafío actual a nivel mundial. Es importante explorar el tema debido a que las exigencias y avances tecnológicos han producido cambios en el entorno laboral, cada vez más competitivo, las demandas han cambiado, las necesidades de las empresas y las expectativas de los candidatos son diferentes, las empresas buscan perfiles con conocimientos y habilidades altas y los candidatos se sienten motivados y comprometidos con su trabajo por su crecimiento personal y profesional adicionalmente de la retribución económica.

Lograr, atraer y retener profesionales con perfiles tecnológicos que suelen no ser estables en una misma organización o son escasos de obtener, es una tarea de las áreas de Gestión Humana y en su gestión implementan estrategias o prácticas eficaces o no para lograr el propósito inicial. Esta investigación pretende tener una utilidad académica que aporte al conocimiento de estudiantes y profesionales sobre esta problemática, podrá impulsar futuras investigaciones de pregrado y maestría, y en sentido práctico es útil para las organizaciones porque brinda información reciente de las prácticas y estrategias de atracción y retención implementadas en el sector económico de la tecnología.

OBJETIVOS

GENERAL

Indagar como atraen y retienen talento humano con perfil tecnológico empresas de tecnología en la ciudad de Medellín para explorar las prácticas o estrategias de atracción y retención que son implementadas.

ESPECÍFICOS

- Describir los procesos de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico de diferentes empresas de tecnología en Medellín
- Identificar las prácticas o estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico implementadas en las empresas.
- Identificar que eficacia han tenido las prácticas y estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico.

MARCO CONCEPTUAL O TEORICO

ANTECEDENTES

Se encontraron algunas investigaciones que han estudiado la problemática de la atracción y retención de talento humano, estrategias, modelos y formas de gestionarlo. Gonzales (2009) menciona que el problema de la retención de talento humano en diferentes sectores económicos se ha estudiado anteriormente, la retención en negocios de restaurantes, en los servicios de salud, en la armada de los US y del Reino Unido, en organizaciones civiles y para los conductores de camiones. En Björkman & Smale (2010) se plantean diversos retos que las organizaciones enfrentan para la gestión global del talento, esta gestión es entendida como las actividades desarrolladas para atraer, seleccionar, desarrollar y retener los mejores profesionales para cubrir roles claves en la organización. Mencionan que debido a que la oferta de talentos existentes no alcanza a cubrir la demanda del mercado laboral cada vez las empresas multinacionales crean sistemas para identificar y desarrollar el talento de sus empleados de acuerdo con las necesidades del momento, sin embargo, diseñar e implementar estos sistemas ha sido un reto para las empresas, por lo tanto, este artículo se enfoca en estos retos y en posibles soluciones para abordarlos.

En el mismo sentido, Goncer (2014) en el artículo, *Objetivo y evolución de la atracción y retención del talento*, nos menciona como la atracción y retención de talento clave no siempre ha sido de interés para las organizaciones y como esto ha cambiado con los años. Debido a los cambios sociales y en el mercado laboral se abrió la puerta a una gestión deferente de los empleados. Actualmente las organizaciones se preocupan por atraer y retener a talentos con perfiles deseados y algunas de esas empresas utilizan una estrategia llamada employer branding surgida desde los años 80, compuesta por acciones específicas que les permite crear una buena imagen como empleadores. Una de las acciones es la creación de una propuesta de valor al empleado o futuro candidato, la cual tiene como objetivo atraer buenos talentos o retener a los que ya tienen.

En la investigación de Arias et. al (2008) estudiaron la compensación, los beneficios salariales y la influencia de estos en la atracción y retención de los trabajadores, concluyendo la importancia de que las organizaciones tengan claro sus políticas y sistemas de compensación salarial y de la realización de un adecuado proceso de evaluación de desempeño del talento

humano que les permita brindarles a sus empleados un reconocimiento justo según los resultados y cautivar mediante esto su fidelidad. Además, con relación al tema de la compensación de los empleados, en un estudio de Vidal et. al, (2015) sobre el impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención de talento, la investigación se llevó a cabo con responsables de recursos humanos de empresas en España. En los resultados de esta investigación se obtuvo que esta forma de retribución tiene un efecto positivo en la atracción y fidelización de los empleados esenciales. Contar con planes para esta retribución flexible posibilita a los empleados seleccionar la composición de su salario, es decir, que cantidad recibiera en beneficios sociales y que cantidad en dinero. Rodríguez (2019) menciona que el entorno laboral es cambiante y el éxito de las empresas actualmente se fundamenta en tener talento humano idóneo que las integren, tradicionalmente los factores determinantes para la atracción y retención de candidatos eran la seguridad y el salario que el cargo le garantizaba a la persona, sin embargo, las motivaciones han cambiado y los profesionales se ven más atraídos por empleos con factores como beneficios extralegales que les permiten trabajar de forma flexible, tener tiempo libre y obtener crecimiento. Por lo tanto, es indispensable una adecuada gestión del talento. A partir de esto, el autor en su investigación analizó los factores que influyen en la gestión de la retención del talento por medio de estrategias de conciliación y contribuyó con una propuesta de gestión para los encargados de recursos humanos: “Ofrecer salarios con mayor número de elementos no financieros es una estrategia de compensación que están adoptando las organizaciones para diferenciarlas y atraer al mejor talento” (Cruzado 2004, citado por Rodríguez, 2019, p. 202).

En el artículo de Lacunza (2002) se menciona que uno de los factores motivadores para los empleados es el crecimiento personal o profesional que puedan tener en su lugar de trabajo, de este modo es importante que las organizaciones capaciten a sus empleados para que estos pueden responder a las demandas del medio desarrollando su talento por medio del aprendizaje y práctica laboral. Menciona que las personas actúan entre algunas motivaciones; externas (dinero y necesidades físicas), Internas: Intrínsecas (habilidades, aprendizaje y carrera profesional), Trascendente (familia, sociales, desarrollo de otros). Recursos humanos en su gestión del talento se debe enfocar en que los empleados puedan encontrar en este lugar, cómo satisfacer sus motivaciones principales, las cuales han cambiado con el tiempo. Si bien las organizaciones habían estado enfocadas en retener su personal por medio de satisfacer motivaciones externas, la situación es diferente, los profesionales le han dado un lugar importante a su crecimiento y aprendizaje. Lo anterior es confirmado en un estudio realizado en España en el 2001 en organizaciones y empleados, en el que se encontró que hay una diferencia

significativa en la reducción de rotación externa en las organizaciones que se preocupaban por la gestión del desarrollo de sus empleados.

Por su parte, se encontró que Gonzales (2009) investigó sobre las estrategias de retención de personal en organizaciones de diferentes sectores económicos del Valle de Aburrá, para indagar sobre la efectividad y alcance de estas estrategias. Encontró que la mayoría de las organizaciones no tenían definido un plan organizacional de retención de personal, en los resultados pudo identificar “estrategias” utilizadas por las organizaciones, que son más bien, una serie de actividades operativas y funcionales como parte de los diferentes procesos de Gestión Humana o de la organización en general a las cuales se les asigna el propósito de retener, luego las clasificó entre estrategias monetarias y no monetarias.

En una investigación mexicana de Madero (2019) *el modelo de retención laboral de Millennials, desde la perspectiva mexicana*, crearon y validaron un modelo sobre las principales prácticas de retención del talento humano, en los hallazgos logrados por la suministración de este modelo se encontró que la generación Y tiene preferencias para permanecer en un empleo, tales como los beneficios y las oportunidades de crecimiento. Finalmente en De prado (2021) en su artículo sobre la búsqueda de talento tecnológico, plantea el reto actual de recursos humanos de empresas de tecnología españolas para captar y retener talento especializado en tecnología, presenta el estudio específico en una empresa española líder en electrónica de potencia, la cual ha desarrollado iniciativas para captar estos talentos, como la herramienta de alianza entre empresa- universidad para captar talento joven y una política de selección coherente y sólida sobre compensación MBO, flexibilidad y formación para sus empleados.

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos humanos cumple un papel estratégico en la organización, ya que sus acciones deben estar alineadas a los objetivos organizacionales y a la gestión del recurso humano, en Chiavenato (2011) la gestión de recursos humanos se compone de 5 procesos interrelacionados: provisión (atracción), organización, retención, desarrollo y control (evaluación) y cada uno se divide en subprocesos. Cada uno de esos procesos de recursos humanos es fundamental para que los otros se desarrollen de forma adecuada y si surge un cambio en uno de estos, tendrá influencia en los otros. Es fundamental que cada uno de los

procesos de recursos humanos tengan una política que guíen las acciones y proporcione soluciones “Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados” (Chiavenato 2011, p. 102).

PROCESOS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN

Los procesos de atracción y retención de talento humano como parte de la gestión de los recursos humanos están caracterizados por unas actividades en las que el área debe centrarse para lograr sus objetivos.

Atracción

El proceso de provisión o atracción se enfoca en las personas que trabajarán en la organización, para el logro de ese objetivo debe encargarse del análisis del mercado, reclutamiento, selección e integración. En el desarrollo de lo anterior aplica técnicas de reclutamiento, técnicas de selección, planes de integración para los nuevos empleados y criterios de selección y reclutamiento (Chiavenato,2011).

Los conceptos de reclutamiento y selección son dos de las actividades centrales en el Proceso provisión (atracción) de personas. El reclutamiento se refiere a “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato,2011, p. 128) que parte de las necesidades de las diferentes áreas de la organización con la creación de vacantes disponibles. Este reclutamiento se lleva cabo a partir de dos procedimientos, el reclutamiento interno en el cual la organización busca cubrir sus vacantes por medio de empleados que están en otros puestos, este tipo de reclutamiento permite que los empleados actuales obtengan ascensos y transferencias favoreciendo la motivación de estos, ya que implica crecimiento. El reclutamiento externo se refiere a la búsqueda y atracción de candidatos externos mediante diferentes técnicas o medios de reclutamiento, ya sea, redes sociales, páginas de empleo, contacto de universidad y centros de empleo, etc. Este reclutamiento externo permite adquirir talentos nuevos y actualizarse en conocimientos. Después de que el reclutamiento capta los candidatos, estos pasan por un proceso de selección, el cual consiste en seleccionar los candidatos más adecuados a través de diferentes técnicas: entrevistas, pruebas, exámenes psicométricos y de personalidad (Chiavenato,2011).

Retención

El proceso de retención se enfoca en cómo conservar a los empleados en la organización por medio de actividades dirigidas a ese objetivo, tales como: remuneración y retribuciones, las prestaciones sociales, la Higiene y seguridad en el trabajo, y las relaciones laborales. Para el desarrollo de estas actividades aplica evaluaciones de puestos, investigaciones salariales, implementa una política salarial, planes de prestaciones sociales y utiliza criterios legales para la relación con empleados (Chiavenato,2011).

Una de las actividades centrales en el proceso de retención de recursos humanos es la remuneración, para entender este concepto debemos explorar sobre los diferentes elementos de la remuneración total, estrategia que evoluciono la forma de retribuir a los empleados dejando atrás modelos tradicionales de compensación en los cuales el salario monetario y beneficios básicos eran la única forma de retribuir al empleado para satisfacer su necesidad financiera y para el empleado esto era el motivo principal de estar en la empresa.

REMUNERACION TOTAL

Rimsky (2005) aborda de forma amplia el concepto de *remuneración total*, un sistema de retribución que agrupa diferentes formas de remunerar a un empleado por su trabajo y de esta forma satisfacer sus necesidades y exceptivas actuales. La intención es que en las organizaciones se logre un equilibrio en los diferentes elementos que integran un programa de remuneración total. Para empezar la remuneración se divide en, *remuneración extrínseca*, es decir, lo que la empresa le da a cambio al empleado por su trabajo y la *remuneración Intrínseca* relacionada con satisfacción y crecimiento percibido por el empleado a partir de acciones que la empresa realiza para que él lo considere así. Posteriormente, la *remuneración extrínseca* se divide en *remuneración financiera y no financiera*, es decir, el reconocimiento y agradecimiento que la empresa le manifiesta al empleado por su labor y aporte de valor y que hace que este se sienta apreciado y valorado. La remuneración financiera se divide en *remuneración directa* compuesta de aspectos de remuneración fijos tales como (salarios, sueldos, aguinaldos, primas, etc.) y de aspectos de remuneración variable (bonos, comisiones, incentivos, etc.), al igual que una *remuneración indirecta* en beneficio del empleado tal como servicios y privilegios, pago por tiempo no trabajado y programas de protección.

Otro autor que enfatiza en la compensación total es Solé (2013), quien menciona que se compone de las diferentes formas de retribución que utilizan las organizaciones con sus empleados a cambio de su tiempo, dedicación y trabajo. “La principal finalidad es la de atraer a los empleados más adecuados, motivar y retener el talento de la Empresa; conseguir el alineamiento del profesional con los objetivos estratégicos y con la cultura de la Compañía” (Sole, 2013, p.13) por consiguiente, el concepto de retribución se refiere a “la remuneración dineraria o en especie que reciben los empleados por prestar sus servicios personales en una empresa”.

Los profesionales actualmente no permanecen en una organización solo por su retribución económica, por ende, en el modelo de compensación total se plantea el concepto de remuneración no financiera o también conocida como salario emocional, el cual se compone de ciertas medidas no monetarias divididas en: relativa al puesto, relativa al ambiente de trabajo como (reconocimiento, orgullo, calidad de vida laboral, cafetería, área de descanso, seguridad en el trabajo y condiciones ambientales), y flexibilidad (semana corta, horario flexible, rotación de puesto), la remuneración no monetaria es esa parte que los empleados hoy en día le han dado gran peso, ya que si bien lo económico es muy importante no es suficiente para permanecer en una organización, ellos necesitan sentirse reconocidos, valorados, crecer personal y profesionalmente y encontrar en su trabajo un lugar seguro (Chiavenato 2011).

Marcos (2011) menciona en su artículo que “El concepto de recompensa total surgió en los años noventa como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados” (p.42). Desde ese momento se empezaron a desarrollar en las organizaciones nuevos modelos de compensación relacionados con recompensa total, a través de estos modelos las organizaciones diseñan una propuesta de valor diferenciadora que debe satisfacer tanto los intereses de la organización como de los empleados. La estrategia de la recompensa total tiene algunas ventajas tales como: mayor visibilidad en la marca empleadora, mayor capacidad en la atracción y retención de los mejores talentos, mayor flexibilidad a las necesidades de los trabajadores y la organización, reducción de la rotación y de los costes relacionados, mayor rentabilidad.

Las organizaciones en su desafío por la atracción y retención de los mejores profesionales en un entorno competitivo necesitan desarrollar nuevos modelos de compensación, al igual que crear y aplicar una política de salarial dinámica que guie las acciones y decisiones sobre la retribución de los empleados, esta política es definida en Chiavenato (2011) como “el conjunto

de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores” (p.251).

Remuneración variable

Algunos modelos de remuneración incluyen un elemento clave de la remuneración total, es decir, la *Remuneración Variable*, la cual se asigna periódicamente y de forma selectiva para algunos cargos o áreas. “Es una remuneración que no es garantizada, pero que proporciona la oportunidad de que los ingresos aumenten” (Rimsky,2005, p.404). Este tipo de remuneración permite que los empleados se esfuercen y se motiven por cumplir sus metas, ya que está enfocada en el desempeño y la productividad demostrada, al igual que atrae a candidatos con la posibilidad de que en algún momento puedan ser retribuidos de esta forma. Existen 4 tipos de remuneración variable: a Corto plazo, a Largo plazo, Los Bonos o Gratificaciones, entre los cuales se identifica el Bono de retención, el cual se asigna a un empleado con la intención de que continúe en la empresa por cierto tiempo, también está el Bono por proyecto el cual se le asigna a un empleado o equipo por la consecución exitosa de un proyecto, y el bono por incorporación asignado a un candidato con la intención de que se una a la organización. Y, por último, el reconocimiento definido como premios asignados a los empleados para reforzar su comportamiento positivo (Rimsky,2005).

Seguido a la remuneración variable, Chiavenato (2011) describe 2 tipos de remuneración: La remuneración por habilidades, la cual se refiere al pago que reciben los empleados con base en sus habilidades más que por cargo que desempeñan. Los programas orientados a las habilidades se clasifican en planes basados en el conocimiento y planes basados en las habilidades múltiples, es decir, cuando el empleado desempeña múltiples cargos. Y La remuneración por competencias se refiere al conjunto de competencias características del empleado que agregan valor a la empresa.

PROCESO DE ORGANIZACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL.

En la previa revisión de los otros procesos que complementan la gestión de recursos humanos, se puede identificar, que muchas de sus actividades, aunque no están directamente dentro los procesos de provisión (atracción) y retención, tienen un impacto en el objetivo atraer y retener al talento humano. Por ejemplo, en el Proceso de Organización de recursos humanos

con el desarrollo de análisis y descripción de puestos, un plan de vida y de carrera y la evaluación de desempeño, en el Proceso de Desarrollo con las capacitaciones y el desarrollo organizacional, o en el Proceso de Control con las revisiones de las políticas y procedimientos de recursos humanos.

El desarrollo se ha convertido en un asunto de gran relevancia en las organizaciones, ya que se han dado cuenta de que los empleados buscan hoy en día su crecimiento personal y profesional, por lo tanto, ha surgido mayormente la necesidad de crear planes de carrera diferentes a los tradicionales en los cuales la empresa diseñaba el plan de formación y capacitación para todos por igual, ahora es necesario que estos planes le brinden a los empleados diferentes opciones a elegir enfocados en su proyecto personal y laboral. Los Planes de Carrera se han convertido en una estrategia de retención del talento humano “Las empresas saben que tienen que invertir en planes de carrera y adaptar sus organigramas para incluir más espacios de crecimiento del personal; de lo contrario, es difícil retenerlo” (Camaguey, 2008, p. 19).

De esta misma forma, gestionar el desempeño de los empleados ha cobrado gran relevancia para las áreas de gestión humana, ya que está directamente relacionado con la productividad y compromiso del empleado. Los objetivos alcanzados que dan cuenta del desempeño llevado a cabo por el empleado durante un transcurso de tiempo están vinculados con la remuneración, específicamente de la remuneración variable, la cual se compone de esos aspectos no fijos de la remuneración financiera que el empleado o su área de acuerdo con el desempeño y cumplimiento de metas podrían recibir.

Los autores Dessler & Varela (2011) mencionan algunos modelos de planes de incentivos más utilizados para remunerar a los empleados con base en el desempeño, es decir, que reciben un salario variable según su desempeño alcanzado. A continuación, se describirán algunos de ellos: -Plan de incentivos por equipo o por grupo, el cual se refiere a los incentivos que recibe toda una área o equipo debido al logro de tareas u objetivos previamente establecidos. -Las retribuciones intangibles y basadas en reconocimiento se refieren a las recompensas brindadas como reconocimiento al desempeño del empleado y que influyen en su motivación, algunas de esas recompensas son: reconocimiento, eventos especiales, programas de capacitaciones, pago variable, sorteros y viajes. - pago por méritos como incentivo se refiere al aumento al salario fijo que le asigna la organización al empleado por el mejoramiento de su desempeño. Finalmente, el modelo de incentivos creado por Joseph Scanlon, denominado, “Plan Scanlon de participación

en las ganancias” consiste en que la organización comparte las ganancias financieras con sus empleados y esto genera un mejoramiento en la productividad.

EL LIDERAZGO

Un tema que cobra gran influencia en la atracción y retención de talento humano es el rol que desempeñan los líderes de los equipos y como estos acompañan el desarrollo del empleado desde que ingresa a la empresa. Los líderes “inspiran con una visión clara cómo se deben hacer las cosas” según Welch de GE (Slater, 2004, p. 2). Este rol se caracteriza por diversos estilos de liderazgo el cual puede estar direccionado de forma negativa o positiva y es percibido de esta forma por los empleados en tanto se sientan apoyados, escuchados y los guíen en su proceso de crecimiento y aprendizaje.

En Goleman (1998) se identifican seis estilos de liderazgo que un líder puede utilizar en diferentes situaciones y momentos tales como: el estilo coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y formativo. Sin embargo, el dominio de cuatro de ellos que tienen una connotación positiva posibilita un mejor ambiente laboral, comunicación, desarrollo de las personas y obtener mejores resultados. *El estilo orientativo* se encarga de movilizar a los empleados hacia el logro de cambios por medio la empatía y la autoconfianza. *El estilo afiliativo* genera sentido de pertenencia enfocándose en la calidad humana favoreciendo la motivación y mejora de los equipos. *El estilo democrático* incentiva la capacidad de decisión mediante la participación y colaboración. *El estilo formativo* por su parte facilita el desarrollo del empleado para mejorar su desempeño.

Un buen liderazgo facilita que el empleado pueda desarrollarse y sentirse motivado en su empleo, encargarse de este liderazgo es un aspecto que está tomando relevancia en las organización y gestión humana tiene la tarea de trabajar junto a los líderes para que estos estén preparados para gestionar a sus equipos. “Los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes” (Batista, 2010, p. 11).

Así mismo, Los jefes y líderes de áreas deben propiciar el cambio organizacional ya que este es esencial en los diferentes procesos de la organización en vía al mejoramiento continuo. De acuerdo con Slater (2004), “para Welch la receta para el cambio podría resumirse en tres puntos: aceptarlo siempre con una actitud positiva, no dejar nunca de pensar en formas de

cambiar y no asumir que las cosas se deben hacer de un determinado modo porque es el más eficaz, ya que siempre será mejorable (p. 2).

PRÁCTICAS O ESTRATEGIAS EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

La compensación total se utiliza como estrategia dado que, genera un efecto directo en la productividad, bienestar y compromiso de los empleados y esto en relación con el objetivo de atracción y retención del talento humano que tienen el área de recursos humanos en las organizaciones. Dentro de la compensación total, cobra gran relevancia la remuneración monetaria -indirecta compuesta por beneficios, prestaciones y privilegios. Algunos de estos hacen parte de las prestaciones obligatorias por ley y otros a voluntad de la empresa tales como ayuda para vivienda, seguro de vida, prestaciones sociales y planes médicos no obligatorios, estos beneficios son cada vez más comunes en las organizaciones y genera en los empleados satisfacción, ya que influyen en su calidad de vida (Rimsky 2005).

Un elemento importante en la atracción y retención de talento humano es la flexibilidad que puede brindarles su empleo como parte de la remuneración no monetaria, En su artículo Camacho y Higuera (2013) desarrollan un modelo organizacional de teletrabajo para una empresa del sector tecnológico el cual tiene una influencia directa en la calidad de vida laboral de empleados y la productividad. El teletrabajo se entiende como “aquella actividad laboral desarrollada a distancia (fuera de la organización), a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)” (Camacho y Higuera, 2013, p.93) que muchas empresas han implementado para la realización de sus labores. Esta modalidad de trabajo se ha vuelto más potente en el mercado laboral actual ya que ha funcionado como un atractivo para los candidatos porque les ofrece flexibilidad y mayor comodidad al no tener que desplazarse a otros lugares para trabajar. Si bien el logro de calidad de vida se da por diferentes aspectos, el teletrabajo permite que la persona además de cumplir con su trabajo y ser productivo también pueda dedicarle tiempo a su vida personal.

Torres (2008) en su artículo los cambios de la compensación exponen un modelo de compensación creado por la empresa consultora Mercer, y que, denominaron 3P: una correlación entre puesto, desempeño y persona. Este modelo instaure 3 áreas, primero la clarificación y

valoración de puesto, segundo el desempeño medido por la fijación de objetivos y tercero las competencias de los empleados, teniendo en cuenta las condiciones financieras de la organización y el mercado. En este modelo se puede visualizar como la variabilidad de la compensación y los beneficios que establecen las empresas depende en gran medida del mercado laboral y sus cambios constantes. El diseño de un adecuado plan de atracción y retención de talento humano se genera a través de la creación de estrategias de compensación, del estudio previo de los cambios e incrementos en el mercado laboral y la revisión de los componentes de la compensación. Según el método de Mercer la compensación está integrada por seis elementos: Sueldo básico anual, Efectivo garantizado, efectivo anual total, efectivo anual total más ILP, remuneración anual total y la remuneración anual total + gross- up.

En el contexto actual en que hay una escasez de talentos y una competencia creciente ha generado en las organizaciones de tecnología el desafío de lograr atraer y retener los profesionales, cobrando gran importancia el contar con una remuneración variable y unos beneficios adecuados a los empleados, Según (Fuletti et. al, 2012) en su artículo *“Remuneración variable y beneficios”* como parte de una encuesta de Deloitte, actualmente existen algunas buenas prácticas que integran planes de beneficios, tales como: seguro de vida, pago por estudio, programas de reconocimiento por antigüedad, tarjetas de descuento, prestamos al personal para vivienda y estudio. Estos beneficios cobran un interés diferente para cada empleado según sus motivaciones y necesidades del momento por lo que es muy importante que la empresa tenga un plan de beneficios con diferentes opciones que atraiga y beneficie a todos según sus preferencias. “Los jóvenes que recién ingresan a una organización valorarán facilidades y apoyo económico para realizar cursos de especialización o postgrados; Las personas con familias constituidas preferirán otros beneficios vinculados al entorno familiar” (Fuletti et. al, 2012, p. 59).

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE ESTUDIO

Teniendo en cuenta Sampieri (2014) la presente investigación es de tipo hermenéutico con un enfoque cualitativo- descriptivo. Se considera hermenéutico ya que se basa en la interpretación para comprender el todo del fenómeno, es un enfoque cualitativo el cual “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, 2014, p. 7). Se eligió este enfoque, ya que lo que se pretendía era comprender y explorar el fenómeno de la atracción y retención de talento humano en diversas empresas de tecnología a partir de datos cualitativos definidos como “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Patton, 2011, citado por Hernandez 2014,p. 9) es decir, de las percepciones e interpretaciones de los participantes en este caso profesionales que hacen parte de recursos humanos y de los profesionales que ocupan cargos tecnológicos, quienes experimentan tal fenómeno de diversas formas. A sí mismo, el alcance del estudio es descriptivo “el estudio descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, 2014, p. 92).

En este estudio se buscó recoger información para describir como era atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico y las estrategias utilizadas en cada empresa de tecnología por parte del área de gestión humana.

La investigación se llevará a cabo en Medellín, y la recolección de información está enmarcada en el tiempo actual de cómo están llevando a cabo la atracción y retención por medio de prácticas o estrategias en algunas empresas de tecnología.

MUESTRA

La muestra para la presente investigación es empresas de tecnología con sede en la ciudad de Medellín y empleados del área de recursos humanos y del área de tecnología de estas empresas, Se considera muestra como un “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea

estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (Hernández Sampieri, 2014, p. 385).

La muestra fue seleccionada de forma intencionada bajo ciertos criterios, primero son empresas de tecnología debido a que uno de los sectores con mayores retos en la atracción y retención de talento humano ha sido el sector tecnológico debido a la competencia del mercado y escasas de perfiles. Segundo, se eligieron empresas de tecnología que tuvieran área de recursos humanos. Tercero, son empresas de tecnología con sede en ciudad de Medellín ya que al realizarse el primer contacto con profesionales de recursos humanos que trabajaran en empresas de tecnología, la mayoría de sus empresas tenían sede en esta ciudad. Cuarto, los sujetos entrevistados debían ser del área de recursos humanos y del área de tecnología, ya que son quienes experimentan el fenómeno directamente, no se realizó ninguna distinción entre sexo, edad o estudio.

Considerando lo anterior la muestra de esta investigación es homogénea “En las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares” (Hernández Sampieri, 2014, p. 388). Se seleccionaron 5 empresas del sector tecnológico con sede en Medellín y participaron 9 personas quienes suministraron la información de forma voluntaria, son empleados que ocupan cargos en las áreas o departamentos de gestión humana de estas empresas quienes tienen conocimiento general del proceso de atracción y retención de talento humano y empleados con perfiles tecnológicos que ocupan cargos de tecnología en las mismas empresas. A continuación, se presentan algunas características de esas empresas.

Tabla 1: Características de las empresas de tecnología participantes

| Empresas | Sector | Año De Creación | Servicios De Ti |
|----------|--------|-----------------|---|
| 1 | TI | 2000 | Desarrollo de soluciones TI y consultorías a grandes clientes en el mercado internacional. |
| 2 | TI | 2011 | Desarrollo de Software para la elaboración de páginas web de diferentes industrias de EEUU. |
| 3 | TI | 2013 | Desarrollo de Software para clientes de EEUU |
| 4 | TI | 2010 | Servicios de Ingeniería y tecnología para clientes del país |
| 5 | TI | 2018 | Servicios de outsourcing a empresas de EEUU |

Fuente: *Elaboración propia*

HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION

La técnica de recolección de información que se utilizó en la presente investigación es la entrevista definida como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández Sampieri, 2014, p. 403). La cual permite obtener datos cualitativos de forma abierta y flexible. El tipo de entrevista llevada a cabo fue entrevista semiestructura ya que consta de una guía de preguntas abiertas para conocer las percepciones de los participantes posibilitando que el entrevistador adicione otras preguntas en el momento de la entrevista según como transcurra y con la intención de obtener más información para profundizar es ciertos aspectos (Hernández Sampieri, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior se construyó una guía de 8 preguntas abiertas orientadas a darle respuesta a los diferentes objetivos específicos de la investigación, teniendo en cuenta unas categorías de rastreo y análisis de datos correspondiente a cada objetivo específico, “las categorías son conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado” (Hernández Sampieri, 2014, p. 429). En esta investigación estas categorías son: Los procesos de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico, prácticas o estrategias de atracción y retención de perfiles tecnológicos, eficacia de las practicas o estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico.

Tabla 2: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo o análisis de la información.

| Objetivos específicos | Categorías |
|--|--|
| Describir los procesos de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico de diferentes empresas de tecnología en Medellín. | Los procesos de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico |
| Identificar las prácticas o estrategias de atracción de perfiles tecnológicos implementadas en las empresas. | Prácticas o Estrategias de atracción y retención de perfiles tecnológicos |
| Identificar que eficacia han tenido las prácticas y estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico. | Eficacia de las practicas o estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico. |

Fuente: *Elaboración propia*

PROCEDIMIENTO

La investigación se desarrolló por medio de 3 fases:

Fase I: Contextualización

En esta Fase se comenzó con la formación del estado del arte por medio de la revisión de otras investigaciones relacionadas con el tema de interés sobre atracción y retención evidenciando la importancia en el desarrollo de esta investigación, luego se continuo con la construcción del marco teórico o conceptual en el cual se buscó teoría que soportara los objetivos del estudio.

Fase II: Trabajo de campo

En la segunda fase se identificó la muestra y se seleccionó de acuerdo con los criterios, se definió el tipo de instrumento para la recolección de los datos y se construyó la guía de preguntas para la entrevista semiestructurada. Luego se agendo las entrevistas las cuales fueron llevadas a cabo con cada participante a partir de un consentimiento informado, las entrevistas fueron virtuales por medio de teams, tuvieron una duración de 25 a 35 minutos cada una y adicionalmente fueron grabadas para la posterior transcripción.

Fase III: Análisis de datos y elaboración de informe

En la tercera fase se organizó la información recolectada en las entrevistas por medio de una matriz de las categorías previamente definidas de acuerdo con los objetivos específicos, se realiza el análisis de los resultados con la categorización y síntesis de los datos sobre todo el grupo de sujetos entrevistados. Se formulan conclusiones y se construye el documento.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se presentan los resultados de las entrevistas semi estructuradas realizadas a los nueve participantes de las 5 empresas de tecnología seleccionadas en la investigación, para empezar, se presenta información que caracteriza a los participantes, luego se procede con el análisis de los resultados de acuerdo con las categorías y subcategorías de análisis previamente establecidas sobre los objetivos específicos y con referencia del marco conceptual.

Se contó con la participación de 9 empleados, 5 están en diferentes posiciones dentro de Recursos Humanos tales como: Recruitment Business Partner, Gerente de Recursos Humanos, HR Manager, Coordinadora Gestión Humana, Coordinadora de reclutamiento y mejoramiento del proceso. 4 en cargos de tecnología tales como: Senior Developer, Desarrollador Web, Ingeniero de Software, Analista de Investigación Desarrollo; dos de ellos representando roles de liderazgo en sus equipos. La antigüedad de los participantes en sus empresas va desde 1 año y medio hasta los 11 años que lleva uno de ellos quien ocupa un cargo tecnológico.

Tabla 3: caracterización de los participantes.

| EMPRESA 1 | SUJETO | CARGO | ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA |
|------------------|--------|---|--------------------------|
| | 1 | Recruitment Business Partner | 2 años |
| | 2 | Senior Developer | 2 años y 6 meses |
| EMPRESA 2 | | | |
| | 3 | Gerente de Recursos Humanos | 1 año y 9 meses |
| | 4 | Desarrollador Web | 11 años |
| EMPRESA 3 | | | |
| | 5 | HR Manager | 2 años |
| | 6 | Ingeniero de Software- Rol de Desarrollador Líder | 4 años y medio |
| EMPRESA 4 | | | |
| | 7 | Coordinadora Gestión Humana | 5 años |
| | 8 | Analista de Investigación y Desarrollo- Rol de líder del área de software | 3-4 años |
| EMPRESA 5 | | | |
| | 9 | Coordinadora de reclutamiento y mejoramiento del proceso | 1 año y 6 meses |

Fuente: *Elaboración propia*

El proceso de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico

Respecto del proceso de atracción y retención de estos talentos es pertinente comenzar mencionando algunos *aspectos más relevantes de las organizaciones de la muestra que generan que las personas quieran trabajar y permanecer allí*, en general los participantes destacan que son atraídos por la cultura de la organización que se caracteriza por el acompañamiento, confianza y calidad humana, así lo hizo saber el sujeto 7: *“dentro de lo que manifiestan es que esa cultura genera cierto apego y se siente a nivel organizacional, el cómo cuidamos a ese colaborador, el estilo de liderazgo desde el líder, de cada una de las áreas, el trabajo y respeto desde los mismos compañeros, esto hace que sea uno de los temas que las personas se sientan atraídas”*, por su parte menciona el sujeto 8: *“Yo tengo sentido de pertenencia por la empresa y en su momento esas cosas fueron las que me hicieron quedarme y lo que me ha hecho quedarme hasta ahora. Valoro mucho la tranquilidad que tengo acá a mí nadie me ha tratado mal, nadie me exige trabajar más fuera de las horas de trabajo”*. En este sentido otro aspecto que destacan para seguir trabajando en la empresa es el ambiente laboral de apoyo, compañerismo y respeto, afirma el sujeto 2: *“hay un ambiente de trabajo muy agradable, les dan un enfoque a los empleados muy importante, un toque muy humano, lo que hace por ende que uno se sienta muy bienvenido y apreciado”*. Lo anterior sobre el buen ambiente organizacional, la cultura de respeto, reconocimiento y flexibilidad en la empresa corresponde a lo que es llamado *remuneración no monetaria* (Chiavenato, 2011) que integra esos aspectos que incentivan mantener calidad de vida y posiblemente sentido de pertenencia en el empleado.

Uno de los principales aspectos que los candidatos tienen en cuenta para aceptar una oferta es el salario, que la empresa ofrezca un salario competitivo y acorde a al conocimiento y experiencia. el salario o sueldo como pago a la consecución de unas responsabilidades asignadas desde un principio en la contratación, es denominado un aspecto de remuneración fija dentro de la remuneración monetaria directa (Rimsky, 2005). Menciona el sujeto 4: *“el salario a mi parecer es bueno y competitivo a lo que ofrecen otras compañías, y ahora el dólar como esta de alto es más atractivo”*. Otro aspecto relevante y que comparten estas empresas es la posibilidad de crecimiento profesional y personal. La satisfacción que siente el empleado con relación al crecimiento percibido en su trabajo y sentimiento de autorrealización la cual hace parte de la *remuneración intrínseca* (Rimsky, 2005).

Las empresas apoyan al empleado en ese camino de crecimiento según sus expectativas y necesidades, de acuerdo con esto menciona el sujeto 1: *“El crecimiento se da en muchas direcciones, es decir entre grados, salario, responsabilidades y también en diferentes áreas según el crecimiento que quieras tener en la empresa, es decir si te quieres pasar de cargo y área, la empresa te apoya y te forma para que logres el cambio de carrera que desees”*. Finalmente, otro aspecto atractivo que mencionaron es la flexibilidad con el horario y ubicación, al respecto dice el sujeto 3: *“Hay mucha confianza en el empleado, les dan la oportunidad de ser muy autónomos en como manejan el tiempo, cierta flexibilidad horaria, creo que esto es muy relevante para todos independiente de su rol cuando se está trabajando desde casa y se tiene familia y cosas personales, es un punto relevante y creo que todos lo apreciamos en la compañía”*.

De esta forma, se puede decir que estos aspectos de las empresas son fundamentales en el proceso de atracción y retención, sin duda el dinero siempre es importante para estos perfiles de tecnología, pero le están dando también prioridad a otros aspectos característicos de la empresa enfocados en la calidad humana tales como cultura organizacional, ambiente laboral, crecimiento y flexibilidad.

En cuanto a *los aspectos positivos y a mejorar del proceso de atracción y retención de estos talentos* se encontraron algunos en general, como aspecto positivo antes de abrir una vacante se hacen revisiones del mercado para saber cuánto se está pagando por cierto perfil y saber qué ofrecerle al candidato ya que varía mucho y el mercado es competitivo. El sujeto 1 menciona: *“por ejemplo yo puedo tener un proceso de selección con alguien, y ese alguien me dice (mi aspiración salarial es de 11 millones de pesos) y cuando se evalúa me doy cuenta de que esta en un grado alto se le va a pagar lo que realmente se merece, incluso aunque sea mayor a lo que pidió”*. Otro aspecto positivo es el enfoque que se tiene en cada persona desde un inicio, apoyándolos en diferentes circunstancias en vía de mejorar su calidad de vida, referente a esto el sujeto 5 dice: *“con respecto a lo positivo la individualización es un plus grandísimo, nos permite llegar a la gente cuando lo necesita, intentamos estar al tanto de lo que les pase a los colaboradores y ser partícipes de acciones para apoyarlos y que esos momentos difíciles no pasen desapercibidos”*.

Por otro lado, un aspecto para mejorar es seguir organizando los procesos internos de la empresa, adaptarse a los cambios del mercado, nuevos cargos y formas de gestionarlos, con relación a esto menciona el sujeto 3: *“en la medida que tengamos todo más organizado, eso nos permitirá tener seguimientos más puntuales con todos y que ellos se sientan en una estructura*

más sólida en la que quieran seguir haciendo parte". Por último, destacaron como oportunidad de mejora el tema de los beneficios y el acceso que los empleados puedan tener de estos. Menciona el sujeto 9: *"yo siento que lo que debemos hacer no es ofrecer mil cosas, sino ofrecer diferentes opciones que se ajusten a las preferencias de cada uno"* y el sujeto 5: *"en cuanto a los beneficios una dificultad ha sido, darles detalles y beneficios a todos por la ubicación en donde están"*.

Se puede concluir que, los aspectos como revisar el mercado para un salario justo y enfocarse desde un principio en el empleado con sus particularidades han sido positivos y por ende son unas prácticas acogidas en los procesos de atracción y retención en general de estas empresas y que seguramente les han funcionado que hace que ellos mismo lo perciban como positivo. Adicionalmente demuestran ser conscientes de sus dificultades actuales destacando la necesidad de organizar los procesos internos de acuerdo con los cambios en la empresa y el sector al igual que organizar y crear beneficios para cubrir diferentes necesidades y preferencias.

Un tema que está siendo clave en los procesos de atracción y retención de estos perfiles es *el rol que desempeñan los líderes en las áreas de tecnología y en la organización en general*, en el estudio se identificaron dos roles: primero esas personas que tienen un rol definido de liderazgo con los equipos y es reconocido no como parte de una jerarquía como tal sino como una persona que acompaña, apoya en el mejoramiento de los integrantes y guía los proyectos. el sujeto 3 menciona *"su tarea es hacer sentir bien y cómodos dentro de los equipos de trabajo, cada líder tiene cada dos semanas sesiones con sus equipos que así estén trabajando en proyectos distintos generan ese espacio como para saber cómo se sienten, compartir buenas prácticas y retroalimentarse"* y segundo personas que no cumplen un rol de liderazgo designado en sus responsabilidades pero que en realidad en sus acciones se encargan de apoyar pequeños equipos, gestionar proyectos y colaborar en lo que puedan, esto por motivación y disposición de ellos. De acuerdo con lo anterior, el sujeto 8 expresa: *"aquí no manejamos una especie de jerarquía realmente todos somos muy iguales, unos tenemos un rol de asesores de los demás, como unos pequeños líderes en torno a los proyectos, pero en realidad todos somos iguales y hay un crecimiento, pero desde la misma posición"*. Igualmente el sujeto 6 afirma: *"si hay digamos roles con responsabilidades de un nivel más alto que los desarrolladores, por ejemplo, el de los desarrolladores líderes como soy yo en este momento. Pero digamos que es muy horizontal la jerarquía casi inexistente, es más un entorno muy colaborativo"*.

En general en estas empresas el líder es activo en el proceso de selección y está pendiente de la retención de estas personas, si alguien tiene intenciones de renunciar se interesa por comprender las causas ya sea si es un tema salarial, relacional o con el cliente y poder hacer una contrapropuesta como forma de retenerlo. Los líderes posibilitan una comunicación clara con sus equipos y están dispuestos a escuchar los requerimientos, con relación a esto el sujeto 4 menciona: *“inclusive al dueño de la compañía cualquier duda que uno tenga o requerimiento se le puede transmitir, la comunicación es de forma muy directa, no como en otras compañías que están allá arriba y son intocables, aquí se conserva todo eso como muy familiar”*

En síntesis, los líderes o personas que se les adjudiquen responsabilidades de liderazgo en estas empresas, enfocan su gestión a la colaboración, mejoramiento de los proyectos y están dispuestos a apoyar en el aprendizaje de los demás.

Prácticas o Estrategias de atracción y retención de talento humano con perfiles tecnológicos implementadas.

En los procesos de atracción y retención de estas empresas participantes se crean e implementan unas prácticas o estrategias que les ayudan a cumplir su objetivo de que las personas deseen ingresar a la empresa y además quieran permanecer por un largo tiempo, estas surgen en relación con algunos *retos generalizados en las empresas del sector tecnológico para atraer y retener sus talentos con perfil tecnológico* tan demandados y competitivos actualmente.

Sobre los retos en la atracción y retención; se encontraron unos retos en estas empresas, primero, la competencia está muy fuerte, principalmente porque el tema salarial es complejo, muchas empresas pagan salarios muy altos o en dólares y esto genera que se vuelvan escasos los perfiles, ya que como son muy bien pagados en el mercado, para otras empresas es difícil pagarles lo que requieren. Así lo menciona el sujeto 5: *“hay muchas empresas del extranjero que contratan aquí con salarios insostenibles en el mercado creando unas brechas salariales difíciles de contrarrestar para las empresas locales”* también manifiesta el sujeto 8: *“esa competencia y esa idea que han planteado del desarrollador como una persona imprescindible a la que se le debe pagar mucho, a hecho también que los mismos desarrolladores ya no le cojan apego a las empresas, que les parezca normal llegar a una empresa hacer un proyecto e irse”*.

Otro reto relevante que están teniendo estas empresas es que algunos perfiles son muy difíciles de conseguir ya que deben tener tecnologías muy específicas e incluso un muy buen

inglés y encontrar personas que tengan las dos habilidades no es muy fácil. El sujeto 1 menciona: *“todos nuestros clientes son de habla anglosajona, las personas que trabajan con nosotros tienen que hablar inglés si o si y es difícil que la persona tenga el nivel de tecnología que se busca y que además tenga inglés requerido”*. Por su parte dice el sujeto 5: *“Para nosotros es fundamental que la persona tenga inglés, es una realidad, segundo que tenga lo técnico y tercero que se ajuste a la cultura, entonces de 100 quedan 4 para presentar”*.

Si bien la mayoría de los participantes expresan la necesidad de perfiles que sean bilingües y lo tienen como un requisito para contratar, otro participante menciona que en su empresa no es algo primordial, como afirma el participante 7: *“para nosotros no es un requisito el inglés, trabajamos con clientes de acá, sin embargo, muchos de los empleados aprenden inglés porque les gusta y les sirve para su carrera”*.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se concluye que estos retos son del día a día del sector, algunas empresas participantes pagan en dólares y otras en pesos, pero ambas pasan por la misma problemática, al igual que el tema de escases en ciertos perfiles por la competencia y la dificultad de encontrar profesionales que además tengan el segundo idioma requerido.

Para comenzar con *las prácticas o estrategias para atraer y retener talento humano con perfil tecnológico*, se presentarán las tendencias generales implementadas en las empresas participantes y luego se expondrán prácticas o estrategias particulares en algunas de esas empresas. Primero, para el proceso de atracción, en la entrevista de selección se enfocan en escuchar e identificar cuáles son las expectativas y necesidades del candidato para saber que le ofrecen y si no se le pueden ofrecer lo que el candidato busca en ese momento darle alternativas para en un futuro lograrlo, la idea es enchancar a la persona a partir de sus motivaciones. De acuerdo con lo anterior el sujeto 1 menciona: *“yo no le puedo llegar a vender lo que yo quiera sino lo que la persona le mueve básicamente, si a la persona lo mueve el tema de crecimiento, si lo mueve el salario o la flexibilidad”*. Segundo, ofrecer la cultura de la organización, mostrar lo que caracteriza a la empresa, su esencia y de acuerdo con esto atraer personas que se puedan ajustar no solo al cargo sino a la cultura. Por ejemplo, menciona el sujeto 5: *“nuestra fortaleza es realmente individualizar a las personas entonces nosotros sabemos que el que quiere la fama y esas cosas en la empresa no va a durar, pero el que es más familiar, el que busca un lugar más tranquilo, el que busca crecer de una manera estable y que no lo estén estallando en la empresa le ira super bien”*.

Tercero, todas las empresas les brindan a estos perfiles la posibilidad de trabajar remoto o el teletrabajo, ya que eso está entre sus demandas actuales. La flexibilidad que ofrece la práctica o modalidad del teletrabajo apoyando la calidad de vida del empleado hace referencia a un aspecto clave dentro de la *remuneración no monetaria planteada* anteriormente. Al respecto manifiesta el sujeto 2: *“acá me ofrecieron la posibilidad de trabajar remoto porque propuestas que sean ya 100% presenciales yo no las considero nada”*. Así como lo menciona el sujeto 7: *“el tema del teletrabajo ha sido muy ganador, ya que significa para ellos no tener que desplazarse, no tener que estar en trancones y ahorrarse ese tiempo”*. Cuarto, posibilitar el desarrollo y crecimiento profesional y personal, al respecto el sujeto 3 menciona: *“tenemos un programa de desarrollo personal que como te decía para ellos es muy importante, ya que cubre hasta 800 dólares al año para cursos, certificaciones que ellos quieran hacer, esto es un plus y no lo tenemos condicionado a una sola plataforma ellos pueden escoger la plataforma que les gusta”*. Algo a destacar es que en general el crecimiento se puede dar de forma rápida en este tipo de empresas, en relación a esto menciona el sujeto 1: *“en marzo de 2021 éramos 40 personas y este momento ya somos 140, la empresa pues inicio muy pequeña creo que cuando inició eran 10 personas o menos y pues eso también es un criterio que los candidatos ven como algo positivo, porque saben que a la empresa le está yendo bien, que está creciendo y que hay potencial para que ellos también puedan crecer dentro de la organización y realmente es así, porque en la medida que crecemos la estructura se amplía”*. Quinto, una estrategia clave es tener rangos salariales bien estructurados, lo que genera que el pago sea justo y se mantenga al menos en el mismo rango del mercado. El sujeto 4 menciona: *“el salario en la empresa a mi parecer es bueno y competitivo a lo que ofrecen otras compañías, y ahora el dólar como esta de alto es más atractivo”*. Estas empresas deben constantemente actualizarse con el tema de salarios en el sector ya que este es variable, el sujeto 9 añade: *“el salario en esta empresa es competitivo en el momento en que se contrata la persona, pero pueden pasar dos meses y deja de ser competitivo”*.

Sexto, Las empresas cuentan con diversos beneficios los cuales hacen parte de la *remuneración monetaria indirecta* que la empresa voluntariamente brinda al empleado (Rimsky,2005) y que están encaminados a satisfacer necesidades de desarrollo y bienestar en general. Se clasificaron los beneficios en educación: cursos, certificaciones y diplomados, además, como forma de apoyarlos en el fortalecimiento de la segunda lengua las empresas que lo tienen como requisito cubren cursos de inglés a sus empleados, en este sentido el sujeto 1 menciona: *“tenemos clases de inglés muy personalizadas para que se sigan preparando, pero requieren tener un nivel conversacional”*. Beneficios en salud: medicina prepagada, descuentos

en procedimientos de odontología, acceso a un grupo de psicólogos o abogados cubiertos por la empresa, el sujeto 4 menciona: *“Hace poquito tuvimos una reunión con todo el equipo y la idea era tener un espacio wellness donde podamos tener clases de yoga, buena alimentación y cosas por el estilo”*. Beneficios en recreación: clases de música, días festivos del lugar en donde este ubicado, reuniones y cenas de integración, membresías de gimnasios. El sujeto 5 considera: *“contamos con muchos beneficios, pero en estos momentos darles beneficios es complejo ya que casi todas las empresas ofrecen cosas parecidas y muchas de esas cosas ellos no consideran ya como beneficio sino como algo básico, por ejemplo, la medina prepagada”*. Algunas de estas empresas conforman su plan de beneficios con la posibilidad de que el empleado escoja lo que mejor pueda satisfacer sus expectativas y necesidades del momento.

Séptimo, en la retención estamos abiertos a escuchar cuáles son sus demandas para intentar desde la empresa como suplirlas. El sujeto 9 menciona: *“en la retención el tema del dinero siempre hay que tratarlo, muchas veces no podemos satisfacer lo que desean, pero si llegar a un punto medio, y segundo lo que tratamos es preguntarle qué cosas están buscando que pasen, que no estas encontrando acá”*

Así entonces, es importante mencionar que estas prácticas o estrategias que se describieron son compartidas por las diferentes empresas del estudio, pero cada empresa las gestiona e implementa de forma diferente por lo que su impacto en la atracción y retención dependen de esto.

Por último, se encontraron algunas prácticas o estrategias que no hacen parte de la tendencia general pero que son diferenciadoras en algunas de esas empresas. En la empresa 1 cuando una persona ingresa se le asignan tres personas que cumplen unos roles y que lo acompañan en su proceso de desarrollo y adaptación, el sujeto 1 menciona: *“se le asignan unas figuras que acompañan el proceso de desarrollo y adecuación al cargo, ayudan también a la creación del plan de carrera a partir del grado en que se encuentre el empleado, este grado inicia desde técnico junior, técnico senior, ingenieros, etc.”*

Una estrategia implementada en la empresa 2, son los referidos internos, la cual permite que entren personas que ya han escuchado de la cultura directamente de alguien que está trabajando. *“que mejor estrategia que alguien que ya trabaja en la compañía, que ya la conoce y pueda dar referencias y que diga: si, aquí se trabaja bien, estoy tranquilo. y todo lo que ellos tengan por compartir, y bueno esta ha sido una fuente de reclutamiento para nosotros”* (sujeto 3).

Una de las empresas destacó entre sus estrategias, darle la oportunidad de empleo a estudiantes con perfil tecnológico que estén en últimos semestres de la universidad, ya que están abiertos a aprender, quieren poner en marcha su potencial y a demás no tienen una expectativa salarial definida por su experiencia, por lo tanto, podrían valorar la oportunidad y querer crecer en la empresa. Esto sucede en la empresa 4, en lo que manifiesta el sujeto 7: *“Las personas que tenemos hasta hoy, han valorado muchísimo la oportunidad, hemos tenido estudiantes y con ellos hemos negociado horarios flexibles ya que necesitan ir a sus clases, por ejemplo, ingrese a tal hora y trabaje hasta x hora, o les damos la posibilidad para que trabajen medio tiempo y luego cuando acaben la carrera trabajar tiempo completo”*.

Eficacia de las practicas o estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico.

En cuanto a la eficacia que han tenido las practicas o estrategias de atracción y retención descritas en el punto anterior, se comienza señalando que por medio de estas se han posibilitado *cambios positivos a nivel profesional y personal* experimentados por los 4 empleados con perfil tecnológico desde el momento que ingresaron a las empresas, hasta el momento actual. El enfoque hacia el desarrollo y la flexibilidad ha facilitado que puedan direccionar la carrera en diferentes sentidos dentro de la empresa, menciona el sujeto 2: *“mi vida ha cambiado para bien, primero porque crecí muchísimo, me volví un desarrollador internacional, lo que te da mucha experiencia, te quita muchos nervios a la hora de lidiar con clientes del extranjero, segundo subió mi salario por ende el poder adquisitivo donde estoy tengo más libertad financiera para darme mis gustos para ahorrar, para invertir, etc.”*. Han tenido la oportunidad de tomar un rol de liderazgo apoyando los procesos y dando acompañamiento a los compañeros, también estimulando que sean más críticos y organizados, menciona el sujeto 4: *“desde el mismo cargo que he tenido siempre digamos que en cierto modo he crecido, ya por el tiempo que llevo en la compañía y la experiencia que he tomado allí se puede decir que a veces lidero algunos proyectos en los que estoy ayudo a los compañeros más junior con las dudas que tengan, pero lo hago más porque me gusta esa parte de liderazgo, que un rol como tal definido”*. Se ha generado un ambiente de trabajo en donde se han tenido en cuenta las necesidades de cada uno y hay un respeto por el tiempo que se dedica a lo laboral y a lo personal, en relación con esto menciona el sujeto 6: *“tengo mucha fortuna con el cliente que trabajo actualmente que nos permite mucha facilidad en temas de desarrollo de carrera, en la empresa he podido tener la facilidad de moverme en diferentes áreas de mi profesión ya que me estaba aburriendo de hacer lo mismo, y esto es algo*

que no es muy fácil de conseguir en otras empresas” y el sujeto 7 del área de recursos humanos agrega: “Nosotros le ofrecimos a una persona coordinar el grupo de desarrolladores, estuvo intentándolo y después nos dijo, no a mí no me gusta a mi déjenme desarrollando yo lo hago bien. Entendemos que cada uno es una persona diferente y por eso nuestra gestión va muy enfocada en el uno x uno”. Ofrecer un buen salario ha aumentado los ingresos económicos y por ende posibilita ahorrar, adquirir vivienda, vehículo o cumplir proyectos personales, el sujeto 4 menciona así: “por el lado económico también me han ayudado a crecer porque afortunadamente he podido conseguir vivienda, vehículo y todo gracias a la empresa porque solamente estoy trabajando para ellos no tengo algún otro ingreso, considero que la empresa ha aportado mucho tanto en la calidad de vida, en el crecimiento personal y profesional”.

En síntesis, los empleados de tecnología entrevistados han presentado cambios en su vida relacionados al poder direccionar su carrera de diferentes maneras y tener mayor experiencia en ciertas tecnologías, también desarrollar la habilidad de liderazgo en sus equipos y de los proyectos, trabajar tranquilos en un ambiente laboral de respeto por el tiempo invertido y en donde se sientan valorados, al igual que poder tener una estabilidad económica.

Para complementar, *se aborda el tema de la rotación de talento humano con perfil tecnológico*, se indaga por cómo ha sido la rotación en estas empresas ya que en cierto punto este puede indicar el efecto favorable o no de las prácticas o estrategias de atracción y retención utilizadas. En general hay rotación de estos perfiles en estas empresas del sector de tecnología, por algunos motivos, porque siempre puede haber una empresa que ofrezca mejores beneficios y en términos económicos mejores salarios y estos talentos van a estar abiertos a escuchar estas oportunidades y están abiertos a moverse, sin embargo, todas lo experimentan de forma diferente, el sujeto 8 menciona: *“desde que he hemos cambiado la perspectiva en la forma en como manejamos el equipo no hemos tenido mayor deserción, durante 1 año solamente se ha ido una persona del equipo”* y el sujeto 7 de la misma empresa añade: *“cada año hacemos reuniones con ellos para saber que necesitan, que están demandando, y nos hemos dado cuenta de que nos ha ido muy bien porque nosotros ponemos ese punto abierto de: ¡vea pero usted que más necesita, que más considera, sus expectativas! Ellos manifiestan que se sienten bien y de hecho tenemos desarrolladores que llevan mucho tiempo”*

Aunque el principal motivo de retiro es por la compensación salarial, los empleados que permanecen lo suelen hacer no solo por el salario, es decir que permanecen por la conexión que hacen con la cultura organizacional, así lo dice el sujeto 1: *“la rotación es normal para el mercado, pero está muy alta para lo que nosotros estamos buscando, estamos buscando bajar la rotación,*

en las entrevistas de retiro nos dicen es una muy buena empresa, tiene una cultura muy bonita, el equipo de trabajo es espectacular, ósea la gente le gusta mucho y tiende a durar mucho tiempo si no fuera por ese factor que les ofrecen más en otros lugares”. Adicionalmente el sujeto 9 menciona:” si nos vamos a ver en nuestra empresa esa es el área que tiene menos rotación, porque tiene buenos salarios, flexibilidad y muchos beneficios, no te diré que la competencia no es dura, ya que al ser un tema salarial que los mueve a ellos”.

Otro aspecto que tiene que ver con la rotación de estos perfiles, es que la mayoría son jóvenes que les gusta sentir mucha libertad con su tiempo, vivir en otros lugares, explorar nuevas oportunidades que los reten y siempre ir en busca de cosas innovadoras que los hagan sentir en constante aprendizaje, el sujeto 3 menciona: *“la gran mayoría de los que están en el mercado laboral de estos ingenieros de sistemas son de generaciones que no sienten ese apego a las organizaciones y quedarse allí y pensionarse, sienten incluso la necesidad de rotar de empresa, de conocer otras formas de trabajar, otro tipo de clientes, otro tipo de proyectos”* y el sujeto 5: *“los motivos principales de irse es que el proyecto no les apasiona o la plata que les ofrecen es mucho más”.*

En resumen, la rotación siempre existe en el sector de tecnología por la competencia que se ha generado, pero esta es variable y dos de las empresas consideran que su rotación no es alta, los principales motivos de rotación son por el salario o motivaciones individuales del empleado que, aunque la empresa tenga buenas estrategias de atracción y retención no alcanza a satisfacer.

CONCLUSIONES

Esta investigación comenzó con el interés por como atraen y retienen talento humano con perfil tecnológico empresas de tecnología en la ciudad de Medellín para explorar las prácticas o estrategias de atracción y retención que son implementadas. Lo anterior se llevó a cabo abordando cada uno de los objetivos específicos planteados inicialmente a través de unas categorías: *primero, los procesos de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico, segundo, las prácticas o estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico, por último, la eficacia de las practicas o estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico.* A partir de los análisis de los resultados se concluye:

Con relación a como son *los procesos de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico en las empresas del estudio*, se encontró que los aspectos más relevantes que caracterizan a esas empresas y que son cruciales en la atracción y retención han sido la cultura organizacional de cada empresa percibida por ellos como flexible y de confianza, esta cultura abre paso a un ambiente laboral de compañerismo y apoyo. Adicionalmente un salario competitivo y justo el cual hace desde un principio atractivas las ofertas y genera que el empleado sienta valorado su esfuerzo y experiencia, finalmente la oportunidad de crecimiento profesional y personal es un aspecto que las personas buscan obtener de su empleo ya que les da satisfacción e implica desarrollo y aprendizaje. Ahora bien, con relación a los aspectos positivos y a mejorar de los procesos de atracción y retención de perfiles de tecnología se identificó como positivo primero la realización de estudios salariales sobre el mercado de tecnología con el fin de estar competitivos salarialmente y de esta forma tener claridad es su escala salarial y poder ofrecer salarios justos a los candidatos que están en los procesos de selección o también hacer aumentos salariales periódicamente. Otro aspecto positivo es que todas afirman tener un enfoque muy humano y singular, en donde se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de cada persona para de esta forma brindar un apoyo desde el inicio en la compañía mejorando la calidad de vida del empleado. Por otro lado, en cuanto a los aspectos a mejorar se destacaron primero el tema de los planes de beneficios porque, aunque estas empresas de tecnología tienen muchos beneficios para sus empleados, se considera la necesidad de innovar con cosas diferentes a lo que ya todas las empresas ofrecen y que sean más flexibles con el acceso a estos. Así mismo un aspecto a mejorar es el continuar organizando los procesos internos de las empresas adaptándose a los cambios constantes del sector y del mercado que los obligan a ellos también hacer cambios en sus formas de llevar a cabo los procedimientos de los procesos y en este caso

de sus procesos de atracción y retención que siempre están en constante actualización para cumplir uno de sus objetivos de atraer candidatos adecuados. Un tema muy importante en los procesos de atracción y retención de talento humano es el rol que desempeñan los líderes o jefes de áreas en especial de tecnología, en general en estas empresas el líder es quien posibilita la comunicación cercana con sus equipos y está presente en el proceso de atracción de nuevos candidatos con apoyo de recursos humanos al igual que forma parte del proceso de retención intentando encontrar alternativas basadas en las necesidades de la persona que se desea ir, haciendo lo posible por retener.

Con respecto a *las prácticas o estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico* identificadas en las empresas del estudio, se reconoce como retos, que la competencia para captar estos perfiles tecnológicos es fuerte inicialmente por el tema salarial en el cual muchas empresas pagan salarios desbordados creando una brecha salarial alta, también que muchos perfiles son escasos en el sector ya sea porque los pocos que existen ya están en otras empresas o porque es complejo encontrar un perfil que tenga las habilidades técnicas necesarias y también tenga la habilidad fluida de comunicarse en inglés.

En cuanto a las practicas o estrategias que están implementando estas empresas y que en cierto modo les han servido para contrastar esos retos, se encontraron estas:

- Atraer a las personas a partir de sus motivaciones, es decir en las entrevistas de selección los encargados del proceso indagan por cuales son las expectativas y necesidades del candidato para de esta forma brindarle al candidato opciones y saber cómo captarlo.
- Desde la atracción se inicia mostrando la cultura de la empresa para atraer personas que se sientan identificados y se ajusten tanto al cargo como a la cultura.
- La flexibilidad en las modalidades de trabajo brindadas ya sea el trabajo remoto o teletrabajo.
- La posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional y personal.
- Tener rangos salariales estructurados y actualizados con el mercado para mantenerse competitivos y brindar una compensación salarial justa
- En el proceso de retención indagar cuáles son las demandas o que está sucediendo con el empleado para brindarle alternativas.
- Planes de beneficios enfocados en el bienestar del empleado.

Es importante que las empresas creen planes de beneficios flexibles dirigidos a satisfacer gustos y preferencias acordes al momento de la vida en que se encuentre la persona ya que seguro un empleado soltero tendrá un estilo de vida y necesidades diferentes que si está casado y con hijos. y también tener en cuenta el arquetipo de las personas que tienden a hacer parte de las áreas de tecnología quienes según lo investigado y evidenciado en este estudio son personas que hacen parte de las generaciones *Millennials* y sobre todo Z caracterizados por ser prácticos, con un pensamiento más abierto, autónomos y creativos. Además, como a estas personas les gusta obtener experiencias de valor y sentirse gratificados, es relevante que las empresas cuenten con prácticas o estrategias como la posibilidad de crecer y desarrollarse, la flexibilidad en el trabajo, un buen salario y beneficios útiles, pensados en generar un ambiente cómodo, con desafíos atractivos y sentido de pertenencia por la empresa.

En cuanto a *la Eficacia de las practicas o estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico*, se indago por dos aspectos los cambios experimentados por los empleados a nivel profesional y personal desde que están en la empresa y como ha sido la rotación de los perfiles tecnológicos en estas empresas. Los participantes manifestaron en general acerca de los cambios: el énfasis de la empresa hacia el desarrollo y la flexibilidad en el trabajo ha permitido que puedan direccionar su carrera y seguir aprendiendo. Algunos han podido desarrollar la habilidad de liderazgo que los ha convertido en personas más organizadas y críticas. Se han sentido valorados, que la empresa tiene en cuenta sus necesidades y se respeta su tiempo personal debido al ambiente de trabajo que la empresa les brinda. Los ingresos económicos de estas personas han aumentado posibilitando tener un ahorro y cumplir con proyectos personales debido a los salarios justos y competitivos que tienen. Con respecto a la rotación, aunque unas empresas lo experimentan en un menor o mayor grado, en general existe rotación de estos perfiles en todas las empresas, el principal motivo por ofertas con mejor salario y beneficios, sin embargo, también se identificó que los empleados que llevan mucho tiempo lo hacen no solo por salario sino el sentido de pertenencia y conexión con la cultura de la empresa que les ha brindado tranquilidad, crecimiento y confianza. También se encontró que algo que influencia en la rotación es que la mayoría hacen parte de una generación en donde la innovación, los cambios y la libertad siempre están presente y esto genera que sean más desprendidos de los lugares y quieran experimentar constantemente.

De acuerdo con el *Problema de Investigación* que oriento el desarrollo de este trabajo, sobre *la atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico en empresas de tecnología*, se puede evidenciar que todas estas empresas de tecnología en su área o

departamento de recursos humanos tienen procesos de atracción y retención claros en los cuales sin duda le dan mayor énfasis a la atracción y retención de los perfiles tecnológicos ya que está siendo más complejo porque están en un momento en donde son muy demandados estos perfiles y se requiere mayor esfuerzo para lograr no solo atraerlos sino retenerlos por lo tanto en toda la gestión para lograr este propósito desarrollan prácticas y estrategias que aunque similares tienen ciertos aspectos y formas de llevar a cabo diferentes que están constantemente actualizando para ser competitivos, los aspectos mínimo que las empresas deben ofrecer para lograr atraer y retener personas con perfil tecnológico de acuerdo con sus demandas son: un salario equitativo y competitivo, flexibilidad horaria y teletrabajo, beneficios flexibles y buen ambiente laboral el cual interviene un adecuado liderazgo. Una muestra de lo relevante que es para las empresas la atracción y retención de estos perfiles es que todas cuentan con reclutadores y personas preparadas con conocimientos en tecnología para reclutar, atraer y gestionar todo lo relacionado con este grupo del sector en compañía de los líderes.

En cuanto a las *Limitaciones* de este estudio se reconoce un reto para encontrar empresas participantes ya que algunas manifestaban que por temas de políticas internas no podían dar información de la empresa, también hubo un poco de retraso con relación a la disponibilidad de tiempo de los participantes para las entrevistas y por último en una de las empresas solo se tuvo acceso a la entrevista de un participante.

Respecto a las *Recomendaciones* para investigaciones futuras se propone seguir profundizando en este fenómeno de la atracción y retención de estos perfiles quizás con empresas de otros lugares o abordando temas específicos que se identificaron relevantes como el tema de la compensación, el perfil generacional característico, o quizás hacer una investigación sobre atracción y retención comparando el sector tecnológico con otro.

Con relación al *Valor Practico* de este estudio se puede decir que el haber indagado sobre la atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico podría incentivar el mejoramiento de los procesos de atracción y retención no solo de las áreas de recursos humanos de esas empresas de tecnología sino en general de empresas del sector que se sientan identificadas y también ser foco de innovación y desarrollo por parte de Recursos humanos de nuevas prácticas o estrategias enfocadas al propósito de atraer y retener. También para los profesionales en tecnología podría ser valioso conocer o estar más conscientes de todo lo que hay detrás de esos procesos de atracción y retención que experimentan cuando están en una empresa.

REFERENCIAS

- Ávila Morales, H., Olmos Saldívar, D., Quispe Gonzales, G. C., y Diaz Tito, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (97), 161-169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>
- Arias, L., Portilla, L., Castaño, J. (2008). Compensación Y Beneficios Salariales; Atracción y Retención De Trabajadores. *Scientia Et Technica*, XIV (39),265-268. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047>
- Batista, N. (2010). ¿Nos Quedamos Por Dinero O Nos Quedamos en Cuerpo Y Alma? *Debates IESA*, 15(1), 10–11.
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, 27, 30–43.
- Cadena, D. (2020). Millennials and centennials: new consumption trends. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*,10 (4), 1225-1238
- Camacho Peláez, R. H., & López, D. H. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, 35, 87–118.
- Camagüey, L. (2008). Prácticas De Capital Humano, Hoy. *Debates IESA*, 13(4), 16–22.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- De Prado, A. (2021). En busca del talento tecnológico. *Capital Humano*, 369, 105–108.
- De Vita, N. (2008). Tecnologías de información y comunicación para las organizaciones del siglo xxi. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5 (1).
- Dessler, G., Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. Pearson Educación.

- Fuletti, D., Laborde, C., & Melián, V. (2012). Remuneración variable y beneficios. *IEEM Revista de Negocios*, 58–65.
- Friedman, T. L. (2006). La Tierra Es Plana: Breve Historia Del Mundo Globalizado Del Siglo Xxi (0th ed.). MARTINEZ ROCA.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que Obtiene Resultados. *Harvard Business School Publishing Corporation*. [Archivo PDF].
- Goncer, C. (2014). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento. *Capital Humano*, 27(289), 60–64.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *REVISTA Universidad EAFIT*, 45 (156), 45-72.
- Lacunza, R. (2002). Dimensión educativa de un director de recursos humanos. El desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de Gestión y retención de RR.HH. (2018). *Estudios Sobre Educación*, 2, 167–179. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.15581/004.2.167-179>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. (Spanish). *Investigación Administrativa*, 48(124), 2–24.
- Marcos, S. (2011). “Recompensa total: el nuevo contrato”. *Harvard Deusto Business Review*, 206, 40-51.
- Orellana-Daube, D. (2020). El efecto global de la actual revolución tecnológica 4ª revolución industrial y la industria 4.0 en acción. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(2), 1-24. <https://doi.org/10.22579/23463910.194>
- Pernías, P. (2017). Nuevos empleos, nuevas habilidades: ¿estamos preparando el talento para la cuarta revolución industrial? *la economía digital en España*, 898.

Redacción de capital humano. (2017). Radiografía de la Gestión del Talento en España: I. Atracción. (Spanish). *Capital Humano*, 30(318), 100–104.

Rimsky, T. M. (2005). *Administración De La Remuneración Total: Nuevos Sistemas De Pago Al Personal (0th ed.)*. MCGRAW-HILL.

Rodríguez, J. L. (2019). Retención de talento a través de estrategias de conciliación. (Spanish). *Capital Humano*, 348, 200–216.

Hernandez Sampieri, R., Baptista Lucio, P., & Fernandez Collado, c. (2014).

Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw Hill.

Slater, R. (2004). El lidesrazgo según Jack Welch. [Archivo PDF].

www.bqm.com.pe/libros/El%20Liderazgo%20segun%20Jack%20Welch.pdf

Schwab, K. (2020). La Cuarta Revolución Industrial. *Futuro Hoy*, 1(1), 6-10...

<https://doi.org/10.52749/fh.v1i1.1>

Sole, A. (2013). Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 17, 11-27.

Torres, C. C. (2008). Los cambios de la compensación. *Debates IESA*, 13(4), 22–24.

Vidal-Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & de la Torre-Ruiz, J. M. (2015). Impacto de los

Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, 46, 14–36.

ANEXOS

Anexo 1: Estructura del instrumento de recolección de información.

ESTRUCUTURA DEL INSTRUMENTO

| Objetivos específicos | Categorías | Subcategorías | Preguntas |
|--|--|--|--|
| Describir los procesos de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico de diferentes organizaciones de tecnología del valle de aburra. | El proceso de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico | Aspectos relevantes de la organización | 1 ¿Cuáles son los aspectos más relevantes de la organización que hacen querer trabajar allí? (ambos) |
| | | Aspectos positivos y a mejorar del proceso | 2 ¿Cuáles son los aspectos positivos y a mejorar en su proceso de atracción y retención de talento humano? (GH) |
| | | El rol de los lideres de áreas de tecnología | 3 ¿Cuál es el rol que tienen los lideres de los equipos de tecnología? (ambos) |
| Identificar las prácticas o estrategias de atracción y retención de talento humano implementadas en las organizaciones. | prácticas o estrategias de atracción y retención de perfiles tecnológicos | Retos para el sector tecnológico | 4 ¿Cuáles retos crees que enfrentan como organización de tecnología para atraer y retener talento humano? (GH) |
| | | practicass o estrategias | 5 ¿Qué estrategias utilizan para atraer y retener talento con perfil tecnológico? (para GH) |
| Identificar que eficacia han tenido las prácticas y estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico. | Eficacia de las practicas o estrategias de atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico. | Cambios a nivel profesional y personal | 7 ¿Desde el momento que ingresaste a la empresa como ha cambiado tu vida a nivel profesional y personal? (para el empleado de tecnología). |
| | | Rotación de estos perfiles | 8 ¿Cómo ha sido el tema de rotación de estos talentos en la empresa? |

Anexo 2: Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Fecha: Hora:

Lugar (ciudad y sitio específico):

Entrevistador:

Entrevistado (nombre, puesto, dirección, gerencia o departamento):

Introducción:

El estudio sobre la atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico en empresas de tecnología del valle de aburra es de carácter académico, es un trabajo de investigación para otorgar el grado de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT. El propósito del estudio es indagar y describir un fenómeno a partir de la información suministrada por los participantes de dichas empresas, los datos recogidos se utilizarán solo para el fin de la investigación.

Características de la entrevista:

La entrevista es realizada de forma individual, privada y la información es confidencial, la duración de la entrevista es de 30-40 minutos aproximadamente.

Preguntas:

- 1 ¿Cuáles son los aspectos más relevantes de la organización que hacen querer trabajar allí? (ambos)
- 2 ¿Cuáles son los aspectos positivos y a mejorar en su proceso de atracción y retención de talento humano? (GH)
- 3 ¿Cuál es el rol que tienen los líderes de los equipos de tecnología? (ambos)
- 4 ¿Cuáles retos crees que enfrentan como organización de tecnología para atraer y retener talento humano? (GH)
- 5 ¿Qué estrategias utilizan para atraer y retener talento con perfil tecnológico? (para GH)
- 7 ¿Desde el momento que ingresaste a la empresa como ha cambiado tu vida a nivel profesional y personal? (para el empleado de tecnología).
- 8 ¿Cómo ha sido el tema de rotación de estos talentos en la empresa? (para GH)

Observaciones:

Dé las gracias e insista en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.

Anexo 3: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (**Investigadores**), de la **Universidad EAFIT**. La meta de este estudio es (**objetivo de la investigación**).

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (**XX**) minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por (**Nombre del Investigador**). He sido informado (a) de que la meta de este estudio es (**Objetivo de la investigación**)

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (**XX**) minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a (**Nombre del investigador**) al teléfono XXXXXXXXXX.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha