

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Prácticas de retención de personal de TI en el sector de
Tecnología de la Información: Estudio de caso Solera

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Cristian Anampa Catacora

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Social que presenta:

Lady Mercedes Luis Nuñez

Asesora:

Monica Patricia Bonifaz Chirinos

Lima, 2023

La tesis:

**Prácticas de retención de personal de TI en el sector de Tecnología de la Información:
Estudio de caso Solera.**

ha sido aprobada por:

Mgtr. Ana Maria Beingolea Chavez
[Presidente de jurado]

Monica Patricia Bonifaz Chirinos
[Asesor jurado]

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica
[Tercer jurado]

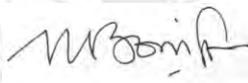


Informe de similitud

Yo, Mónica Patricia Bonifaz Chirinos, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Prácticas de retención de personal de TI en el sector de Tecnología de la Información: Estudio de caso Solera , de los(as) autores(as): Cristian Anampa Catacora y Lady Mercedes Luis Núñez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 06/ 11 /2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 06 de noviembre de 2023.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Bonifaz Chirinos, Mónica Patricia	
DNI: 07706739	Firma 
ORCID: 0000-0003-4718-2721	

A Dios, a mis padres Luis y Rosa por confiar siempre en mí, por su comprensión y apoyo incondicional en mi formación como profesional el cual será la herencia más valiosa que podría recibir; a mi hermana Katterin por ser mi ejemplo a seguir, a todos mis familiares y amigos con los que pude compartir gratos momentos durante mi etapa universitaria.

Cristian Anampa

Agradecer a mis padres, Raúl y Rosa, por todo su esfuerzo, apoyo y confianza en mí desde el primer momento y en cada decisión que tomé durante esta etapa. Asimismo, gracias a las mejores amigas que me pudo dar la universidad, Sofía, Liseth, Atenas y Ana, por haber sido un gran soporte día a día. Por último, gracias a Michina, quien fue mi compañera de mañanas, tardes, noches y amanecidas de estudio, un beso al cielo, lo logramos.

Lady Luis



RESUMEN

En la presente investigación se estudian las prácticas de retención que emplea una empresa del sector de Tecnología de la Información (TI) a sus colaboradores cuyos perfiles tecnológicos son escasos en el Perú. Por tanto, el principal objetivo del estudio es describir y analizar las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología de la empresa Solera.

En cuanto a la metodología, es un enfoque cualitativo basado en un caso único de alcance descriptivo y exploratorio; por lo que se realiza un estudio a profundidad acerca de las prácticas de retención de la empresa caso de estudio Solera, empresa peruana con siete años de experiencia en el sector enfocada en el desarrollo tecnológico de soluciones digitales. La información se recolectó mediante entrevistas semi estructuradas aplicadas a los encargados del área de Gestión de talento, al gerente del área de Tecnología y a los trabajadores de dicha área. Se usó tres modelos de retención con enfoque en trabajadores de perfiles tecnológicos, cuyas variables fueron adaptadas al contexto de Solera mediante entrevistas a expertos de Recursos Humanos. De ello se obtuvieron cinco dimensiones: Compensación y beneficios, Desarrollo y desempeño de empleados, Diseño de trabajo, Bienestar y clima laboral, y Prestigio y estabilidad laboral.

Entre los hallazgos más importantes se encontró que las prácticas que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de la mayoría los trabajadores son las siguientes: Política de remuneración de acuerdo a la media del mercado TI peruano, Reconocimiento a trabajadores, Capacitación interna por iniciativa del equipo de tecnología, Incentivo Top talent, Evaluación de desempeño de 90 grados, Rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias, Trabajo híbrido, Opción de adelantar días libres, Solera After, Solera Day, Retroalimentación estructurada, Retroalimentación no estructurada y, finalmente, Reunión semanal constructiva entre líder y colaborador. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Palabras claves: Prácticas de retención, Perfil tecnológico, Sector TI

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivos y preguntas de investigación	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos	5
2.3. Pregunta general	6
2.4. Preguntas específicas	6
3. Justificación.....	6
4. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Gestión del talento humano	9
1.1. Conceptos de Gestión del talento humano	9
2. Retención del talento humano	10
2.1. Definición de Retención del talento humano	10
2.2. Beneficios de la Retención del talento humano	10
2.3. Modelos de Retención de talento humano en el sector de Tecnología de la Información	11
2.4. Estudios de investigación sobre retención de personal de TI	16
3. Variables de investigación.....	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	26
1. Sector de Tecnología de la información (TI).....	26
1.1. Crecimiento del sector TI	26
1.2. Segmentos del sector TI.....	27
1.3. Características del sector TI en Perú.....	28
1.4. Retos del sector TI.....	30

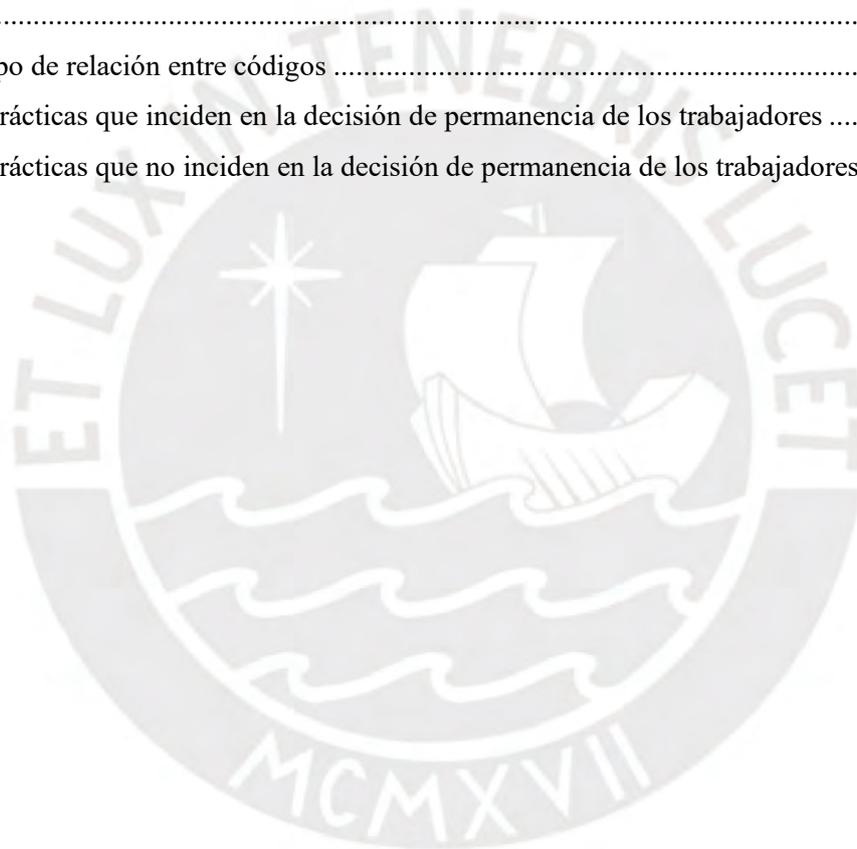
1.5. Oportunidades del sector TI.....	31
2. Perfil de Tecnología de la Información	32
2.1. Tipos de perfiles de TI.....	32
2.2. Situación actual y desafíos.....	33
3. Solera	35
3.1. Descripción de la empresa	35
3.2. Estructura organizacional.....	36
3.3. Crecimiento y desarrollo.....	37
3.4. Área de Tecnología.....	38
3.5. Área de Gestión de Talento.....	41
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
1. Alcance de la investigación	45
2. Diseño metodológico.....	46
2.1. Enfoque de la investigación	46
2.2. Estrategia general de la investigación	46
2.3. Horizonte temporal de la investigación.....	47
3. Herramienta de recojo de la información.....	47
3.1. Entrevista individual semiestructurada	47
4. Selección muestral.....	48
5. Secuencia metodológica	48
5.1. Fase Exploratoria.....	49
5.2. Fase de Trabajo en Campo.....	50
5.3. Fase de entrevistas complementarias con expertos	52
6. Matriz de operacionalización de variables	53
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS	55
1. Descripción de las prácticas de retención en el caso de estudio.....	56
1.1. Salario.....	56

1.2. Incentivo monetario	56
1.3. Incentivo no monetario	56
1.4. Capacitación	57
1.5. Desarrollo profesional.....	57
1.6. Desempeño	57
1.7. Diseño del trabajo	58
1.8. Condiciones del ambiente de trabajo	58
1.9. Flexibilidad.....	59
1.10. Salud y bienestar.....	59
1.11. Sentido de pertenencia	59
1.12. Liderazgo de superiores	60
1.13. Estabilidad y seguridad laboral	61
1.14. Prestigio organizacional.....	61
2. Análisis de las prácticas de retención	61
3. Análisis de las prácticas desde las perspectivas de los trabajadores de tecnología	64
3.1. Compensación y beneficios	65
3.2. Desarrollo y desempeño de empleados	67
3.3. Diseño del trabajo	72
3.4. Bienestar y clima laboral	74
3.5. Prestigio y seguridad laboral.....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
1. Conclusiones	87
2. Recomendaciones	94
3. Limitaciones	97
4. Futuras investigaciones	98
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS	110

ANEXO A: Ficha técnica de los expertos entrevistados en la investigación	110
ANEXO B: Guía de entrevista a expertos de recursos humanos	111
ANEXO C: Guía de entrevista a expertos en metodología cualitativa	112
ANEXO D: Guía de entrevista a jefe de talento	113
ANEXO E: Guía de entrevista al analista de talento	114
ANEXO F: Guía de entrevista a jefe y analista del área de Gestión de talento.....	116
ANEXO G: Tabla resumen de jefe y analista del área de Gestión de talento	117
ANEXO H: Guía de entrevista a gerente del área de Tecnología	120
ANEXO I: Tabla resumen de gerente del área de Tecnología.....	121
ANEXO J: Guía de entrevista a trabajadores del área de Tecnología.....	123
ANEXO K: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores	126
ANEXO L: Guía de entrevistas complementarias a expertos de recursos humanos	140
ANEXO M: Matriz de consistencia.....	141
ANEXO N: Matriz de operacionalización de variables	142
ANEXO O: Lista de codificación de variables de investigación	144
ANEXO P: Codificación de variables en el software Atlas.ti.....	146
ANEXO Q: Red de relaciones entre las prácticas de retención de Solera.....	147

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de retención de personal de tecnología de la información	12
Tabla 2: Variables de investigación.....	21
Tabla 3: Perfil de los expertos en Recursos Humanos entrevistados en fase exploratoria	49
Tabla 4: Perfil de los expertos en Metodología de investigación cualitativa entrevistados.....	50
Tabla 5: Entrevistas a encargados del área de gestión de talento.....	51
Tabla 6: Entrevistas a la encargada del área de tecnología	51
Tabla 7: Entrevistas a los trabajadores	51
Tabla 8: Perfil de los expertos en Recursos Humanos entrevistados en la fase de validación con expertos.....	52
Tabla 9: Tipo de relación entre códigos	61
Tabla 10: Prácticas que inciden en la decisión de permanencia de los trabajadores	85
Tabla 11: Prácticas que no inciden en la decisión de permanencia de los trabajadores	85



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Exportaciones globales de software y servicios de informática en miles de millones USD 2015-2019	27
Figura 2: Inversión extranjera en Desarrollo de Software LATAM	29
Figura 3: Estructura organizacional de Solera	37
Figura 4: Diagrama de secuencia metodológica	49



INTRODUCCIÓN

Desde hace años, las organizaciones compiten por conseguir el mejor talento debido a la escasez de profesionales especializados que existe en el mundo. Con el inicio de la pandemia, esta brecha se amplió en el Perú debido a que varias organizaciones comenzaron a demandar profesionales tecnológicos para mejorar sus procesos de transformación digital. Por tanto, las empresas comenzaron a reforzar sus prácticas de retención para mantener a sus profesionales más destacados, ya que sin ellos la organización puede perder capacidad para lograr sus objetivos organizacionales. Por esta razón, la presente investigación tiene como principal objetivo describir y analizar las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología de la empresa Solera.

En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación, los objetivos y las preguntas de investigación. Luego se desarrolla la justificación de la presente investigación y se finaliza con la explicación de la viabilidad.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico de la investigación, en el cual se desarrollan los temas más relevantes para la comprensión de la investigación: gestión del talento humano, retención del talento humano. Dentro del apartado de gestión de talento humano se explica su definición desde la perspectiva de diferentes autores. En retención del talento humano se explica su definición y beneficios. También se presentan los tres modelos de retención enfocados al personal de tecnología de la información, los cuales son usados como base para analizar las prácticas de retención de Solera y, por último, este apartado termina con la explicación de investigaciones sobre las variables de retención de personal.

En el tercer capítulo, se aborda el marco contextual, en el cual se tomó en cuenta tres aspectos: el sector de tecnología de la información, los perfiles de tecnología y a la empresa Solera. En el primero, se desarrolla el crecimiento y los segmentos del sector. Seguidamente, se explican las características, retos y oportunidades del sector de TI en el Perú. En cuanto a los perfiles de tecnología, se describen los tipos de perfiles, así como su situación actual y desafíos. Acerca de la empresa Solera, se describe brevemente a la empresa, se explica su crecimiento y desarrollo. Además, se explica el funcionamiento del área de Tecnología y del área de Gestión de talento.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la metodología de la investigación, el cual aborda los siguientes aspectos: el alcance metodológico es exploratorio y descriptivo, el diseño metodológico tiene un enfoque cualitativo, y la estrategia general de la investigación es un estudio de caso. Asimismo, se señala la herramienta de recojo de información como entrevistas individuales semiestructuradas. El capítulo culmina con la explicación de la secuencia metodológica, la cual muestra las diferentes fases del proceso de investigación.

En el quinto capítulo, se describen y analizan las prácticas de retención de la empresa y se presentan dos tipos de análisis para el caso de estudio. El primer análisis sobre las prácticas de retención surge a partir de las entrevistas individuales a los encargados del área de Gestión de talento y el segundo análisis sobre las percepciones de cada práctica de retención se desarrolla a partir de las entrevistas individuales a los trabajadores del área de tecnología. Asimismo, se muestran las prácticas que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia en la mayoría de los trabajadores las cuales son las siguientes: Política de remuneración de acuerdo a la media del mercado TI peruano, Reconocimiento a trabajadores, Capacitación interna por iniciativa del equipo de tecnología, Incentivo Top talent, Evaluación de desempeño de 90 grados, Rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias, Trabajo híbrido, Opción de adelantar días libres, Solera After, Solera Day, Retroalimentación estructurada, Retroalimentación no estructurada y, finalmente, Reunión semanal constructiva entre líder y colaborador.

En el sexto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones más resaltantes de la investigación, así como las limitaciones y acotaciones respecto a futuras investigaciones del mismo fenómeno de estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema de investigación

La retención de empleados valiosos es vital para el éxito de toda organización. Las empresas que carezcan de estrategias efectivas para retener a los empleados calificados corren el riesgo de no lograr sus objetivos empresariales y fallar en el desempeño empresarial (Washington, 2020). Además, un problema urgente para las empresas de todo el mundo es la escasez de talento calificado, especialmente en las organizaciones de tecnología de la información (TI) (Wahl, Prause 2013; Budria, Moro-Egido 2014 citado en Korsakienė, Stankevičienė, Šimelytė & Talačkienė 2014).

Respecto a ello, en el mundo, el déficit de profesionales en el sector tecnológico y la continua competencia entre empresas por los profesionales más destacados y sobresalientes son fenómenos estudiados por el impacto que tiene la tecnología sobre los distintos tipos de empresas, ya que estas cada vez requieren de la optimización de procesos por medio del robustecimiento de sus sistemas informáticos (Sepúlveda, 2020).

De acuerdo con Delgado, López y Moreno (2017), la cantidad actual de profesionales no satisface la demanda de talentos que se requieren para el sector TI, lo cual conlleva a una alta competitividad por este perfil tecnológico y en consecuencia una mayor rotación voluntaria. De hecho, en un estudio de LinkedIn realizado el 2018 acerca de la rotación de trabajadores del sector TI, específicamente en los desarrolladores de software, se demostró un mayor índice de rotación en 2017 con una tasa del 13,2% en el mundo. Además, los ingenieros de software y los analistas de datos mostraron un índice de 21,7%, y los diseñadores de experiencia de usuario con un índice de 23,3%, dichos porcentajes han sido los mayores porcentajes de rotación del 2017 (Booz 2018 citado en Uribe 2020). Este es un escenario que se refleja en la empresa de tecnología de la información Solera, donde la rotación de personal ha alcanzado índices altos en los últimos años, siendo un 76% anual en el 2019, 68% anual en el 2020 y 72% anual en el 2021.

La rotación en una compañía de TI generará impactos al aumentar los costos de reclutamiento, formación y desarrollo de los nuevos trabajadores, afectará emocionalmente al equipo e implicará perder capital intelectual (Tseng 2010 citado en Sepúlveda 2020). Por tanto, la retención del talento es una preocupación en el sector

tecnológico y lo seguirá siendo mientras la cantidad y la calidad del talento sean insuficientes (Sepúlveda, 2020). Esto vuelve a la gestión y el desarrollo del talento en un reto para las organizaciones del sector TI. En el Perú, Elio Vignolo, senior manager en Technology de PageGroup Perú, señala que los reclutadores encuentran una oferta reducida de talentos locales para cubrir los puestos de tecnología (Chávez, 2021). De hecho, se estima que en el Perú existe un déficit de más de 17 mil personas de carreras relacionadas a ciberseguridad, desarrollo de software e inteligencia artificial (Guzmán, 2021). Además, según la encuesta de Expectativas de Empleo de ManpowerGroup, en el país, a 35% de las empresas locales se les dificulta encontrar el perfil adecuado; mientras que, a nivel global, la cifra de la escasez de talento se eleva a 69%. Esta cifra es el mayor porcentaje registrado en los últimos 15 años y que se repite en los dos últimos trimestres del 2021 (La Cámara, 2021).

La gestión del talento también ha sido impactada por la crisis sanitaria generada por la pandemia. Según Stefano Spodek, Managing Director de Experis Perú, considera que, en el sector tecnológico, la pandemia aumentó la urgencia por impulsar la transformación digital en las empresas y negocios de diferentes sectores que, a su vez, aceleró la brecha entre el talento que existía en el país y la demanda del mercado laboral (Medina, 2021). En cuanto a la pandemia en el mundo, el 80% de las empresas aceleraron su transformación digital, lo cual generó que la demanda por profesionales tecnológicos aumente (Gestión, 2021). En nuestro país, de acuerdo a la división de Technology de la compañía de reclutamiento PageGroup, la búsqueda de estos perfiles tecnológicos se incrementó entre un 50% y 60% frente a inicios de la pandemia. De hecho, el aumento exponencial de la demanda sumado a la escasez de talento en este rubro conllevó a las empresas a aumentar los salarios y ofrecer otros beneficios como capacitación, línea de carrera y flexibilidad laboral para convencer a los profesionales TI. De acuerdo a Experis, firma especializada en talento TI, en promedio el salario de personal TI aumentó en 30% y 40% en la pandemia (Prado, 2021).

En resumen, se puede decir que la brecha entre la demanda del mercado laboral en tecnología y el personal calificado ha seguido aumentando, lo cual ha generado una fuerte competencia por el talento y, en consecuencia, altos índices de rotación y mayores costos en el proceso de reclutamiento por reemplazo.

Lo mencionado evidencia que la gestión del talento en el sector TI es un desafío por las características de los perfiles requeridos, el limitado talento en el mercado, los altos costos de rotación, la pérdida de capital intelectual, el impacto emocional en el equipo, entre otros. Debido a estos desafíos presentes en las empresas tecnológicas en el mundo y en el mercado peruano se vuelve necesario gestionar adecuadamente el personal con el fin de contar con el talento adecuado para que la organización crezca y siga siendo competitiva frente a la competencia. Por tanto, retener a las personas talentosas mediante prácticas adecuadas de retención se vuelve necesario, pues a través de las competencias y habilidades de estos trabajadores las organizaciones lograrán alcanzar sus objetivos planteados. En otras palabras, si se pierde el talento valioso, la empresa también perderá capacidad para alcanzar los objetivos. Además, retener al personal calificado mejora la eficiencia y rendimiento en la organización. Según Prieto (2013), indica que la retención del personal valioso involucra el diseño de procesos y estrategias de manera que asegure la permanencia de estos trabajadores en la organización. No contar con un adecuado plan de retención repercute en los altos costos de reemplazo debido a la alta rotación, afecta el ambiente laboral, impacta en la motivación de los empleados, en la imagen de la empresa como poca atractiva para desarrollarse, entre otros. Por ello, es necesario contar con buenas prácticas de retención del talento que permitan desarrollar a los colaboradores y que, a la vez, los motiven a permanecer por un mayor periodo de tiempo en la organización.

Con lo mencionado, el problema de estudio es la retención del talento humano en el sector de tecnología de la información en el Perú, en el cual se identifican las principales prácticas que inciden en la retención del talento de Solera.

2. Objetivos y preguntas de investigación

2.1. Objetivo general

Describir y analizar las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología en Solera.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar variables de retención de personal de TI aplicables a Solera a partir del análisis de modelos teóricos de retención de personal de tecnología de la información

- Describir la evolución del área de tecnología y su contexto actual en relación a la retención de personal de TI de Solera
- Describir las prácticas de retención de personal de TI de Solera
- Analizar las percepciones de personal de TI del área de tecnología sobre las prácticas de retención que inciden en su decisión de permanencia en Solera

2.3. Pregunta general

¿Cuáles son las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología en Solera?

2.4. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las variables de retención de personal TI aplicables a Solera?
- ¿Cómo ha sido la evolución del área de tecnología y su contexto actual relacionado a la retención de personal de TI de Solera?
- ¿Cuáles son las prácticas de retención de personal de TI de Solera?
- ¿Cuál es la percepción de personal de TI sobre las prácticas de retención que inciden en su decisión de permanencia en Solera?

3. Justificación

La investigación se justifica, en primer lugar, en que a partir de la revisión bibliográfica realizada se han encontrado limitadas investigaciones que analicen las prácticas de retención de personal de TI en empresas del sector de tecnología de la información en el Perú. Por tanto, enfocar la investigación de este fenómeno en este sector puede ilustrar su situación al describir la problemática de esta área de la gestión en estas organizaciones como elemento crucial en el desarrollo de estas empresas.

En segundo lugar, de acuerdo a la bibliografía revisada, existe un limitado talento en el mercado peruano con el perfil tecnológico requerido. Además, empresas sólidas del sector tecnológico también solicitan cada vez más el mismo talento, lo cual supone tanto un riesgo como un obstáculo de crecimiento y competitividad para estas empresas de menor tamaño en el mercado peruano, y les exige por tanto contar con prácticas adecuadas de retención en su gestión si se quiere contar con ese limitado factor.

En tercer lugar, la investigación permitirá brindar una explicación más amplia y mayor comprensión de la problemática de la gestión del talento en una empresa del sector

de tecnología de la información en el Perú, de modo que se pueda conocer y enfrentar de manera más efectiva la gestión de su equipo a través de las prácticas de retención. Además, se busca desarrollar un estudio que contribuya en futuras investigaciones sobre la gestión del talento e incentivar a que se desarrollen más estudios sobre este sector desde diferentes perspectivas de la gestión.

Finalmente, la presente investigación resulta importante por su relevancia social y utilidad práctica, porque, al exponer la problemática de gestión del talento humano que se presenta en una empresa tecnológica, los responsables de la gestión del equipo de otras empresas del sector que presente problemas similares de gestión en el área de Recursos Humanos podrán usar como guía en relación a sus prácticas de gestión del talento enfocadas a retener al perfil tecnológico especializado.

Por las razones anteriormente mencionadas, es crucial enfocar la investigación en el sector de tecnología de la información.

4. Viabilidad

Para cumplir con los objetivos planteados para la presente investigación, se recurrirá a los siguientes recursos e información necesaria.

Por un lado, si bien existen limitados estudios académicos sobre el sector tecnología en nuestra realidad, se tiene acceso a estas y otras fuentes bibliográficas como papers, tesis previas y artículos de diversos estudios que proporcionan definiciones, caracterización, factores de retención en estos tipos de empresas en el mundo; por tanto, existe vasta información sobre las características y funcionamiento del sector tecnología. Asimismo, se tiene acceso a reportes recientes que señalan de manera más precisa la cantidad, diversidad y condiciones de mercado que caracterizan al sector tecnología en el contexto peruano. Por último, hay diferentes estudios de instituciones del sector tecnología y de recursos humanos sobre el panorama general de la gestión del talento actual de estas empresas en el mundo.

Por otro lado, una empresa del sector está dispuesta a participar de la investigación, brindarnos tanto acceso a información como tiempo para las entrevistas individuales que se requieran en la investigación. De ese modo, la empresa seleccionada es Solera, representado por Carlos Vertiz, jefe del área de Gestión de talento. Además, no

se abordarán temas sensibles sobre dicha organización; por tanto, no se presentan mayores dificultades en el desarrollo de la investigación.

Es importante señalar que las entrevistas se realizaron de manera virtual, lo cual permite una mayor flexibilidad y disposición de tiempo de los entrevistados sin mayores inconvenientes, y no se prevé costos económicos significativos para la recolección de información de cada una de ellas.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Gestión del talento humano

1.1. Conceptos de Gestión del talento humano

Desde que surgió este nuevo término de gestión del talento humano, diferentes autores han brindado una definición desde su perspectiva con base en sus estudios realizados; por tanto, para efectos de la presente investigación se expondrán algunas de ellas con la finalidad de asegurar una mejor comprensión de este concepto.

Primero, cabe resaltar que el talento humano de una organización se concibe como aquellas personas que se encuentran en puestos claves o poseen una combinación de conocimientos y habilidades fundamentales para la organización. Por un lado, “talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiendo valor” (Prieto, 2013, p. 18). Y por otro, para complementar esta definición, según Rodríguez, González, Montero y Gallego, "la noción de talento generalmente se define como "excelentes habilidades", sin embargo, también se refiere a los empleados clave, aquellos individuos con alto potencial que son particularmente valiosos para una organización" (2020, p. 3).

La gestión del talento humano es un término que surge de la evolución del concepto de administración de recursos humanos y que se relaciona con la gestión del personal calificado de las organizaciones. Para Abril, “la gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo mantenimiento y monitoreo de personal" (2018, p. 23). De manera similar, Rodríguez et al. (2020) desarrollaron un concepto que alega que la gestión del talento está centrada en prácticas relacionadas con procesos de atracción, identificación, desarrollo, participación y retención, y despliegue del talento de una empresa.

Por otro lado, Prieto (2013) afirma que la gestión de talento humano consiste en un enfoque estratégico de dirección, cuya finalidad es conseguir el máximo valor para una organización por medio de acciones dirigidas a contar con personal calificado en

conocimientos, capacidades y habilidades para el logro de resultados. Asimismo, otros autores desarrollaron una definición parecida:

La gestión del talento es un concepto multifacético que puede ser visto como una mentalidad organizacional en la que los empleados son verdaderamente valorados y constituye tanto una fuente de ventaja competitiva como un conjunto integrado de políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos basadas en evidencia. (Christensen & Rog, 2008, p. 746).

A partir de este compilado de conceptos, se puede concluir que la gestión del talento humano se define como un aspecto estratégico dentro de una organización, la cual está conformada por un grupo de políticas y prácticas que se focalizan en los procesos de esta gestión como la atracción, desarrollo, compensación, monitoreo y retención de empleados claves para el logro de los objetivos organizacionales.

2. Retención del talento humano

2.1. Definición de Retención del talento humano

La retención del talento se define como “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González, 2009, p. 51). Por tanto, el objetivo de la retención es que las personas más calificadas permanezcan en la organización, pues son un factor diferenciador de la misma. Esto se debe a que a través del tiempo han adquirido conocimientos de la organización que ahora les permite realizar sus funciones de manera más efectiva (González, 2009).

Asimismo, para León y Calderón (2016), la retención del talento humano es todo esfuerzo realizado por los líderes de una organización, principalmente por recursos humanos, para conservar al personal con alto nivel de formación mediante variables que inciden en su interés de permanecer dentro de la misma. Estas variables se relacionan con la generación del compromiso y motivación de los colaboradores, pues construyen una relación sólida entre este y la organización.

2.2. Beneficios de la Retención del talento humano

Actualmente, las empresas invierten tiempo y recursos para contar con mejores políticas, herramientas y prácticas de retención, puesto que ello los beneficiará en diferentes aspectos. Entre estos se encuentran los siguientes:

- **Mayor compromiso y productividad:** el compromiso de un trabajador es uno de los mayores beneficios para la organización, ya que esto se verá reflejado no solo en sus equipos sino también con el logro de objetivos de la organización lo cual implica una mayor rentabilidad a la empresa (OHR, 2022).
- **Construcción de un ambiente laboral agradable:** trabajar en un ambiente laboral que sea de agrado para los colaboradores es imprescindible en la retención. Contar con un equipo que labora en unión y entusiasmo permitirá que las labores de cada trabajador sean más eficientes lo cual implica alcanzar los objetivos de la empresa (JobConvo, 2019).
- **Mantiene capital intelectual:** las organizaciones necesitan resguardar el capital intelectual de sus mejores trabajadores puesto que es el bien más valorado que las empresas poseen. Retener a estos empleados a través de estrategias eficaces garantizará que el capital intelectual se quede durante más tiempo en la empresa (JobConvo, 2019).
- **Mayor satisfacción del cliente:** las estrategias de retención no solo benefician a los empleados sino también se verá reflejado en la confianza y satisfacción de los clientes debido a que sienten más seguridad de trabajar junto a un equipo profesional con experiencia y que a la vez se encuentren motivados, por lo que se buscará mantener una relación laboral sólida en el tiempo (ORH, 2022).
- **Rapidez en la toma de decisiones:** un equipo motivado y comprometido trabaja con más eficacia; por tanto, tomar decisiones será más rápido y fácil. Es esencial para un equipo que busca los mismos objetivos de la empresa tomar las mejores decisiones en conjunto (JobConvo, 2019).
- **Ayuda en las finanzas de la organización:** contar con un plan de retención ayuda a la empresa a disminuir gastos de rotación de lo contrario se invertiría continuamente en los procesos de selección y desarrollo de nuevos empleados (JobConvo, 2019).

De acuerdo a lo mencionado, se entiende que retener el talento repercute en distintos beneficios a la organización, clientes y, sobre todo, a los empleados; por tanto, se puede observar una positiva entre las prácticas de retención cuando están alineadas a los intereses y/o motivaciones de los trabajadores.

2.3. Modelos de Retención de talento humano en el sector de Tecnología de la Información

Las investigaciones en torno a retención de personal en el sector de tecnología de la información son en general escasas; sin embargo, a partir de la revisión bibliográfica realizada, se identificó 3 modelos de retención de personal de tecnología de la

información (TI) que identifican y explican los principales factores que inciden en la decisión de permanencia de este personal.

Por un lado, el primer modelo de Ritu Agarwal y Thomas Ferratt (2002) está conformado por 11 prácticas, el segundo modelo de P.K. Haridas (2011) concibe cuatro factores y el tercer modelo de Vogt Ihamaki (2019) considera un total de cinco factores en su planteamiento. Estos modelos resultan ser los más pertinentes y adecuados al sujeto de estudio, pues están enfocados en el sector del sujeto de estudio y abarcan diversos tipos de factores. De esta manera, estos modelos permitirán comprender las principales prácticas que son más valoradas por los profesionales de TI y conocer ciertos aspectos que involucra cada uno.

Tabla 1: Modelos de retención de personal de tecnología de la información

Modelo	Autor	Año	Factores/Variables
Modelo de Agarwal y Ferratt	Ritu Agarwal Thomas Ferratt	2002	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación • Preocupación por la productividad • Preocupación por el individuo • Desarrollo profesional y seguridad
Modelo de Haridas	P. K. Haridas	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas personales • Beneficios vida laboral • Programas de desarrollo profesional para empleados • Beneficios para empleados
Modelo de Ihamaki	Ihamaki Taija, Vogt Cornelia	2019	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y desarrollo • Compensación y beneficios • Flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y laboral • Cultura organizacional • Prestigio organizacional

2.3.1. Modelo de Ritu Agarwal y Thomas Ferratt (2002)

Este primer modelo se desarrolló a partir de la investigación a 32 empresas del sector de Tecnología de la Información en función de su éxito reconocido en este sector o capacidad de administrar su recurso humano de TI de manera ejemplar. Se entrevistaron a los directores y ejecutivos de recursos humanos para conocer las prácticas innovadoras y eficaces para el personal de TI. A partir de ello, las once prácticas de retención que se

identificaron fueron divididas en cuatro categorías: Compensación, Preocupación por la productividad, Preocupación por el individuo, y Desarrollo profesional y seguridad.

A. Compensación:

- **Compensación y beneficios:** Políticas que compensan a los empleados de TI por el trabajo. Incluye el establecimiento de niveles de compensación básicos, sistemas de pago de incentivos y sistemas de bonificación.

B. Preocupación por la productividad:

- **Medición del desempeño:** Procesos mediante los cuales se evalúa el desempeño de los empleados de TI para asignar recompensas e identificar las necesidades de desarrollo. Algunos métodos de evaluación son la evaluación anual tradicional, tasaciones más frecuentes, evaluación de 360 grados, evaluación del equipo multifuncional.
- **Arreglo de trabajo:** Naturaleza del trabajo que las personas tienen la oportunidad de experimentar y cómo se relacionan entre sí, incluido el uso de equipos, trabajo interesante, rotación de trabajos y rediseño del espacio de trabajo.
- **Capacitación y desarrollo para la empleabilidad:** Actividades de capacitación y desarrollo proporcionadas a los empleados de TI para mejorar las habilidades actuales requeridas por la organización de TI o para desarrollar habilidades adicionales en las tecnologías actuales.

C. Preocupación por el individuo:

- **Oportunidades para avanzar:** Sistemas de gestión de carrera y trayectorias profesionales para empleados de TI. Algunos ejemplos son trayectoria de carrera y promoción desde dentro.
- **Oportunidades de reconocimiento:** Sistemas que permiten a los supervisores reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente o ejemplar. Esto se compone de recompensas no monetarias, bonificaciones monetarias, vacaciones extendidas.
- **Calidad de liderazgo:** Formación de directivos y empoderamiento o participación de los empleados. Esto hace referencia al empoderamiento y participación como a la capacitación y desarrollo gerencial.
- **Sentido de comunidad:** Actividades realizadas para proporcionar a los profesionales de TI el sentido de pertenencia y conexión con una comunidad más amplia. Algunas de estas son la comunicación de la alta dirección, actividades sociales y socialmente responsables, Intranets y boletines.

- **Adaptaciones de estilo de vida:** Oportunidades disponibles para los empleados de TI para ajustar los horarios de trabajo o ayudar a equilibrar las demandas competitivas de su tiempo. Por ejemplo, proporcionar un ambiente relajado, arreglos flexibles de trabajo y tiempo, cuidado de niños, teletrabajo y otros servicios.

D. Desarrollo profesional y seguridad:

- **Desarrollo profesional a largo plazo:** Actividades de capacitación y desarrollo disponibles para los empleados de TI que se enfocan en desarrollar habilidades comerciales y de liderazgo. Asimismo, también se hace mención a la planificación de carrera.
- **Estabilidad organizacional y seguridad laboral:** La medida en que la empresa comercial es financieramente estable y puede ofrecer seguridad laboral.

2.3.2. Modelo de P.K. Haridas (2011)

El modelo de Haridas se basó en una investigación realizada en la India mediante un cuestionario distribuido a 220 profesionales de tecnología de la información, a quienes se les pidió calificar cada una de las estrategias de retención por su nivel de importancia. Estas variables fueron seleccionadas de otros estudios sobre manejo de rotación en la industria de TI de Khan y Chaturved, y sobre técnicas de gestión de personas de TI de Score. De esta manera, se identificaron quince prácticas de retención en cuatro grandes factores: Políticas personales, Beneficios vida laboral, Programas de desarrollo profesional para empleados, Beneficios para empleados.

A. Políticas personales: Se formulan para lograr objetivos personales y organizacionales, algunas de estas son políticas de empleo, promoción y responsabilidad social como por ejemplo oportunidades de educación y formación, horario de trabajo flexible, tiempo libre pagado, rotación de puestos, recompensas y reconocimiento.

B. Beneficios vida laboral: Por un lado, engloba horarios flexibles de trabajo; sin embargo, también se refiere a los programas de asistencia al empleado, programas de bienestar, guardería en el trabajo.

C. Programas de desarrollo profesional para empleados: Métodos para evaluar y desarrollar a los empleados de la organización, estas evaluaciones pueden ayudar a los empleadores y empleados donde se necesita un programa de desarrollo. Asimismo, la dirección debería fomentar un mayor desarrollo mediante la introducción de

incentivos para las personas. Dentro de esta práctica se menciona evaluación de desempeño anual, pago de incentivo/bonificación y reembolso de matrícula.

D. Beneficios para empleados: Componen una variedad o programa de beneficios como beneficios del seguro, oportunidades de teletrabajo, plan de propiedad de acciones para empleados.

2.3.3. Modelo de Vogt Ihamaki (2019)

En el tercer modelo, la investigación se realizó con la finalidad de comprender qué herramientas y técnicas utilizan las empresas finlandesas de TI para retener a los trabajadores de TI. Para ello la literatura existente sobre dos modelos de retención: Modelo de 12 factores de Hausknecht, Rodda y Howard (2008) y Estrella estratégica de Agarwal y Ferratt (2002), y los hallazgos empíricos se combinan para crear un nuevo modelo de retención enfocado en trabajadores de TI. Los datos empíricos se generaron a través de entrevistas a empleadores en diez empresas de TI. Los resultados mostraron cinco categorías que se debe considerar antes de implementar herramientas y técnicas de retención. Estas categorías la conforman Capacitación y desarrollo; Compensación y beneficios; Flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y laboral; Cultura organizacional que se subdivide en Ambiente de trabajo, Liderazgo, Justicia organizacional; y Prestigio organizacional.

A. Capacitación y desarrollo: Los programas de capacitación y desarrollo mejoran las habilidades de los empleados mientras se mantienen en su puesto actual. Los trabajadores de TI tienen más oportunidades de permanecer en su puesto si se les asigna proyectos desafiantes con oportunidades para el desarrollo profesional.

B. Compensación y beneficios: Implica salarios competitivos, sistemas de pago para bonificaciones e incentivos. Los beneficios no financieros también pueden ser muy efectivos, con prácticas de reconocimiento adicionales como tarjetas de cumpleaños, canastas de bienvenida, almuerzos o cenas fuera.

C. Flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y laboral: Incluye horarios flexibles, trabajo a distancia desde el hogar o una oficina alternativa, descansos durante el trabajo, trabajo a tiempo parcial, oportunidades de salud y bienestar, provisiones para diversas licencias.

D. Cultura organizacional:

- **Ambiente de trabajo:** Se refiere al espacio físico y ubicación de la organización. Un entorno de trabajo cuidadosamente diseñado puede fomentar la creatividad y motivar a los empleados, lo que incide en la retención.
- **Liderazgo:** Implica que líderes y gerentes tengan un liderazgo eficiente ajustado a la cultura de la empresa. Además, los empleados buscan autonomía, transparencia, orientación, retroalimentación, expectativas claras y una gestión constructiva.
- **Justicia organizacional:** relacionado con las percepciones de equidad relacionadas con regulaciones, resultados, procedimientos y asignaciones de recompensas. Los empleados permanecerán en el trabajo y estarán satisfechos si sienten que sus aportes y esfuerzos se reflejan en el resultado recibido.

E. Prestigio organizacional: Es el grado en que las empresas son percibidas como respetables y estimadas dentro y fuera de la empresa. Las estrategias que mejoran el prestigio pueden enfocarse en las campañas de comunicación corporativa que comunican los logros tanto de los empleados y de la organización de forma interna y externa a la empresa.

2.4. Estudios de investigación sobre retención de personal de TI

En este apartado se presentan estudios de retención en el sector de tecnología con el objetivo de comprender y complementar mejor la definición de ciertos factores y/o variables encontradas en los modelos de retención presentados en la sección anterior.

- **Compensación y Beneficios**

De acuerdo con Dockel, A., Basson, J. y Coetzee, M., “el dinero sigue siendo el principal incentivo para atraer a los profesionales de alta tecnología” (2006, p. 17). Asimismo, los empleados buscan entender cómo es el funcionamiento del sistema de pago y quieren conocer cómo ganar aumentos salariales (Dockel et al., 2006). Finalmente, se recalca que, una vez alcanzado el nivel salarial, otros factores intangibles como el desarrollo de carrera, el apoyo del líder, el equilibrio entre el trabajo y la familia se vuelven importantes.

En una investigación a pymes argentinas de desarrollo de software se encontró que los factores relacionales como transaccionales resultan relevantes en relación de los trabajadores con su empleo; de esta manera, se evidencia la necesidad de ofrecer salarios

competitivos es una realidad; sin embargo, otros factores como la afiliación emocional con personas, proyectos y organizaciones puede reducir la intención de rotación (Sepúlveda, 2020).

De acuerdo con Agarwal y Ferratt (2001), para incentivar las relaciones a largo plazo, es importante que los empleadores adapten su compensación y beneficios, pues dada la escasez de profesionales de TI, ambos factores son imprescindibles para competir en el mercado laboral.

- **Capacitación**

De acuerdo con Acton y Golden (2002), debido a la obsolescencia de las habilidades específicas de TI, en las organizaciones existe la necesidad constante de brindar oportunidades a sus colaboradores para la actualización de sus habilidades técnicas. En este estudio se afirma que “dentro del sector de TI, la capacitación se considera como la formación que abarca eventos organizados, estructurados, formales y sesiones ofrecidas a los empleados de TI como iniciativa de la empresa” (Acton & Golden, 2002, p. 3). Asimismo, se menciona que las experiencias diarias en el trabajo no suponen una capacitación formal, aunque estas contribuyen al desarrollo de habilidades relacionadas con las funciones laborales (Sadler-Smith, Down et al., 2000; Smallbone, Supri et al., 2000 citado en Acton & Golden 2002).

Además, los programas de formación eficaces requieren del apoyo dedicado de la alta dirección y una evaluación sobre el valor o éxito del programa, las cuales pueden ser evaluaciones ad-hoc, informales y no estructuradas (Acton y Golden, 2002).

Por otro lado, según Deloitte (2020), las organizaciones de tecnología reconocen que requieren una sólida estrategia de aprendizaje dirigido a actualizar continuamente las capacidades del personal interno que permitan el cumplimiento estratégico a largo plazo de las necesidades de la organización; por ello, el desarrollo del equipo es imperativo para el crecimiento continuo.

- **Desarrollo profesional**

“El desarrollo profesional consiste en proporcionar una hoja de ruta enfocado en desarrollar capacidades que deben transferirse a la próxima generación” (Elsdon 2003 citado en Bairi, Murali y Kundu 2011, p. 48). Para ello, se propone la discusión de los

objetivos profesionales con los trabajadores en reuniones informales con la finalidad de conocer más acerca de sus futuros planes, objetivos de desarrollo y satisfacción laboral de cada uno (Bairi et al., 2011).

Asimismo, se contempla el desarrollo de nuevas habilidades de TI; para ello, una organización puede crear una universidad corporativa, pagar la educación superior de los empleados, proporcionar la capacitación interna o externa durante el horario laboral u ofrecer la transferencia a otras líneas de servicios de TI en las que puedan aplicar las nuevas habilidades aprendidas como un método de recompensar o retener a estos trabajadores (Bairi et al., 2011).

Por otro lado, Longenecker & Scazzero (2003) menciona que, si bien no siempre hay oportunidades de avance, existen diferentes actividades de desarrollo en una organización. De este modo, esta investigación muestra que el desarrollo puede incluir una variedad de actividades prácticas como capacitación, evaluación y revisión del desempeño, capacitación cruzada, asignaciones especiales, planificación formal del desarrollo profesional, tutoría y capacitación en el trabajo. El asunto clave es que las organizaciones tecnológicas deben apoyar la expansión y desarrollo de las habilidades actuales de sus trabajadores de TI con el objetivo de mejorar y expandir el nivel de sus habilidades como su desempeño; por tanto, deben tener planes de desarrollo a la medida de sus trabajadores (Longenecker & Scazzero, 2003).

- **Flexibilidad**

Según Niederman, Sumner & Maertz (2007 citado en Becker, Pflügler, Krcmar & Wiesche 2018), los acuerdos laborales entre el trabajador y la empresa pueden ayudar a retener a los trabajadores de TI. Algunos de estos acuerdos lo componen los horarios de trabajo flexible y la posibilidad de trabajar desde casa. Asimismo, los autores indican que trabajar desde casa es bastante común para estos perfiles de tecnología de la información. Para Bairi et al. (2011), los trabajadores de TI pueden realizar la mayor parte de sus labores de forma remota con una adecuada conexión a internet por lo que los empleadores, cada vez, permiten horarios flexibles y trabajar desde casa.

Por último, Osman (2013 citado en Kossivi, Xu & Kalgora 2016) encontró que ofrecer apoyo a los empleados a través del equilibrio entre la vida personal y el trabajo reduce la intención de dejar la empresa.

- **Liderazgo de superiores**

Según Becker et al. (2018), indicaron que varios estudios reconocen que la forma en que se administra a los trabajadores y el estilo de liderazgo tienen una incidencia directa en la capacidad de una organización para mantener su fuerza laboral. De igual manera, Andrews y Wan (2009 citado en Becker et al. 2018) señalaron que la administración tiene un papel determinante en la retención de trabajadores y establecieron que existe una correlación directa entre la retención de empleados y el comportamiento del líder. Finalmente, Kroon y Freese (2013 citado en Becker et al. 2018) mencionaron que el estilo de liderazgo participativo juega un papel importante en la retención de empleados

- **Estabilidad y seguridad laboral**

Respecto a la seguridad laboral, para Smith (1999 citado en Hussain 2013) una manera de mantener a los trabajadores en la organización es a través de proporcionar seguridad en el empleo. De hecho, los profesionales de TI buscan relaciones de diversa extensión laboral con la empresa. Además, se indica que en algunas empresas, la rotación de profesionales TI es entre 20% y 30% y con una media promedio de permanencia menor a 3 años. Cabe señalar que según el estudio de Slaughter y Ang (1996 citado en Agarwal & Ferratt 2000), los trabajadores de TI muestran una tendencia a optar por relaciones laborales más breves. Es decir, en el sector tecnológico se refleja una menor preferencia de trabajadores TI por las relaciones a largo plazo.

En cuanto a Estabilidad financiera, Bairi et al. (2011) indican la importancia de establecer una atmósfera abierta para compartir información general y en parte acerca de la salud financiera de la empresa. Las organizaciones que se comunican de forma libre y regular con los trabajadores suelen tener bajas tasas de rotación.

- **Prestigio organizacional**

Según Smidts, Pruyn y Van Riel (2001 citado en Rathi & Lee 2015), el prestigio externo se puede desarrollar a través de diversas fuentes de información como por ejemplo el boca a boca, publicidad, opiniones de grupos de referencias e incluso por la comunicación interna sobre cómo la organización es percibida por externos, entre otros. Asimismo, un alto prestigio organizacional conlleva a una mayor identificación organizacional y compromiso entre los trabajadores (Carmeli y Freund 2009; Gkorezis,

Mylonas y Petridou 2012; González y Chakraborty 2012 citado en Rathi & Lee 2015). En un estudio realizado en la India a trabajadores del sector minorista en el cual existe una gran demanda por empleados calificados, se encontró que es menos probable que los colaboradores abandonen su empresa si estos perciben a su organización como muy apreciada por el mundo externo (Rathi & Lee, 2015).

3. Variables de investigación

De los 3 modelos de retención en el sector TI, se identificaron 18 variables de estudio para el presente trabajo de investigación, las cuales fueron validadas por expertos en recursos humanos del sector de tecnología de la información considerándose no incluir cuatro variables las cuales se argumentan a continuación:

La primera variable que no se consideró es Prestaciones de jubilación, denominado Retirement Benefits en inglés (Haridas, 2011), debido a que en el contexto peruano hace referencia al beneficio monetario por ley que recibe una persona a partir de los 65 años al concluir con su vida laboral tras haber aportado de manera mensual un porcentaje de su sueldo por cierto periodo de tiempo (Oficina Nacional de Pensiones, 2018). Por tal motivo, no es considerado un beneficio que una empresa brinde de manera opcional, sino que es una obligación para todo empleador.

La segunda variable es Guardería en el trabajo, la cual no se consideró puesto que Solera no brinda este beneficio a sus trabajadores siendo una empresa relativamente pequeña con recursos limitados para implementar dicho beneficio o establecer una política respecto a ello.

La tercera variable que no se consideró es el Plan de propiedad de acciones para empleados, también llamado ESOP por sus siglas en inglés (Haridas, 2011), debido a que actualmente Solera no cotiza en Bolsa de Valores de Lima (Bolsa de Valores de Lima, 2022); por tanto, no distribuye acciones. De hecho, este tipo de beneficio se puede apreciar en organizaciones grandes, sólidas y con mayor experiencia en el sector en otros países como IBM, Microsoft, SAP, Cisco Systems, entre otros.

Finalmente, la variable Justicia organizacional definido en el modelo de Ihamaki como el trato justo e igualitario que deben recibir los empleados respecto a sus salarios (2019) tampoco se consideró debido a que la percepción acerca de los sueldos se analizará en la variable Salario.

A partir de lo explicado, a continuación, se presentan las catorce variables de estudio seleccionadas para la presente investigación, las cuales han sido agrupadas en cinco dimensiones que permitirá identificarlas y analizarlas posteriormente:

Tabla 2: Variables de investigación

Dimensión	Variable de estudio
Compensación y beneficios	Salario
	Incentivo monetario
	Incentivo no monetario
Desarrollo y desempeño de empleados	Capacitación
	Desarrollo profesional
	Desempeño
Diseño del trabajo	Diseño del trabajo
Bienestar y Clima laboral	Condiciones del ambiente de trabajo
	Flexibilidad
	Salud y bienestar
	Sentido de pertenencia
	Liderazgo de superiores
Prestigio y seguridad laboral	Estabilidad y seguridad laboral
	Prestigio organizacional

Finalmente, en este apartado se presenta la definición para cada una de las catorce variables de estudio seleccionadas siguiendo las definiciones de los autores de los tres

modelos, así como de los otros estudios de investigación sobre retención abordados en la segunda y tercera parte del marco teórico.

- **Salario**

Salario es el pago que recibe el trabajador como consecuencia del trabajo que realiza en la organización. Esta retribución puede ser mensual, semanal o por horas (Dolan, Valle, Jackson & Schuler, 2007). En trabajadores de TI, las empresas proporcionan salarios competitivos (Ihamaki, 2019); asimismo, gestionan una política que incluye el establecimiento de niveles de compensación básicos, sistemas de pago de incentivos y sistemas de bonificación (Agarwal & Ferratt, 2002).

- **Incentivo monetario**

Los incentivos monetarios son definidos como pagos adicionales a la remuneración o salario base (Bairi et al., 2011), los cuales pueden ser las bonificaciones y la compensación variable (Agarwal & Ferratt, 2002, Ihamaki, 2019). Estos incentivos monetarios pueden estar comprendidos por bonos económicos, vales, gift cards, descuentos, entre otros (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

- **Incentivo no monetario**

Las recompensas no monetarias reconocen y recompensan el esfuerzo y el desempeño sobresaliente o ejemplar de los trabajadores (Agarwal & Ferratt, 2002). Asimismo, según Ihamaki (2019), los beneficios no monetarios también pueden ser muy efectivos mediante el empleo de reconocimientos adicionales como tarjetas de cumpleaños, canastas de bienvenida, almuerzos o cenas. Sumado a ello, Werther y Davis (2008) mencionan que existen diferentes maneras de reconocimiento como por ejemplo a través de elogios, distinciones, objetos que conmemoran determinados triunfos y logros significativos, etc.

- **Capacitación**

Según Haridas (2011), son todas las oportunidades de educación y formación. Para Agarwal y Ferratt (2002), son actividades de capacitación que se proporciona a los empleados de TI mientras se mantienen en su puesto actual para mejorar sus habilidades actuales o para desarrollar habilidades adicionales en tecnologías actuales, habilidades comerciales y de liderazgo como, por ejemplo, programas de formación interno u otro

programa formal. Asimismo, según Acton y Golden (2002), también abarca eventos organizados, estructurados, formales y sesiones ofrecidas como iniciativa de la empresa, pero no las experiencias diarias en el trabajo, aunque éstas generen el desarrollo de habilidades relacionadas al puesto de trabajo. Finalmente, estas capacitaciones deben centrarse en ayudar a adquirir nuevas competencias para funciones y tecnologías futuras (Srirangam, 2019).

- **Desarrollo profesional**

Las prácticas de desarrollo profesional comprenden oportunidades para el desarrollo profesional como sistemas de gestión de carrera, planificación de carrera, trayectoria de carrera profesional, promoción desde dentro, y planes de desarrollo y formación basada en competencias para empleados de TI (Agarwal & Ferratt, 2002). Sumado a ello, Haridas (2011) menciona que también hace referencia a la rotación de puestos, una nueva asignación o un reembolso de matrícula. Por otro lado, según Elsdon (2003 citado en Bairi et al. 2011), el desarrollo profesional radica en proporcionar una hoja de ruta enfocada en el desarrollo de capacidades; para esto, Bairi et al. (2011) propone establecer un espacio de discusión de los objetivos profesionales en reuniones informales. Asimismo, también menciona otras opciones como la creación de una universidad corporativa, pagar la educación superior de los empleados, proporcionar capacitación interna o externa en horario laboral o la transferencia a otras líneas de servicio de TI.

- **Desempeño**

Proceso en el que se evalúa el desempeño de los empleados de TI para asignar recompensas (Agarwal & Ferratt, 2002). Las herramientas de evaluación como la evaluación de 360 grados, evaluación del desempeño del equipo multinacional, evaluación anual del desempeño "tradicional" identifican necesidades de capacitación y desarrollo, detecta a los trabajadores que destacan por su eficiencia, y apoyan esquemas de recompensa y reconocimiento (Srirangam, 2019).

- **Diseño del trabajo**

Esta variable hace referencia a la oportunidad de experimentar y relacionarse con otros trabajadores mediante el uso de equipos, de este modo contempla los arreglos de trabajo propicios para los trabajadores de TI como la oportunidad de trabajar en proyectos

interesantes y desafiantes, y la capacidad de rotar entre trabajos y tecnologías. Asimismo, también contempla el uso de equipos multifuncionales y el rediseño del espacio de trabajo para acomodar el trabajo en equipo (Agarwal & Ferratt, 2002).

- **Condiciones del ambiente**

La variable hace referencia al diseño del ambiente físico de trabajo proporcionado por el empleador y a la ubicación física de las instalaciones de la empresa. Por un lado, el entorno del ambiente físico de trabajo es el lugar donde los colaboradores realizan las labores diarias. Un entorno físico adecuado puede fomentar la creatividad y motivar a los trabajadores lo cual incide en la retención. Por otro lado, se ha descubierto que la ubicación de la organización también puede afectar en las decisiones de los trabajadores de irse o quedarse en la organización (Ghosh, Satyawadi, Prasad Joshi & Shadman 2013; Hausknecht, Rodda & Howard 2008 citado en Ihamaki 2019).

- **Flexibilidad**

Son las oportunidades disponibles que tienen los empleados de TI para ajustar los horarios de trabajo o ayudar al equilibrio entre el trabajo y la vida como, por ejemplo, el teletrabajo y horarios flexibles (Agarwal & Ferratt, 2002). Beneficios proporcionados que permiten a los empleados cierto nivel de control sobre cuándo y dónde trabajar diferente de la jornada laboral estándar. Es decir, la oportunidad de alternar el tiempo y lugar en el que se realiza el trabajo de manera regular. Existen diferentes tipos de flexibilidad como horarios de trabajo alternativos, disposiciones relativas a turnos y descansos, flexibilidad en la cantidad de horas trabajadas y del lugar de trabajo (Jain & Swami, 2014).

- **Salud y bienestar**

Son oportunidades de salud y bienestar a través de programas de asistencia o bienestar, provisiones de licencias, guardería en el trabajo u otros servicios (Haridas, 2011, Ihamaki, 2019). El bienestar del empleado engloba cuatro principales áreas de vida: bienestar emocional (mente), bienestar físico (cuerpo), bienestar social (propósito) y bienestar financiero (poder) (Deloitte, 2021).

- **Sentido de pertenencia**

Actividades realizadas para proporcionar a los profesionales de TI el sentido de pertenencia y conexión con una comunidad más amplia. Esto puede ser mediante la

comunicación de la alta dirección, actividades sociales y socialmente responsables, intranets, boletines (Agarwal & Ferratt, 2002).

- **Liderazgo de superiores**

Es la capacidad de los superiores para liderar eficientemente acorde a la cultura de la empresa mediante, los cuales brindan autonomía, transparencia, orientación, retroalimentación, den expectativas claras y una gestión constructiva (Ihamaki, 2019). El líder debe permitir a los empleados dar ideas y mantener un sistema de comunicación que facilite un flujo bidireccional de información (Mwita, Mwakasangula & Tefurukwa, 2018).

- **Estabilidad y seguridad laboral**

La medida en que la empresa comercial es financieramente estable y puede ofrecer seguridad laboral (Agarwal & Ferratt, 2002). Según Slaughter y Ang (1996 citado en Agarwal & Ferratt 2000) los trabajadores de TI muestran una tendencia a optar por relaciones laborales más breves. Es decir, en el sector tecnológico se refleja una menor preferencia de trabajadores TI por las relaciones laborales a largo plazo. Respecto a la Estabilidad financiera, Bairi et al. (2011) indican la importancia de establecer una atmósfera abierta para compartir información general y en parte acerca de la salud financiera de la empresa. Las organizaciones que se comunican de forma libre y regular con los trabajadores suelen tener bajas tasas de rotación.

- **Prestigio laboral**

Grado en que las empresas son percibidas como respetables por las personas dentro y fuera de la empresa como en el sector al cual pertenece (Ihamaki, 2019). El prestigio organizacional también puede verse como una estrategia a largo plazo que respalda una imagen favorable de una empresa entre sus empleados actuales y potenciales (Tanwar & Prasad 2016 citado en Ihamaki 2019). Asimismo, las estrategias para mejorar el prestigio deben incluir actividades que incidan positivamente tanto en la percepción de los empleados como en las percepciones de los electores externos sobre la posición de la organización en la sociedad. Estas actividades pueden incluir campañas de comunicación corporativa que comunican los logros de los empleados y de la organización tanto internamente como externamente (Fuller, Hester, Barnett, Frey & Relyea 2006 citado en Rathi & Lee 2015).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este tercer capítulo, se explica el marco contextual de la investigación que permitirá conocer y comprender el sector de tecnología de la información, el perfil de los profesionales de tecnología de la información y aspectos organizacionales de la empresa sujeto de estudio.

1. Sector de Tecnología de la información (TI)

La Tecnología de la información (TI) significa crear, administrar, almacenar e intercambiar información. Además, TI incluye todos los tipos de tecnología que se utilizan para tratar la información, como la tecnología de software y hardware de computadora que se utiliza para crear, almacenar y transferir información (National Council of Educational Research and Training, 2018).

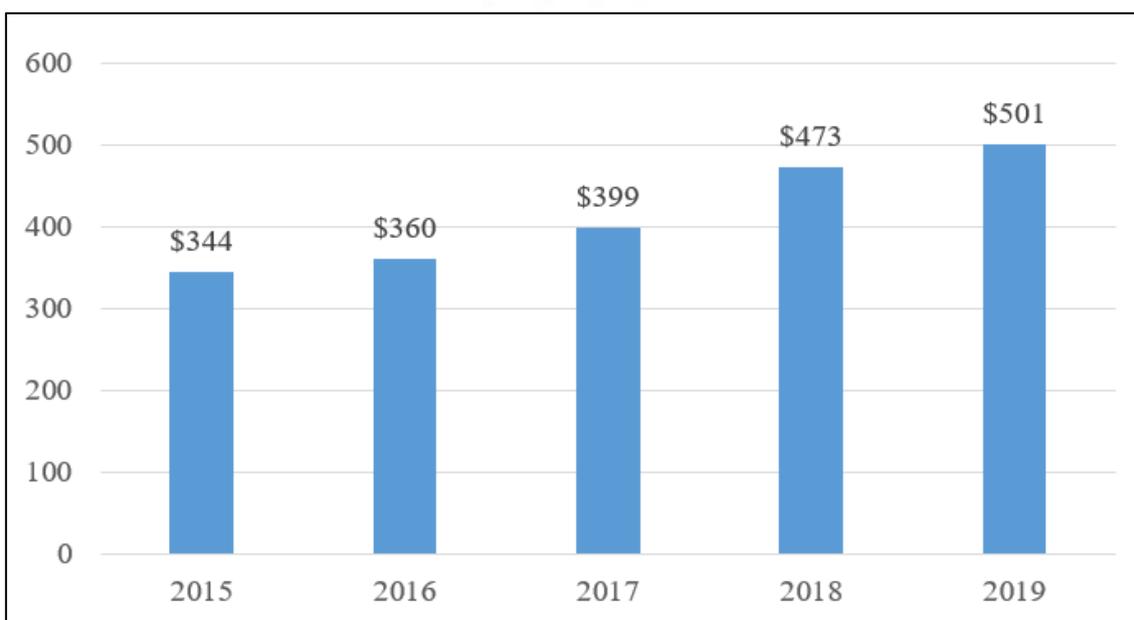
Asimismo, de acuerdo a la revisión bibliográfica, al sector TI se le denomina de diferentes formas. Por un lado, la Asociación Peruana de Software y Tecnologías (Apesoft) (2004) hace referencia al sector como Industria del Software. Por otro lado, el informe de PromPerú (2021), denomina a la industria como sector de Software y Servicios de Informática (SSI). Por último, la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay (2015) menciona que el término TI en ocasiones se utiliza como sinónimo de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

1.1. Crecimiento del sector TI

El sector ha presentado un crecimiento cada vez mayor en los últimos diez años a nivel mundial (Tseng 2010 citado en Sepúlveda 2020). El informe del Foro Económico Mundial calcula que en los próximos cinco años se generarán en el mundo cerca de 150 millones de nuevos empleos tecnológicos (Gestión, 2021). De manera específica, este crecimiento también se ha reflejado en América Latina. De acuerdo a, Arturo Ángeles, Sr. Executive Manager Michael Page México, indicó que “durante los últimos cinco años, la fuerza laboral de TI en la región ha crecido aproximadamente dos veces más rápido que la de EE. UU” (PageGroup, 2021, p. 12). Además, de acuerdo al estudio de PageGroup (2021), los principales mercados con más profesionales TI lo conforman México, Río de Janeiro, Bogotá, Santiago y São Paulo, ya que representan una tasa entre el 9% y el 21% del total de la región.

Respecto a la inversión extranjera en los últimos cinco años en el desarrollo de software LATAM, la mayor inversión se realizó en Argentina y Brasil en 2019 (\$1.402,9 y \$1.394,5 millones de dólares, respectivamente); no obstante, en 2020 hubo una desaceleración en ambos países debido a la pandemia (\$227,5 y \$146,1 millones de dólares, respectivamente). Asimismo, a nivel mundial las exportaciones globales de software y servicios informáticos sumaron \$501 mil millones en 2019 tras expandirse a una tasa promedio de 9,8% desde 2015 (PromPerú, 2021).

Figura 1: Exportaciones globales de software y servicios de informática en miles de millones USD 2015-2019



Adaptado de: PromPerú (2021).

Los principales exportadores de software y servicios de informática son Irlanda (24%), India (12%), China (10%), EEUU (7%) y Alemania (7%).

1.2. Segmentos del sector TI

De acuerdo al informe de PromPerú, la industria se compone de tres grandes segmentos:

- El primer segmento está conformado por los servicios informáticos de apoyo empresarial el cual se usa sobre todo en organizaciones para crear, gestionar y distribuir información, así como para otras funciones de la organización. Resaltan las “consultoría en uso y gestión de software y hardware, integración de sistemas, instalación y mantenimiento de programas informáticos, análisis, diseño y

programación, procesamiento, alojamiento y recuperación de datos, provisión y alojamiento de aplicaciones, entre otros” (PromPerú, 2021, p. 2).

- El segundo segmento lo conforman el desarrollar y comercializar software el cual abarca programas estandarizados enfocados a hogares y organizaciones en el que primordialmente se utiliza laptops, tablets, sensores, teléfonos inteligentes, electrodomésticos, etc (PromPerú, 2021, p. 2).
- El tercer segmento se relaciona con la computación en la nube o en inglés llamada como Cloud Computing. Este servicio se realiza totalmente en línea y también se divide en tres segmentos: La primera es Infraestructura que son los centros de almacenamiento y procesamiento de la información. La segunda es el Software como servicios que permite conectarse al software por conexión a internet. La última son las Plataformas de servicios el cual facilita la infraestructura, sistemas y herramientas para los programadores de software. (PromPerú, 2021).

Cabe señalar que la demanda de productos como de servicios TI actualmente se requieren en los diferentes sectores de la economía. De hecho, los servicios y programas tecnológicos se aplican en distintas áreas de una organización. Además, existen empresas que requieren de trabajos tecnológicos específicos de acuerdo a la necesidad. En cuanto a la industria, los sectores que demandan los servicios tecnológicos son los siguientes: sector financiero, salud, gestión pública, manufactura e industria electrónica (PromPerú, 2021).

1.3. Características del sector TI en Perú

El sector en el país está compuesto por aproximadamente 400 empresas, 63% de ellas son microempresas y 27% son pequeñas empresas (Vizcarra 2017 citado en PromPerú 2021). Las empresas de mayor tamaño lo conforman las multinacionales como SAP, ORACLE, IBM, entre otros. En cuanto a su ubicación, la mayoría de las empresas se encuentran en Lima y otras en departamentos como Cusco, Junín, Tacna, Arequipa, Piura y Huánuco (PromPerú, 2021). Respecto al crecimiento del sector en 2020 fue de 5.5% según la empresa CJG Consultores que brinda servicios de tecnología (Guzmán, 2021). Cabe señalar que Fernando Grados, gerente general de Dominio Consultores, comentó que los años 2016 y 2017 no fueron favorables para la industria TI, sino recién en 2018 que se llegó a mostrar una recuperación de 4 mil millones de dólares” (América

Sistemas, 2019). No obstante, a pesar de las adversidades del sector en los últimos años, actualmente, las empresas cada vez invierten más en sus áreas de TI. De hecho, la consultora digital Perú Apps señala que los sectores más activos en mejorar los procesos de transformación digital lo conforman la banca, microfinanzas, retail, educación, seguros, consumo masivo, transporte, entre otros (Salas, 2021).

Respecto a la inversión, en 2017, el Perú invertía anualmente en tecnología entre 1% y 1.5% del Producto Bruto Interno (PBI), incluyendo el sector público y privado. Otros países invertían entre 2% y 2.3% lo cual generaba al país un rezago en el sector (De la Vega, 2017). En cuanto a la inversión extranjera en el Perú, el país se encuentra en la última posición de inversión con \$27,0 millones en 2019 y \$4,5 millones de dólares en 2020. Esta inversión extranjera se puede observar en la siguiente figura:

Figura 2: Inversión extranjera en Desarrollo de Software LATAM

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Argentina	141	8.4	13.6	254.4	1402.2	227.5
Brasil	344.3	189.4	458.1	521.9	1394.5	146.1
Chile	17.6	136.3	19.3	357.2	756.2	113.5
Colombia	165.7	155.3	327.1	671.2	183.3	78.9
Costa Rica	30	3.4	54.5	86.6	170	5.4
México	8.8	8.8	457.4	414.5	711.8	50.5
Panamá	0	125.9	1.9	11.7	12.8	0
Perú	8.8	0	0	41.5	27	4.5

Valores expresados en US\$ millones

Adaptado de: PageGroup (2021)

Por otro lado, actualmente, el Perú se posiciona como el quinto país a nivel latinoamericano con mayor demanda de profesionales de tecnología de la información y comunicaciones (Guzmán, 2021). Esto se origina a partir, principalmente, del contexto de pandemia que ha impulsado la transformación digital de la gran mayoría de las empresas y la creciente necesidad de estos perfiles (Gestión, 2020). De acuerdo con Albert Díaz, jefe de carrera de Tecnología de la Información en el centro de estudios Certus, comentó que en pocos meses se ha presentado una aceleración digital en el Perú, lo cual ha demandado a empresas de diferentes sectores a incorporar profesionales técnicos capacitados en implementación y mejora de su gestión de sistemas y procesos digitales (Gestión, 2020).

1.4. Retos del sector TI

En 2019, América Sistemas, medio de comunicación especializado en la difusión del acontecer de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el Perú, realizó un conversatorio en el que asistieron diversos expertos para conversar acerca del estado de la industria TI en el Perú.

Por un lado, Genner Tantalean, presidente de Cluster Perú Digital, señaló que la industria local aún es incipiente y no está focalizada. Además, indicó que los actores que están inmersos en el negocio están separados y la mayoría de las empresas no cuenta con una estructura empresarial. De igual manera, mencionó que se debe trabajar en el fortalecimiento empresarial, el talento y la innovación, pues todavía no se cuenta con un ecosistema que fomente componentes de innovaciones (América Sistemas, 2019).

Para Enrique Mesones, Chief Connection Officer de la Asociación Peruana de Software y Tecnologías (Apesoft) indicó que la industria aún no se ha desarrollado completamente. Para él es necesario que haya una unión entre el Estado, los gremios y las empresas privadas, ya que son los principales agentes que intervienen en el sector. Además, señaló que en los colegios es donde inicialmente se debe enseñar temas de software para que los estudiantes comprendan cómo funciona la programación. Además, mencionó que Apesoft continúa desarrollando proyectos como el caso Estudiantech el cual tiene la finalidad de guiar a los estudiantes para que encuentren interés en temas de tecnología y software. En cuanto a los centros universitarios, la revolución tecnológica hará que en los próximos años varias carreras sean menos demandadas en el sector productivo; por ende, es importante impulsar políticas con los empresas privadas y gremios de modo que ello beneficie al Perú en temas de exportación y producción de software (América Sistemas, 2019).

Por otro lado, Carlos Jacobsen, gerente general de la Asociación Peruana de Software y Tecnologías (Apesoft), señaló que las empresas se preocupan más por sus operaciones diarias y no buscan desarrollar una política integral para desarrollar la industria. Él considera necesario que el gobierno y las universidades participen activamente para tener la misma perspectiva; sin embargo, se aprecia que los centros de estudios arman una malla curricular que los beneficie y no tienen un enfoque nacional en cuanto al desarrollo de las tecnologías (América Sistemas, 2019).

En resumen, los participantes concuerdan en que la industria local aún es incipiente, le falta una mejor estructura empresarial, no hay un ecosistema de innovación suficiente y hay un desfase entre la oferta y la demanda (America Sistemas, 2019).

1.5. Oportunidades del sector TI

De acuerdo al reporte de PromPerú (2021), el Perú cuenta con varias oportunidades para exportar y atraer inversiones, así como abrir filiales ya sean comerciales como productivas en el extranjero. De hecho, el país encuentra oportunidades en mercados que no limitan las importaciones a los servicios TI e incluso el Perú se diferencia respecto de otros proveedores debido a la cercana posición geográfica, horario y cultura similar (PromPerú, 2021). Además, los convenios para evitar la doble tributación con estos países serán fundamentales para desarrollar oportunidades de negocios.

Otra oportunidad para las empresas del país es el mercado estadounidense al proveerles servicios a bajo costo. Estados Unidos tiene el mayor mercado a nivel mundial lo cual exige a sus proveedores alta exigencia. Esta oportunidad se puede aprovechar en los próximos años, ya que los segmentos más dinámicos se relacionarán a software de gestión de recursos humanos, computación en la nube, consultoría, entre otros (PromPerú, 2021).

Otro país que representa oportunidades para el mercado peruano es Argentina, debido a que es uno de los principales mercados TI en Latinoamérica. No obstante, el contexto macroeconómico y regulatorio adverso está motivando a varias organizaciones TI del país argentino a relocalizar actividades o instalar nuevas unidades de negocio en otros países. En esas circunstancias el Perú tiene mayor posibilidad de captar esas inversiones debido a que es un mercado más estable y tienen costos más competitivos (PromPerú, 2021).

Por último, el sector TI en Uruguay se caracteriza por contar con un entorno favorable para los negocios, así como incentivos lo cual permite que se desarrollen oportunidades para las empresas en el Perú. Por un lado, aumenta las probabilidades de exportación de servicios debido a que continuamente se requieren de trabajadores del exterior, pues existe escaso personal calificado sumado y, además, al beneficio de ahorrar costos. Por otro lado, empresas peruanas interesadas en expandir sus negocios podrían

establecer estrategias de abrir una filial en el país en mención de modo que puedan acceder a varios beneficios del sector TI (PromPerú, 2021).

2. Perfil de Tecnología de la Información

2.1. Tipos de perfiles de TI

Como se ha mencionado anteriormente, la tecnología de la información se relaciona con los diferentes tipos de tecnología que se utilizan para tratar la información. De esta forma, los trabajadores de TI son todos aquellos cuyo trabajo se relaciona con la informática (França, Da Silva, de LC Felix & Carneiro 2014; Jacks & Palvia 2014 citado en Dixon 2016). Estos trabajadores pertenecen al grupo de especialistas dentro de las organizaciones debido a su expertise en el campo de aplicación de tecnología de información (Leidner, Moquin, & Riemenschneider 2013; Owens & Hekman 2012 citado en Dixon 2016).

De acuerdo con la consultora de recursos humanos HRMAte (Lengua, 2020), los puestos de trabajo con relación a tecnología de información más solicitados son los programadores web, desarrolladores front-end y back-end. Asimismo, otros roles relacionados son los desarrolladores web, profesionales de proyectos y diseñadores UX y UI. Según Ramiro Luz, director de Soluciones de Talento para LinkedIn Hispanoamérica (BBC, 2021), estas son las descripciones de los roles de profesionales IT:

- Desarrollador Front-end: son quienes desarrollan las diferentes partes de un software con que los usuarios interactúan directamente.
- Desarrollador Back-end: son quienes procesan la información de un software.
- Programadores informáticos: encargados de escribir instrucciones en un lenguaje informático para que el sistema realice ciertas tareas.
- Especialista en SAP: se enfocan en mejorar los procesos de una empresa a través de software de aplicaciones de negocios.
- Ingeniero de datos: responsable de identificar tendencias sobre conjunto de datos y desarrollar algoritmos que permitan procesar la información y esta sea útil.

Asimismo, según Florean, Guzmán, Martínez y Povich (2020), algunos roles emergentes de tecnología de la información son los siguientes:

- Ingeniero de aplicaciones: encargado de todas las fases de desarrollo de aplicaciones hasta el mantenimiento de la misma. Este rol está relacionado con puestos como desarrollador de software, aplicaciones móviles, UX/UI, entre otros.
- Administrador de la nube: son quienes gestionan redes informáticas cuyo fin es proporcionar acceso a usuarios externos a través de internet.
- Especialista en Ciberseguridad: quien es responsable de gestionar los riesgos, y diseñar y administrar la seguridad de la infraestructura o aplicación.
- Gestión de Datos/Análisis: se relaciona con todo el ciclo de vida de gestión de datos, desde el diseño, recopilación, administración hasta la visualización de datos.

2.2. Situación actual y desafíos

Existe una gran demanda de empleados de TI debido a la mayor relevancia de los sistemas de información (SI) y las tecnologías para la competitividad de una organización (Tornack, Pilarski & Schumann 2015 citado en Dixon 2016). Actualmente, el mercado laboral no puede satisfacer estas demandas por lo que se produce un desequilibrio en la disponibilidad de empleados. En la mayoría de las empresas, la demanda de soluciones de software y funcionalidad supera el presupuesto o la capacidad de los recursos humanos relacionados para el desarrollo y mantenimiento hasta en un 500%, especialmente cuando se tiene en cuenta la cola oculta de soluciones de software (Pass & Ronen 2014 citado en Dixon 2016).

En el mercado peruano, debido a la escasez de talento TI se han creado academias, plataformas e incluso las organizaciones capacitan a sus trabajadores al interior de las empresas para disminuir la brecha de talentos (Prado, 2021). Además, respecto a los perfiles TI durante la pandemia, según el reporte Guía salarial 2021 de la consultora Show Me The Money (SMTM), en el Perú el sector TI ha sido el único que aumentó los salarios a estos profesionales debido a la acelerada transformación digital que requerían varias empresas. No obstante, también se observó una mayor rotación de estos escasos profesionales, debido a que perfiles con menos experiencia comenzaron a recibir un sueldo mayor o igual que los trabajadores con más experiencia (Show Me The Money, 2021). En cuanto a la remuneración de los trabajadores TI en el Perú, un programador Back End puede recibir en promedio entre S/5 mil y S/15 mil según sus labores y años de

experiencia, y un programador Front End, entre S/7 mil y S/12 mil. Uno de Infraestructure Agile, S/6 mil hasta S/22 mil y un Mobile, entre S/5 mil y S/14 mil (PageGroup, 2021).

Por otro lado, Holtgrewe (2014) sugirió que para tener una mejor comprensión de las trayectorias profesionales que impulsan a los empleados de TI en los diversos tipos de trabajos, los empleadores pueden optimizar sus estrategias para retener y contratar a sus valiosos empleados. También hay características que influyen en la profesión de TI. El rápido cambio tecnológico (por ejemplo, el cambio a dispositivos y aplicaciones móviles) da como resultado una rápida obsolescencia de las habilidades de TI, por lo que existe una necesidad constante de desarrollo de habilidades para estos empleados (Borrego, Foster & Froyd 2014; Charlier, Guay & Zimmerman 2015 citado en Dixon 2016). Holtgrewe (2014) señala la importancia de las habilidades técnicas como el conocimiento de lenguajes y herramientas de programación, tecnologías y estructuras de servidores, redes y nube. Holtgrewe reflejó que los empleados necesitan cada vez más habilidades y competencias como inglés, gestión de proyectos y habilidades de organización, trabajo en equipo y habilidades de comunicación, y tanto creatividad como formas sistemáticas de trabajo. De igual forma, según Connell, Gough, McDonnell y Burgess (2014) y Targari (2012), los empleados de TI deben aprender continuamente nuevas habilidades a lo largo de toda su carrera para adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos y los requisitos comerciales en constante cambio. El gran volumen de aprendizaje puede aumentar el agotamiento laboral, con un efecto negativo en la rotación. Gonzalo Bermejo, gerente comercial de la consultora digital Perú Apps, menciona que la demanda por los perfiles tecnológicos calificados debe contar con habilidades técnicas relacionadas a tecnologías nuevas, así como con competencias blandas en tanto a una visión disruptiva y empatía con las necesidades de los usuarios (Salas, 2021).

En cuanto al mercado TI peruano, encontrar profesionales con las habilidades y competencias mencionadas se vuelve difícil para las empresas. Estos perfiles, como indica Elio Vignolo, senior manager en Technology de PageGroup Perú, ahora tienen mayor poder de negociación puesto que pueden estar en dos o más procesos a la vez. Además, debido a la escasez de talento TI las empresas están optando por contratar perfiles extranjeros como, por ejemplo, Colombia, ya que los niveles salariales se asemejan a nuestro país. Cabe señalar que las empresas pueden contratar cerca del 10% de las vacantes. Además, la modalidad remota facilita esta opción de contrato a las

organizaciones. Vignolo también comenta que países como Chile y México que muestran un desarrollo superior en el sector, pueden ofrecer un salario mayor a estos perfiles TI el cual es difícil competir con el salario peruano. Los niveles salariales de Perú son entre 20% y 30% menor que Chile y México (Chávez, 2021).

3. Solera

3.1. Descripción de la empresa

Solera es una empresa fundada en el 2013 que pertenece al sector de Tecnología de la Información, la cual se define como una Boutique de innovación enfocada en transformar los productos, servicios y modelos de negocio de grandes corporaciones a través de Consultorías de Innovación, Servicios de Diseño UX y del Desarrollo Tecnológico de Soluciones Digitales, utilizando como estrategia general el User Centered Design.

De acuerdo con lo expuesto por el jefe de talento, la visión de la organización está enfocada en el posicionamiento como boutique que brinda un servicio personalizado para el cliente y su usuario; mientras que su misión se centra en generar valor al entender al usuario y generar un diseño relevante, de fácil uso y que acerque la tecnología a estos (comunicación personal, 13 de enero de 2022).

En cuanto a sus valores organizacionales, estos se basan en los siguientes tres pilares:

- **Curiosidad:** como empresa de innovación, la curiosidad es muy relevante como motor de creatividad y generación de nuevas ideas y soluciones que permitan generar un diseño ad-hoc al cliente.
- **Confianza:** la creencia constante y el compromiso entre los trabajadores de que los acuerdos pactados se cumplirán.
- **Colaboración:** parte del principio de innovación, el trabajo en equipo dirigido hacia un mismo objetivo como una sola organización.

Su filosofía y estrategia está centrada en el User Center Design, el cual es un modelo iterativo donde los usuarios y sus necesidades son el principal insumo complementado con el contexto del problema y la estrategia de negocio. Este modelo representa su propuesta de valor que está dividida en tres fases:

- **Uncover:** Descubrir las necesidades no cubiertas de los usuarios finales e identificar los problemas que generan oportunidades para el negocio con metodologías de innovación.
- **Create:** Diseñar soluciones disruptivas a dichos problemas con foco en la experiencia del usuario UX y usabilidad mediante el diseño de interfaz UI para buscar asegurar los KPIs definidos.
- **Deliver:** Construir plataformas digitales escalables y robustas bajo el framework agile, asegurando su continua evolución con la operación y análisis de data de los mismos.

En cuanto a los objetivos estratégicos de la organización, estos se centran en cuatro ejes:

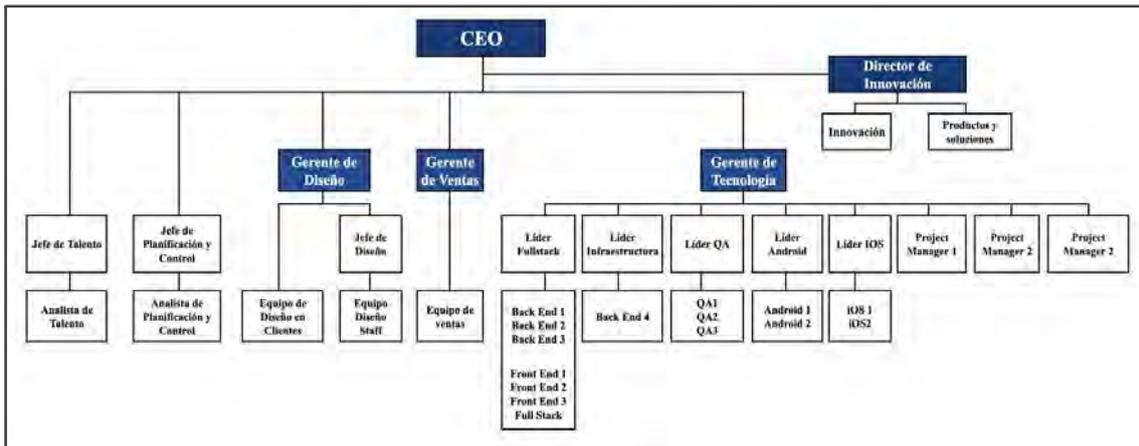
- **Ventas:** Incrementar las ventas reforzando las competencias y las habilidades del equipo comercial centrándose en la generación de nuevos productos con base en la data y contacto a empresas ofreciendo soluciones tecnológicas creativas de manera proactiva.
- **Rentabilidad:** Mantener la rentabilidad de la organización controlando la expansión y rotación del equipo al centrarse en el vínculo organización-colaborador, y haciendo seguimiento constante tanto a los costos como al presupuesto asignado para cada proyecto.
- **Generación de valor:** Para la generación de valor hacia el externo, identificar nuevos productos de consultoría y mega tendencias del sector a implementar y generar proyectos de impacto de marca a través de hackatones. En la generación hacia el interno, generar un modelo de gobierno corporativo con planes de trabajo transversales que permitan mantener el know how.
- **Cultura organizacional:** Fortalecer los principios culturales de la organización con el apoyo y respaldo de cada líder, y del área de talento a lo largo del proceso de experiencia del colaborador.

3.2. Estructura organizacional

Actualmente, la organización es liderada por el CEO Aldo Bedriñana y está conformada por 74 personas, quienes se distribuyen en seis diferentes áreas. El área de

Gestión de Talento, encargada del desarrollo profesional de las personas; Planificación y Control, encargada de presupuestos y control de presupuesto, y administración de personal; Diseño, encargada del diseño del interfaz de los productos enfocado en la experiencia del usuario; Ventas, encargada de todas las responsabilidades comerciales; Tecnología, crean las soluciones y brindan los servicios de la organización; Innovación, encargada de identificar oportunidades de solución que pueden ofrecer al mercado a partir de la data generada de los proyectos o por el mercado.

Figura 3: Estructura organizacional de Solera



3.3. Crecimiento y desarrollo

Solera ha crecido y desarrollado a través de los años, identificando e incluyendo nuevos servicios que le permita diferenciarse de las demás empresas y atraer nuevos clientes corporativos.

Desde el 2013, en sus primeros años, la organización solo brindaba el servicio de fabricación de software; es decir, ejecutar páginas web o aplicaciones para empresas. Este servicio actualmente se llama “Open Innovation”.

Desde el 2015, comenzaron a ofrecer el servicio “Design Thinking”, el cual consiste en que a partir de un estudio se diseña una experiencia digital utilizando diversas metodologías de innovación y diseño que resuelven retos de negocio que van más allá de las interfaces digitales o entrenan equipos en herramientas de innovación o design thinking.

Desde el 2018, surgió un nuevo servicio de outsourcing llamado “Agile Teams” mediante el cual proveen de profesionales a centros de excelencia agile o de experiencia desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico.

Este crecimiento en la diversidad de sus servicios ha permitido que hoy en día trabajen con 8 de los 10 principales grupos económicos: Credicorp, Intercorp, Telefónica, Grupo Romero, Cencosud, Falabella y Gloria, y ganar experiencia de servicio en diferentes sectores como banca, salud y educación.

Actualmente, Solera brinda estos tres tipos de servicio con una mayor demanda debido a la experiencia ganada por los años que tiene dentro del sector y por diferentes factores externos del sector antes mencionados que han movilizad el crecimiento y la relevancia de estas empresas en el país.

3.4. Área de Tecnología

3.4.1. Estructura y perfiles

El área de Tecnología está conformada por un total de 24 personas e incluye a la gerente del área, Wandréa Da Hora. El área se divide en 8 líderes y 15 miembros de equipo quienes cuentan con un contrato a plazo determinado. Cabe señalar que los miembros de equipo están constituidos por los siguientes perfiles: 2 desarrolladores IOS, 2 desarrolladores Android, 3 Quality Assurance (QA), 4 Back-end, 3 Front-end y 1 Fullstack.

3.4.2. Objetivos estratégicos

Respecto a los objetivos estratégicos del área, en 2021 se definieron cuatro objetivos a cumplir tomando en cuenta el contexto actual de la pandemia. De esa manera, estos cuatro objetivos estratégicos se plantearon en torno a la Calidad, Rentabilidad, Eficiencia y la Optimización. A continuación, se explicará cada uno de ellos:

- **Calidad:** se estableció que los productos de Solera no disminuirían su calidad. El enfoque es mantener o mejorar la calidad de los productos de Solera para los clientes.
- **Rentabilidad:** en referencia a garantizar al cliente el cumplimiento del tiempo establecido para los proyectos acordados.

- Eficiencia: en relación a cumplir el tiempo estimado del proyecto y óptimo uso de los recursos.
- Optimización: se refiere a mejorar los procesos cuando se trata de compilar los proyectos culminados a través del uso de la implementación de herramientas automatizadas.

Los objetivos estratégicos se alinean con los objetivos organizacionales planteados por la alta dirección. A final del año, cada área debe mostrar los resultados obtenidos de los objetivos planteados. De igual manera, cada área debe plantear nuevos indicadores para mejorar los cuatro objetivos estratégicos.

De acuerdo a Dahora, para lograr estos objetivos se realizaron cambios importantes en el área. El primer cambio estuvo relacionado a tener mayor control en las etapas de los procesos de manera que los trabajadores puedan reducir deficiencias, tiempo y doble trabajo. El segundo cambio se enfocó en identificar a trabajadores que hayan demostrado alta capacidad técnica, adecuada gestión de respuestas rápidas y capacidad para resolver problemas con la finalidad de que se conviertan en líderes. Al identificarlos, ellos podrán transmitir sus conocimientos al grupo de personas a cargo de manera que se garantice una ramificación de conocimiento. De igual forma, se decidió priorizar contratos a seniors debido a la experiencia y conocimientos que poseen. Estas decisiones ayudaron a reducir tiempos de desarrollo en proyectos en el contexto de la pandemia en donde se debía tomar decisiones rápidas

Otro cambio importante que se ha realizado es el enfoque de prioridad al cliente. Se dedicó más tiempo en responder los requerimientos solicitados por los clientes en cuanto a fechas de cumplimiento. Esto debido a que inicialmente, el área priorizaba factores de riesgo o incertidumbre que le implicaba realizar un proyecto, de modo que se generaba que el proceso tomara más tiempo de lo estimado. A partir de ello, la solución a ese problema se enfocó en realizar cambios al inicio de todo el proceso en términos de nivel de desarrollo lo cual mejoró el objetivo orientado a la eficiencia.

Por último, en cuanto al objetivo enfocado en la calidad de los productos, se agregó a todos los procesos herramientas de calidad y procesos de automatización que generaron la reducción en tiempos y costos (comunicación personal, Wandréa Da Hora, 23 de noviembre de 2021).

3.4.3. Tipos de servicios

Respecto a los servicios de Solera, actualmente, la organización brinda diferentes servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes. Para ello, la gerenta los explica (comunicación personal, Wandréa Da Hora, 23 de noviembre de 2021) de la siguiente manera:

- Primer servicio: a partir de la consultoría entre el cliente y la empresa se puede generar solo la creación o idea del diseño del producto esperado.
- Segundo servicio: el cliente puede requerir no solamente el diseño, sino también la construcción del producto final.
- Tercer servicio: existen clientes que cuentan con un equipo de diseño por lo que solo requerirán la construcción o desarrollo del producto.
- Cuarto servicio: luego de entregar el producto se puede realizar mantenimiento constante al producto creado.

3.4.4. Tipos de proyectos

De acuerdo a los requerimientos de los clientes, existen dos maneras de identificar los proyectos:

- Proyecto Cascada: el cliente especifica un presupuesto y fecha de entrega del proyecto. El equipo trabajará con un tiempo y dinero definido para culminar el proyecto.
- Agile: el cliente muestra una lista de trabajo en orden de acuerdo a prioridades por lo que el proceso de respuesta del área es gradual. En esta circunstancia, se asigna personal, pero no por periodos de tiempo.

3.4.5. Estructura de equipos

El área de Tecnología cuenta con dos estructuras para realizar los proyectos planteados por el cliente:

- Matricial: se conforma un equipo donde se encuentre un líder o jefe de proyecto junto a los team members que pueden ser un User Interface (UI), User Experience (UX), Backend, Front-end, Quality Assurance (QA) y otros.

- Estructura híbrida: De acuerdo al pedido del cliente, uno o varios líderes pueden realizar la consultoría con el cliente directamente, de manera que el equipo estará conformado por los diferentes jefes de proyecto como, por ejemplo, el de QA, IOS, Android u otro debido a la complejidad del proyecto.

Como se ha mencionado, los índices de rotación de estos perfiles son altos. En Solera, en el año 2019, el índice de rotación de los trabajadores del área de Tecnología fue de 76% anual; en el año 2020, se redujo a 68% anual y, finalmente, en 2021 el índice se incrementó a 72% anual.

3.4.6. Cambios del área frente a la coyuntura de pandemia Covid-19

En el área se realizaron diferentes acciones para dar estabilidad y tranquilidad a los trabajadores al inicio de la pandemia. Desde la perspectiva de la gerenta, comentó tres aspectos positivos que realizó la empresa. En primer lugar, se adaptó a la virtualidad el trabajo de los proyectos conformado por los diferentes equipos del área lo cual significaba que los trabajadores del área seguirían laborando en la empresa en momento que existía gran incertidumbre. La segunda decisión se enfocó en entregar las herramientas necesarias para el desarrollo de las labores de los trabajadores como, por ejemplo, laptops y monitores. Finalmente, la tercera acción es que Solera tomó la decisión de no registrar el horario de ingreso y salida de los trabajadores debido a que la empresa parte de la premisa de confiar en sus colaboradores.

3.5. Área de Gestión de Talento

El área de Gestión de talento en un inicio se mantuvo solo enfocado en dos grandes procesos. Por un lado, el proceso de Comunicación Interna que involucró la gestión de eventos corporativos y comunicados internos, y la gestión de medios de comunicación internos como las redes sociales. Por otro lado, el proceso de Atracción que engloba el reclutamiento y la selección de todos los perfiles requeridos en la organización.

En el 2019, con el ingreso del actual jefe de talento, Carlos Vertiz, el enfoque del área cambia y se comienzan a desarrollar nuevos procesos orientados a mejorar el clima y la cultura organizacional implementando diferentes estrategias que les permita comprender las necesidades del personal. Por ejemplo, se implementó un newsletter, mediante el cual los colaboradores conocen los principales acontecimientos de la

organización, y espacios abiertos como Solera After, el cual fomenta un acercamiento entre la alta dirección y los colaboradores

Actualmente, y hacia un futuro, el área de Gestión de talento, conformada por el jefe y un analista, está centrada en potenciar estos procesos mencionados y poner en marcha nuevos en torno a los beneficios y reconocimientos para los colaboradores. De esta manera, los objetivos del área de Gestión de talento son los siguientes:

- **Objetivo Estratégico #1:** Centrarse en la adquisición de talento para el interno como de outsourcing cumpliendo con el tiempo de cobertura de los puestos y los estándares requeridos a nivel técnico de los perfiles solicitados implementando nuevas fuentes de reclutamiento.
- **Objetivo Estratégico #2:** Continuar con la evaluación de desempeño de noventa grados capacitando a los líderes en habilidades personales, realizando un seguimiento a la implementación de la evaluación por parte de los líderes y fomentando el delivery oportuno del feedback estructurado a cada colaborador. Asimismo, definir los indicadores que permitan identificar a los colaboradores talentosos de la organización.
- **Objetivo Estratégico #3:** Enfocar los esfuerzos en identificar las principales necesidades de las áreas mediante la medición de diferentes dimensiones respecto de la experiencia de los colaboradores que permita conocer sus percepciones sobre la organización, sus líderes y el equipo en general.

3.5.1. Procesos del área

En cuanto a los procesos actuales del área, estos se componen por los siguientes seis: Reclutamiento, Onboarding, Aprendizaje, Gestión de cultura, Gestión de desempeño y Comunicación interna.

- **Reclutamiento:**

Este proceso se inicia a partir de la necesidad del crecimiento de equipo, reemplazo o por un nuevo proyecto en el área de Tecnología. Luego, se valida el perfil con el solicitante para proceder a la búsqueda de profesional que puede ser pasiva, mediante la publicación de la oferta, o activa, que es headhunting. El objetivo central es lograr cubrir los puestos solicitados de manera rápida cumpliendo con las competencias técnicas del perfil y que esté alineado a la cultura organizacional de la empresa.

- **Onboarding:**

En el proceso Onboarding se identifican las herramientas de trabajo del puesto tanto hardware como software y otros. Asimismo, se realizan tres inducciones diferentes: 1) inducción organizacional, historia y cultura de Solera, 2) inducción del puesto, presentación del equipo y rol, y 3) inducción social, asignación “big brother” y presentación en la comunidad Solera. Finalmente, se busca conocer las expectativas del empleado a través de la entrevista y encuesta sobre su percepción. El objetivo central es que el trabajador conozca la empresa y su lugar en ella; asimismo, integrarlo al equipo mediante el acompañamiento por parte de su equipo y se sienta cómodo en él.

- **Aprendizaje:**

En este proceso se busca conocer las necesidades de los empleados y atender a ellas; para ello, se basan en la evaluación de desempeño y entablan reuniones con los líderes. El enfoque es la gestión de conocimiento mediante técnicas de aprendizaje como el entrenamiento en temas especializados por parte de los mismos trabajadores del área con el objetivo de que los trabajadores perciban un aprendizaje constante de su perfil profesional y que poseen las herramientas y personas necesarias que le ayuden a potenciarlo.

- **Gestión de cultura:**

Se centran en identificar los principales problemas en torno a la cultura a través de reuniones y una encuesta a todos los empleados. Asimismo, se elaboran planes de clima y cultura a nivel de la organización como eventos generales cuyo fin es mostrar y transmitir la cultura organizacional con base en los valores para lograr la adhesión cultural de todos los trabajadores con la empresa.

- **Gestión de desempeño:**

Para este proceso, se realiza el relevamiento de la información del puesto como rol, funciones y objetivos. En base a esto, se estructura la evaluación de desempeño, la cual se compone de los OKR y evaluación de competencias. Además, también se realiza feedback constante del trabajo y el plan de desarrollo de los empleados. Para esto último, se emplea una matriz de talento que busca identificar el talento y las oportunidades de mejora de cada uno de los empleados.

- **Comunicación interna:**

En este proceso; por un lado, se emplea un newsletter como medio unilateral para publicar eventos a toda la organización como aniversarios o fechas importantes y cumpleaños a través de redes sociales como WhatsApp y la aplicación de chat, video y audio, Discord. Además, en este proceso también se consideran diferentes eventos como WAITT, Solera After, entre otros. Todos estos medios se enfocan en mostrar apertura de comunicación con todos los colaboradores y proyectar una cultura flexible y orientada a las personas.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el capítulo anterior, se describió el sujeto de estudio, Solera; el siguiente paso es identificar el diseño metodológico de la investigación con el cual se logrará desarrollar los objetivos planteados. Por tanto, en el presente capítulo se explicará el alcance de la investigación, el diseño metodológico, las herramientas de recojo de la información y la secuencia metodológica (Pasco & Ponce, 2015).

1. Alcance de la investigación

El objetivo general de la presente investigación es describir y analizar las principales prácticas de gestión del talento humano a fin de identificar aquellas que tienen mayor incidencia en la retención del personal de TI de Solera; para ello Hernández, Fernandez y Baptista (2010) proponen que el alcance de un estudio de investigación puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal.

A partir de ello, para la presente investigación, el alcance es exploratorio y descriptivo. En primer lugar, debido a que de acuerdo a Pasco y Ponce (2015), se busca examinar un fenómeno poco estudiado y que es relativamente nuevo en el Perú: la retención del talento humano en el sector de tecnología de la información, pues se han realizado pocas investigaciones del tema en el contexto específico; por ello, resulta útil para clarificar la comprensión de un problema (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). De esta forma, se pretende dar paso a futuras investigaciones que deseen ahondar en este aspecto de la gestión en el sector de tecnología de la información.

, es descriptivo porque “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Hernández et al., 2010, p. 80); es decir, no busca plantear relaciones entre las variables a estudio sino “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders et al., 2009, p. 140). Así pues, se identifican las variables que se contemplan en los modelos de retención para empresas del sector tecnología de la información con el objetivo de describir y analizar las prácticas de retención de personal de TI existentes en Solera que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia en sus trabajadores del área de tecnología.

2. Diseño metodológico

El diseño metodológico consiste en “determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43). Por esta razón, en esta sección se explicarán tres aspectos importantes: el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación.

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al. 2010, p. 7). Este enfoque permite identificar las principales prácticas de retención de personal de TI que están incidiendo en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología de Solera a través del uso de técnicas de medición más abiertas e interactivas como las entrevistas semi-estructuradas.

2.2. Estrategia general de la investigación

Respecto a la estrategia general de la investigación, de acuerdo a Pasco y Ponce (2015), las más comunes son el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. En esta investigación, la estrategia utilizada es el estudio de caso, el cual se orienta a la comprensión de un fenómeno dentro de su propio contexto y estudia en profundidad un número limitado de casos específicos que ayuden a comprender un fenómeno más amplio (Pasco & Ponce, 2015). Por tanto, es apropiado elegir esta estrategia, ya que el objetivo se logrará mediante el análisis de caso en el contexto peruano.

Además, el estudio de caso resulta apropiado, porque “buscan comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector empresarial, público o social” (Pasco & Ponce, 2015, p. 47). Así pues, se estudiará este fenómeno en la empresa Solera, los cuales permiten comprender, a través de las variables de estudio, las principales prácticas de gestión del talento humano que aportan en la retención del mismo dentro de la organización.

2.3. Horizonte temporal de la investigación

Según Pasco y Ponce (2015), el horizonte temporal de las investigaciones se clasifica en dos: transversales y longitudinales. En esta investigación, se hará uso del horizonte temporal transversal, pues este se enfoca en la recolección de la información en un solo periodo de tiempo y proporciona información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados.

3. Herramienta de recojo de la información

En cuanto a la recolección de información, las técnicas o herramienta más utilizadas en la investigación en gestión son cuatro: encuesta, entrevista individual, focus group y observación (Pasco & Ponce, 2015). Para la presente investigación, la técnica elegida son las entrevistas individuales semiestructuradas.

3.1. Entrevista individual semiestructurada

La entrevista individual es una conversación amplia entre el investigador y el investigado con el objetivo de compilar información minuciosa sobre un tema específico; en este sentido, lo que se busca es recopilar información para analizar información y datos proporcionados por los entrevistados (Pasco & Ponce, 2015). De acuerdo a ello, será importante esta técnica para profundizar en la información sobre las variables de estudio.

Dentro de esta técnica cualitativa, el instrumento elegido es la guía de entrevista, la cual consiste en un abanico de preguntas abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado; por el contrario; le permiten expresar su punto de vista con toda la libertad (Pasco & Ponce, 2015).

Cabe precisar que las guías de entrevistas fueron elaboradas a partir de la matriz de variables revisadas y validadas con los expertos de recursos humanos. Esta matriz de variables con la cual se ha realizado el levantamiento de la información deriva del análisis de los modelos de Ritu Agarwal y Thomas Ferratt (2002), P.K. Haridas (2011) y Vogt Ihamaki (2019) explicados en el capítulo de marco teórico.

En esta investigación se han realizado entrevistas individuales semiestructuradas al jefe del área de Gestión de talento, al analista del área de Gestión de talento, a la gerente del área de Tecnología de Solera y a trabajadores del área de Tecnología. Finalmente, se entrevistaron a dos expertos en métodos de investigación cualitativa y a cinco expertos

en el área de recursos humanos (Ver Anexo A). Cabe mencionar que todas las personas entrevistadas cumplieron con la entrega del consentimiento información previa a la realización de estas.

4. Selección muestral

Para determinar el sujeto de estudio o unidades de observación, existen dos tipos: muestra y censo. En esta investigación se hará uso del tipo muestra, puesto que en este “el investigador no está en capacidad de recolectar información de la totalidad de unidades de observación o de la población objetivo del estudio, por lo que requiere concentrar sus esfuerzos en solamente una parte de dicho conjunto” (Pasco & Ponce, 2015, p. 51).

El tipo de muestra es muestra no probabilística intencionada pues la selección de trabajadores se basará en los criterios previamente establecidos que faciliten la recolección de la información. Estos criterios son ser parte del área de Tecnología, el nivel organizacional y la antigüedad con un tiempo mínimo de seis meses dentro de esta área.

Considerando estos criterios, el número de trabajadores a entrevistar se redujo de veintitrés a doce, los cuales fueron divididos en dos grupos de seis en coordinación con los responsables del área de gestión de talento. La realización de las entrevistas fue exitosa con el primer grupo; sin embargo, el número de entrevistas del segundo grupo se redujo a dos por la carga laboral del área y, por ende, la poca la disponibilidad de tiempo de los trabajadores.

5. Secuencia metodológica

En la secuencia metodológica de esta investigación se observan las tres diferentes fases del proceso de investigación. Dado que es un estudio cualitativo exploratorio descriptivo, realizamos una primera fase exploratoria de introducción al tema con base bibliográfica, así como entrevistas a expertos sobre las variables de estudio. Posteriormente, realizamos la fase de trabajo de campo en dos etapas: 1) identificar las prácticas de retención que ofrece la empresa y 2) conocer las percepciones de los trabajadores sobre dichas prácticas. Finalmente, concluimos con entrevistas complementarias con expertos, con el propósito de lograr una comprensión más profunda de los hallazgos y formular recomendaciones de mayor calidad para la organización.

Figura 4: Diagrama de secuencia metodológica



5.1. Fase Exploratoria

En esta primera fase de la investigación, se enfocó en el desarrollo de tres actividades principales. En primer lugar, se inició con la revisión de bibliografía secundaria inicial del tema y problemática de estudio, es decir, gestión y retención del talento humano, sector de tecnología de la información y perfiles de TI, para elaborar un mejor planteamiento del tema y problema, pues dará sustento a la base teórica de la investigación.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas exploratorias semi estructuradas a expertos en el área de recursos humanos del sector de tecnología de la información con la finalidad discutir y corroborar si las variables encontradas en los modelos de retención presentados en el marco teórico son las adecuadas el contexto de la empresa sujeto de estudio y los instrumentos a utilizar en el trabajo de campo para la recolección de la información (Ver Anexo B).

Finalmente, también se realizó entrevistas a expertos en metodología para la validación de la metodología y las herramientas de recojo de información (Ver Anexo C). Estas validaciones con los expertos permitieron preparar las guías de entrevistas para el jefe y analista de talento, gerente del área de Tecnología y trabajadores de TI.

Tabla 3: Perfil de los expertos en Recursos Humanos entrevistados en fase exploratoria

	Arnaldi Paredes Palomino	Irene Vera Arica
Cargo Actual	Director de Talento en BREIN.	Docente Universitario del curso de Gestión de Personas en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Estudios	Psicólogo Organizacional. Magíster en Administración de Negocios. MBA en Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.	Psicóloga Organizacional. Magíster en Administración en la Universidad del Pacífico. Diplomado en Capacitación y, Seguridad y salud en el trabajo.
Experiencia	Docente del curso de Gestión de Personas en PUCP desde 2016. Ha sido líder de proyectos de clima laboral, capacitación, gestión de talentos, comunicación interna, gestión del cambio, cultura organizacional, gestión por competencias, gestión del desempeño y procesos de innovación.	Ha trabajado cerca de 40 años en el área de Recursos Humanos en el Banco Central de Reserva del Perú. Cuenta con experiencia en selección de personal, clima organizacional, evaluación del desempeño, línea de carrera, entre otros. Docente en PUCP desde hace 21 años y desde hace 12 años en la Facultad de Gestión.

Tabla 4: Perfil de los expertos en Metodología de investigación cualitativa entrevistados

	Romy Guardamino Baskovich	Víctor Vite León
Cargo	Especialista en Métodos Cualitativos y Docente de Métodos de Investigación Cualitativa y Seminario de Tesis.	Docente del curso Métodos de Investigación Cualitativa y Taller de Proyectos.
Estudios	Licenciada en Ciencias y Artes de la Comunicación con especialidad en Publicidad en PUCP. Máster en Administración de negocios.	Licenciado en Arte con mención en Diseño Gráfico. Cursos en diseño y técnicas de investigación en estudios cualitativos, y análisis cualitativo usando Atlas.ti.
Experiencia	Consultora independiente de investigación de mercados y negocios desde hace siete años. Se desempeña como docente en cursos de metodología de investigación cualitativa y seminario de investigación en PUCP desde el 2017 y en UPC desde el 2020.	Ha trabajado como Ejecutivo o Analista de investigación en empresas de desarrollo de productos y comunicación digital. Cuenta con experiencia como docente de investigación cualitativa desde 2017 y de taller de proyectos en PUCP y UPC desde el 2018.

5.2. Fase de Trabajo en Campo

Esta segunda fase constó de dos partes en las cuales se realizaron entrevistas individuales semiestructuradas a los encargados del área de Gestión de talento, gerente del área de Tecnología y trabajadores del área de Tecnología.

- **Recojo de información sobre prácticas de retención y área de tecnología**

En esta primera parte, se realizaron dos entrevistas individuales semiestructuradas a cada miembro del equipo del área de Gestión del talento (Ver Anexo D, E y F) en dos etapas distintas con el fin de conocer diversos aspectos de la organización y el área, así como las prácticas que realizan en Solera respecto de las variables de retención

seleccionadas para la investigación. Adicionalmente, se realizaron tablas resúmenes de la información obtenida por ambos encargados (Ver Anexo G).

Tabla 5: Entrevistas a encargados del área de gestión de talento

Entrevistado	Cargo	Fechas
Carlos Vertiz Alocén	Jefe de Gestión de talento	29 de septiembre de 2021 23 de noviembre de 2021
Piero Fernandini Medina	Analista de Gestión de talento	20 de octubre de 2021 24 de noviembre de 2021

Por otro lado, se entrevistó a la gerenta del área de Tecnología (Ver Anexo H) para conocer los aspectos estratégicos, los proyectos, la estructura de los equipos y la gestión de esta área. De igual forma, se preparó una tabla resumen con la información obtenida en esta entrevista realizada (Ver Anexo I).

Tabla 6: Entrevistas a la encargada del área de tecnología

Entrevistado	Cargo	Fecha
Wandrée Da Hora	Gerente de Tecnología	23 de noviembre de 2021

- **Entrevistas a los trabajadores para conocer su percepción de valor sobre estas prácticas de retención**

En esta segunda parte, se realizaron entrevistas individuales a ocho trabajadores del área de Tecnología entre líderes y miembro de equipo (Ver Anexo J) acerca de las diversas prácticas de retención identificadas a partir de las entrevistas con los encargados del área de Gestión de talento. El perfil de dicha muestra se comprende por 2 líderes y 6 miembros de equipo, quienes cuentan con un periodo de antigüedad en la empresa entre 6 meses y 5 años aproximadamente, con experiencia de 5 años en promedio en el sector de tecnología. Finalmente, toda la información obtenida se plasmó en tablas resúmenes (Ver Anexo K).

Tabla 7: Entrevistas a los trabajadores

Entrevistado	Cargo	Fecha
Entrevistado 1	Líder del área de Tecnología	29 de noviembre de 2021

Entrevistado 2	Líder del área de Tecnología	07 de diciembre de 2021
Entrevistado 3	Miembro del área de Tecnología	17 de diciembre de 2021
Entrevistado 4	Miembro del área de Tecnología	19 de diciembre de 2021
Entrevistado 5	Miembro del área de Tecnología	02 de diciembre de 2021
Entrevistado 6	Miembro del área de Tecnología	10 de diciembre de 2021
Entrevistado 7	Miembro del área de Tecnología	03 de febrero de 2022
Entrevistado 8	Miembro del área de Tecnología	04 de febrero de 2022

5.3. Fase de entrevistas complementarias con expertos

En la tercera y última fase de la investigación, se realizaron entrevistas complementarias (Ver Anexo L) con cinco expertos en recursos humanos en empresas del sector de tecnología de la información: Irene Vera, Arnaldi Paredes, Diana Amaya, Erika Olaechea y Paul Molina para exponer e interpretar mejor los resultados obtenidos a partir de la información procesada en la fase anterior. Asimismo, las entrevistas con los especialistas posibilitaron la generación de recomendaciones mejor fundamentadas, lo que a su vez contribuyó al fortalecimiento de las propuestas para la organización. Finalmente, se elaboraron tablas resúmenes sobre la información obtenida de las entrevistas.

Tabla 8: Perfil de los expertos en Recursos Humanos entrevistados en la fase de validación con expertos

	Diana Amaya	Erika Olaechea	Paul Molina
Cargo Actual	Coordinadora de Recursos Humanos en Conservation International.	People and Culture Manager en Bluetab, IBM Company.	Gerente regional de People and Culture en Encora.
Estudios	Licenciada en Administración de empresas. Cuenta con un	Bachiller en Psicología Clínica de la Universidad de Ciencias Aplicadas.	Licenciado en Psicología e Ingeniero de Software en Universidad de Ciencias

	diplomado en Gestión de personas en PUCP. Máster en Gestión estratégica del Factor Humano en la Universidad de Ciencias Aplicadas.	Cuenta con una especialización en Dirección Estratégica en Recursos Humanos en Universidad Nacional Mayor de San Marcos y un diplomado en Gestión de Capital Humano en la Cámara de Comercio de Lima.	Aplicadas. Ha participado en un programa de especialización sobre Gestión y retención del talento y planes de sucesión en Universidad del Pacífico.
Experiencia	Ha trabajado en el área de Recursos Humanos por más de doce años en temas de selección, capacitación, desarrollo, retención, clima organizacional y evaluación de desempeño para empresas como BCP, Banco Central de Reserva del Perú, Grupo Gloria, entre otros.	Psicóloga organizacional desde el 2015 en empresas como Havas Group, GroupM y Human Growth. Además, laboró en una consultora de recursos humanos viendo selección de perfiles de tecnología. Actualmente, maneja procesos de selección, capacitación, desarrollo y clima organizacional, y evaluación de desempeño en una empresa de servicios y consultoría de tecnología de información.	Ha laborado en empresas como Graña y Montero, Cross Interamerica, Inversiones La Cruz y UNICON el cual le permite contar con más de diez años de experiencia en temas de capacitación, aprendizaje y desarrollo, compensación, desempeño y clima laboral

6. Matriz de operacionalización de variables

En este apartado se explica la operacionalización de la investigación la cual consiste en “traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de la investigación a variables concretas de estudio” (Pasco & Ponce, 2015, p. 56). Para efectos de esta investigación, la tipología de variables serán teóricas y empíricas.

Las variables teóricas se caracterizan por no tener un correlato empírico directo; mientras que las variables empíricas hacen referencia a aspectos con un claro referente empírico (Pasco & Ponce, 2015).

En este sentido, la matriz de consistencia es un aspecto fundamental del diseño metodológico, pues permite “verificar la congruencia entre los objetivos e hipótesis de investigación, las variables del estudio y los ítems incorporados en los instrumentos de medición” (Pasco & Ponce, 2015, p. 57). En la presente investigación, se elaboró una matriz de consistencia con los objetivos de investigación (Ver Anexo M) y una matriz de

operacionalización de variables con el cuarto objetivo (Ver Anexo N), el cual muestra tanto las variables de estudio como las cinco dimensiones para la presente investigación.

Como se mencionó anteriormente, se realizaron entrevistas a expertos en el área de recursos humanos del sector de tecnología de la información con el propósito de validar que las dimensiones y las variables de retención sean aplicables al sujeto de estudio.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

En el presente capítulo, se exponen los principales hallazgos de la investigación en relación a los objetivos propuestos. En ese sentido, el objetivo es describir y analizar las principales prácticas de retención del personal de tecnología de Solera que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia en la empresa, es así que se ha procedido a utilizar el enfoque del análisis de contenido. Este análisis permite realizar un examen detallado y sistemático con el objetivo de analizar la información respecto de cada práctica de manera independiente. A su vez este análisis permite identificar conexiones entre dichas prácticas y realizar las interpretaciones correspondientes.

Para este análisis, se realizó una lista de códigos a priori a partir de la matriz de operacionalización de variables, los cuales fueron empleados para las guías de entrevista y son parte del sistema de categorías para la clasificación de la información. Dichas categorías son Salario, Incentivo monetario, Incentivo no monetario, Capacitación, Desarrollo profesional, Desempeño, Diseño de trabajo, Condiciones del ambiente de trabajo, Flexibilidad, Salud y Bienestar, Sentido de pertenencia, Liderazgo de superiores, Estabilidad y Seguridad laboral, y Prestigio organizacional (Ver Anexo N).

Posteriormente, se empleó el uso del software Atlas.ti para la selección de las unidades de análisis o citas de las entrevistas realizadas. Finalmente, se realizó el proceso de codificación manual de cada una de las citas seleccionadas (Ver Anexo P). Como se mencionó, para esta codificación se utilizó la lista de códigos a priori generada; no obstante, se incluyeron algunos códigos adicionales que faciliten el análisis de las diferentes variables de investigación (Ver Anexo O). De este modo, se ha procedido a analizar la información para obtener los principales hallazgos de la investigación.

A continuación, se describirán las prácticas de retención existentes en cada variable a partir de las entrevistas realizadas al jefe y analista de talento. El entendimiento de cada práctica permitirá posteriormente profundizar en dos tipos de análisis: el primero abordará un análisis sobre las relaciones existentes entre las prácticas de retención a partir de las entrevistas con los encargados del área de Gestión de talento y, el segundo análisis, permitirá comprender las percepciones de los trabajadores sobre cada práctica.

1. Descripción de las prácticas de retención en el caso de estudio

En los siguientes párrafos, se describen las prácticas de retención de Solera por variables obtenidas a partir de las entrevistas con los encargados del área de Gestión de talento. Estas prácticas las conforman veintiséis y son las siguientes:

1.1. Salario

- ***Política de remuneración acorde a la mediana mercado TI peruano***

Esta práctica consiste en que los salarios que se ofrecen han sido establecidos a partir de un análisis de la mediana de los salarios para estos perfiles en este mercado. Cabe señalar que esta política no comprende brindar incentivos o bonificaciones adicionales a los trabajadores ni el establecimiento de niveles salariales.

1.2. Incentivo monetario

En la organización, no se otorga ningún tipo de incentivo monetario adicional relacionado directamente al trabajo o desempeño de los trabajadores, pues desde su perspectiva el desempeño no debe estar ligado a lo económico. Sin embargo, se mencionó que se encuentran planificando una lista de beneficios como descuentos en alianza con otras empresas, la cual se encuentra próxima a aperturar.

1.3. Incentivo no monetario

- ***Saludo por cumpleaños y aniversario***

En esta práctica de saludos por cumpleaños y aniversarios, se envían a través de medios de comunicación internos como el newsletter de la empresa y redes sociales internas, WhatsApp y Discord.

- ***Reconocimiento a trabajadores***

El Reconocimiento a trabajadores es un espacio que se desarrolla en el evento FIO en el cual, por un lado, condecora a los trabajadores en base a los cuatro valores de la organización y, por otro lado, busca fomentar un espacio de integración mediante premiaciones informales.

1.4. Capacitación

- ***Aprendizaje on the job***

Esta práctica denominada Aprendizaje on-the-job consiste en el aprendizaje que obtienen los trabajadores a través de las experiencias y el desarrollo de sus tareas diarias en los proyectos que se les asignan.

- ***Capacitación interna por iniciativa del equipo de tecnología***

Las capacitaciones por iniciativa interna del equipo de tecnología; esto quiere decir que se brindan capacitaciones de forma voluntaria por parte de los miembros del equipo de TI, cuyo objetivo es equiparar los conocimientos del equipo para la ejecución de los proyectos.

- ***Entrenamiento en competencias personales a líderes***

El entrenamiento sobre competencias personales a líderes, el cual se enfoca en preparar a los líderes de mando medio en competencias de liderazgo para la retroalimentación estructurada que dan a sus miembros de equipo.

1.5. Desarrollo profesional

- ***Ascenso o rotación ocasional de puesto de trabajo***

El ascenso o rotación ocasional de puesto de trabajo, el cual se refiere a la oportunidad de ser transferido a un nuevo puesto de trabajo generado por la ampliación del área o la salida de un trabajador.

- ***Incentivo Top talent***

El incentivo Top talent tiene como finalidad premiar y desarrollar el nivel académico de los trabajadores de TI que han sido identificados como alto potencial a partir del resultado de su desempeño laboral; para ello, la empresa financia un curso, programa u otro requerido por los trabajadores.

1.6. Desempeño

- ***Evaluación de desempeño de 90 grados***

El desempeño se mide a través de una evaluación de 90 grados cada seis meses, la cual consiste en que el líder evalúa al miembro de su equipo en base a los OKR

previamente establecidos en conjunto con el trabajador y a una autoevaluación de este. Esta evaluación permite visibilizar el nivel de cumplimiento de las métricas esperadas, así como el nivel de competencia del colaborador y facilita la identificación de los miembros talento de la organización a los cuales brindarles un reconocimiento y recompensa como el incentivo Top talent antes mencionado.

1.7. Diseño del trabajo

- ***Rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias***

Esta práctica denominada Rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias consiste en que los trabajadores de TI pueden rotar en diversos proyectos con el objetivo de que aprendan de diferentes temas e industrias como por ejemplo del sector minero, salud, retail, entre otros.

- ***Participación en proyectos simultáneos***

Esta práctica se define como las oportunidades que la empresa brinda a los trabajadores de poder participar en más de un proyecto a la vez, ya sean del mismo o diferente tipo de industria.

1.8. Condiciones del ambiente de trabajo

- ***Entrega de hardware***

En Solera, esta práctica comprende proporcionar una laptop, pantalla adicional y celular a los trabajadores de tecnología.

- ***Acceso a software***

La práctica de Acceso a software hace referencia al conjunto de herramientas informáticas ya sean licencias gratuitas o de pago necesarias para realizar las labores en los diferentes proyectos.

- ***Silla ergonómica***

Esta práctica de entregar silla ergonómica radica en que la empresa proporciona a los trabajadores esta herramienta para hacer uso de ella en su lugar trabajo en la modalidad remota; es decir, los trabajadores que requerían una silla podían acceder a una acercándose a la empresa a recogerla para laborar mejor desde el hogar.

1.9. Flexibilidad

- ***Trabajo híbrido***

De manera conceptual, el trabajo híbrido es la combinación de poder trabajar a distancia desde casa como trabajar de manera presencial en las oficinas de la organización.

- ***Opción de adelantar días libres***

En Solera, esta práctica implica que los colaboradores cuentan con la opción de solicitar adelantar días libres; sin embargo, estos días otorgados luego son descontados de sus días de vacaciones.

1.10. Salud y bienestar

Actualmente, Solera no cuenta con prácticas; sin embargo, hubo un tiempo en que se contrató a una psicóloga para que brinde un espacio de soporte emocional a los trabajadores que lo requieran. No obstante, solo duró dos meses debido a que los trabajadores no hacían uso del servicio.

1.11. Sentido de pertenencia

- ***Evento WAITT (We Are In This Together)***

Es un espacio que surgió con el inicio de la pandemia para realizar consultas y presentar a los nuevos integrantes de Solera de manera mensual.

- ***Evento FIO (Finding Innovation Opportunities)***

Este evento se realiza a fin de año bajo un enfoque centrado en la innovación. Para Solera, la innovación no solo se relaciona a la creación de un producto digital sino también a la innovación que puede realizar una persona por su compañero desde una competencia, como por ejemplo, ser un soporte para apoyarlo, escucharlo, entre otros. De esa manera, el trabajador o trabajadores destacados por su innovación serán reconocidos en este evento. Asimismo, señalar que es un evento divertido que no sigue necesariamente una pauta formal en el cual se recuerdan experiencias vividas por los trabajadores en el año por medio de videos divertidos.

- ***Evento Solera Day***

Es un espacio de festejo y diversión entre los colaboradores y representantes de la organización por la celebración del aniversario de la empresa cada año en el mes de agosto. Como parte de este evento, se realizan competencias y juegos entre las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de fomentar la integración entre los trabajadores.

- ***Evento Solera After***

Este evento implica procurar un espacio de comunicación entre los trabajadores y la alta dirección cada semana. En él, el CEO se reúne con un grupo de trabajadores de distintas áreas para conversar sobre diferentes temas. Antes de la pandemia, este espacio se realizaba de manera presencial en la cual los trabajadores incluso tenían la oportunidad de compartir un brindis con el CEO.

1.12. Liderazgo de superiores

- ***Retroalimentación estructurada***

En esta práctica el líder comunica los resultados de la evaluación de desempeño a los miembros de su equipo que tiene a cargo a través de una reunión formal. Sobre esta práctica, los líderes reciben una preparación previa para comunicar los resultados de sus trabajadores.

- ***Retroalimentación no estructurada***

Esta práctica de retroalimentación se desarrolla mediante conversaciones no planificadas entre el líder y un miembro del equipo respecto a sus labores del día. Estas prácticas al ser no estructuradas no tienen una periodicidad, sino que se realizan por requerimiento cuando el líder o trabajador lo considere conveniente.

- ***Reunión semanal constructiva entre el líder y colaborador***

En esta práctica se conversa acerca de los avances de la semana, tareas pendientes y en cómo se puede ayudar al trabajador para que pueda culminar sus labores en los proyectos.

1.13. Estabilidad y seguridad laboral

- ***Contrato anual***

Solera busca establecer relaciones contractuales con sus trabajadores por un periodo no menor a un año, es decir, un contrato anual.

1.14. Prestigio organizacional

- ***Publicación interna sobre logros***

La empresa Solera realiza publicaciones internas de logros sobre los trabajadores y de la organización mediante el uso de servicios de mensajes instantáneos como WhatsApp y Discord.

2. Análisis de las prácticas de retención

En este apartado se presentan las relaciones entre las prácticas existentes de retención de Solera con la finalidad de interpretar las conexiones entre dichas prácticas. Para ello, el análisis se realizó en base a la información obtenida en las entrevistas realizadas al jefe y analista de talento. Además, se utilizó el software Atlas.ti para crear la red de códigos para que permita visualizar los vínculos entre las prácticas de retención de Solera (Ver Anexo R).

Tabla 9: Tipo de relación entre códigos

Vínculo	Definición
es parte de	Este vínculo denota la existencia de una relación parte - todo entre códigos; es decir, uno es componente del otro.
está asociada con	Este vínculo denota la relación existente de asociación entre códigos.

Una de las principales prácticas que inciden en la decisión de permanencia de todos los trabajadores entrevistados es la Rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias. Como se ha descrito, esta práctica consiste en que los trabajadores del área de tecnología tienen la oportunidad de alternar en proyectos de diversos temas o sectores que les permita adquirir mayores conocimientos y experiencia en diferentes tecnologías y tipos de clientes. Por tanto, esta práctica se encuentra asociada con el Aprendizaje on-the-job, pues el aprendizaje que adquieren los trabajadores en la realización de sus funciones de trabajo diarias es gracias a esta rotación. De esta manera, el aspecto relevante de la

práctica de Rotación de proyectos, destacado por los trabajadores de TI, reside en el aprendizaje, actualización y experiencia continua que ganan, los cuales incrementarán en la medida que ellos continúen participando en proyectos de diferentes tópicos e industrias.

Asimismo, la segunda práctica que inciden en la decisión de permanencia de todos los trabajadores entrevistados es el Trabajo híbrido. Esta práctica consiste en poder trabajar ciertos días a distancia, desde casa u otro lugar, como trabajar de manera presencial en las oficinas. Es así que las tres prácticas de entrega de hardware, acceso a software y silla ergonómica son parte de la práctica Trabajo híbrido, puesto que esta modalidad de trabajo implica que la organización proporciona todas las herramientas de trabajo necesarias como laptops, acceso a programas informáticos, monitores, etc. a sus colaboradores con el objetivo de que laboren en óptimas condiciones desde sus hogares. Si bien esas tres prácticas no inciden en la retención de los trabajadores entrevistados, desempeñan un rol importante en la modalidad de trabajo mencionada; por ello, gestionar adecuadamente estas herramientas resulta crucial para que el Trabajo híbrido continúe siendo relevante para los trabajadores.

Además, los espacios de retroalimentación también han sido identificados como principales prácticas de retención en Solera. Como se ha mencionado en el apartado anterior, el Entrenamiento en competencias personales a líderes consiste en un espacio que busca asesorarlos en competencias de liderazgo para llevar a cabo el espacio estructurado de retroalimentación a los miembros de su equipo, el cual está en función de la evaluación de desempeño. De esta manera, el código Entrenamiento en competencias personales a líderes se encuentra asociado al código Retroalimentación estructurada, pues mediante este entrenamiento los líderes aprenden a gestionar este espacio individual con la finalidad de brindar una adecuada retroalimentación sobre los resultados en dicha evaluación a cada trabajador. Asimismo, si bien este entrenamiento a los líderes se enfoca en el espacio de retroalimentación mencionado, también se encuentra asociado a los códigos Retroalimentación no estructurada y Reunión semanal constructiva entre líder y colaborador, ya que este entrenamiento contribuye a que los líderes desarrollen competencias de comunicación para dirigir estos espacios transmitiendo una cultura de confianza y cercanía entre líder-colaborador.

Si bien ambos líderes entrevistados comentaron aspectos positivos de este entrenamiento, no fue una práctica destacada por ellos. No obstante, la realización de este entrenamiento resulta crucial dado que estos espacios de retroalimentación son prácticas que inciden en la retención de la mayoría de los trabajadores entrevistados. Por tanto, las tres prácticas de retroalimentación deben contemplar que se requiere un entrenamiento a quienes dirigen estos espacios para asegurar que cada uno logre los objetivos planeados.

Por otro lado, las siguientes prácticas más importantes en la retención del personal de TI son Reconocimiento a trabajadores e Incentivo Top Talent, los cuales se ha identificado que se relacionan con la Evaluación de desempeño. Primero, el Reconocimiento a trabajadores consiste en parte premiar en base a los valores organizacionales a los trabajadores considerando su desempeño laboral. Segundo, el Incentivo Top Talent consiste en un financiamiento académico de la empresa para quienes fueron identificados como trabajadores talentosos en la matriz de talento a partir de su desempeño laboral. De este modo, entendiendo que el desempeño laboral se mide por los resultados en competencias y objetivos alcanzados en la Evaluación de desempeño, esta es parte de ambas prácticas. Esto debido a que los resultados de esta evaluación ejercen un rol importante en la identificación de los trabajadores a reconocer y recompensar. Por lo mencionado, ambas prácticas, Reconocimiento a trabajadores e Incentivo Top Talent, precisan de llevar a cabo la Evaluación de desempeño para aplicar dichas prácticas relevantes en la retención del personal de TI.

Adicionalmente, en cuanto a la Retroalimentación estructurada, se mencionó que los líderes de mando medio se reúnen con los miembros de sus equipos para conversar acerca de los logros alcanzados y puntos de mejoras obtenidos en la evaluación de desempeño con la finalidad de mejorar el desempeño y productividad del colaborador. A partir de ello, se observa que la Evaluación de desempeño de noventa grados es parte de esta práctica, puesto que luego de identificar los resultados sobre las competencias del trabajador se procede a retroalimentar a cada uno de los colaboradores en reuniones personales junto con sus respectivos líderes. Por tanto, la Retroalimentación estructurada es un importante elemento relacionado a la Evaluación de desempeño de noventa grados para comunicar adecuadamente el rendimiento de los trabajadores, lo cual, a la vez, es valorado por los entrevistados para quedarse en la compañía.

En cuanto a la práctica Reconocimiento a trabajadores, se mencionó que condecora, de manera formal, a los colaboradores que hayan puesto en práctica los cuatro valores de Solera y, de manera informal, a quienes hayan protagonizado momentos divertidos o peculiares. A partir de ello, se considera que esta práctica es parte del evento FIO, debido a que en este espacio se realizan estos reconocimientos a los colaboradores al final del año. Si bien la práctica Reconocimiento a trabajadores resulta importante para la mayoría de los entrevistados para decidir quedarse en la organización, es importante reforzar con distintas opciones de reconocimiento con el objetivo de seguir aumentando la percepción de los colaboradores como valorados por la organización.

Finalmente, en cuanto a los eventos FIO y Solera Day, ambos espacios en parte tienen la finalidad de entretener a los colaboradores de las diferentes áreas como a los representantes de la organización a través de dinámicas de juego como de reconocimientos divertidos que se realizan. Por el lado de la variable Salud y bienestar, se mencionó que Solera no gestiona actualmente alguna práctica relacionada a esta; sin embargo, se encontró que los dos eventos están asociados a la variable mencionada inicialmente, puesto que representan espacios de bienestar para los colaboradores al generarles momentos de desestrés y distracción. De esta manera, los eventos de Solera son esenciales, porque promueven el cuidado de la salud física y mental de los colaboradores; no obstante, es adecuado evaluar más actividades que sigan promoviendo el bienestar de ellos.

3. Análisis de las prácticas desde las perspectivas de los trabajadores de tecnología

En este apartado, se analiza las percepciones de los trabajadores de tecnología acerca de las prácticas de retención de Solera lo cual ayudará a conocer diferentes perspectivas sobre cada práctica como, por ejemplo, aspectos más valorados que inciden en la decisión de permanencia de estos trabajadores y sobre posibles mejoras.

3.1. Compensación y beneficios

3.1.1. Salario

- ***Política de remuneración acorde a la mediana mercado TI peruano***

La totalidad de la muestra de trabajadores entrevistados coinciden en que los salarios que ofrece Solera son competitivos pues se encuentran dentro de la mediana salarial del sector tecnología del mercado peruano; no obstante, precisan que un salario acorde a la mediana a veces no es suficiente en este sector, ya que debido a la coyuntura covid-19, más empresas extranjeras han comenzado a ofrecer ofertas laborales bajo la modalidad de trabajo remoto con un sueldo mayor por el mismo puesto de trabajo.

(...) yo creo que Solera lo ha manejado muy bien antes pero ahora con este tema de que una persona como yo o como cualquier otro chico de la empresa pueda trabajar para una empresa extranjera donde pueden pagar el doble o el triple, yo creo que ahí es un poco más complicado (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

Por otro lado, respecto a los rangos salariales, la mitad de los trabajadores mencionaron no conocer de manera clara si Solera ha establecido y maneja rangos para cada uno de las posiciones que hay dentro del área de tecnología. Sin embargo, la otra mitad de los trabajadores aseguró que sí existen los rangos y es una medida adecuada para mantener los sueldos equitativos.

En conclusión, se encuentra un patrón favorable a la práctica, la mayoría de los trabajadores valoran la política de remuneración que ha establecido Solera y afirmaron que es uno de los factores por los cuales permanecen en la empresa; no obstante, resulta relevante comunicar de manera clara los rangos salariales que demuestre que los sueldos son equitativos y justos.

3.1.2. Incentivo monetario

La totalidad de la muestra de trabajadores entrevistados confirmaron que actualmente no se brinda ningún tipo de incentivo monetario en la organización a diferencia de otras empresas que sí asignan bonos por resultados u otros sus trabajadores.

En relación a ello, algunos de ellos consideran que la empresa debería ofrecerlos por, por ejemplo, cumplir con los tiempos establecidos en un proyecto, terminar un

proyecto a tiempo y sin errores, un proyecto bien realizado, sacar adelante un proyecto complicado o por pasar la meta establecida.

De manera más detallada, dos de ellos comentaron que en las empresas en las que han trabajado o en las que trabajan otros compañeros del sector, estas les otorgan una remuneración o incentivo extra en los casos especiales mencionados anteriormente. Asimismo, uno de ellos considera que sería más adecuado implementar incentivos que no impliquen entregar dinero de manera directa, sino optar por otro tipo.

Respecto a la incidencia de esta variable en la decisión de permanencia de los trabajadores, cinco de los ocho afirmaron que este es un factor que consideran en su decisión de permanencia dentro de la organización.

En conclusión, se identifica un patrón favorable respecto de esta práctica, pues pese a que actualmente la organización no ofrece descuentos, vales u otros, y por ende no se encuentra a la par de otras empresas del mismo sector, este es un factor que los trabajadores valorarían que se considere.

3.1.3. Incentivo no monetario

- ***Saludo por cumpleaños y aniversario***

La totalidad de la muestra de trabajadores entrevistados mencionaron aspectos positivos del Saludo de cumpleaños o aniversario, pues es una buena práctica en tanto promueve el diálogo y la integración entre los colaboradores, quienes en su mayoría continúan trabajando en remoto. Asimismo, resaltan que esta práctica los hace sentirse más cómodos entre compañeros de trabajo y con la empresa donde trabajan, pues se crea un momento más cerca e informal entre ellos.

No obstante, uno de los trabajadores también detalló que, si bien el Saludo de cumpleaños o aniversario es una buena práctica, esta aún no se compara a las estrategias de otras empresas del sector, pues estas brindan algún obsequio, lo cual es una práctica de Solera que se ha abandonado con el tiempo.

Solera siempre saludan por WhatsApp, pero comparando con otras empresas como Globan o Everis, van más allá que solo saludarte por el canal, sino darte obsequios, un queque, que era una iniciativa que se ha perdido porque sí se hacía hace un par de años en Solera (comunicación personal, 03 de febrero de 2022).

Además, otro trabajador considera que estos saludos son un cumplido; por el contrario, esperaría que la empresa muestre un interés más genuino sobre aspectos más importantes como la salud física y mental.

Finalmente, solo cuatro de los ocho trabajadores de la muestra coincidieron en que esta práctica es un factor que consideran al decidir su permanencia en Solera. En este sentido, en conclusión, si bien los trabajadores mencionaron aspectos positivos sobre esta práctica, no se puede afirmar que exista un patrón favorable ni desfavorable a ella tal cual como es actualmente.

- ***Reconocimiento a trabajadores***

Seis de los ocho consideran que la práctica reconocimiento a trabajadores es gratificante y útil, pues reconoce el trabajo bien elaborado que ellos vienen desarrollando como cada miembro de su equipo. Asimismo, mencionan que como dicho reconocimiento se realiza en el evento general FIO en la empresa, esto permite facilitar un espacio en el que los trabajadores puedan interrelacionarse y a su vez la organización pueda reconocer a quienes han logrado un trabajo sobresaliente durante el año.

Por otro lado, uno de ellos mencionó que la práctica no es significativa para él, pues por su forma de ser, él es consciente de la calidad de trabajo que realiza y no es relevante sentirse reconocido por ello. Finalmente, otro de los trabajadores indicó no conocer la práctica pues en el periodo de tiempo como parte de la empresa aún no ha estado presente en el mes en el cual se desarrolla ese evento.

En conclusión, se identifica un patrón favorable a la práctica de reconocimiento de trabajadores, pues seis de ocho trabajadores coincidieron que esta es una buena práctica de la empresa y la consideran al decidir su permanencia dentro de ella.

3.2. Desarrollo y desempeño de empleados

3.2.1. Capacitación

- ***Aprendizaje on the job***

Esta práctica denominada Aprendizaje on-the-job consiste en el aprendizaje que obtienen los trabajadores a través de las experiencias y el desarrollo de sus tareas diarias en los proyectos que se les asignan.

La mayoría de los trabajadores mencionaron que esta es una práctica que les permite mantener un aprendizaje continuo al atender las necesidades de clientes de diferentes sectores como banca, retail, salud, minería o ganadería, pues requiere comprender el modelo de negocio de cada uno de ellos.

Como tú te lo puedes imaginar, un cliente de una clínica no es el mismo cliente que de una mina. Entonces nosotros nos ponemos en el zapato y ahí está el aprendizaje on-the-job. Gracias a tantos trabajos, diferentes proyectos, nos permite aprender de diferentes cosas. (Entrevista de Entrevistado 2, 07 de diciembre).

Esta cita representa la opinión conjunta de esta mayoría de trabajadores indicando que parte de su trabajo requiere que mantengan sus conocimientos y habilidades actualizados día a día. En este sentido, este aprendizaje es inherente a sus puestos de trabajo por lo que no es una práctica significativa en cuanto a capacitación.

De igual manera, tres de ellos indicaron de manera explícita que pese a que ellos se capacitan de manera pro activa, la empresa debe implementar un programa de capacitación. Asimismo, indican que este programa debe ser sólido, alineado a la estrategia de la empresa y asignar horas únicamente para la capacitación del equipo. Finalmente, uno de ellos indicó que brindar capacitaciones a los equipos de tecnología es una práctica en empresas del sector.

En conclusión, se ha encontrado un patrón desfavorable a la práctica siendo que cinco de los ocho trabajadores coincidieron en que este aprendizaje es un aspecto propio del desarrollo de su trabajo y solo tres indicaron que esta práctica es un factor que consideran al momento de decidir su permanencia en Solera.

- ***Capacitación interna por iniciativa del equipo de tecnología***

Cinco de los ocho trabajadores comentaron que esta práctica es positiva en tanto comparten conocimientos, información e ideas entre ellos que les permite realizar de mejor manera los proyectos que tienen por desarrollar. En este sentido, ellos coinciden en que dichas capacitaciones son espacios que benefician el aprendizaje y desarrollo de los proyectos por equipo; por tanto, los programas o cursos de capacitación que la empresa brinde resultan valiosos para ellos.

Asimismo, uno de ellos indica que puede apoyarse en su líder para la gestión de la realización de estas capacitaciones internas si lo requiere. De igual forma, otro de ellos comenta que Solera sí ha realizado diversas capacitaciones de manera presencial al personal de tecnología, las cuales surgieron por iniciativa de los líderes de equipo y Solera siempre estuvo dispuesto a financiarlas.

Por otro lado, uno de los líderes comenta que actualmente la empresa no contempla en su horario de trabajo un tiempo designado para que él pueda organizar y desarrollar alguna capacitación que su equipo esté requiriendo.

Finalmente, uno de los trabajadores comenta que hasta el momento no ha recibido ninguna capacitación por parte de alguno de sus compañeros, pero sí es de su conocimiento que esto se practica en la empresa.

A modo de conclusión, se ha encontrado un patrón favorable a la práctica pues solo cinco de los ocho trabajadores indicaron que este es un factor que consideran al momento de decidir su permanencia en la empresa.

- ***Entrenamiento en competencias personales a líderes***

Los dos líderes entrevistados coinciden en que es una práctica muy útil que les brinda soporte en cuanto a habilidades que requieren los líderes para brindar una retroalimentación completa y efectiva a los miembros de su equipo, y también sirve para que se integren entre ellos; sin embargo, discrepan sobre su incidencia positiva en la decisión de permanencia en Solera.

Uno de los líderes detalló que se realiza tanto una explicación general y también una individual en la que se brinda mayor detalle sobre la herramienta a utilizar para la retroalimentación. “Yo recuerdo que en algún momento tuvimos una reunión general donde nos explicaron la forma de llevar el Excel. Recuerdo que luego hubo uno más personal, te explicaban a detalle sobre cada indicador en un PPT” (comunicación personal, 29 de noviembre de 2021).

En conclusión, no se puede afirmar que exista un patrón favorable ni desfavorable a esta práctica, pues si bien ambos líderes concuerdan que es una práctica que les brinda un soporte directo para el desarrollo de una de sus funciones, los mantiene alineados y

garantiza que las retroalimentaciones se desarrollen bajo un flujo correcto, solo uno de ellos indica que es una práctica que inciden en su decisión de permanencia.

3.2.2. Desarrollo profesional

- ***Ascenso o rotación ocasional de puesto de trabajo***

Tres de los trabajadores comentaron aspectos positivos a favor de la práctica. Uno de ellos indica que, a diferencia de otras empresas, en Solera sí existe mayor posibilidad de ascenso. Los otros dos trabajadores han afirmado que han presenciado el ascenso de compañeros cuando alguien se ha necesitado cubrir un puesto de trabajo. En este sentido, uno de ellos detalló que es una práctica valiosa para él en tanto cuando hay un puesto que cubrir, la empresa siempre realiza un reclutamiento interno que les permite tener la oportunidad de ascender directamente; es decir, se prioriza a alguien que ya pertenece a la empresa para asumir un cargo mayor.

Por otro lado, cinco de los ocho trabajadores comentaron aspectos negativos en contra de esta práctica como que, por ejemplo, es limitada al requerir de la salida de un trabajador o expansión del área, un ascenso no va necesariamente acompañado de un aumento económico, no existe una clara dirección de las oportunidades de crecimiento que tiene cada trabajador.

En este sentido, esta práctica no se aplica cuando un trabajador esté preparado o merezca un ascenso, sino que se brinda si la oportunidad surge en el camino. Por tanto, como lo indica uno de ellos podría ser que el perfil y desempeño de uno de los trabajadores justifique un ascenso, aun así, la empresa podría no tener la posibilidad de ofrecérselo.

A modo de conclusión, se ha identificado un patrón desfavorable a esta práctica en tanto solo tres de ocho trabajadores indicaron que esta práctica es un factor que consideran al momento de decidir permanecer dentro de la empresa.

- ***Incentivo Top talent***

Seis de los ocho trabajadores comentan que esta práctica es positiva, pues reconoce y premia el desempeño y esfuerzo que los trabajadores han tenido a lo largo del año o en un proyecto en específico.

En este sentido, esta mayoría considera que es una práctica que incentiva a los trabajadores con mayor productividad y potencial, en tanto esta representa ser una oportunidad para que se desarrollen académicamente y les permite atender de manera pronta sus prioridades de estudios gracias al apoyo de la empresa. Cabe resaltar que uno de ellos mencionó que ha sido partícipe de esta práctica, la cual le permitió desarrollar un curso que no podía pagar en su totalidad por sí mismo.

Yo fui apremiado con este incentivo, y me pareció genial que puedan apoyarnos a nosotros de esta forma, porque a veces hay algunos cursos que son sumamente caros, hay algunas capacitaciones que no están en tu prioridad número uno, pero gracias a este incentivo, escala y se vuelve tu prioridad número uno (comunicación personal, 7 de diciembre).

Por otro lado, dos trabajadores indicaron que no conocen esta práctica probablemente porque no ha habido un flujo de comunicación adecuado para que sea del conocimiento de todos los trabajadores. Además, uno de ellos indicó que esta práctica debería ser un premio, sino una política de capacitación constante en beneficio del equipo.

En conclusión, se ha encontrado un patrón favorable a esta práctica en tanto la mayoría de los trabajadores indicaron aspectos positivos sobre ella, así como que es un factor que tienen en consideración al momento de decidir su permanencia dentro de la empresa.

3.2.3. Desempeño

- ***Evaluación de desempeño de 90 grados***

Cinco de los ocho trabajadores indicaron que esta es una práctica muy importante y positiva en la organización, porque les permite conocer los aspectos a mejorar, establecer nuevas metas, ser autocríticos con su rendimiento, identificar sus oportunidades de mejora o si están yendo por un buen camino.

Por otro lado, sin embargo, tres trabajadores recalcaron que esta es una práctica casi inherente a cualquier empresa por lo que no resultar ser significativa. “No sería un punto a evaluar por mi parte, porque considero que todas las empresas de mediana o grande las tienen” (Entrevista a Entrevistado 7, 03 de febrero). Asimismo, uno de ellos

sugiere que la evaluación sea más amplia de modo que tanto el jefe directo, ellos mismos e incluso clientes puedan participar de esta evaluación de desempeño.

A modo de conclusión, se ha identificado un patrón favorable a la práctica en tanto cinco de los ocho trabajadores indicaron que esta práctica les brinda una perspectiva más amplia sobre el desempeño de sus funciones.

3.3. Diseño del trabajo

3.3.1. Diseño del trabajo

- ***Rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias***

Todos los trabajadores coinciden en que esta práctica es sumamente importante para ellos, pues les permite participar en proyectos con diferentes clientes, ganar experiencia en diferentes rubros, conocer nuevos flujos de trabajo, aprender nuevas funcionalidades o temas técnicos.

Ahora en la rotación de proyecto de diferentes tópicos, eso es una parte muy positiva en el sentido de que da experiencia en diferentes rubros, te da experiencia, por ejemplo, en la parte de banca, comercial, mineras, etc. Entonces, todos esos conocimientos no solamente en la parte tecnológica, sino en la parte de negocios ayudan bastante y enriquecen bastante a la persona como profesional (comunicación personal, 19 de diciembre de 2021).

Esta es una cita que representa la percepción general que tienen todos los trabajadores respecto a los beneficios que adquiere por esta práctica. Asimismo, esta práctica les brinda la oportunidad de expandirse y no quedarse en un mismo proyecto bajo una misma perspectiva o empleando los mismos temas técnicos.

Finalmente, uno de los trabajadores detalló que rotar en diferentes proyectos requiere un cambio de perspectiva; por tanto, brinda un respiro que es algo positivo para el estado anímico de los trabajadores. “Si has visto un proyecto por varios meses, tarde o temprano te vas a cansar, la mejor solución para eso desde mi experiencia es cambiar de proyecto, hacer que te roten de proyecto, ver algo nuevo, eso ayuda bastante” (Entrevista a Entrevistado 1, 29 de noviembre de 2021).

A modo de conclusión, se ha encontrado un patrón favorable a la práctica en tanto todos los trabajadores indicaron que valoran de manera positiva que Solera tenga dicha práctica por los diversos beneficios de esta aporta a su desarrollo profesional.

- ***Participación en proyectos simultáneos***

Tres de los ocho trabajadores mencionaron que esta es una práctica que valoras de manera positiva puesto que les permite aumentar su bagaje de conocimiento y les brinda la posibilidad de hacer una pausa y continuar con otros proyectos para que no estancuen en uno solo. De hecho, uno de ellos detalló que este fue una de las razones por las cuales decidió trasladarse a Solera, ya que en su anterior empresa solo trabaja para un único cliente con un solo proyecto a la vez.

(...) a mí sí me gusta y me ha gustado siempre participar en varios proyectos de diferentes tipos y justo fue uno de los motivos por los que pasé a Solera porque yo recuerdo que en Indra trabajaba para Telefónica como cliente y era un solo proyecto a la vez (comunicación personal, 04 de febrero de 2022).

Por otro lado, cinco trabajadores coincidieron que esta práctica no es necesariamente beneficiosa para todos los trabajadores, pues no todos tienen la habilidad de manejar dos o más proyectos a la vez, lo cual puede saturarlos o hacer que pierdan el enfoque y concentración en el proyecto al buscar abarcar demasiado; en consecuencia, no rendir adecuadamente en uno ellos.

(...) la participación en proyectos simultáneos, es retador, pero no lo veo como algo positivo, siento que te quita el foco un poquito de lo que estás haciendo y tal vez cuando trabajas en muchos proyectos, tratas de abarcar mucho y al final no terminas concentrándote y no terminas dando todo lo que podrías dar en ese proyecto (comunicación personal, 19 de diciembre de 2021).

En conclusión, se ha encontrado un patrón desfavorable a la práctica en tanto que solo tres de los ocho trabajadores mencionaron que esta práctica es una de las razones que consideran al momento de decidir permanecer dentro de la empresa.

3.4. Bienestar y clima laboral

3.4.1. Condiciones del ambiente de trabajo

- ***Entrega de hardware***

La mayoría de la muestra seleccionada coinciden en que es un deber de las empresas del sector entregar laptops, pantallas adicionales y celulares a los trabajadores cuando se incorporan a la organización, puesto que son esenciales para ejercer sus labores. No obstante, se encontró que la gestión de estas herramientas no ha sido adecuada puesto que uno de los trabajadores asegura no haber recibido una pantalla adicional o un celular. Otro trabajador recibió una laptop con deficiencias en el monitor por lo que tuvo que usar su herramienta personal. Asimismo, se señaló que las laptops entregadas no reciben mantenimientos continuos y no se han adquirido nuevas laptops, a pesar de que cada vez se usan nuevos programas y software que requieren gran capacidad en las computadoras.

Cabe señalar que siete de ocho trabajadores indicaron que las herramientas mencionadas en esta práctica no son un factor importante por el cual deciden permanecer en la empresa; no obstante, solo para un trabajador está práctica de entregar herramientas de trabajo sí incide en su decisión.

A modo de resumen, la mayoría de estos perfiles concuerdan que recibir estas herramientas no es un diferenciador de Solera respecto a otras empresas de tecnología. Además, Solera no cuenta con un programa de mantenimiento de laptops, no se está entregando herramientas en óptimas condiciones y tampoco se está proporcionando todas las herramientas necesarias a los trabajadores.

En conclusión, se observa un patrón desfavorable sobre esta práctica, puesto que varias empresas entregan estas herramientas a sus colaboradores de tecnología lo cual resulta ser poco atractivo en una organización por no ser un beneficio diferente respecto de otras empresas.

- ***Acceso a software***

La mayoría de la muestra seleccionada, al igual que en la anterior práctica, coinciden que es de carácter inherente que las empresas del sector habiliten los programas que se requerirán en cada proyecto. De lo contrario, sería un aspecto negativo para la

organización; de hecho, uno de los trabajadores comentó que los programas usados por los desarrolladores de Solera son softwares gratuitos y no necesariamente de pago.

Cabe mencionar que siete de ocho trabajadores afirmaron que esta práctica no es un factor importante por el cual deciden permanecer en la empresa; mientras que para un trabajador sí incide en su decisión de permanencia los softwares entregados para usarlos en los proyectos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la mayoría de los trabajadores consideran que poner a disposición de softwares no resulta ser atractivo para quedarse en la empresa, puesto que no es distintivo respecto a otras organizaciones del sector.

En conclusión, se observa un patrón desfavorable sobre esta práctica, puesto que el acceso a software es necesario para trabajar y cumplir con los diferentes proyectos, de no brindarlo afectaría negativamente a la organización.

- ***Silla ergonómica***

La mayoría de la muestra seleccionada, como en las dos anteriores prácticas, concuerdan en que no implica un impacto positivo en su decisión de permanencia la entrega de una silla ergonómica, puesto que las empresas facilitan esta herramienta en la modalidad híbrida o presencial y, de igual forma, solo lo consideran como una buena práctica proporcionada por Solera.

Cabe mencionar que seis de ocho trabajadores afirmaron que esta práctica no es un factor importante por el cual deciden permanecer en la empresa; sin embargo, dos trabajadores piensan diferente: uno lo valora debido a que contar con una silla implica cuidar su postura ergonómica de modo que podrá laborar mejor durante varias horas en la computadora mientras que el otro trabajador considera adecuado que se entregue este beneficio a los colaboradores de Solera.

De acuerdo a lo mencionado, Solera ha tratado de acondicionar el lugar de trabajo con el uso de sillas ergonómicas, debido a que la pandemia ha conllevado a que las labores se realicen desde casa; sin embargo, para la mayoría de los trabajadores no es un determinante para quedarse en la organización.

En conclusión, se observa un patrón desfavorable sobre esta práctica por considerarse que la entrega de la silla es usual entre las empresas y por ser una buena práctica de Solera, pero que no retiene.

3.4.2. Flexibilidad

- ***Trabajo híbrido***

La totalidad de la muestra de trabajadores entrevistados concuerdan en que esta práctica es uno de los principales motivos por el cual deciden quedarse en Solera, puesto que se sienten cómodos trabajando desde sus hogares debido a que sus labores se realizan desde una computadora y, a la vez, sienten tranquilidad de prevenir contagios del Covid-19 en esta modalidad. Cabe mencionar que algunos trabajadores esperan continuar trabajando en la modalidad remota para mantener este beneficio de estar en casa y porque empresas del sector seguirán proporcionando este beneficio. No obstante, otros trabajadores también esperan el retorno a las oficinas para volver a interactuar entre compañeros del área, puesto que el confinamiento ha podido generar estrés y ansiedad en alguno de ellos. Cabe señalar que un trabajador tuvo la oportunidad de retornar a la empresa después de tiempo y mencionó sentir cierta calidez estando en las oficinas.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, para los ocho colaboradores trabajar en esta modalidad es una práctica muy valorada, sobre todo, porque estos perfiles pueden laborar desde casa y por reducir la posibilidad de contagiarse del Covid-19. De igual forma, se observa cierta apertura en algunos trabajadores para retornar a las oficinas.

En conclusión, se observa un patrón favorable sobre esta práctica por los beneficios que aportan a los colaboradores en la modalidad remota y cuando se retorne a la modalidad presencial.

- ***Opción de adelantar días libres***

En Solera, esta práctica implica que los colaboradores cuentan con la opción de solicitar adelantar días libres; sin embargo, estos días otorgados luego son descontados de sus días de vacaciones.

Para la mayoría de los trabajadores es importante saber que la organización apoyará a sus trabajadores en caso soliciten un permiso laboral. De hecho, quienes lo han solicitado por emergencia o problemas personales consideran que Solera los comprende

y les otorga el permiso sin complicaciones ni demoras. En relación a esto último, un trabajador valora esta práctica puesto que en comparación a Solera en otra empresa debía de pedir permiso con dos meses de anticipación. Cabe señalar que quienes aún no han solicitado este permiso valoran que Solera cuente con esta opción en caso lo requieran.

De manera más detallada, siete de ocho trabajadores afirmaron que es una práctica valorada por el cual deciden permanecer en la empresa debido a flexibilidad que se le proporciona al trabajador para pedir permiso cuando considere necesario; mientras que para otro trabajador esta práctica no incide en su decisión de permanencia.

A partir de lo mencionado, se ha encontrado que la mayoría de trabajadores aprecian esta práctica por quienes han tenido la oportunidad de solicitar este permiso y, de igual forma, para quienes lo solicitarán en un futuro, aunque ello implique reducir sus días de vacaciones se verán reducidos.

En conclusión, se observa un patrón favorable de esta práctica, a pesar de que solicitar un permiso laboral resulte en un descuento de días sobre el total de las vacaciones de cada trabajador.

Por otro lado, si bien en torno a esta variable no existe una práctica formal respecto al horario laboral, se ha encontrado que en el día a día Solera permite la gestión de un horario de trabajo flexible, pues, aunque los trabajadores cuentan con un horario establecido desde su contratación, la organización no controla las entradas y salidas de ellos, ya que prioriza el cumplimiento de sus funciones y objetivos en las fechas establecidas. Por tanto, se observa que en Solera sí existe una práctica que permite a sus trabajadores manejar un horario de trabajo flexible.

3.4.3. Salud y bienestar

La mayoría de los trabajadores consideran que implementar prácticas relacionadas a la salud y bienestar sería valorado en la decisión de permanencia si se enfocan en sus necesidades o requerimientos, puesto que el trabajo del área suele ser estresante como retador. De hecho, quienes han podido presenciar actividades o programas de salud en otras organizaciones aseguran que lo apreciaría aún más si Solera incluyera estos beneficios.

No obstante, algunos trabajadores no concuerdan con esto puesto que para dos trabajadores esta implementación solo serían buenas acciones de la empresa mientras que para otro trabajador el cuidado de la salud depende de uno mismo para laborar en óptimas condiciones. En cuanto al servicio de psicología que brindó Solera, pocos colaboradores estuvieron informados sobre este servicio y, adicionalmente, sobre clases de yoga. En ambos casos, estos servicios no tuvieron la aceptación esperada por lo que los trabajadores no hicieron uso de ello.

Cabe señalar que cinco de ocho trabajadores coinciden en que sería adecuado que Solera considere tomar acciones sobre este aspecto de la salud tanto físico como psicológico; no obstante, dos trabajadores consideran que la implementación solo sería beneficios adicionales mientras que para otro contar con prácticas genéricas no incide en la decisión de permanencia en la empresa.

En conclusión, actualmente, Solera no cuenta con ninguna práctica enfocada en la salud o bienestar del colaborador; si bien se proporcionó dos servicios este no obtuvo relevancia entre los trabajadores; no obstante, de implementar prácticas más orientadas a estos perfiles sería valorado para optar por permanecer en la organización. Por lo mencionado, se observa un patrón favorable en la decisión de permanencia para los trabajadores de tecnología.

3.4.4. Sentido de pertenencia

- ***Evento WAITT (We Are In This Together)***

Algunos trabajadores indicaron que al inicio el evento se realizaba cada semana y era complicado conectarse; sin embargo, progresivamente se comenzó a realizar de manera mensual. Asimismo, la mitad de ellos concuerda en que es una buena práctica de Solera por ser un espacio para conversar y familiarizarse con la empresa. De hecho, algunos trabajadores valoran el esfuerzo de Solera por realizar el evento en la virtualidad; no obstante, solo uno de los entrevistados considera que el evento debería ser presencial debido a que la experiencia en la modalidad remota es distinta. Otro trabajador también indicó que este evento es una buena práctica de Solera, pero no resulta ser atractiva para optar por quedarse en la empresa.

De manera detallada, cuatro de ocho trabajadores valoran este evento como un factor importante por el cual deciden permanecer en la empresa; no obstante, para la otra mitad está práctica no los retendría en la organización.

En conclusión, no se puede afirmar que exista un patrón favorable ni desfavorable para el evento WAITT. Si bien ha sido un nexo de comunicación con los trabajadores y la empresa cuando inició la pandemia, ello no es decisivo para quedarse en Solera.

- ***Evento FIO (Finding Innovation Opportunities)***

Acerca de este evento, la mitad de los trabajadores aprecian que Solera tenga un espacio ameno donde se pueda reconocer el esfuerzo de sus colaboradores, se pueda conversar con los compañeros y despejarse de temas laborales; no obstante, los otros cuatro colaboradores consideran que a pesar de ser una buena iniciativa de la empresa no es una práctica que los motiva a quedarse en la organización.

De manera detallada, cuatro de ocho trabajadores valoran este evento como un factor importante por el cual consideran permanecer en la empresa; no obstante, para la otra mitad está práctica no inciden en su decisión de permanencia.

En conclusión, no se puede afirmar que exista un patrón favorable ni desfavorable sobre el evento FIO puesto que para la mitad es un espacio de reconocimiento y distracción; no obstante, para los otros cuatro trabajadores no lo consideran decisivo para quedarse.

- ***Evento Solera Day***

Acerca de esta práctica, se ha encontrado que algunos trabajadores esperan con muchas expectativas las actividades y juegos que Solera realiza en ese día lo cual resulta muy divertido. De hecho, este evento es un espacio de distracción, de confraternidad entre los colaboradores de tecnología, así como un momento para conocer a compañeros de otras áreas. Asimismo, algunos trabajadores están satisfechos con la realización de este evento incluso en la virtualidad, por lo que sigue siendo un espacio valorado para quedarse en la empresa. No obstante, para algunos trabajadores no resulta ser atractivo este evento puesto que solo se considera como una buena práctica proporcionada por la empresa.

De manera detallada, cinco de ocho trabajadores valoran este evento como un factor importante por el cual consideran seguir en la empresa; por el contrario, otros tres consideran que esta práctica no incide en su decisión de permanencia.

En conclusión, se encuentra un patrón favorable para el evento Solera Day, puesto que entretiene y fomenta la unión entre los colaboradores de la organización motivo por el cual es un evento esperado por la mayoría de los trabajadores.

- ***Evento Solera After***

Este evento implica procurar un espacio de comunicación entre los trabajadores y la alta dirección cada semana. En él, el CEO se reúne con un grupo de trabajadores de distintas áreas para conversar sobre diferentes temas. Antes de la pandemia, este espacio se realizaba de manera presencial en la cual los trabajadores incluso tenían la oportunidad de compartir un brindis con el CEO.

Este evento se considera importante debido a la cercanía que tienen los trabajadores con el CEO para comunicar sus inquietudes o impulsar iniciativas directamente con él; de hecho, a partir de estas reuniones se han tomado decisiones en base a lo conversado en estos eventos. Asimismo, uno de los trabajadores considera que, al realizarse estas reuniones, el CEO demuestra compromiso e interés por conocer y establecer un vínculo con sus colaboradores. Incluso, uno mencionó que no todas las empresas proveen a sus colaboradores un espacio de comunicación tan directa con la alta dirección. Por otro lado, otros trabajadores consideran que el evento es interesante, pero no es un determinante para quedarse en Solera.

De manera detallada, cinco de ocho trabajadores valoran este evento como un factor importante por el cual seguirían en la empresa; no obstante, tres consideran que esta práctica no incide en su decisión de permanencia.

De acuerdo a lo mencionado, se ha encontrado que en estas reuniones el CEO brinda a los trabajadores un espacio de diálogo y escucha de modo que esto ayuda a impulsar iniciativas internas o propuestas de mejora por parte de los colaboradores; sin embargo, para algunos trabajadores esta práctica no resulta ser atractiva, a pesar de tener cierta cercanía con el fundador.

En conclusión, se observa un patrón favorable para esta práctica, puesto que se refuerza el nexo de comunicación entre los trabajadores y el CEO al tener la oportunidad de transmitir ideas y/o sugerencias al decisor de la empresa.

3.4.5. Liderazgo de superiores

- ***Retroalimentación estructurada***

La mayoría de la muestra de trabajadores entrevistados concuerdan en que la retroalimentación estructurada ayuda a los trabajadores a ser autocríticos y a recibir la evaluación directa de su líder; no obstante, no todos los trabajadores han tenido la oportunidad de conocer el avance de sus objetivos propuestos debido a que los líderes no han podido coordinar reuniones con cada colaborador del equipo, a pesar de ello esta práctica es valorada para quedarse en Solera. Por otro lado, quien no valora esta práctica indica que no haber recibido una retroalimentación completa por su líder por lo que afirma no ser de retención mientras que otro trabajador considera otros motivos por el cual seguir en una empresa.

De manera detallada, seis de ocho trabajadores valoran este evento como un factor importante por el cual deciden permanecer en la empresa; por el contrario, otros dos consideran que esta práctica no incide en su decisión de permanencia.

De acuerdo a lo mencionado, se observa un patrón favorable en esta práctica debido a que se comunica a los trabajadores los objetivos logrados y no logrados para, a partir de ello, tomar acciones de mejoras sobre los resultados alcanzados. No obstante, no hay una adecuada coordinación acerca de las reuniones de retroalimentación por parte de los líderes.

- ***Retroalimentación no estructurada***

La mayoría de la muestra de trabajadores entrevistados valoran esta práctica, puesto que los líderes se comunican con cada miembro de su equipo para conocer sus avances, sus necesidades, así como poder resolver sus dudas; no obstante, como en la anterior práctica, se ha encontrado que no todos han tenido la oportunidad de recibir la retroalimentación de sus líderes.

De manera detallada, siete de ocho trabajadores valoran este evento como un factor importante por el cual deciden permanecer en la empresa; en contraste, un trabajador considera que esta práctica no incide en su decisión de permanencia.

En conclusión, se encuentra un patrón favorable sobre esta práctica puesto que los líderes imparten momentos de comunicación con sus trabajadores para apoyarlos en lo que requieran; sin embargo, no se ha realizado de manera equitativa a todos los colaboradores.

- ***Reunión semanal constructiva entre el líder y colaborador***

Para la mayoría de la muestra de trabajadores entrevistados, estas reuniones son espacios de comunicación personal, ya que el líder conoce el progreso de cada uno de su equipo, se pregunta si requieren apoyo en el aspecto personal o en sus proyectos. No obstante, un trabajador indicó que en ocasiones la retroalimentación se centra más en la revisión de las tareas pendientes de la semana en vez de ser un espacio productivo en pro de los proyectos que el trabajador participa. Cabe señalar que no todos los trabajadores han tenido la oportunidad de reunirse con su líder a cargo para recibir esta retroalimentación.

De manera detallada, seis de ocho trabajadores valoran este evento como un factor importante por el cual deciden permanecer en la empresa; por el contrario, dos de los entrevistados consideran que esta práctica no incide en su decisión de permanencia.

En conclusión, se encuentra un patrón favorable sobre esta práctica, puesto que es atractivo la retroalimentación que se imparte a cada colaborador; no obstante, se espera que todos puedan contar con estas reuniones y que esté enfocado en ser más productivo para ambas partes.

3.5. Prestigio y seguridad laboral

3.5.1. Estabilidad y seguridad laboral

En cuanto a una práctica en relación a la estabilidad financiera de la empresa, inicialmente, los encargados del área de Gestión de talento no hicieron mención de alguna práctica en esta variable; sin embargo, en posteriores entrevistas con los trabajadores se identificó la existencia de la práctica Solera Result la cual consiste en presentar, en marzo de cada año, información financiera acerca de los logros alcanzados respecto al año

anterior así como lo que se espera alcanzar en el presente año. Respecto a esto, para cuatro trabajadores es importante que se comparta esta información a toda la empresa, puesto que conocer cómo está la empresa económicamente les genera tranquilidad y seguridad. Mientras que para los otros cuatro esta no es una práctica valorada en su decisión de permanencia en Solera. Por tanto, no se puede afirmar que exista un patrón favorable ni desfavorable.

- ***Contrato anual***

Acerca de esta práctica, se encontró que los trabajadores firman contratos de seis meses y no, necesariamente, de doce. De hecho, quienes cuentan con un contrato anual consideran que esto les genera tranquilidad y seguridad saber que tendrán mayor tiempo de relación laboral con la empresa; no obstante, también se mencionó que no todos optan por una temporalidad anual, pues algunos preferirían contar con la opción de renovar su contrato por un plazo de tres o seis meses. Otro trabajador indicó que la temporalidad del contrato no es del todo importante puesto que prefiere trabajar en buen ambiente laboral para quedarse en una empresa. Por último, el área de Gestión de talento no ha entregado el contrato de renovación laboral a un colaborador, sino solo se comunicó de manera verbal su continuidad en la empresa.

De manera más precisa, cinco de ocho trabajadores indicaron que el contrato laboral no es un factor relevante por el cual deciden permanecer en la empresa; no obstante, tres trabajadores consideran que esta práctica les da estabilidad laboral por lo cual es importante para quedarse en la organización.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se ha encontrado un contraste de información sobre la temporalidad de los contratos, no todos los trabajadores preferirían contratos extensos, contar con contratos de doce meses genera tranquilidad, y, finalmente, no ha habido una adecuada gestión respecto a las renovaciones de contratos laborales.

En conclusión, se encuentra un patrón desfavorable para esta práctica puesto que los contratos anuales no son atractivos para todos los trabajadores.

3.5.2. Prestigio organizacional

- ***Publicación interna sobre logros***

La mayoría de la muestra de trabajadores concuerdan en que elogiar los logros propios, así como el de la organización no es un diferenciador para quedarse en la organización. Una cita representativa sobre que ilustra esta idea es la siguiente: “Como desarrollador de la empresa no me veo afectado por el tema de si deciden o no publicar los logros por redes sociales o algún newsletter, como que me es indiferente” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2021). Además, otro trabajador mencionó que las empresas normalmente publican estos logros de manera interna a toda la organización. Otros trabajadores consideran como una buena práctica comunicar los logros, pero no inciden en su retención. En contraste, se mencionó que de realizarse publicaciones de manera externa o pública sí tendría incidencia en la decisión de permanencia puesto que mejoraría la imagen de la empresa y de los trabajadores.

Cabe señalar que seis de ocho trabajadores afirmaron que esta práctica no es un factor importante por el cual deciden permanecer en la empresa; no obstante, un trabajador valora esta práctica por el hecho de que se reconoce el esfuerzo de los colaboradores mientras que otro considera importante ser admirado por sus compañeros cuando se ha alcanzado logros importantes para la empresa.

De acuerdo a lo mencionado, se ha encontrado que comunicar los logros de los trabajadores y el de la organización por medios internos no es valorado para retener a los trabajadores. Inclusive se considera una buena acción de la empresa realizar estas publicaciones, pero finalmente no resulta relevante para varios trabajadores. Empero, solo es atractivo para dos de ellos por el reconocimiento que la empresa realiza sobre el esfuerzo que realizan los colaboradores.

En conclusión, existe un patrón desfavorable en la mayoría de los trabajadores, pues solo dos valoraron esta práctica para seguir quedándose en la empresa.

A partir de lo descrito a lo largo de este apartado, se ha identificado que las prácticas de retención que sí inciden en la decisión de permanencia de los trabajadores entrevistados del área de tecnología se mostrarán en la siguiente tabla:

Tabla 10: Prácticas que inciden en la decisión de permanencia de los trabajadores

SÍ INCIDEN
<ul style="list-style-type: none">- Rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias- Trabajo híbrido- Política de remuneración de acuerdo a la media del mercado TI peruano- Opción de adelantar días libres- Retroalimentación no estructurada- Incentivo Top talent- Retroalimentación estructurada- Reunión semanal constructiva entre líder y colaborador- Reconocimiento a trabajadores- Capacitación interna por iniciativa del equipo de tecnología- Evaluación de desempeño de 90 grados- Solera After- Solera Day

Asimismo, las prácticas que no inciden en la decisión de permanencia de la muestra los trabajadores del área de tecnología son los siguientes:

Tabla 11: Prácticas que no inciden en la decisión de permanencia de los trabajadores

NO INCIDEN
<ul style="list-style-type: none">- Aprendizaje On the job- Ascenso o rotación ocasional de puesto de trabajo- Participación en proyectos simultáneos- Silla ergonómica- Contrato anual- Publicación interna de logros- Entrega de hardware- Acceso a software

Por otro lado, se identificaron cinco prácticas que no presentan un patrón favorable ni desfavorable en relación a la retención de los trabajadores: Saludos de cumpleaños y aniversario, Entrenamiento en competencias a líderes, Evento WAITT, Evento FIO y Estabilidad Financiera. Finalmente, no se identificaron prácticas de retención en las variables Incentivo monetario, y Salud y Bienestar.

Finalmente, acerca de las dimensiones expuestas en el marco teórico, es posible tener una mejor interpretación de cómo cada dimensión junto a las variables y prácticas que la conforman está contribuyendo en la retención del personal TI de Solera. Esta

interpretación se realiza a partir del análisis de las prácticas previamente expuestas y, a la vez, al tener en cuenta la variable identificada de cada práctica. Por lo mencionado, en los siguientes párrafos se detallará las cinco dimensiones con las variables que la conforman junto a la cantidad de prácticas identificadas según el tipo de patrón obtenido en las respuestas de los trabajadores de Solera:

Sobre la dimensión Compensación y beneficios, está conformado por las variables Salario, Incentivo monetario e Incentivo no monetario las cuales se identificaron en total tres prácticas en el que dos de ellas tienen un patrón favorable y una como patrón neutral.

Sobre la dimensión Desarrollo y desempeño de empleados, está conformado por las variables Capacitación, Desarrollo profesional y Desempeño con un total de seis prácticas. De estas prácticas, se encontró que tres de ellas tienen un patrón favorable, una con patrón neutral y dos con patrón desfavorable.

Sobre la dimensión Diseño del trabajo, consta de una sola variable con el mismo nombre y la conforman dos prácticas, una con patrón favorable y la otra es desfavorable.

Sobre la dimensión Bienestar y clima laboral, está conformado por la variable Condición del ambiente de trabajo, Flexibilidad, Salud y bienestar, Sentido de pertenencia y, por último, Liderazgo de superiores, con un total de doce prácticas. De ellas, se obtuvo siete respuestas con patrón favorable, dos neutrales y tres con patrón desfavorable.

Sobre la dimensión Prestigio y seguridad laboral, está conformada las variables Estabilidad y seguridad laboral y, finalmente, por Prestigio organizacional con un total de tres prácticas. De ellas, dos prácticas tienen un patrón desfavorable y una práctica tiene patrón neutral.

En cuanto a lo mencionado, se puede concluir que las dimensiones más significativas son Bienestar y clima laboral, Desarrollo y desempeño de empleados, y Compensación y beneficios al contar con un mayor número prácticas con patrón favorable a la retención de los trabajadores de tecnología de Solera.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo tiene la finalidad de exponer las conclusiones generadas a partir del análisis previamente realizado para responder las preguntas y objetivos de la presente investigación, y brindar recomendaciones generales dirigidas a la organización de estudio como próximos pasos para mejorar la retención de sus trabajadores del área de tecnología.

1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal describir y analizar las principales prácticas de retención que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia del personal de tecnología de la información del caso de estudio Solera. A lo largo de esta investigación se corroboró la importancia de contar con prácticas de retención y su incidencia en la decisión de permanencia de estos profesionales. De este modo, en este primer apartado, se presentan las conclusiones que abarcan toda la investigación.

El primer objetivo específico fue identificar variables de retención de personal de TI aplicables a Solera a partir del análisis de modelos teóricos de retención de personal de tecnología de la información. Con este propósito, se requirió entrevistar a expertos que cuenten con experiencia tanto en recursos humanos como en el sector de tecnología para que validen la aplicabilidad de las variables de retención en Solera. De esta manera, se concluyó que las siguientes variables son aplicables al caso de estudio: Salario, Incentivo monetario, Incentivo no monetario, Capacitación, Desarrollo profesional, Desempeño, Diseño del trabajo, Condiciones del ambiente de trabajo, Flexibilidad, Salud y bienestar, Sentido de pertenencia, Liderazgo de superiores, Estabilidad y seguridad laboral, y, por último, la variable Prestigio organizacional.

A su vez estas 14 variables fueron divididas en las siguientes cinco dimensiones: Compensación y Beneficios, Desarrollo y Desempeño de empleados, Diseño del trabajo, Bienestar y Clima laboral, Prestigio y Seguridad laboral.

El segundo objetivo específico fue describir la evolución del área de tecnología y su contexto actual en relación a la retención de personal de TI de Solera. En este sentido, se entrevistó a la encargada del área de tecnología centrándonos en conocer la evolución de la misma en tanto el desarrollo de los servicios o soluciones tecnológicas que brindan

y, por otro lado, el contexto organizacional en aspectos como la estructura y gestión del equipo.

A partir de ello, se concluye que el área de Tecnología, actualmente, es más productiva y eficiente respecto a los procesos internos existentes lo cual se refleja en una mejor consistencia para lograr cumplir los indicadores propuestos del área y objetivos de la empresa. De igual forma, el área ha estado en constante adaptación respecto de las necesidades del mercado tecnológico o requerimientos de la empresa como la implementación y desarrollo de tecnología emergentes a partir de la transformación digital que implicó el contexto de la pandemia en la virtualidad.

Asimismo, la identificación de nuevas oportunidades de crecimiento en el área ha permitido brindar nuevos servicios gracias a la solidez en conocimiento y experiencia de los perfiles tecnológicos; por lo que en Solera es fundamental contar con estos trabajadores para seguir creciendo, mantenerse competitivo y continuar posicionándose en el sector de tecnología.

Respecto a la gestión del equipo, el nivel de rotación de esta área en el 2021 fue 72% anual, lo cual evidencia que las estrategias actuales de retención de Solera no están siendo totalmente efectivas para estos perfiles tecnológicos de alta empleabilidad. Cabe precisar que, si bien el indicador de rotación en el 2020 fue de 68%, no se cuenta con la información vinculada al año previo de la investigación; no obstante, la rotación en el periodo de análisis estaría relacionada al periodo del contrato, ascenso o rotación ocasional de puesto, falta de capacitación por iniciativa de la empresa, entre otros mencionados en las prácticas que no indican en la retención de los trabajadores. Asimismo, la dificultad de conseguir este talento implicó que Solera se adapte a una nueva forma para contratar personal, por lo que se comenzó a trabajar con personas que residan en otros lugares del Perú. Por tanto, el equipo, actualmente, se conforma no solamente por colaboradores de Lima sino de distintas regiones del país.

El tercer objetivo específico fue describir las prácticas de retención de personal de tecnología de la información de Solera. De esta manera, se realizaron un total de dos entrevistas a los encargados del área de Gestión de talento comenzando con la finalidad de conocer sus objetivos y procesos para posteriormente centrarnos en conocer a detalle las prácticas de retención que despliega Solera.

En primer lugar, se evidenció que cambió su enfoque centrado únicamente en los procesos de atracción y comunicación interna a incluir procesos en torno a clima y cultura organizacional. De esta manera, desarrollaron los siguientes proyectos o actividades: espacio para la mejora de la relación entre la alta dirección y los colaboradores (Solera After), encuesta de clima laboral, espacio abierto para el soporte psicológico/emocional al trabajador, boletín o newsletter. Con ello se logró que los trabajadores pudieran transmitir sus consultas y/o ideas a la alta dirección de manera directa, conocer el grado de satisfacción laboral, establecer un proceso de inserción más completo, compartir información de interés, identificar que el espacio abierto de soporte psicológico no es un formato atractivo para los trabajadores. No obstante, el área requiere desarrollar una planeación estratégica que garantice que la inversión en dinero, tiempo y recursos humanos estén direccionados hacia los objetivos organizacionales del área y de la empresa.

En segundo lugar, se concluye que actualmente el área de Gestión de talento cuenta con un total de veintiséis prácticas de retención que buscan atender y satisfacer las diferentes necesidades de los trabajadores del área de tecnología.

Asimismo, se deduce que existe un limitado conocimiento de ambos encargados del área de Gestión de talento respecto a las prácticas que sí inciden en la retención de sus trabajadores del área de tecnología, pues no indicaron la misma cantidad de prácticas y las definiciones fueron parcialmente similares; motivo por el cual la definición completa de las mismas se obtuvo a partir de diversas entrevistas. Cabe mencionar que las descripciones de las prácticas no se encuentran plasmadas en un documento o no tienen establecido un proceso de implementación oficial, lo cual ha afectado directamente al proceso de comunicación de dichas prácticas; por ende, existen trabajadores que no conocen de manera clara todas estas. En relación a esto, se encontró una práctica no formalizada por el área de Gestión de talento, la cual consiste en que los trabajadores tienen cierto nivel de flexibilidad con sus horarios de trabajo enfocándose en cumplir con los avances y objetivos definidos de los proyectos asignados.

El cuarto y último objetivo específico fue analizar las percepciones de personal de TI del área de tecnología sobre las prácticas de retención que inciden en su decisión de permanencia en Solera. En este sentido, se realizaron un total de ocho entrevistas

individuales semiestructuradas a los trabajadores del área de tecnología con la finalidad de analizar las prácticas que conocen, sus apreciaciones y cuáles tienen mayor incidencia al momento de decidir permanecer en la empresa.

A partir de ello, se concluye que Solera cuenta con catorce prácticas de retención que actualmente sí inciden en la decisión de permanencia de sus trabajadores del área de tecnología. De estas catorce, siete prácticas pertenecen a la dimensión Bienestar y Clima laboral, cuatro prácticas a Desarrollo y Desempeño del empleado, dos a Compensación y Beneficios, y una a Diseño del trabajo. A partir de ello, podemos evidenciar que la dimensión Bienestar y Clima laboral es la más relacionada en cuanto a retención en Solera.

Asimismo, también se puede mencionar que las dos principales prácticas son rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias y trabajo híbrido. Seguidamente a estas, otras tres prácticas relevantes son Política de remuneración de acuerdo a la media del mercado TI peruano, Opción de adelantar días libres y Retroalimentación no estructurada. Asimismo, posterior a estas se ubican Incentivo Top talent, Retroalimentación estructurada y Reunión semanal constructiva entre líder y colaborador. Finalmente, las últimas prácticas significativas en cuanto a retención son Reconocimiento a trabajadores, Capacitación interna por iniciativa del equipo de tecnología, Evaluación de desempeño de 90 grados, Solera After y Solera Day.

Por otro lado, se encontraron que ocho prácticas de retención que no inciden de manera significativa en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología son Aprendizaje On the job, Ascenso o rotación ocasional de puesto, Participación en proyectos simultáneos, Silla ergonómica, Contrato anual, Publicación interna de logros, Entrega de hardware y Acceso a software. Finalmente, las prácticas neutrales son Saludos de cumpleaños y aniversario, Evento WAITT, Evento FIO y Estabilidad financiera.

A continuación, se exponen las conclusiones de cada variable a partir de lo hallado en las prácticas que la comprenden:

Respecto a la variable salario, la política de remuneración es una práctica relevante en la retención de personal de tecnología en Solera; sin embargo, debido al contexto de competencia global actual de este mercado y la creciente cantidad de ofertas laborales de

empresas extranjeras, un pago de acuerdo a la media del mercado no necesariamente representa ser un salario competitivo que motive a este personal a permanecer en la organización. Asimismo, es importante que Solera establezca niveles de compensación para mostrar homogeneidad interna; de lo contrario, puede generar un problema legal con entidades públicas que garantizan el cumplimiento de los derechos laborales.

En cuanto al incentivo monetario, Solera no ejecuta ninguna práctica adicional al salario; no obstante, dado que el salario que se brinda no es necesariamente competitivo, es un riesgo no contar con un paquete de incentivos monetarios que recompense a los trabajadores por sus logros teniendo en cuenta que en la organización estos lo perciben de manera positiva.

En relación a la variable incentivo no monetario, las dos prácticas generan cercanía e integración entre la empresa y los trabajadores con quienes ya existe un vínculo medianamente establecido por el tiempo que llevan trabajando, siendo solo Reconocimiento a trabajadores una práctica significativa en su retención. Sin embargo, ninguna de estas prácticas es comparables a las prácticas que otras empresas del sector realizan.

Respecto a la variable capacitación, las tres prácticas no son sólidas dado que la organización no las imparte por iniciativa propia, sino que se realizan de manera espontánea. En este sentido, no siguen una estrategia de aprendizaje enfocada en los objetivos y necesidades del negocio, el desarrollo de habilidades técnicas o blandas y ad-hoc a sus trabajadores del área de tecnología, aun cuando esta es un factor actualmente imprescindible y demandante por estos perfiles en el sector.

En cuanto a la variable desarrollo profesional, las dos prácticas carecen de planificación y adecuada comunicación de los criterios respectivos a los trabajadores, lo cual evidencia que Solera no ha desarrollado una estrategia que brinde una visión clara de las oportunidades de desarrollo para sus trabajadores e identifique al personal más idóneo para un puesto de mayor rango para la organización. No obstante, la práctica Incentivo Top Talent es una de las principales que incide en la retención del personal de tecnología.

Sobre la variable desempeño, la práctica de evaluación de desempeño de 90 grados que aplica Solera no permite obtener una visión más amplia del desempeño laboral de los

trabajadores, pues no considera la evaluación de pares u otros con quienes interactúa considerando que el desarrollo de los proyectos de TI se realiza en equipo, involucra el contacto con clientes externos, proveedores, etc.

En cuanto a la variable diseño del trabajo, las dos prácticas inciden de manera opuesta en la retención de los trabajadores de tecnología. Por un lado, la rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias incide positivamente en la retención, porque les permite adquirir mayores conocimientos y experiencia. Mientras que la participación en proyectos simultáneos no incide en los trabajadores debido a que resulta ser desfavorable para su desempeño en los proyectos.

Respecto a la variable Condiciones del ambiente de trabajo, las prácticas que Solera proporciona a los trabajadores como hardware, software y silla ergonómica no implican una incidencia en la retención por ser factores higiénicos en las empresas de tecnología; es decir, su presencia no significa un impacto positivo en la decisión de permanencia de los trabajadores; sin embargo, no atender estos requerimientos mínimos significa un impacto negativo en la misma.

Acerca de la variable flexibilidad, la práctica Trabajo híbrido se valora por la comodidad que implica trabajar desde el hogar y por ser una medida de prevención para reducir la transmisión del Covid-19 de los trabajadores como de sus familiares. En cuanto a la práctica Opción de adelantar días libres, es valorada por la prontitud con que se otorga este permiso laboral por parte de los encargados del área de Gestión de talento. Incluso para quienes no han solicitado este permiso es importante que se cuente con este beneficio, aunque ello implique reducir el número de días de vacaciones de los trabajadores.

Respecto a la variable Salud y bienestar, actualmente, Solera no cuenta con prácticas de retención; sin embargo, es importante que la empresa brinde programas o actividades de salud que respondan a las necesidades de estos perfiles. Asimismo, en el contexto de la pandemia, cuidar la salud física y mental del personal es necesario puesto que laborar durante varias horas al día frente a una pantalla puede repercutir en enfermedades; por tanto, es necesario tomar acciones con anticipación que contribuyan al bienestar de los trabajadores para mitigar consecuencias o prevenir riesgos en ellos.

Acerca de las prácticas de la variable Sentido de pertenencia, dos son valoradas por los trabajadores. El primero es el evento Solera After debido a la comunicación directa que se tiene con el CEO para comunicar y proponer sugerencias. La segunda práctica importante es el evento Solera Day debido a las actividades entretenidas que se realizan por el aniversario de la empresa, así como por la oportunidad que se tiene para socializar con los compañeros de otras áreas. No obstante, se resaltó que no todos los eventos no han generado la misma conexión como en la modalidad presencial, a pesar de los esfuerzos por realizarse en la modalidad remota.

En cuanto a la variable Liderazgo de superiores, las tres prácticas son relevantes para estos perfiles debido a la comunicación personal que cada miembro del equipo tiene con su líder para recibir retroalimentación acerca de la evaluación de desempeño o avances semanales, recibir apoyo o resolver dudas. Sin embargo, se encuentra que los líderes no están liderando de forma efectiva a los miembros del equipo, puesto que no todos han tenido la oportunidad de recibir una retroalimentación respectiva.

Respecto a la variable Estabilidad y seguridad laboral, la relación laboral del contrato en Solera es anual lo cual da tranquilidad a los trabajadores; no obstante, existe un contraste de información según la información brindada por los encargados debido a la existencia de contratos de seis meses. En relación a la renovación del contrato, Solera puede comprometerse en temas legales por no gestionar adecuadamente la comunicación de esta información a sus colaboradores. Respecto a Solera result que trata sobre la información financiera brindada de forma anual, esta no resulta ser del todo valorada, debido a que se prioriza otros factores para quedarse en la empresa.

Acerca de la variable Prestigio organizacional, la práctica Publicación interna sobre logros solo se considera como una buena práctica por comunicar cierta información, pero no es importante en la decisión de permanencia de los trabajadores, puesto que compartir los logros de la empresa o del equipo no es un diferencial respecto a otras prácticas para quedarse.

En cuanto a las cinco dimensiones, se concluye que las dimensiones Bienestar y clima laboral, Compensación y beneficios, y Desarrollo y desempeño de empleados son las más representativas para la retención de los empleados debido a sus prácticas que la conforman por una mayor cantidad de prácticas con patrón favorable.

Existen otros motivos que propician la permanencia de los trabajadores de TI en la organización; por un lado, las buenas relaciones laborales entre compañeros han generado un vínculo fuerte en el área lo cual implica que sea un factor a considerar al retirarse de Solera; por otro lado, un ambiente de trabajo agradable donde el colaborador se sienta en confianza y en familia con toda la comunidad también es una de las motivaciones para no dejar la empresa.

2. Recomendaciones

En este segundo apartado, se expondrán las recomendaciones propuestas a partir de las variables planteadas en el marco de análisis para la organización caso de estudio. Cabe señalar que las recomendaciones se formularon tomando en cuenta las sugerencias propuestas de los expertos en recursos humanos y en tecnología de la información:

En cuanto al Salario, se recomienda establecer en la política de remuneración niveles salariales definiendo los rangos de cada nivel en base a criterios como el puesto o antigüedad de manera que se garantice a los trabajadores que los sueldos son equitativos y justos. Asimismo, esto brindará claridad al área de Gestión de talento como a los trabajadores sobre las oportunidades de un ascenso o incremento salarial.

Respecto a la variable Incentivo monetario, se sugiere implementar incentivos en base al cumplimiento de entregables o el logro de objetivos de los proyectos para mejorar la percepción de compensación justa a quienes están generando mayor valor para la empresa. Por otro lado, se sugiere establecer convenios o alianzas con otras empresas de modo que el gasto sea compartido y puedan disponer de un paquete diverso de incentivos cuyo acceso se rige bajo criterios como el desempeño o tiempo de antigüedad. Finalmente, también se sugiere convenios por descuentos por planilla, puesto que brinda al trabajador facilidad y flexibilidad en el pago.

En cuanto al Incentivo no monetario, se precisa la necesidad de realizar una evaluación, y establecer medios de comunicación y escucha para identificar los incentivos que son más atractivos para los trabajadores. Además, respecto a la práctica reconocimiento a trabajadores, se recomienda cambiar la periodicidad de anual a semestral para que se recompense su trabajo de manera oportuna. Finalmente, se sugiere que se realice al menos una vez al año un presente con herramientas y/o merchandising útiles para estos trabajadores.

Respecto a la variable Capacitación, se sugiere que el área de Gestión de talento implemente un plan de capacitación o capacitaciones a corto plazo de manera empírica estableciendo áreas y temas requeridos para el desarrollo de los proyectos en conjunto con la gerente del área y líderes de proyecto. Cabe resaltar que no es obligatorio capacitar a todos los trabajadores, pues quienes sean capacitados podrán ejercer la función de capacitadores fomentando el aprendizaje en conjunto y ahorrando costos para la empresa. Asimismo, se precisa que estas capacitaciones sean completa o medianamente financiadas por la empresa estableciendo criterios de participación de modo que se asegure la inversión.

En cuanto a Desarrollo profesional, se sugiere establecer posiciones intermedias que permitan ampliar el abanico de oportunidades de ascenso para los trabajadores que cumplan con los requisitos de cada puesto, lo cual requerirá de un análisis de puestos si no lo tienen. Asimismo, resulta crucial implementar un plan de comunicación sobre estas oportunidades y criterios establecidos sobre cómo y en qué momento pueden los trabajadores acceder a estas oportunidades de desarrollo. Por último, se sugiere evaluar la opción de brindar oportunidades de rotación interna dentro de sus mismos equipos de trabajo de cada proyecto.

Respecto a la Evaluación de desempeño, se recomienda ampliar el rango de personas involucradas en la evaluación quienes sean de las diferentes posiciones del área de tecnología teniendo en cuenta las funciones respectivas de cada una. De esta manera, se precisa incluir una evaluación de pares para todas las posiciones y una evaluación por parte de clientes externos o proveedores para las posiciones con alto contacto con ellos. Para ambos casos, se sugiere que exista un espacio de capacitación o guía respecto a cómo realizar la evaluación para garantizar evaluaciones lo más objetivas posibles.

En cuanto al Diseño del trabajo, se sugiere establecer una política formal de rotación que garantice la participación del personal del área de tecnología en al menos cuatro proyectos al año y a su vez brindar las capacitaciones teóricas y prácticas en habilidades requeridas para el correcto desarrollo de los diversos proyectos. Por otro lado, se recomienda analizar los costos de los resultados como errores, tiempo de demora y otros para evaluar la eficiencia de los trabajadores en la cantidad de proyectos en los que

participan de manera simultánea para que se determine el número óptimo de proyectos en los que los trabajadores deben participar.

Respecto a las Condiciones del ambiente de trabajo, se sugiere evaluar la implementación de un software enfocado en la prevención de riesgos ergonómicos como, por ejemplo, para no desarrollar una inadecuada postura, problemas de visión o auditivos, entre otros que repercutan negativamente en la productividad de los trabajadores. También se recomienda difundir información o realizar charlas respecto a la importancia de una ergonomía adecuada en el lugar de trabajo, dar consejos para implementar buenas prácticas que permitan tener un ambiente ordenado, identificar riesgos eléctricos, entre otros.

Acerca de la variable Flexibilidad, en cuanto al Trabajo híbrido se recomienda conservar este modelo de trabajo como una estrategia de retención y a su vez fortalecerlo al garantizar la entrega de herramientas y materiales de trabajo óptimos para el desarrollo de los proyectos asignados a cada trabajador. Por otro lado, la empresa podría otorgar a los trabajadores un número de días o permisos sin que sean descontados de sus vacaciones a los colaboradores que cuenten con una antigüedad laboral mínima de seis meses en adelante para que puedan hacer uso de este beneficio en un tiempo establecido. Asimismo, se sugiere a los encargados del área de Gestión de talento formalizar el horario flexible percibido en el área y, a la vez, usar los medios internos de comunicación para que los trabajadores apliquen mejor este beneficio.

Respecto a la Salud y bienestar, se recomienda diseñar un programa de bienestar que responda las necesidades de los trabajadores tanto para el trabajo remoto como para cuando se retorne a la modalidad presencial. En caso de contar con insuficiente recursos económicos, otra opción viable es buscar alianzas o convenios con organizaciones especialistas en temas de bienestar de modo que se puedan encargar de realizar charlas, webinar o generar contenido que puede ser compartido por comunicaciones internas para promover temas de salud como, por ejemplo, ponencias sobre la importancia de una adecuada postura ergonómica, charlas del cuidado de la vista o manejo del estrés, talleres de relajación, programas de nutrición, capacitaciones sobre pausas activas, entre otros.

En cuanto al Sentido de pertenencia, se recomienda seguir innovando los eventos para mejorar la experiencia virtual de los colaboradores de modo que ello aumente la

sensación de cercanía con la empresa como sucedía en la modalidad presencial. Para ello, se sugiere elaborar un video que recopile los momentos más importantes y especiales compartidos, lo cual transmitirá una imagen fuerte a todos los colaboradores. Esta oportunidad permitirá relacionarse entre todos, crear vínculos y animar a más trabajadores a participar en próximos eventos.

Respecto al Liderazgo de superiores, se sugiere establecer con anticipación las fechas de las reuniones a través de un calendario para que el líder cumpla con brindar la retroalimentación a todos los miembros del equipo. Asimismo, se recomienda capacitar a los líderes acerca de las competencias y habilidades necesarias de modo que ello permita gestionar el potencial de los líderes y así mejore la retroalimentación a cada miembro.

En cuanto a la Estabilidad y seguridad laboral, por un lado, se recomienda mejorar la gestión de contratos por medio de un software especializado o de manera manual de modo que se pueda organizar y, sobre todo, identificar los tipos de contratos para darle seguimiento a la culminación de estos o posibles renovaciones. Sobre esto último, se recomienda establecer un tiempo determinado para comunicar a los trabajadores con anticipación por los medios internos eficientes de modo que ello permita al colaborador conocer las características de la relación laboral. Por otro lado, respecto a la información financiera que se brinda, Solera podría cambiar la periodicidad de este espacio de modo que se reduzca de un año a cada tres meses para compartir con sus colaboradores no solo los resultados trimestrales sino incluir proyecciones de mediano y largo plazo sobre nuevos proyectos y clientes.

Respecto al Prestigio organizacional, se sugiere a Solera aumentar su presencia externa a través de sus principales redes sociales como Facebook o LinkedIn, formar parte de asociaciones o grupos del sector tecnología, participar en entrevistas a los representantes de la alta dirección, charlas virtuales a universidades e institutos, entre otros.

3. Limitaciones

A lo largo de la investigación, se han identificado tres limitaciones en torno al marco teórico, marco contextual, acceso a la información y la metodología empleada.

En primer lugar, la bibliografía histórica como actual respecto a diferentes aspectos del sector de tecnología de la información en el Perú aún continúa siendo limitada, de modo que el

marco contextual se continuó complementando a lo largo de la investigación con nueva bibliografía para asegurar la comprensión sobre las organizaciones de este sector.

En segundo lugar, resultó complejo el acceso a la información cuantitativa actualizada del sector de tecnología de la información en el Perú, pues no se encontró información sobre la cantidad exacta de organizaciones peruanas existentes en este sector, su representatividad en él u otras clasificaciones de estas en tamaño u otro criterio.

Finalmente, respecto a la metodología, la cantidad de trabajadores del área de tecnología aptos para entrevistar era reducido debido al criterio de antigüedad laboral, 6 meses como mínimo. En suma, este número de trabajadores se redujo como consecuencia del porcentaje de rotación y la poca disponibilidad de tiempo por la carga laboral del área, lo cual afectó a la realización del total de entrevistas programadas.

4. Futuras investigaciones

Este trabajo de investigación que pretende describir y analizar las principales prácticas de retención de personal de TI en el sector de tecnología de la información sirve como cimiento para que en próximas investigaciones se estudie este fenómeno a mayor profundidad en dicho sector u otro. Sin embargo, dado que el presente análisis se enmarca en un estudio de caso, las conclusiones como las recomendaciones no son válidas para todas las organizaciones del sector de tecnología de la información o empresas similares. Por tanto, para futuras investigaciones se precisa de un análisis equivalente para los sujetos de estudio en cuestión y se recomienda el uso de herramientas cualitativas y/o cuantitativas que permitan recoger mayor información para un análisis más amplio.

REFERENCIAS

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ecuador: Megagraf.
- Acton, T. & Golden, W. (2002). Training: The Way to Retain Valuable IT Employees? *Conference: 2002 Informing Science + IT Education Conference*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/320654573_Training_The_Way_to_Retain_Valuable_IT_Employees
- Agarwal, R. & Brown, C. & Ferratt, T. & Moore, J. (2006). Five Mindsets For Retaining IT Staff. *MIS Quarterly Executive*, 5(3), 137-150. Recuperado de <https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=f66c9fbc-1f14-4dd9-9256-0beaa8b4de4c%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=22972344&db=bth>
- Agarwal, R. & Ferratt, T. (2000). Retention and the Career motives of IT Professionals. *SIGCPR*, 158-166. Recuperado de <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/333334.333384>
- Agarwal, R. & Ferratt, T. (2002). Enduring practices for managing IT professionals. *Communications of the ACM*, 45(9), 73-79. Recuperado de <https://dl.acm.org/doi/10.1145/567498.567502>
- América Sistemas. (2019). Exportación de software nacional: “Mucho trecho por recorrer”. *Tercer conversatorio de América Sistemas*. Recuperado de <https://www.americasistemas.com.pe/wp-content/uploads/2019/10/Conversatorio3.htm>
- Arcos, M. P., Morales, P. M. & Gálvez, M. A. (2018). Estudio descriptivo de las prácticas de atracción y retención de talento humano de SEIS STARTUPS peruanas. Estudio de caso múltiple: CREHANA, SPORTAFOLIO, IFURNITURE, TANNNDER, DINAMO y qAIRa. (Tesis de licenciatura,

Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13577/ARCOS_MORALES_GALVEZ_ESTUDIO_DESCRPTIVA_DE_LAS_PRACTICAS_DE_ATRACCION_Y_RETENCION_DE_TALENTO_HUMANO_DE_SEIS_STARTUPS_PERUANAS.pdf?sequence=1

Asociación Peruana de Software y Tecnologías. (2004). La Industria del Software en el Perú. Una nueva fuente de riqueza. Asociación Peruana de Software y Tecnologías. Recuperado de <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/26571.PDF>

Bairi, J., Murali, B. & Kundu, G. (2011). Knowledge retention in the IT service industry. *Journal of Systems and Information Technology*, 13(1), 43-65. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/220419405_Knowledge_retention_in_the_IT_service_industry

Barragán, J., Castillo, J. & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12509/1/A3.pdf>

BBC (10 de marzo de 2021). Los 10 trabajos con más demanda en las mayores economías de América Latina según LinkedIn. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56247281>

Becker, N., Pflügler, C., Krcmar, H. & Wiesche, M. (2018). Strategies for Retaining Key IT Professionals. *MIS Quarterly Executive*, 17(4). Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol17/iss4/7/>

Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. Decimosegunda edición. Colombia: Thompson Learning.

Bolsa de Valores de Lima (2022). Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/>

- Booz, M. (2018). *LinkedIn Talent Blog*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/industries-with-the-highest-turnover-rates>
- Chávez, L. (2021). ¿Qué perfiles tecnológicos escasean en Perú y cuánto pueden llegar a ganar? *Forbes Perú*. Recuperado de <https://forbes.pe/capital-humano/2021-10-12/que-perfiles-tecnologicos-escasean-en-peru-y-cuanto-pueden-llegar-a-ganar/>
- Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (Octava Edición ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill/Interamerica Editores S.A.
- Christensen, J. & Rog, E. (2008). Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. Recuperado de <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/09596110810899086/full/pdf?title=talent-management-a-strategy-for-improving-employee-recruitment-retention-and-engagement-within-hospitality-organizations>
- Connell, J., Gough, R., McDonnell, A., & Burgess, J. (2014). Technology, work organization and job quality in the service sector: An introduction. *Labor & Industry a Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 24(1), 1-8. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271929678_Technology_work_organization_and_job_quality_in_the_service_sector_an_introduction
- De la Vega, M. (21 de abril de 2017). Sector tecnológico en Perú facturará más de US \$4,700 millones en 2017. *Andina Agencia peruana de noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-tecnologico-peru-facturara-mas-4700-millones-2017-663841.aspx>
- Delgado, S., López, V. G., & Moreno, L. R. (2017). Impacto del Clima Organizacional en la Rotación del Personal: Evidencia en Sector Desarrollo de Software. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 10 (1), 49–62. Recuperado de

https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n1_2017/RIAF-V10N1-2017-5.pdf

Deloitte. (2020). Human Capital challenges of a fast-growing sector: FinTech. *Deloitte*.

Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/blogs/deloitte-uk-human-capital-challenges-of-a-fastgrowing-sector-FinTech.pdf>

Deloitte (2021). Employee well-being survey: Identifying the path to success. *Deloitte*.

Recuperado de

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/Survey%20on%20well-being%20at%20work_EN.pdf

Dixon, S. (2016). Retention of Information Technology Employee. (Tesis doctoral, Walden University, Mineápolis, Estados Unidos). Recuperado de

<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4255&context=dissertations>

Dockel, A., Basson, J. & Coetzee, M. (2006). The Effect Of Retention Factors On Organisational Commitment: An Investigation of High Technology Employees. *Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/47727834_The_Effect_Of_Retention_Factors_On_Organisational_Commitment_An_Investigation_Of_High_Technology_Employees

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Tercera edición. Madrid: McGraw Hill.

Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of facilities management*, 2(3), 244-257.

Recuperado de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14725960410808230/full/html>

- Esmoris, M. S., Casas, J. F. & Petersn, M. (2018). Retención en consultoras IT: Caso Baufest. (Tesis de licenciatura, Fundación Universidades Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/7704/Rotaci%C3%B3n%20en%20Consultoras%20IT%20-%20Caso%20Baufest.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Florea, A., Guzmán, O., Martínez, A. & Povich, D. (2020). Tendencias para cerrar la brecha de habilidades de TI en América Latina. *International Data Corporation*. Recuperado de http://www.idclatin.com/imp/2020/hu/whpap/ES/IDC_LA_WP_brecha%20habilidades_TI_SP.pdf
- Gestión. (14 de junio de 2021). Profesionales de carreras de tecnología de la información pueden ganar más de S/. 7,000. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/profesionales-de-carreras-de-tecnologias-de-la-informacion-pueden-ganar-mas-de-s-7000-nndc-noticia/?ref=gesr>
- González, D. (2009). Estrategia de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Guzmán, C. (27 de julio de 2021). Perú es el quinto país en América Latina con mayor demanda de profesionales TIC. *PQS*. Recuperado de <https://pqs.pe/actualidad/tecnologia/peru-es-el-quinto-pais-en-america-latina-con-mayor-demanda-de-profesionales-tic/>
- Guzmán, C. (13 de julio de 2021). Preven que mercado TI en Perú crecerá 7% este año. *PQS*. Recuperado de <https://pqs.pe/actualidad/tecnologia/preven-que-mercado-ti-en-peru-creceria-7-este-ano/>
- Haridas, P. K. (2011). An Empirical Analysis of Employee Retention in IT Sector. *Srusti Management Review*, 4(5), 1-8. Recuperado de http://srustimanagementreview.ac.in/paperfile/1917318434_An%20Empirical%20Analysis%20of%20Employee%20-

[Haridas%20P.K,%20Dr.%20M.%20Bahseer%20Ahmed%20Khan-Vol.%20-%20IV%20%20%20Issue%20V%20%20%20Jul%202011.pdf](#)

Hausknecht, J. & Rodda, J. & Howard, M. (2008). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/5131558.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.

Holtgrewe, U. (2014). New technologies: The future and the present of work in information and communication technology. *New Technology, Work and Employment*, 29(1), 9-24. doi:10.1111/ntwe.12041

Hussain, T. (2013). Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention? *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), 3625-363. Recuperado de <https://maxwellsci.com/jp/mspabstract.php?jid=RJASET&doi=rjaset.6.3569>

Ihamaki, V. (2019). What Makes Talent Stay? Enhancing the Retention of IT Knowledge Workers. (Tesis de maestría, Jonkoping University, Jonkoping, Suecia). Recuperado de <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1321062/FULLTEXT01.pdf>

Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay. (2015). La industria de las TIC en Uruguay: Análisis de la competitividad y de las posibilidades de clusterización. *Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay*. Recuperado de https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i_competitividad/La_Industria_de_las_TIC_en_Uruguay%202015_InstitutodeCompetitividad_UCU.pdf

IT User (4 de octubre de 2021). ¿Cuál es el impacto de la rotación del personal TI en las empresas? *Periódico y Revista de Alta Tecnología*. Recuperado de <https://www.ituser.es/estrategias-digitales/2021/10/cual-es-el-impacto-de-la-rotacion-del-personal-ti-en-las-empresas>

- Jain, B. & Swami, Y. (2014). Flexible Work Arrangement and Employee Retention in IT Sector. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(12), 109-116. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277714084_Flexible_Work_Arrangements_and_Employee_Retention_in_IT_Sector
- JobConvo. (2019). Retención de talentos: qué es y cómo implementarlo en su empresa. Recuperado de <https://articles.jobconvo.com/es/retencion-de-talentos-que-es-y-como-implementarlo-en-su-empresa/>
- K Kossivi, B., Xu, M. y Kalgora, B. (2016). Estudio sobre los factores determinantes de la retención de empleados. *Revista internacional de investigación sobre modernización en tecnología y ciencia de la ingeniería*.
- Korsakienė, R., Stankevičienė, A., Šimelytė, A., & Talačkienė, M. (2014). Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 1-17. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.984492>
- La Cámara. (26 de octubre de 2021). El 35% de empleadores en Perú no encuentra talento calificado. *La Cámara Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima*. Recuperado de <https://lacamara.pe/el-35-de-empleadores-en-peru-no-encuentra-talento-calificado/>
- Lengua, C. (4 de noviembre de 2020). Perfiles técnicos ocupan puestos de TI en empresas peruanas ante alta demanda. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/perfiles-tecnicos-ocupan-puestos-de-ti-en-empresas-peruanas-ante-alta-demanda-ncze-noticia/?ref=p21r>
- León, E. & Calderón, L. (2018). Motivación laboral y su relación con la retención del talento humano en la empresa aseguradora Pacífico Vida de la ciudad de Trujillo-2017. (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú). Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13698/Calder%c3%b3n%20Vela%20Lupe%20->

[%20Le%c3%b3n%20Angulo%20Evelyn%20Mariela.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Longenecker, C. & Scazzero, J. (2003). The Turnover and Retention of IT Managers in Rapidly Changing Organizations. *Information Systems Management*, 20(1), 59-65. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/220630044_The_Turnover_and_Retention_of_IT_Managers_in_Rapidly_Changing_Organizations
- Martínez, L., Paredes, K. I. & Peralta, M. M. (2018). Estrategias de retención de personal para la organización Explora Valle Sagrado. (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2475>
- Medina, M. (3 de diciembre de 2021). ¿Qué tan difícil es conseguir talento TI en el Perú? *Sudaca*. Recuperado de <https://sudaca.pe/noticia/emprende/que-tan-dificil-es-conseguir-talento-en-ti-en-el-peru/>
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- Mwita, K., Mwakasangula, E. & Tefurukwa, O. (2018). The Influence of Leadership on Employee Retention in Tanzania Commercial Banks. *International Journal of Human Resources Studies*, 8(2), 274-283. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/324985158_The_Influence_of_Leadership_on_Employee_Retention_in_Tanzania_Commercial_Banks?enrichId=rgreq-1daf540b342f4452d4bb2a9c34982763-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMyNDk4NTE1ODtBUzo2MjM4Njk4MTU3MDk2OTZAMTUyNTc1MzU2MzA2Ng%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf
- National Council of Educational Research and Training. (2018). *Domestic Data Entry Operator (Job Role). Sector: Information Technology and Information Technology enabled Services (IT-ITeS)*. Bhopal: NCERT.

- ORH. (2022). Observatorio de RRHH. La importancia de retener el talento en la empresa. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/therapychat/importancia-retener-talento-empresa.html>
- PageGroup. (2021). Talento TI. Competitividad STEM en América Latina. *PageGroup*. Recuperado de <https://www.michaelpage.pe/estudios-y-tendencias/talento-ti>
- Paredes, M. A. (2019). Estrategias de retención de talento aplicadas a empresas del sector ingeniería e hidrocarburos. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Federico Villareal, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/4091>
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). Guía de investigación en Gestión. Lima: Vicerrectorado de Investigación. Dirección de Gestión de la Investigación. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Prado, E. (21 de agosto de 2021). Tecnología: empresas impulsan formación in-house para enfrentar escasez de talento. *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/management/talento-y-cultura/tecnologia-empresas-impulsan-formacion-in-house-para-enfrentar-escasez-de-talento>
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal. (Tesis de especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- PromPerú. (2021). Panorama de la Industria de Software y Servicios de Informática. *PromPerú*. Recuperado de <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/5103>
- Rathi, N. & Lee, K. (2015). Retaining talent by enhancing organizational prestige: An HRM strategy for employees working in the retail sector. *Personnel Review*,

44(4), 454-469. Recuperado de [https://doi-
org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/PR-05-2013-0070](https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/PR-05-2013-0070)

Rodríguez, J., González, T., Montero, A. & Gallego, R. (2020). Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1-14. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/339948498_Investing_Time_and_Resources_for_Work-Life_Balance_The_Effect_on_Talent_Retention

Salas, L. (7 de mayo de 2021). Demanda por talento humano relacionado a transformación digital aumenta en 20%. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/demanda-por-talento-humano-relacionado-a-transformacion-digital-aumenta-en-20-perfil-digital-talento-digital-e-commerce-retail-habilidades-tecnologicas-y-digitales-ncze-noticia/>

Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). Essex: Prentice Hall.

Sepúlveda, M. (2020). El reto de retener el talento en el sector TI. (Tesis de especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/454249611/Retener-talento-TI>

Show Me The Money. (2021). Guía Salarial LATAM 2021. *Show Me The Money*. Recuperado de https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/6674506/SMTM/Guia%20Salarial%20Latam%202021-Agosto.pdf?utm_campaign=DNA%20SMTM%20B2C&utm_medium=email&hsmi=154581303&hsenc=p2ANqtz-8mYXdEkXnl5VwV0g65z3zAkk6HYJDGrwyU3AXWN10GvFqXfLm_OxrEb4iyJokX4leDLppPqO5SH7eVsvAeozMA3oMELySB9eW1QiqXv2Eprfls2Lw&utm_content=154581303&utm_source=hs_automation

Srirangam, B. (2019). Human Resources in Information Technology: Best Practices for Talent Retention in High-Performing Information Technology Organizations in

- India. *Nitte Management Review*, 13(1&2), 37-61. Recuperado de <http://www.informaticsjournals.in/index.php/nmr/article/download/26373/19740>
- Tseng, S. (2010) The Correlation between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, 14, 269-284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Tirgari, V. (2012). Information technology policies and procedures against unstructured data. A phenomenological study of information technology professionals. *Academy of Information & Management Sciences Journal*, 15(2), 87-106. Recuperado de <http://www.alliedacademics.org/>
- Uribe, R. (2020). Prototipo funcional de aplicación web para apoyar la detección de los niveles de motivación en los participantes de un proceso de construcción de software. (Proyecto de grado 2, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia). Recuperado de https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/12084/2020_Tesis_Roberto_Bernardo_Uribe.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Washington, F. (2020). Employee Retention Strategies within Information Technology Small Businesses. (Tesis doctoral, Walden University, Minneapolis, Estados Unidos). Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/9833/>
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6ta ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Companies, Inc.

ANEXOS

ANEXO A: Ficha técnica de los expertos entrevistados en la investigación

Tabla A1: Ficha técnica de los expertos entrevistados en la investigación

Entrevistado	Área de expertise	Fecha
Irene Vera	Recursos humanos	10 noviembre de 2021 29 de diciembre de 2021
Arnadi Paredes	Recursos humanos	15 noviembre de 2021 02 de febrero de 2022
Víctor Vite Leon	Metodología de investigación cualitativa	11 de noviembre de 2021
Romy Guardamino	Metodología de investigación cualitativa	15 de noviembre de 2021
Diana Amaya	Recursos humanos	27 de febrero de 2022
Erika Olaechea	Recursos humanos	12 de marzo de 2022
Paul Molina	Recursos humanos	19 de marzo de 2022

ANEXO B: Guía de entrevista a expertos de recursos humanos

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS DE RECURSOS HUMANOS

I. Presentación inicial (1 minuto)

Buenos días/tardes/noches. Agradecemos su gentileza por colaborar con nuestra investigación titulada “Prácticas de retención de personal de TI en el sector de Tecnología de la Información: Estudio de caso Solera” que será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Lady Luis y Cristian Anampa, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Mónica Bonifaz. El propósito de la investigación es describir y analizar las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología en Solera. La presente entrevista a expertos tiene como objetivo la recolección de datos para validar el conjunto de variables a analizar en la presente investigación. El tiempo estimado de duración es de 40 minutos.

II. Preguntas de introducción (9 minutos)

Para comenzar la entrevista, nos gustaría pueda mencionarnos

1. Nombre completo, breve descripción de su experiencia laboral
2. Descripción y explicación del panorama de la gestión de Recursos Humanos en el sector de servicios y tecnología de la información
3. ¿Cuál considera que son las principales razones por las cuales no se han realizado diversas investigaciones de gestión de personas en este sector?
4. ¿Por qué cree que es importante investigar sobre las prácticas de retención de estos profesionales?

III. Explicación de Matriz: (20 minutos)

Para la presente investigación, se ha propuesto un conjunto de variables, las cuales abarcan diversas prácticas enfocadas en la retención del personal de tecnología de la información. Esta matriz de variables a analizar está compuesta por cinco ejes o dimensiones: Compensación y Beneficios, Desarrollo y desempeño de empleados, Diseño del trabajo, Bienestar y Clima laboral, y Prestigio y seguridad laboral.

Cabe resaltar que todas las variables comprendidas para la investigación fueron seleccionadas a partir de investigaciones empíricas realizadas a profesionales de la industria de tecnología de la información.

(Mostrar matriz)

1. En cuanto a la matriz variables, ¿habría algún comentario u observación al respecto?
2. Apoyo con la validación de preguntas al líder de gestión de talento y trabajadores de TI.

IV. Cierre

Agradecemos el tiempo y disposición de participar en nuestra investigación.

ANEXO C: Guía de entrevista a expertos en metodología cualitativa

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS EN METODOLOGÍA CUALITATIVA

I. Presentación inicial (2 minutos)

Buenos días/tardes/noches. Agradecemos su gentileza por colaborar con nuestra investigación titulada “Prácticas de retención de personal de TI en el sector de Tecnología de la Información: Estudio de caso Solera” que será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Lady Luis y Cristian Anampa, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Monica Bonifaz. El propósito de la investigación es describir y analizar las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología en Solera. La presente entrevista tiene como objetivo la recolección de datos para validar el conjunto de variables a analizar en la presente investigación. El tiempo estimado de duración es de 35 minutos.

II. Preguntas de introducción (3 minutos)

1. Nombre, puesto actual, experiencia laboral
2. Descripción y explicación breve de diseños de metodologías cualitativas

III. Preguntas de profundización (20 minutos)

1. Validación de la matriz de consistencia
2. ¿Podría comentarnos acerca de las entrevistas individuales semiestructuradas como técnica de recojo de información para esta investigación?
3. Validación de la técnica y software de análisis
4. Validación la muestra seleccionada para las entrevistas

IV. Cierre

Agradecemos el tiempo y disposición de participar en nuestra investigación.

ANEXO D: Guía de entrevista a jefe de talento

GUÍA DE ENTREVISTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO

I. Presentación (1 minuto)

Buenos días, Carlos. La entrevista de hoy tiene el objetivo de poder conocer un panorama general de diferentes aspectos de la organización.

II. Preguntas generales (10 minutos)

Quisiéramos comenzar por saber un poco más sobre la empresa

1. ¿Quiénes son su público objetivo?
2. ¿Cuál de los servicios que brindan ha sido el más solicitado antes y después de la pandemia?
3. ¿Cómo es la estructura de la organización? ¿Cuántas áreas existen?
4. ¿Cuántas personas conforman el equipo de profesionales de Tecnología de la Información?

Como hemos mencionado, nosotros vamos a enfocarnos en retención, quisiéramos saber sobre las prácticas que tienen.

A. Compensación y beneficios

1. Respecto a la compensación y beneficios, ¿cuáles brindan además del salario?
2. ¿Manejan algún sistema de compensación o brecha salarial para los puestos?

B. Capacitación y desarrollo de personas

1. Respecto a capacitación y desarrollo, ¿brindan capacitación a los colaboradores de TI?
2. ¿Qué medios o metodologías se utilizan para realizar las capacitaciones al personal TI? (¿Se realizan capacitaciones con ponentes internos o también externos?)
3. ¿Existe la opción de desarrollo/línea de carrera para los trabajadores?

C. Desempeño laboral

1. Respecto al desempeño laboral, ¿cómo miden el desempeño de los trabajadores?
2. ¿Cuentan con alguna herramienta con la cual hacer el seguimiento del desempeño?

D. Bienestar y clima laboral

1. ¿Todos están trabajando de manera remota?
2. ¿De qué manera promueven un mejor bienestar entre los trabajadores bajo esta nueva modalidad?
 - A. ¿Los horarios de trabajo son flexibles?
 - B. Además del trabajo remoto, ¿que otro tipo de facilidades dan a los trabajadores? (equipos)
 - C. ¿Existen espacios de participación para los empleados?
 - D. ¿Realizan actividades de integración? ¿eventos anuales, cumpleaños, etc?
 - E. ¿Cómo definiría el liderazgo de los superiores?
 - F. ¿Los superiores permiten cierto nivel de autonomía en sus funciones y toma de decisiones?
 - G. ¿Los superiores brindan retroalimentación y orientación a los trabajadores?

III. Coordinaciones finales y Cierre (2 minutos)

ANEXO E: Guía de entrevista al analista de talento

GUÍA DE ENTREVISTA A ANALISTA DE TALENTO

I. Presentación (1 minuto)

Buenas tardes, Piero. Como te comentamos, la entrevista de hoy tiene el objetivo de poder conocer el funcionamiento y los procesos del área de gestión de talento humano.

II. Preguntas del área de RR.HH. (9 minutos)

Ahora quisiéramos conocer un poco más del área de gestión de talento humano

1. ¿Cuántas personas conforman el área de RRHH?
2. ¿Tiene procesos definidos y establecidos? ¿Cuáles son y en qué consisten?
3. ¿Cuáles han sido los perfiles que han requerido de mayor inversión de tiempo y dinero al momento de reclutar?
4. ¿La organización ha contratado/contrata profesionales del extranjero? ¿Tendrían la disposición de hacerlo?

III. Preguntas de las variables (40 minutos)

Ahora haremos unas preguntas sobre las variables de estudio para conocer a mayor detalle cómo se presentan en la empresa.

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

a. Salario

1. En el caso de los trabajadores de TI ¿Se maneja alguna política exclusiva para los trabajadores de TI o son las mismas para todos los trabajadores?
2. ¿Cómo se mide o compara el salario ofrecido con la media del mercado? ¿Cada cuánto tiempo se realiza esto?

b. Incentivos monetarios

1. Con respecto al bono Top talent ¿Cuál es el proceso para otorgar este bono?
2. Además del bono Top talent ¿Existe otro incentivo monetario? ¿Alguno exclusivo para trabajadores de TI?

c. Incentivos no monetarios

1. ¿Qué prácticas de reconocimiento no monetario de desempeño existen en la organización para los trabajadores TI? (diplomas, publicaciones internas u otros)
2. ¿Qué otras prácticas de incentivos no monetarios, a parte de saludos de cumpleaños, existen en la empresa? (canasta de bienvenida, vacaciones extendidas u otros)

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

a. Capacitación

1. Además del aprendizaje on the job ¿Con qué otra herramienta la organización garantiza el aprendizaje de los trabajadores TI?
2. ¿Qué criterios se consideraron para optar por este tipo de aprendizaje en los trabajadores TI?

b. Desarrollo profesional

1. ¿Existen oportunidades de desarrollo profesional o línea de carrera para los trabajadores TI? ¿Cuáles son estas? (rotación de puestos, asesoría de un gerente, otros)
2. ¿Cuál de estas son las que más se emplean para facilitar el desarrollo profesional de los trabajadores TI?

DESEMPEÑO LABORAL

a. Desempeño

1. ¿Qué criterios de evaluación se consideran en la herramienta de evaluación de desempeño?

ANEXO E: Guía de entrevista al analista de talento (continuación)

2. ¿Con qué frecuencia se mide el desempeño de los trabajadores?

DISEÑO Y AMBIENTE DE TRABAJO

a. Diseño del ambiente de trabajo

1. Si bien se mencionó que se entregan herramientas de trabajo ¿Qué conforma este kit de herramientas?
2. ¿De qué otra manera la organización ayuda a los trabajadores de TI a tener un adecuado entorno laboral en la modalidad remota?
3. ¿Cómo deciden qué tipos de herramientas brindar a los trabajadores de TI?

b. Diseño del perfil

1. ¿De qué manera la organización proporciona a los trabajadores TI trabajos/proyectos que les resulten interesantes y desafiantes?
2. ¿Los trabajadores de TI tienen la posibilidad de participar en proyectos que no solo correspondan al área de TI?

BIENESTAR Y CLIMA LABORAL

a. Flexibilidad

1. Además del trabajo remoto, ¿existen otras facilidades en torno a la flexibilidad que dan a los trabajadores de TI? ¿En qué consisten estas?
2. ¿Quiénes deciden qué facilidades en torno a la flexibilidad dar a los trabajadores de TI?

b. Salud y Bienestar

1. ¿Realizan actividades o programas de salud y bienestar a los trabajadores de TI? ¿En qué consisten?
2. ¿Cómo deciden qué temas, actividades o programas de salud y bienestar enfocarse?

c. Sentido de pertenencia

1. ¿Cómo y quiénes deciden qué tipo de actividades realizar?

d. Liderazgo de superiores

1. ¿Cómo describiría el liderazgo de los superiores de los equipos de TI?
2. ¿Cómo la empresa capacita a los superiores de los equipos de TI para realizar un adecuado liderazgo?
3. ¿Los líderes brindan retroalimentación y orientación continuamente sobre su trabajo a los trabajadores de TI?

VI. Coordinaciones finales y cierre (10 minutos)

1. Envío de consentimiento informado vía correo electrónico
2. Documento de organigrama e información general de la empresa
3. Información cuantitativa (KPIs) del área de RR.HH.

ANEXO F: Guía de entrevista a jefe y analista del área de Gestión de talento

GUÍA DE ENTREVISTA A JEFE Y ANALISTA DE GESTIÓN DE TALENTO

I. Presentación inicial (1 minuto)

Buenos días/tardes/noches. Agradecemos su gentileza por colaborar con nuestra investigación titulada “Prácticas de retención de personal de TI en el sector de Tecnología de la Información: Estudio de caso Solera” que será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Lady Luis y Cristian Anampa, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Mónica Bonifaz. El propósito de la investigación es describir y analizar las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología en Solera. La información recogida será grabada en audio y video para fines estrictamente académicos y serán tratados con confidencialidad. El tiempo estimado de duración es de 1 hora.

II. Explicación de la dinámica (1 minuto)

- Presentación del Consentimiento Informado: “Agradeceríamos mucho que confirme haber leído y esté conforme con el protocolo de consentimiento informado”
- Indicaciones:
 - “Siéntase con la libertad de contar sus experiencias y opiniones, pues toda información será relevante para la investigación”

III. Preguntas de introducción (13 minutos)

Para comenzar la entrevista, nos gustaría pueda mencionarnos

1. Nombre completo, puesto actual, antigüedad
2. Podría comentarnos sobre su experiencia laboral en el sector y en Solera
3. Podría explicarnos el panorama de la gestión actual del personal de tecnología de la información TI en el sector y en Solera
4. ¿Cuál es el mayor desafío actual en la gestión de personal TI en el sector y en Solera?
5. ¿Cuál considera que es el tiempo promedio, en años, que actualmente un colaborador decide permanecer en su actual empresa?
6. ¿Cuál cree que son las principales razones de que este personal rote continuamente?

IV. Preguntas de profundización (45 minutos)

PRÁCTICAS DE RETENCIÓN: (30 minutos)

Uno de los objetivos específicos de la presente investigación es Describir las prácticas de retención de personal de TI de Solera. Por ello, ahora profundizaremos en aquellas prácticas enfocadas en la retención de este personal.

(Mostrar cuadro de prácticas de gestión de talento)

1. Hasta el momento se han identificado estas prácticas de gestión del talento en Solera, ¿Cuáles de estas son prácticas para retener el personal de TI?

Se procederá a preguntar en qué consiste y por qué es una práctica de retención de personal TI en Solera con cada una de las prácticas de retención de personal TI mencionadas en la anterior pregunta.

2. ¿Hay alguna otra práctica de retención de personal TI en Solera que no haya sido mencionada hasta el momento? ¿Cuál es y por qué es una práctica de retención?

V. Cierre

Agradecemos por el tiempo brindado y por su disposición de apoyarnos.

ANEXO G: Tabla resumen de jefe y analista del área de Gestión de talento

Tabla G1: Tabla resumen de jefe y analista del área de Gestión de talento

	¿Cuáles son las prácticas de retención de personal TI en Solera? ¿En qué consisten y por qué?	
	Jefe de Talento	Analista de Talento
Salario	Definitivamente, mantenerse al menos en la mediana del mercado permite atraer y mantener medianamente a cierto talento.	Es una política de retención porque se busca mantener el nivel salarial de acuerdo al mercado, pues hay perfiles que comienzan a ser más demandados, por ende la mediana comienza a subir. Entonces, tener una remuneración acorde a la mediana del mercado, significa que la empresa trata de acomodarse a sus pares. De este modo, los trabajadores van a percibir que cambiarse a otra empresa no va a significar un cambio extremo a que si no se hiciera. Además, las empresas de reclutamiento son muy rápidas de entender cuando una empresa no está pagando el promedio.
Incentivo monetario	No respondió.	No respondió.
Incentivo no monetario	El incentivo no monetario resulta importante cuando existe un vínculo medianamente establecido con el colaborador, ya que este es el principal objetivo de estos incentivos, generar vínculo con la organización, va más allá de la compensación y los beneficios.	Los saludos de cumpleaños, aniversario, son prácticas adicionales del modelo de retención para generar esa cercanía. El reconocimiento de trabajadores es parte de las actividades de clima, pero no es una forma de retener, es parte de los eventos internos. Sin embargo, podría convertirse en una técnica de comunicación transversal al comunicar diferentes aspectos del estado de la empresa en ventas, crecimiento y más, lo cual genera expectativas hacia el interno.
Capacitación	En capacitación, lo más valioso es el aprendizaje continuo on-the-job, pues adquieren mayor experiencia con diferentes tipos de clientes, los desafíos o dificultades de los mismos proyectos. La capacitación interna y el entrenamiento de competencia son prácticas que deben realizarse.	El aprendizaje on the job son espacios pequeños que crean los equipos para seguir aprendiendo, poner en práctica nuevas cosas. Las capacitaciones por iniciativa interna de TM son eventos para compartir ciertos conocimientos que tenga alguien en específico. El entrenamiento sobre competencias personales es una de las partes del modelo de retención más fuerte. Como gestión de talento se puede estar alineados hacia un objetivo, pero los líderes son quienes transmiten todo a los trabajadores. Es importante que los líderes tengan habilidades de liderazgo, ya que muchas veces los trabajadores renuncian a su jefe y no a la empresa.

Tabla G1: Tabla resumen de jefe y analista del área de Gestión de talento (continuación)

Desarrollo profesional	El desarrollo es una práctica de retención, existe la necesidad de crecer profesionalmente de manera constante y rápida entre estos perfiles. El ascenso o rotación de personal no es considerada una práctica de retención, pero es una práctica presente en Solera.	En desarrollo profesional, lo más importante es el incentivos top talent. Es una forma de premiar la excelencia laboral de las personas que hoy generan mucho valor y habría un dolor fuerte si es que se van, no solo por un know how de experiencia, sino también de aptitud, pues todo esto conversa con ser un top talent: aptitud y un buen desempeño en las funciones específicas.
Desempeño	En Solera, aún no se tiene la madurez de entender la evaluación como un momento de crecimiento y no de aumento de sueldo; por ello, aún se gestiona solo con los líderes.	Es parte de la retención, porque al entrar a una empresa conoces las funciones y tienes una expectativa, pero en cierto punto se quiere saber cómo vas avanzando y cómo la empresa percibe lo que haces hoy en día. Entonces, esta evaluación muestra ello, permite conocer a quienes se han adaptado mejor y tener claridad para ambas partes sobre el futuro de los trabajadores en la empresa.
Diseño de trabajo	Resulta muy importante, ya que los profesionales de TI pueden comenzar a generar experiencia con una cartera de industrias, lo cual es muy relevante.	Lo más importante es la rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias, porque si solo ven una cuenta, se aburrirían al no aprender más del mercado. Entonces, si hoy los trabajadores ven más de una cuenta van variando, aunque algunas sean nuevas, eso los mantiene alerta actualizándose y no caer en algo cíclico.
Condiciones del ambiente de trabajo	En Solera, se entrega hardware, software y opcionalmente una silla ergonómica, pero no son variables de retención, pues son factores higiénicos.	La entrega de hardware es algo higiénico, o sea es algo que debería darse de por sí. El acceso al software tampoco es una práctica de retención. La silla ergonómica es un adicional muy bueno que tiene la empresa.
Flexibilidad	Se ofrece trabajo híbrido, hoy en día las empresas compiten por ofrecer virtualidad al 100%, por tanto el trabajo híbrido se ha convertido en un factor higiénico y ya no un diferencial para evitar la rotación.	La opción de adelantar días libres, no es normal en las empresas, así que es un beneficio atractivo. Esos días, tener esos espacios te permite regresar fresco, feliz, es un buen momento. Entonces es una buena práctica.
Sentido de pertenencia	Se gestionan diferentes espacios culturales para generar la participación, el vínculo con la empresa y el equipo, y buscamos que se sientan validados y parte de sus equipos de trabajo. Estos espacios son el soporte de otras prácticas como el reconocimiento.	Solera After es el evento más importantes, brinda un espacio de confianza con el CEO, quien es uno de los principales decisores de la compañía, y escuchar a sus trabajadores ayuda a impulsar algunas iniciativas internas, cambios o mejoras. Entonces es muy importante el Solera After, tener esa cercanía con los directores y más en el modelo remoto.
Liderazgo	El liderazgo es importante para que se brinden las retroalimentaciones sean estructuradas o no estructuradas. Además, un buen liderazgo genera el vínculo entre el líder y sus miembros.	No respondió.

Tabla G1: Tabla resumen de jefe y analista del área de Gestión de talento (continuación)

Estabilidad y seguridad laboral	Las empresas de TI no son tan formales, trabajan por honorarios o por régimen pyme, entonces para estos perfiles la temporalidad de los contratos es importante. Muchas empresas manejan contratos semestrales, en Solera es anual. Aunque pareciera un factor higiénico para estos perfiles no lo es, pues esta estabilidad los hace decantar por ir hacia una empresa, aunque no necesariamente por quedarse.	Los contratos no son una práctica de retención, pues son muy utópicos, no son determinantes e involucra también la visión de la empresa con tu perfil, pero sí generan tranquilidad psicológica ver un contrato amplio. A veces, las empresas contratan por sprint, 4 meses, entonces se percibe mucha inestabilidad en los proyectos de la empresa, mientras que un contrato anual es un tiempo prudente para demostrar tu trabajo.
Prestigio organizacional	Cuando existe un vínculo con los pares, las opiniones y relación con ellos importa, por lo que el tema de prestigio resulta ser más importante de trabajar.	Conversar sobre lo que hace la empresa y cómo va es algo importante. Mantener informada a la gente, así suene como algo tonto, es bueno de ese punto.
¿Hay alguna otra práctica de retención de personal TI en Solera que no haya sido mencionada hasta el momento? ¿Cuál es y por qué es una práctica de retención?	La cercanía con la alta dirección es uno de los que más reconocen los team members en Solera, pues tanto Aldo como José siendo dueños de la organización buscan tener contacto cercano con ellos, conocerlos, saber cómo les está yendo. Eso es Solera After y la forma de acerca la alta dirección a ellos.	No hay, son todas las prácticas que hay en Solera hoy.

ANEXO H: Guía de entrevista a gerente del área de Tecnología

GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE DEL ÁREA DE TECNOLOGÍA

I. Presentación inicial (1 minuto)

Buenas tardes. Agradecemos su gentileza por colaborar con nuestra investigación titulada “Prácticas de retención de personal de TI en el sector de Tecnología de la Información: Estudio de caso Solera” que será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Lady Luis y Cristian Anampa, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Mónica Bonifaz. El propósito de la investigación es describir y analizar las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología en Solera. La información recogida será grabada en audio y video para fines estrictamente académicos y serán tratados con confidencialidad. El tiempo estimado de duración es de 40 minutos.

II. Explicación de la dinámica (1 minuto)

- Presentación del Consentimiento Informado: “Agradeceríamos mucho que confirme haber leído y esté conforme con el protocolo de consentimiento informado”
- Indicaciones:
 - “Siéntase con la libertad de contar sus experiencias y opiniones, pues toda información será relevante para la investigación”

III. Preguntas de introducción (3 minutos)

Para comenzar la entrevista, nos gustaría pueda mencionarnos

1. Nombre completo, puesto actual, antigüedad
2. Podría comentarnos sobre su experiencia laboral en el sector y en Solera

IV. Preguntas de profundización (45 minutos)

A. Evolución

1. ¿Cómo ha ido desarrollándose el área de tecnología? ¿Cuáles y cuándo fueron los principales cambios o hitos de esta área?
2. ¿Cuántos proyectos se han realizado hasta el momento? ¿A qué tipo de servicio de los que brinda Solera han ido más enfocados estos proyectos?
3. ¿Por qué se decidió trabajar en equipos matriciales?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en equipo matriciales?
 - a. Formación de equipos por proyectos
5. ¿Cómo impactó la pandemia en el desarrollo de los proyectos en estos equipos matriciales?

B. Contexto organizacional

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del área de tecnología?
2. ¿De qué manera el área de Tecnología es un área estratégica que contribuye a cumplir los objetivos organizacionales de Solera? ¿Qué acciones se han estado realizando para concretarlos?
3. ¿Qué conocimientos, habilidades y herramientas tecnológicas son fundamentales en el personal del área para el desarrollo de su trabajo y el logro de los objetivos del área?
4. ¿En algún momento se dificultó conseguir algún perfil del área de tecnología? De ser así, ¿Cuáles han sido los principales motivos y qué acciones se han realizado al respecto?
5. ¿Considera que estas acciones de la empresa y del área de Gestión de talento ayudan a que los trabajadores opten por permanecer en la empresa? ¿Cuáles y por qué?

V. Cierre

Agradecemos el tiempo y disposición de participar en nuestra investigación.

ANEXO I: Tabla resumen de gerente del área de Tecnología

Tabla I1: Tabla resumen de gerente del área de Tecnología

	Gerente de Tecnología
Nombre completo, puesto actual, antigüedad.	Wandrée Da Hora, Gerente del área Tecnología, 3 años y 6 meses.
Podría comentarnos sobre su experiencia laboral en el sector y en Solera.	Tiene 15 años de experiencia en gestión de proyectos relacionado a temas de agilidad y procesos a nivel de escalabilidad. Su experiencia en Solera se enfoca en desarrollar frameworks con la finalidad de definir y mejorar procesos del área.
¿Cómo ha ido desarrollándose el área de tecnología? ¿Cuáles y cuándo fueron los principales cambios o hitos de esta área?	El principal cambio se basó en tener un mayor control en cada etapa de los procesos para evitar deficiencias y doble trabajo. El segundo cambio se enfocó en identificar líderes que cuenten con capacidad técnica para que puedan ser mentoring para su equipo.
¿Cuántos proyectos se han realizado hasta el momento? ¿A qué tipo de servicio de los que brinda Solera han ido más enfocados estos proyectos?	Solera no se orienta por el volumen sino por pesos de mercados. El plan estratégico parte de identificar los mayores negocios por sector; luego se realiza una consultoría que involucra cuatro etapas según los requerimientos del cliente. La primera implica una consultoría y el cliente solo desea una construcción de la idea sin crear el producto. La segunda, el cliente desea el diseño de la idea y la construcción del producto. La tercera, el cliente solo requiere el desarrollo del producto, ya que tienen un equipo de diseño. En la última etapa se entrega el producto y se puede realizar mantimientos si el cliente lo requiere.
¿Por qué se decidió trabajar en equipos matriciales?	La estructura del equipo no es del todo matricial, sino un poco híbrida, ya que depende mucho del cliente. Hay proyectos en los cuales se mantiene un jefe de proyecto y team members. También existen ocasiones en que el líder realiza la consultoría directamente con el cliente.
¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en equipo matriciales? (Formación de equipos por proyectos)	La formación de los equipos por proyectos se realiza de dos formas según la necesidad del cliente. Primero, Cascada, en ella se trabaja con un presupuesto y fecha de entrega definidos por el cliente. Segundo, Agile, debido a que el trabajo se realiza de manera gradual; es decir, que se puede asignar personas por periodos de tiempo.
¿Cómo impactó la pandemia en el desarrollo de los proyectos en estos equipos matriciales?	Se realizó un análisis y se encontraron puntos que ayudaron a los trabajadores. Se les ofreció trabajar desde casa, lo primero fue la felicidad que les dio porque podían estar con su familia. Además, se les enviaron sus laptops y monitores. Tercero, Solera no agregó control de horarios, porque se partió de la premisa de que todos los trabajadores son de confianza. Respecto a temas no tan positivos: primero, es la lentitud que hubo para tomar decisiones debido a que toda conversación se debía realizar por reuniones formales como zoom en vez de entablar conversaciones por medios de comunicación más rápidos. Segundo punto, las personas que ingresaron luego de la pandemia no generaron la misma conexión con la cultura.
¿Cuáles son los objetivos estratégicos del área de tecnología?	Los objetivos son cuatro y se definen a inicios del año. El primero es la Calidad en ella se propuso mantener la calidad del producto. El segundo es la Rentabilidad el cual se garantiza entregar el proyecto en la fecha acordada. Tercero, la Eficiencia, enfocado en entregar los trabajos en la fecha establecida. El cuarto objetivo es la Optimización que es un proceso de mejora continua en relación a un proyecto a través de un proceso de automatización.

Tabla I1: Tabla resumen de gerente del área de Tecnología (continuación)

<p>¿De qué manera el área de Tecnología es un área estratégica que contribuye a cumplir los objetivos organizacionales de Solera? ¿Qué acciones se han estado realizando para concretarlos?</p>	<p>Este año el CEO ha decidido mejorar los cuatro objetivos estratégicos. Para ello, cada área debe implementar nuevas métricas al final del año de manera que se mejore la calidad, rentabilidad, eficiencia y la optimización. En el área de tecnología, se priorizó contratar a seniors en vez de juniors para que los tiempos de respuestas de sus labores sean más eficiente. Asimismo, se dedicó más tiempo a analizar los requerimientos del cliente. Para ello, se dejó de pensar en el factor de riesgo que implica un proyecto. Entonces, en este fase de analisis se tomó más tiempo, porque a lo largo de todo el proceso es más barato a nivel de desarrollo hacer cambios al principio que después. También se implementó un proceso de automatización a un flujo principal para que genera menos tiempo y costo. Todo lo anterior mejoró la eficiencia.</p>
<p>¿Qué conocimientos, habilidades y herramientas tecnológicas son fundamentales en el personal del área para el desarrollo de su trabajo y el logro de los objetivos del área?</p>	<p>Depende, no es muy específico, pues el equipo trabaja con temas actualizados relacionados a Android y IOS, no se trabaja con híbridos en nativos; sin embargo, se tiene desarrollado un core de nativos. Eso quiere decir que todas las personas que ingresan al equipo deben pasar por un periodo de una semana de inducción a este core, allí se trabaja en una misma estructura para que todos puedan tener los mismos lineamientos. Lo mismo sucede con el equipo de Backend, Front end, QA y el equipo de arquitecto. Entonces, el perfil de las personas depende mucho del proyecto y de la tecnología que se va a entregar en ese proyecto.</p>
<p>¿En algún momento se dificultó conseguir algún perfil del área de tecnología? De ser así, ¿Cuáles han sido los principales motivos y qué acciones se han realizado al respecto?</p>	<p>Se ha dificultado bastante, porque hay muchas consultoras de TI en Perú. Entonces, para traer a las personas a Solera no solo basta ofrecer un buen sueldo sino complementarlo con incentivos no monetarios. Actualmente, se ha contratado personas de otras provincias que antes no se hacía. Respecto a las acciones que realiza el área de Gestión de talento para que los trabajadores permanezcan en la empresa, se tiene una evaluación de desempeño dos veces al año y eso es muy importante, porque es la línea de carrera de cada trabajador. Segundo, hay un análisis de clima laboral cada dos meses. Tercero, hay feedbacks mensuales en la que el líder conversa con cada colaborador de su equipo. Adicionalmente, Solera tiene "casas", al ingresar a Solera se te asigna a una casa en la cual un grupo de personas te recibe y tienen que cumplir objetivos hasta fin de año para recibir premios. También existe el evento FIO en el que se reconoce a los trabajadores destacados durante el año. También existe Solera Gaming que consiste en reunir a los trabajadores para jugar de modo online cada semana. Por último, se hace un compartir por zoom cuando es el cumpleaños de un trabajador.</p>
<p>¿Considera que estas acciones de la empresa y del área de Gestión de talento ayudan a que los trabajadores opten por permanecer en la empresa? ¿Cuáles y por qué?</p>	<p>Hay dos acciones muy importantes. La primera son las casas, crearlo elevó el nivel motivacional, ya que la gente se esforzó por obtener los premios. La segunda fueron las reuniones que el dueño de Solera podía tener con un grupo de personas para hablar de diferentes temas, menos de trabajo con la finalidad de aumentar el vínculo con la empresa. Eso dos temas realmente han agregado mucho valor.</p>

ANEXO J: Guía de entrevista a trabajadores del área de Tecnología

GUÍA DE ENTREVISTA A TRABAJADORES DEL ÁREA DE TECNOLOGÍA

I. Presentación inicial (1 minuto)

Buenos días/tardes/noches. Agradecemos su gentileza por colaborar con nuestra investigación titulada “Prácticas de retención de personal de TI en el sector de Tecnología de la Información: Estudio de caso Solera” que será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Lady Luis y Cristian Anampa, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Mónica Bonifaz. El propósito de la investigación es describir y analizar las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología en Solera. La información recogida será grabada en audio y video para fines estrictamente académicos y serán tratados con confidencialidad. El tiempo estimado de duración es de 1 hora.

II. Explicación de la dinámica (1 minuto)

- Presentación del Consentimiento Informado: “Agradeceríamos mucho que confirme haber leído y esté conforme con el protocolo de consentimiento informado”
- Indicaciones:
 - “Siéntase con la libertad de contar sus experiencias y opiniones, pues toda información será relevante para la investigación”

III. Preguntas de introducción (3 minutos)

Para comenzar la entrevista, nos gustaría pueda mencionarnos

1. Nombre completo, puesto actual y antigüedad
2. Podría comentar un poco sobre su experiencia en el sector y en Solera

IV. Preguntas de profundización (40 minutos)

Para la presente investigación se ha propuesto un conjunto de variables. A continuación, se realizarán preguntas en torno a estas variables.

(Mostrar cuadro de variables y prácticas de gestión de talento de Solera)

PARTE 1:

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

a. Salario:

1. ¿Cuál es su percepción sobre la política de remuneración de la empresa?
2. ¿Considera que la política de remuneración influye de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Por qué?

b. Incentivo monetario

1. ¿Cuál es su percepción sobre los incentivos monetarios?
2. ¿Considera que un incentivo monetario influiría de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Por qué?

c. Incentivo no monetario

1. ¿Cuál es su percepción acerca de los incentivos no monetarios de la empresa?
2. ¿Consideran que los incentivos no monetarios influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?

DESARROLLO Y DESEMPEÑO DE EMPLEADOS

a. Capacitación

1. ¿Cuál es su percepción sobre las técnicas de aprendizaje de la empresa? ¿Considera que estos son adecuados para su puesto y funciones?

ANEXO J: Guía de entrevista a trabajadores del área de Tecnología (continuación)

2. ¿Considera que estas técnicas de aprendizaje influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?

b. Desarrollo profesional

1. ¿Cuál es su percepción sobre las oportunidades de desarrollo profesional de la empresa?
2. ¿Considera que estas oportunidades de desarrollo profesional influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?

c. Desempeño laboral

1. ¿Cuál es su percepción sobre la evaluación de desempeño de Solera?
2. ¿Considera que la evaluación de desempeño influye de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Por qué?

DISEÑO DEL TRABAJO

a. Diseño del trabajo

1. ¿Cuál es su percepción sobre las prácticas de diseño de trabajo?
2. ¿Considera que las prácticas de diseño de trabajo influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?

BIENESTAR Y CLIMA LABORAL

a. Diseño del ambiente de trabajo

1. ¿Cuál es su percepción sobre las herramientas de la empresa para un mejor ambiente laboral?
2. ¿Considera que estas herramientas influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?

b. Flexibilidad

1. ¿Cuál es su percepción sobre las prácticas de flexibilidad de la empresa?
2. ¿Consideran que las prácticas de flexibilidad influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?

c. Salud y bienestar

1. ¿Cuál es su percepción sobre las actividades o programas de salud y bienestar para los colaboradores?
2. ¿Considera que estas actividades o programas de salud y bienestar para los colaboradores influiría de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?

d. Sentido de pertenencia

1. ¿Cuál es su percepción sobre estos eventos que realiza la empresa para promover el sentido de pertenencia con la empresa y entre los trabajadores?
2. ¿Consideran que estos eventos influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?

e. Liderazgo de superiores

1. ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de sus superiores?
2. ¿Consideran que las prácticas de liderazgo de sus superiores influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?

PRESTIGIO Y SEGURIDAD LABORAL

a. Estabilidad y seguridad laboral

1. ¿Cuál es su percepción sobre la estabilidad financiera de la empresa?
2. ¿Cuál es su percepción sobre la seguridad laboral que le brinda la empresa mediante un contrato no menor a un año?

ANEXO J: Guía de entrevista a trabajadores del área de Tecnología (continuación)

3. ¿Consideran que la estabilidad financiera y seguridad laboral de la empresa influye en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Por qué?

b. Prestigio organizacional

1. ¿Cuál es su percepción sobre la comunicación corporativa interna de los logros de los trabajadores y organizacionales de la empresa?
2. ¿Consideran que estas acciones de comunicación corporativa influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Por qué?

PARTE 2: (5 minutos)

V. Preguntas finales (10 minutos)

1. ¿Por qué crees que tus compañeros se quedan o se han ido de la organización?
2. ¿Por qué tú te quedas en la organización?
3. ¿Qué sugerencias darías a la organización para que los trabajadores se sigan quedando?

VI. Cierre

Agradecemos por el tiempo brindado y por su disposición de apoyarnos.



ANEXO K: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores

	1. ¿Cuál es su percepción sobre la política de remuneración de la empresa? ¿Considera que la política de remuneración influye de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Por qué?
Entrevistado 1	Como líder es importante estar constantemente informado sobre la remuneración que deberían recibir los miembros de su equipo, dado que otras empresas del sector al ofrecer salarios más altos, es más probable que los empleados elijan cambiar de empleador. En Solera, los rangos salariales son acordes al mercado actual, por lo tanto, en su caso, influye de manera neutral.
Entrevistado 2	El tema salarial es un eje importante para que una persona decida cambiarse o no de empresa. En su caso, considera que Solera aún no madura para optar en ofrecer rangos salariales.
Entrevistado 3	La política en general es lo correcto, pero se tiene que ser más competitivo. Muchos siempre optan por la opción que dé más dinero, entonces la media a veces no basta, necesitas dar un incentivo un poco más fuerte para que las personas se queden, no necesariamente dinero. Sí influye de manera positiva.
Entrevistado 4	No ha percibido a detalle cómo están establecidos los salarios, pero normalmente en las empresas hay medias o requisitos para ganar cierta cantidad como junior o senior. Sí influye para quedarme en Solera.
Entrevistado 5	Es adecuado que se analice la mediana para que los salarios sean competitivos, ya que cuando se paga por debajo de la media las personas buscan otras ofertas de empleo. Sí, sí influye.
Entrevistado 6	Actualmente los rangos salariales son bastantes competitivos en el área de desarrollo tecnológico. En cuanto a Solera, está bien posicionado en la remuneración del Perú, aunque hay una gran diferencia con los salarios de empresas extranjeras. Sí, ha influido bastante tiempo, pero comparándolo con el contexto de home office por el Covid, ahora llegan ofertas del extranjero donde te pueden pagar hasta el triple, entonces se vuelve más complicado y Solera tendría que hacer algo al respecto en el tema de la remuneración.
Entrevistado 7	Es una variable importante dado que TI se ha vuelto muy competitivo. Solera no es clara con la banda salarial, ya que aún siguen en proceso. El salario debe ser más competitivo por lo que sí se considera en la decisión de permanencia.
Entrevistado 8	El salario está de acuerdo a la media, a veces puede aumentar un poco más en el acuerdo de contratación. Está muy bien como Solera lo plantea en base a una media que existe en TI. Sí, actualmente sí influye.
	2. ¿Cuál es su percepción sobre los incentivos monetarios? ¿Considera que un incentivo monetario influiría de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Por qué?
Entrevistado 1	Cualquier incentivo es sumamente gratificante para el trabajador, no necesariamente un incentivo monetario, puede ser emocional, pero al ver un incentivo monetario, hace más avariciosas a las personas por tanto el amor al trabajo queda en segundo plano. Considera que es mejor emplear un incentivo emocional que aferre más a la empresa. En este caso, no influye para quedarse en Solera.
Entrevistado 2	Es un plus, de hecho, conoce un tipo de incentivo que es de acuerdo a una evaluación que hacen a los trabajadores en base a indicadores; entonces hasta ahora en Solera, hay esos dos tipos de incentivos monetarios.
Entrevistado 3	Está de acuerdo con esos incentivos. En la anterior agencia en la que trabajó sí se brindaban principalmente por cumplir tiempos y por cumplir un proyecto. Si bien no sentía que trabajaba por los incentivos, era bueno sentir una gratificación por la empresa. Es una de las variables que considera para estar en una empresa.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 4	Sería bueno un incentivo monetario por ser más productivo. Sí influiría.
Entrevistado 5	En ninguno de sus trabajos ha habido incentivos monetarios, pero sí ha visto que en varias empresas de amigos se les pone una meta y si pasan les dan una remuneración. Para el trabajador sería una buena opción de que la empresa valore su trabajo. No influye.
Entrevistado 6	En Solera no hay una recompensa adicional, hay reconocimientos, pero no monetarios. Hay compañeros que trabajan en empresas que sí manejan algo similar, aunque no lo haces siempre, solo en casos especiales por un trabajo muy bueno o sacar adelante un proyecto complicado. Esa podría ser una opción a considerar para mejorar esa parte. Sí influye.
Entrevistado 7	No es partidario de los bonos monetarios, debería estar diluido en el salario porque al final eso impacta en las acciones cotidianas y podría generar que solo se concentren en el incentivo y no en el trabajo en equipo. No le motiva quedarse o no quedarse, considera que este incentivo debería estar diluido en el salario o debe darse otro tipo de incentivo más no el monetario directo.
Entrevistado 8	El incentivo monetario realmente sí valora el trabajador porque le ponen número a tu productividad, esfuerzo y es inmediato. Sería positivo que en Solera se dé en casos como cuando se llega a los objetivos, te dan bonos y hace que uno se esfuerce también, no solo por el bono sino por el hecho de que la empresa reconoce tu esfuerzo de manera tangible. Sí, sí influiría.
	3. ¿Cuál es su percepción acerca de los incentivos no monetarios de la empresa? ¿Consideran que los incentivos no monetarios influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?
Entrevistado 1	Solo me he encontrado en un reconocimiento FIO en pandemia, que hizo aprender a todos cómo incentivar a la gente sin tenerla físicamente dentro de un espacio. Para él es sumamente útil y gratificante que se reconozca por un trabajo bien hecho. Respecto a los saludos por cumpleaños o aniversarios, la práctica es común y siempre se presta para que uno pueda estar en constante conversaciones e integraciones dentro del chat donde se realizan estas. Ambas prácticas sí influyen.
Entrevistado 2	Son cumplidos saludar por cumpleaños o aniversarios, los regalos que te dan en navidad o en el día del trabajo serían un incentivo positivo. El reconocimiento en el evento le parece chévere, es un gran trabajo y cree que sí es algo positivo.
Entrevistado 3	Es importante sentirse cómodo donde trabajas; entonces estos eventos o reuniones son muy positivos porque te hace sentir que no solamente es trabajo sino también diversión. Ambos sí influyen.
Entrevistado 4	Los saludos por cumpleaños sí los ha notado por WhatsApp y reconocer o felicitar, es bueno siempre tener eso en cuenta, pero para él eso es igual, no le toma tanta importancia. Aunque no conoce tanto del reconocimiento, ese sí influiría para él.
Entrevistado 5	Sí, ambos me le parecen bien, ayuda a socializar con la gente que muchas veces están reunidos solo por llamadas. Sí, ambas prácticas influyen.
Entrevistado 6	Las publicaciones de saludos por cumpleaños o aniversarios cuando cumples 1 o 2 años lo hacen bastante por WhatsApp o discord y se siente bien. Sobre el reconocimiento también como al mejor programador u otros. Para él no influye, pero sí sabe que es positivo, pues puede dar confianza, comodidad el que reconozcan el trabajo y esfuerzo.
Entrevistado 7	La intención es buena pues anima a las personas, pero en comparación a las estrategias de otras empresas en saludos de cumpleaños o aniversario están muy por debajo del medio competitivo. Otras empresas, te dan obsequios, un keke, que es una iniciativa que se ha perdido en Solera. Para él, estas variables no las toma en consideración en su decisión de permanencia.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 8	Los cumpleaños, le parece muy buena la forma en la cual en esta pandemia se está viendo reflejada este tipo de saludos, aunque en presencial era distinto. Por ejemplo, en un evento se notaba que le llegaban paquetes especiales, regalos por cumpleaños, por cada vez que cumplían un año más en la empresa y Solera ha tratado que en pandemia, aunque no hay contacto físico se pueda dar de la mejor manera. En el evento FIO, es lo más positivo, porque te sientes reconocido de tu trabajo o la forma amena que se dan estas reuniones la gente valora mucho y que no existe en otros lados. Ambas prácticas influyen.
	4. ¿Cuál es su percepción sobre las técnicas de aprendizaje de la empresa? ¿Considera que estos son adecuados para su puesto y funciones? ¿Considera que estas técnicas de aprendizaje influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?
Entrevistado 1	Sobre el entrenamiento de competencias personales para líderes, le parece super útil porque la gente se integra y si los líderes están integrados, el equipo va a estar más integrados. Con respecto al aprendizaje on-the-job y capacitación por iniciativa interna, Solera es un gran lugar, se tiene regulaciones, lineamientos y objetivos como área, pero siempre se está rodeado de diferentes tipos de proyectos donde el aprendizaje no es lineal, en un momento estás haciendo A y en otro B o en paralelo A y B. Además, se ha visto banca, clínica, ganadero y minas que son diferentes rubros en los cuales se aprende cómo funciona el negocio, realizar sugerencias y tienes que acordar ciertos criterios para que el producto funcione. Gracias a diferentes proyectos, nos permite aprender diferentes cosas, pues cada proyecto es un reto. Sí influye la capacitación interna y el aprendizaje on the job.
Entrevistado 2	Una capacitación va directo a la vena, es super positivo. En Solera sí ha habido capacitaciones a personas, pero era por iniciativa del líder, lo bueno es que Solera siempre estuvo dispuesto a financiarlo. El tema de aprendizaje en el trabajo hubo una mala experiencia con practicantes, porque no hay tiempo suficiente para que alguien le dedique enseñanza; por tanto, se acordó no contratar a personas que no tengan el mínimo know house sobre temas de TI. La capacitación por iniciativa interna sí se da, todo pasa por temas de presupuestos, entonces eso en su experiencia he visto que sí se da y es positivo.
Entrevistado 3	Es una de las más importantes en este rubro, porque está obligados a aprender y actualizarse todo el tiempo. Además, los clientes te obligan a aprender. No niega que un programa de aprendizaje sería más valioso, porque habría un espacio dedicado a aprender, mejorar los skills y ganar no solo algo monetario, sino también conocimientos. Entonces un programa a nivel de empresa y tener un tiempo asignado para ello, lo que más influye es la capacitación interna.
Entrevistado 4	Hasta el momento no ha recibido capacitaciones, pero está apunto de capacitar en sobre temas técnicos. Sobre el aprendizaje, hay temas que se podrían mejorar en Solera. En su caso, influye el aprendizaje.
Entrevistado 5	Es cierto que se aprende en el campo y eso está bien. Ha visto varias cosas que antes no había visto y puede consultar normalmente a los líderes y están dispuestos a explicarte. En este caso, ambas son buenas prácticas.
Entrevistado 6	En otras empresas sí pagan cursos o contratan mentores para capacitar a toda un área, eso no pasa en Solera. Nosotros aprendemos en el día a día con los proyectos a la par que vamos investigando con un aprendizaje casi autodidacta. Esto también va de la mano con las capacitaciones por iniciativa interna que no contempla un tiempo específico para ello. Él intenta trabajar en conjunto con dos compañeros, enseñarles y aprender juntos, pero es a medias porque no cuenta con el tiempo necesario. Para él la capacitación es bastante importante, le gusta aprender y hacer nuevas cosas y en Solera no se genera un aprendizaje o línea de carrera, se tiene que aprender por su cuenta. Solera podría darles ese apoyo extra con los cursos.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 7	Considera la capacitación como un punto valioso para el cambio de trabajo, porque te mantiene relevado, actualizado y puedes ver hacia donde apunta la empresa, porque las capacitaciones se dan normalmente de acuerdo a la estrategia de inicio de año y hacia donde quieres llegar, sino no ves que existe eso, se hace en base al día a día, por ende sientes que no hay una estrategia. Se debería armar un plan o un programa alineado a la estrategia de Solera para que se alinee con la capacidad de las personas. No se debería asumir que ya se sabe o que se va a investigar. Las prácticas actuales de Soler no influyen, porque es la experiencia del día a día, no es un apoyo para que la empresa surja y nosotros también. Si siguen esta línea, para él no le suma, más bien le resta.
Entrevistado 8	Hubo por un tiempo capacitaciones, pero no muchas. Es una falencia de Solera porque en otra empresa en la que trabajó cada año tenía capacitaciones pagadas para mejorar la empleabilidad y el conocimiento del colaborador. El aprendizaje on the job es buenísimo, porque se trabaja con muchos equipos diversos como Diseño, TI, Comercial y uno aprende del día a día, pero considera que sería espectacular si se tuviera un programa de capacitación. Las capacitaciones internas sí influyen, porque puede ir donde un líder y decirle que necesita tal aprendizaje y va a ver la forma de compartir ese conocimiento. Por otro lado, el aprendizaje on the job es inherente, en el día a día se aprende y se obtiene en cualquier empresa.
	5. ¿Cuál es su percepción sobre las oportunidades de desarrollo profesional de la empresa? ¿Considera que estas oportunidades de desarrollo profesional influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?
Entrevistado 1	Él fue premiado con el incentivo Top Talent y le pareció genial que lo apoyen de esa forma, porque a veces hay cursos que son caros o no están en tu prioridad, pero gracias a este incentivo se vuelve tu prioridad número uno y motiva. Con respecto al ascenso o rotación, es verdad que para seguir ascendiendo su jefa tendría que salir, pero eso no significa que tenga desarrollo profesional. Si no ve un posible ascenso es un punto en contra si tiene la necesidad de ascender y eso le motivaría a salir de Solera más por un motivo profesional que por algo económico. Y con respecto al incentivo Top Talent sí es un punto a favor.
Entrevistado 2	El incentivo es algo positivo, te presionan para que al final tengas tu recompensa, el hecho de que te ganes un bono en base a tu productividad es bueno, sí es algo que podría influir. El tema de ascenso o rotación de puestos, es algo que no cambia en nada en su decisión, porque no va necesariamente acompañado del tema económico y ascender implica más responsabilidad, pero no es algo que cambiaría la aguja como para quedarse o irse.
Entrevistado 3	Sobre el ascenso o rotación, limita un poco al esperar que se abra un cupo para crecer o no hay una visión clara hacia donde crecer, eso es negativo aunque al menos existe la posibilidad. Sobre el incentivo Top Talent, no ha participado de él. En este caso, no está dentro de lo que consideraría para quedarse en la empresa, pues no es lo que le retiene, pero sí son prácticas positivas.
Entrevistado 4	No ha percibido la rotación de puestos, pero sí ha visto ascensos cuando otra persona se va. Sobre el incentivo Top Talent, se comunicaron con él para darle ese reconocimiento. Para él, ambos influyen en su decisión de quedarse.
Entrevistado 5	Le parece bien que haya ese Top Talent, que premia el buen desempeño de los trabajadores. Solamente incentivo Top Talent.
Entrevistado 6	El incentivo Top Talent está bastante bien, es bueno siempre reconocer el esfuerzo y desempeño, ya sea en un proyecto o en general dentro de la empresa. Sobre el ascenso, a veces aunque su nivel lo sustentara él podría no ascender. Esto podría ser porque los equipos son más pequeños, y tal vez se debe mejorar pensando en el futuro de la empresa, pues una persona busca un cargo más importante y pesa un poco en la decisión de quedarse en la empresa.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 7	El incentivo top talent se ha dado recientemente y le parece bien; sin embargo, no hay una comunicación clara, porque no todos conocen ese incentivo. En el ascenso por rotación de puestos, el problema es que no hay una línea clara y eso genera dudas de hasta dónde puedes llegar, y lo positivo es que sí te dan la oportunidad, pues Solera prioriza la gente interna en vez de afuera. El incentivo top talent debería ser parte de una política de capacitación, no un premio. En el ascenso y rotación de puestos ocasional, sí influye.
Entrevistado 8	No ha experimentado el ascenso ni el top talent, porque seguramente no ha estado en ese rango que se pide para poder obtener este incentivo. Sí influyen, ve que existe más rango de ascenso aunque de todas maneras va de la mano con el desempeño. De igual manera, el top talent son variables que sí influiría.
	6. ¿Cuál es su percepción sobre la evaluación de desempeño de Solera? ¿Considera que la evaluación de desempeño influye de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Por qué?
Entrevistado 1	Faltaría una de 180 grados, se necesita saber en qué uno necesita mejorar, desarrollar mejores aptitudes, no solo conocer lo bueno que hace. Entonces esta evaluación de desempeño es super importante, tienes una vista de tu equipo sobre tu trabajo en el día a día. Entonces, las evaluaciones son sumamente importantes y sí influyen en su decisión.
Entrevistado 2	La evaluación de desempeño te exige y sí le parece positivo. Sí sería un motivo por la cual me quedaría, porque si logras desempeñarte bien va a haber un tema de reconocimiento y ese desempeño hace que te exijas. Además, vas aprender, ese aprendizaje te lo quedas y lo puedes aplicar en otra empresa.
Entrevistado 3	Involucra bastante bien los puntos necesarios para este trabajo, tanto la parte de responsabilidad y habilidades blandas como parte profesional de entregables y todo lo demás. También le parece positivo la autoevaluación porque obliga a ser bastante autocrítica; entonces, también ayuda a uno mismo a darse cuenta de algunas falencias. Es positivo, pero no influye en su decisión
Entrevistado 4	Se ha reunido con sus líderes para la evaluación, para saber si está por buen camino o si se está alejando de los objetivos. Es bueno siempre estar al día en lo que haces, si estás avanzando o te estás quedando. Sí influenciaría.
Entrevistado 5	Cuando ingresó le comentaron que lo hacían cada seis meses, te evalúan y te pones como una meta para el próximo y te evalúan para el próximo. Es una buena práctica, aunque aún no ha pasado por ninguna. Sí influye.
Entrevistado 6	La evaluación de desempeño es un proceso un poco engorroso, los formularios eran muy extensos, pero es necesario, supone que es lo ideal para evaluar bien a la persona. Sí, influye, porque el tema del ascenso o desarrollo requiere de una evaluación y esa es la forma de trazar ese crecimiento.
Entrevistado 7	Es importante porque te ayuda a ver tus fortalezas y debilidades y con ello a mejorar. También te ayuda a sincerarse con uno mismo y conocer cuál es la visión que tiene tu jefe de ti hacia el futuro. ÉL plantearía avanzar, no solamente que sea de tu jefe directo y tu persona, sino que incluya al cliente, pues muchos de nosotros trabajamos directamente ellos. No sería un punto a evaluar por mi parte, porque considera que todas las empresas de mediana o grande las tienen.
Entrevistado 8	Considera que le han dado en el foco, porque han hecho un buen trabajo a nivel de evaluación, lo ven muy transversal y es muy interesante el nivel de cada punto que piden evaluar. Primero tiene su autoevaluación y luego la evaluación de su líder directo, el nivel de feedback y de confianza que se da es muy bueno para poder mejorar. Recursos humanos está haciendo muy bien para medir el desempeño y debería realizarse siempre. Sin embargo, el medir el desempeño siempre debe estar ligado con algo, pero si no hay un trasfondo como un incentivo en base a tu desempeño, no solo algo monetario, sino un curso o un evento genera un atractivo, pero como no lo han planteado así, no sería una variable que lo valore.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

	7. ¿Cuál es su percepción sobre las prácticas de diseño de trabajo? ¿Considera que las prácticas de diseño de trabajo influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?
Entrevistado 1	Solera trata de estar innovando y solucionarle los problemas a los distintos clientes. Cada proyecto también tiene sus propias necesidades, problemas, pros y contras, todo eso sirve como feedback para asegurar la calidad, previendo el riesgo, de modo que se vaya retroalimentando a lo largo de los proyectos para tener el menor rango de error posible. Sí influye para optar por quedarse en Solera, es sumamente importante porque algunos se vuelven expertos en un rubro.
Entrevistado 2	Es un eje muy fuerte, considera que es el 50 por ciento por el cual él o alguien de su equipo se podría mover. El tema de participación en proyectos en simultáneos es un arma de doble filo, es muy bonito ver muchos proyectos importantes. Aunque no todos están hechos para ser multitasking, el foco se pierde, en la mañana estás enfocado en un proyecto, pero luego en otro, eso te desenfoca totalmente y la productividad baja. Esto pasa mucho en Solera, porque todos llevamos muchos proyectos y eso ha sido motivo para que muchas personas se vayan.
Entrevistado 3	La participación en proyectos simultáneos es retador, pero no lo ve como algo positivo, siento que quita el foco de lo que estás haciendo y cuando se trabaja en muchos proyectos tratas de abarcar mucho que al final no terminas concentrándote y dando todo en ese proyecto. La rotación de proyecto de diferentes tópicos es una parte muy positiva, pues da experiencia en diferentes rubros en la parte de banca, comercial, mineras, etc. Entonces, todos esos conocimientos no solamente en la parte tecnológica, sino en la parte de negocios ayuda bastante y enriquecen bastante a la persona como profesional. En este caso, la rotación en diferentes tópicos e industrias influye de manera positiva.
Entrevistado 4	Sí influye para tener la oportunidad de trabajar en otros proyectos, no quedarte estancado en uno y conocer nuevos flujos, aprender más que todo de nuevas funcionalidades, temas técnicos, eso le interesa demasiado. En rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias también de hecho, ambos, considera que influyen.
Entrevistado 5	Es chévere que siempre estén rotando en proyectos; por ejemplo, ahora está viendo como cinco proyectos a la vez. Es bacán porque si estás en un solo proyecto, te estancas en una sola cosa, lo bueno de estar en varios proyectos es que tienes salidas o un stop en alguno y puedes avanzar otro. Son buenas prácticas, ambas son prácticas positivas.
Entrevistado 6	La participación en proyectos simultáneos tiene pros y contras, puedes conocer distintas formas de trabajo y tecnologías, pero te puedes saturar porque requiere de bastante organización. En cuanto a la rotación de proyectos, en iOS no se siente eso, le gustaría ver varios proyectos para implementar nuevas cosas, así que la rotación de proyectos sí influye.
Entrevistado 7	Rotar le parece genial porque vas aprendiendo de diferentes negocios. Participar en procesos simultáneos le parece agotador y se ve en el desempeño que vas perdiendo foco al cambiar de proyecto en un mismo intervalo de tiempo; por tanto, afecta de manera negativa en el desempeño. La práctica que influye de manera positiva en su decisión de permanencia es la rotación de proyectos de diferentes tópicos, porque te enriquece como consultor, te da conocimiento de diferentes puntos de vista de diferentes negocios, puedes aplicar cosas de otro rubro. A diferencia que si solo te quedas en un solo rubro, estás alineado a la misma forma de trabajo y pierdes ese toque de innovación que es lo que busca Solera.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 8	Es retador y es un atractivo, siempre le ha gustado participar en varios proyectos de diferentes tipos y fue uno de los motivos por los que miró Solera. Eso es lo que le gusta mucho de Solera, sabe que puede participar de muchos proyectos simultáneos y a la vez que los proyectos sean de diversos tipos de clientes. Por ejemplo, en Solera ha trabajado con diferentes clínicas, una empresa de distribución, todo eso atrae porque aumenta el conocimiento y definitivamente fue una de las consideraciones que tuvo para estar en Solera. Sí influyen ambas.
	8. ¿Cuál es su percepción sobre las herramientas de la empresa para un mejor ambiente laboral? ¿Considera que estas herramientas influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?
Entrevistado 1	Las herramientas que entregan al trabajador son consideradas como una grata bienvenida por parte de la organización; sin embargo, ello no determina si una persona se quedará. En este caso, para el trabajador ninguna práctica es sumamente importante para permanecer en una empresa.
Entrevistado 2	Es un deber de la empresa entregar laptop, software y silla ergonómica, porque son las herramientas de trabajo. Ninguna influye en el trabajador.
Entrevistado 3	No influyen, porque el hardware, software y silla ergonómica es lo estándar que se espera recibir al trabajar en el sector. No todos cuentan con una computadora para ejercer sus labores.
Entrevistado 4	Tener una silla ergonómica es muy necesaria, porque previene dolores lumbares y no le gustaría repetir ese malestar. Respecto a la entrega de hardware y software, es necesario que se entreguen para cumplir con los proyectos. Solo influye la silla ergonómica para quedarse.
Entrevistado 5	En anteriores trabajos, se le ha entregado una computadora. El acceso a software es necesario para trabajar. En Solera, no se le han entregado la silla, pero tampoco lo necesita. Las tres influyen, porque le parecen buenas prácticas.
Entrevistado 6	Solera solo le ha entregado una laptop, mas no una pantalla extra. Además, se menciona que algunos compañeros se encuentran trabajando con equipos antiguos por lo que la empresa debería comprar nuevos equipos o dar mantenimientos. Respecto al software, los programas que se usan son gratis, no necesitan membresía o pago. Sobre la silla ergonómica, se dio la opción de recogerla en la oficina, pero se no se recogió por no ser cómodas. Estas prácticas no son lo primordial para quedarse en la organización.
Entrevistado 7	Se aprecian las prácticas, porque es un apoyo a la comodidad del trabajador. Sobre la entrega de hardware, Solera te puede dar un monitor o celular si lo sustentas correctamente. El entrevistado considera que el software, no es un plus. Acerca de la silla, si bien se la ofrecieron este ya se había comprado una.
Entrevistado 8	Se le entregó una laptop, pero el monitor tenía fallas, incluso se trató de reparar, pero no se pudo por lo que se decidió no insistir, porque este contaba con un monitor propio. Acerca de las sillas, se considera una buena iniciativa, pero el trabajador ya contaba con una propia.
	9. ¿Cuál es su percepción sobre las prácticas de flexibilidad de la empresa? ¿Consideran que las prácticas de flexibilidad influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?
Entrevistado 1	El trabajo hibrido es actualmente llamativo y esa forma de trabajar será común en todas las empresas. Trabajar en modo remoto en pandemia es bueno, pero cuando se ha ido a las oficinas se ha sentido una calidez necesaria. Sobre las opciones de adelantar días libres, si un trabajador pide permiso se realiza una gestión interna para que el colaborador pueda salir de vacaciones. Ambas prácticas influyen de manera positiva.
Entrevistado 2	En este rubro, al menos todos los que se dedican a TI buscan un trabajo remoto. La forma de trabajo, actualmente, influye bastante.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 3	Es uno de los principales motivos por los cuales se siente muy cómodo en Solera, puesto que no es una empresa rígida cuando se tiene una urgencia y no se puede ir a trabajar. De hecho, Solera da la opción de trabajar desde casa o recuperarlo otro día. Respecto a la opción de adelantar días libres, es bueno saber que se cuenta con esta opción en el caso de necesitarse por motivos personales, eso es muy importante para él.
Entrevistado 4	El trabajo híbrido es importante. La pandemia ha mantenido encerrado a las personas y eso es muy estresante. Sobre adelantar días libres, se tuvo la oportunidad de conversarlo con los encargados de gestión de talento y le pareció interesante la práctica. Ambas prácticas sí influyen en su decisión de permanencia.
Entrevistado 5	Son buenas prácticas, puesto que le gusta trabajar desde mi casa que de una oficina. Sobre los días libres, le gusta que Solera tenga esa flexibilidad, porque en otros trabajos no puedes hacerlo o tienes que avisar con mucha anticipación. Ambas prácticas sí influyen.
Entrevistado 6	El tema de la flexibilidad es el punto más fuerte que de Solera con respecto a otras empresas. Se siente cómodo trabajando desde casa, pero tampoco tendría problema en ir de forma presencial. El tema de dar días libres también es importante, si tienes problemas y necesitan tiempo o días suelen entender bastante bien. Es uno de los puntos más importantes por los cuales no cambia de trabajo.
Entrevistado 7	En este aspecto Solera es muy flexible, es un punto que valora mucho, quizás no encuentre otra empresa que sea tan flexible. Si se coordina con tiempo, te dan esa flexibilidad o incluso si hay una emergencia te dan esa libertad, por ese lado le parece bueno.
Entrevistado 8	En conversaciones con los líderes de solera, el trabajo va a permanecer híbrido lo cual es bueno para evitar contagios. Se ha visto que el trabajo híbrido es bueno porque que se puede incrementar la productividad trabajando desde casa. Sobre adelantar días libres, es una buena práctica, acá es como una familia, dieron permiso rápidamente cuando un familiar tuvo Covid. Valoran mucho el tema personal y eso es vital para un trabajador.
	10. ¿Cuál es su percepción sobre las actividades o programas de salud y bienestar para los colaboradores? ¿Considera que estas actividades o programas de salud y bienestar para los colaboradores influiría de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?
Entrevistado 1	El tema de salud y el bienestar no es importante para quedarse en la empresa, porque la salud depende de cada uno. Uno tiene que estar bien, porque es tu trabajo y tu trabajo se basa en que le seas útil a la empresa para que pueda ganar dinero.
Entrevistado 2	Considera que son buenas acciones para los trabajadores, pero no sería un determinante para quedarse en una empresa.
Entrevistado 3	Implementar actividades o programas serían muy valiosos, ya que el trabajo tiende a ser muy estresante y retador. Entonces, saber que en otras empresas ofrecen un psicólogo o programas de esparcimiento para relajarte es muy importante. Estas prácticas sí influirían en su decisión de permanencia.
Entrevistado 4	Sería bueno implementar programas de salud en Solera sobre todo ahora en pandemia ello podría ayudar. De implementarse programas o actividades, definitivamente influiría en su decisión de permanencia.
Entrevistado 5	En las empresas que donde ha trabajado no se ha percatado sobre las actividades de salud, pero sería bueno que Solera agregue esas opciones. Sí influiría.
Entrevistado 6	Sería un beneficio bastante bueno si se implementara actividades en Solera, pero no es lo que principalmente lo retendría. En un momento Solera contrató a una psicóloga, pero duró poco, porque no usaban esos servicios.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 7	Hace un tiempo ubo un espacio de psicología, pero se detuvo por falta de aforo. Él considera que si la empresa se asocia a un gimnasio o abarca temas de comida saludable sería bueno. Este tipo de práctica sí influiría, porque notas que están valorando tu otra mitad de vida y que no solo se enfocan en la parte trabajo.
Entrevistado 8	Sería bueno que en Solera haya un examen odontológico cada cierto tiempo, de vista o un examen general anual. Sería espectacular si le dijeran que como empresa se harán cargo del 20% del pago del gimnasio o servicios médicos a la oficina para una revisión. De haber esto, sí influiría para él para quedarse en Solera.
	11. ¿Cuál es su percepción sobre estos eventos que realiza la empresa para promover el sentido de pertenencia con la empresa y entre los trabajadores? ¿Consideran que estos eventos influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?
Entrevistado 1	Son prácticas que motivan a estar integrado. El evento WAITT inició en la pandemia para verse entre todos. En Solera After se puede tener una cercanía con el CEO, no es muy común que uno se siente con él y que te escuche con tanta concentración. El evento FIO es importante por el tema de reconocimiento. Solera Day es un espacio donde la gente se entretiene mucho, es muy confraternal estos juegos. Le parece importante para quedarse. Solera no es una empresa, es una familia, es algo más cercano.
Entrevistado 2	En el evento FIO se reconoce a los compañeros, todos conversan y se relajan bastante. Si los eventos After Solera, Solera Day y el WAITT fueran presenciales serían super interesantes y divertidas, pero seguir frente a una laptop después de haber estado trabajando frente a una por varias horas, cansas, no es lo mismo. Todos los eventos no son determinantes para decidir si se queda o no.
Entrevistado 3	En general son buenos, ayudan bastante a relajarte y dejar un poco de lado lo que es la programación y lo retador que es el rubro. Su favorito es el evento FIO, porque es muy divertidos al haber premios, bromas y reconocimientos. Solera Day también es un evento grande donde se realiza competencias entre equipos y también ayuda mucho a relajarse. Estos dos eventos influyen en su decisión de permanencia.
Entrevistado 4	Participó en algunos eventos y le parece excelente lo que realiza la empresa, ya que es un espacio para conversar con toda confianza, olvidarse del trabajo y estar entre ellos. Los eventos que sí influyen son el Solera Day y Solera After.
Entrevistado 5	Está bien que la empresa realice estos eventos, porque ayuda a que la gente socialice. Hay trabajadores que no conocen, porque están en diferentes áreas y en los eventos se da la oportunidad de poder juntar a todos. Todos los eventos sí influyen de manera positiva.
Entrevistado 6	El evento WAITT es un espacio para conversar todos. En Soler After, los trabajadores pueden conversar directamente con el CEO. En el evento FIO se reconoce el esfuerzo y los proyectos que ha tenido la empresa en ese año. El Solera Day es un evento por el aniversario de Solera. En presencial, el evento era con juegos y ahora también se ha intentado hacer de forma virtual, pero no se siente lo mismo. Estos eventos son buenos, pero no influyen en su decisión de permanencia.
Entrevistado 7	El más importante es el evento WAITT, porque mes a mes se comenta cuál es la visión o qué problemas ha tenido la empresa y uno se va familiarizando con la empresa. Solera After también es muy importante, porque se puede conversar con el CEO. FIO no fue tan bueno este año, el primer FIO le pareció genial, porque fue presencial. Solera Day es un momento de relajo para celebrar un año más de vida de Solera. También ayuda a compenetrar a los trabajadores que no se conocen.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 8	Ha participado en Solera Day en la presencialidad y fue muy bueno. También participó en el evento FIO el año anterior a la pandemia, fue muy bonito con una celebración espectacular con todos los trabajadores. Para él, Solera ha hecho muchas cosas buenas en estos eventos por lo que sí se quedaría en la empresa.
	12. ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de sus superiores? ¿Consideran que las prácticas de liderazgo de sus superiores influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles y por qué?
Entrevistado 1	El contacto que se tiene con los superiores es sumamente bueno para saber cómo vas y cómo esperan que vayas. Siempre se reconoce al colaborador cuando se hace un buen trabajo y también se da una retroalimentación cuando se debe hacer mejoras. Las prácticas de liderazgo sí influyen en su decisión de permanencia.
Entrevistado 2	Los líderes deben tener una reunión, al menos, una vez por semana para saber cómo está su equipo, qué hace, qué necesita, qué problemas tiene. El tema de retroalimentación no estructurada son los más interesantes, es algo que siempre sucede en el área. La mejor evaluación para él es el feedback que puede dar en base a lo que ha recibido y visto, sí le parece positivo.
Entrevistado 3	De manera proactiva los trabajadores dan ese compartir de conocimiento y dentro de ese compartir también hay un feedback. La evaluación de desempeño ayuda a ser autocrítico, porque te evalúas y tu líder también te evalúa. En la reunión semana constructiva entre el líder y colaborador, el problema ahí es que se conversa más sobre los avances o lo que falta del proyecto que de retroalimentar al trabajador. Considera que este último no influye en su decisión de permanencia.
Entrevistado 4	Su líder no tiene mucho tiempo para darle retroalimentaciones, ya que estudia y trabaja. Sí tiene reuniones semanales para hablar de lo que están haciendo o qué problemas tienen. No ha tenido un feedback sobre la evaluación de desempeño. En su caso, ninguna de estas prácticas influye para quedarse en Solera.
Entrevistado 5	Está bien que existan estas tres prácticas, porque como desarrollador necesita hacer preguntas y esas reuniones sirven para consultar o resolver dudas. Sí influyen.
Entrevistado 6	Sí es algo importante para él para quedarse en la empresa. Ha tenido retroalimentación sobre estas tres prácticas.
Entrevistado 7	Esas tres prácticas de liderazgo le parecen esenciales. La última retroalimentación sobre la evaluación de desempeño le sirvió mucho. Sobre los espacios espontáneos valora, como su mismo nombre lo dice, lo espontáneo y lo libre. Solera al final se convierte en una familia, porque tiene esa libertad de hablar con sus superiores de tú a tú y de igual forma con sus compañeros.
Entrevistado 8	Son uno de los puntos que considera muy apreciados en Solera. Considera que ha tenido retroalimentación con su líder y también acerca de la evaluación de desempeño.
	13. ¿Cuál es su percepción sobre la estabilidad financiera de la empresa? ¿Cuál es su percepción sobre la seguridad laboral que le brinda la empresa mediante un contrato no menor a un año? ¿Consideran que la estabilidad financiera y seguridad laboral de la empresa influye en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Por qué?
Entrevistado 1	La empresa ha tenido una muy buena estabilidad económica, no tocó su salario, tampoco ha despedido a trabajadores por recorte presupuestal. Respecto a los contratos, considera que un año de contrato es lo mejor que se puede dar, así no se tiene al trabajador preocupado preguntando si se va a renovar el contrato. En su caso, ambas prácticas en cierto momento influyeron.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 2	El contrato en Solera es a partir de 6 meses, no dan de un año. El contrato es importante, no le ve sentido que lo hagan de 6 meses, se debe dar confianza al trabajador.
Entrevistado 3	Su contrato es de 6 meses, no es anual. Si bien tener un contrato anual da estabilidad, no es para todos, no todos necesitan estabilidad, hay gente que prefiere tener la libertad de poder decidir después de 3 o 6 meses. Sobre la estabilidad financiera, le gusta que Solera muestre su crecimiento y su posición financiera.
Entrevistado 4	Para él es normal que se den contratos de 6 meses o un año; por tanto, no le da tanta importancia a los contratos. Sobre los temas financieros, no influye en su permanencia, si está en la empresa es por otros objetivos.
Entrevistado 5	Sobre los contratos, son políticas de la empresa dar un contrato de seis meses o indefinido, eso no influiría en su decisión de permanencia. Acerca de la estabilidad financiera, Solera ya no es una empresa pequeña, ahora tiene varios clientes fijos. Eso le permite tener estabilidad financiera y saberlo es importante para él.
Entrevistado 6	Siempre ha tenido un contrato anual desde que ingresó, pero desde hace cuatro años no ha visto sus contratos en físico. Cada contrato se ha renovado, porque se lo comentaban. En ese aspecto sí le gustaría más de claridad, porque si Solera no quisiera renovar su contrato, él quisiera que le avisen con anticipación para buscar otras opciones. El contrato es importante, pero no influye. Respecto a la estabilidad financiera, sí es importante para quedarse en la empresa.
Entrevistado 7	Para él es muy atractivo que el contrato sea anual, porque da estabilidad. Si quisiera cambiar de trabajo no se iría a un sitio donde le ofrezcan dos o tres meses. Con un contrato anual se puede hacer planificaciones, con un contrato de seis meses, la incertidumbre es mayor.
Entrevistado 8	El contrato anual es muy bueno, pero para mejorar la retención es indicar una cláusula en la cual se base en una cantidad de tiempo como, por ejemplo, que al término del cuarto o quinto año uno puede tener estabilidad laboral. Sobre la estabilidad financiera, sí influiría para él porque evalúa cómo está posicionada la empresa, cómo van los clientes o proyectos.
	14. ¿Cuál es su percepción sobre la comunicación corporativa interna de los logros de los trabajadores y organizacionales de la empresa? ¿Consideran que estas acciones de comunicación corporativa influyen de manera positiva en su decisión de permanencia en la empresa? ¿Por qué?
Entrevistado 1	No es una persona que le gusta que lo elogien. Si publicaran un logro, para él no sería relevante para quedarse o irse. No influye en su decisión de permanencia.
Entrevistado 2	Sí influye en una persona que alguien lo reconozca, en ese momento se siente importante que todos lo admiren. En Solera sí ha ocurrido eso, hay un newsletter o hay una comunicación interna como WhatsApp donde les comunican eso. Le parece genial reconocer el logro de las personas.
Entrevistado 3	No se ve afectado por el tema de si deciden o no publicarlo por medio de redes sociales o algún newsletter, no influye en su decisión.
Entrevistado 4	No ha visto publicaciones externas, de manera interna sí ha visto logros que se han comunicado por WhatsApp. No influiría en su decisión de quedarse en la empresa.
Entrevistado 5	Le parece una buena práctica, está bien que se publiquen los logros de la empresa, pero para él no influye en su decisión de permanencia.
Entrevistado 6	Sería bueno que haya publicaciones externas, ya que no solo es para mejorar la imagen de la empresa sino también para mejorar la imagen de los trabajadores. En la parte interna, sí se hace, pero no se está haciendo bien, porque no se muestran todos los logros que realmente podrían estar pasando internamente.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 7	Hacer publicaciones internas es una buena práctica. Al inicio solo se comunicaba los logros de la empresa y no de los equipos. Sobre las publicaciones externas, hay puntos delicados, porque debes tener permiso de la empresa con la que has trabajado y que no se cruce con su estrategia de marketing, eso es delicado.
Entrevistado 8	Si la compañía publicara los logros de manera externa, sería bueno; sin embargo, publicarlo no influiría en él, no es un plus para decir que le gusta.
	15. ¿Por qué crees que tus compañeros se quedan o se han ido de la organización?
Entrevistado 1	Sobre el desarrollo profesional, hace poco se fue alguien de su equipo a una empresa más avanzada a nivel de estructura y tecnología que podría darle más retos. Por pandemia hay más empresas de EE.UU. que pagan en dólares. Es un mercado volátil; por tanto, se aprecia todo lo que hace Solera para que no se vaya la gente, sientes que es una familia y cada salida te pone un poco triste.
Entrevistado 2	Hace años una persona se fue por el desorden del área y ese fue el feedback que dio. Solera ha crecido exponencialmente y en el camino nos estamos adaptando para tener bases y más orden. Otro motivo es lo económico, quienes entran luego de 1 o 2 años quieren ganar más, pero no se les da y cuando les llega una oferta es un factor que hace que tu decisión cambie. Sin embargo, en Solera hay algo que en otras empresas no tienen, hay muchos proyectos importantes y los trabajadores ven todo el proceso, lo que en otras empresas no hacen, porque son más estructuradas. En un año, te conviertes en senior, puedes postular a otra empresa y resaltar por tu experiencia lo que no es común en el mercado.
Entrevistado 3	El principal motivo es por el ambiente que tiene Solera muy de familia, de amigos, es divertido. Eso ayuda a muchas personas a quedarse, porque dentro de un trabajo tan cuadrículado y tan serio como es la programación reírse un poco y hacerlo divertido influye bastante. Sobre los motivos de salida, el mercado es muy competitivo, si se necesita más dinero o un incentivo monetario mayor siempre va haber una empresa a la que se pueda ir, entonces en esa competencia siempre van a ir buscando un salario mayor.
Entrevistado 4	La gente se va más que todo por los objetivos propios que tienen, de tener nuevas oportunidades que le ofrecen otras empresas, mejoras salariales, oportunidades laborales y de desarrollo profesional.
Entrevistado 5	No lo ha conversado con otros compañeros, tampoco ha visto que hayan abandonado la empresa.
Entrevistado 6	Muchos se han ido por el tema del sueldo. De hecho, algunos se han ido porque se le ofreció el triple por el mismo puesto. Otro aspecto es lo emocional, considera que falta de empatía con el área de tecnología. Varios de sus compañeros sienten que hay una preferencia por el área de diseño que por el área de tecnología, porque no se le reconoce el trabajo y esfuerzo. Conoce de mucha gente que se han ido por no se sentirse cómodos en ese aspecto.
Entrevistado 7	Actualmente, hay mucha rotación, porque el sector ha crecido bastante en los últimos años por la coyuntura de pandemia y se han abierto contratos internacionales. Uno de los aspectos, es la parte económica y Solera no es competitivo contra otras consultoras internacionales. Los que se están quedando son pocos y es más emocional, porque sientes que todavía puedes dar más a la empresa como una manera de reciprocidad o porque simplemente te sientes cómodo.
Entrevistado 8	Considera que los que se están quedando es por el tema de que Solera es una familia, eso lo comentan mucho. Es muy diferente trabajar en otro lugar, acá tienes mucha cercanía con el líder, con el mismo dueño de la compañía, se tiene un trato distinto. Los eventos también son muy buenos, la gente se comunica bastante, hay mucho cariño, eso es por lo cual la gente se queda. Por otro lado, la gente se va, porque siempre se busca una mejora profesional y económica.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

	16. ¿Por qué tú te quedas en la organización?
Entrevistado 1	Se queda por la diversa cantidad de proyectos que se manejan lo cual en otra empresa no se da así pues solo se trabaja con un cliente.
Entrevistado 2	Lo pensaría mucho si decide cambiarse de trabajo, porque es un lugar donde se siente cómodo. También se queda por el salario y por las capacitaciones recibidas. En las empresas donde ha trabajado no se tenía un trato adecuado; mientras que en Solera es lo contrario, hay mucha empatía.
Entrevistado 3	Se queda por la flexibilidad, por los eventos divertidos, por el ambiente de Solera en el cual se siente cómodo y porque valora mucho trabajar donde se sienta bien.
Entrevistado 4	Le gusta la cultura, todos son rockstars y eso le encanta, además se siente cómodo como estar en casa. Asimismo, Solera tiene un horario muy flexible y lo cual le da más tiempo hacer cosas personales a diferencia de otras empresas.
Entrevistado 5	No respondió.
Entrevistado 6	Se queda por la flexibilidad. Además, aún tiene amigos del área que no se van. Otro motivo es que aún siente que comparte la visión de Solera. Asimismo, siente que en Solera los trabajadores pueden aplicar las tecnologías que consideran buenas o necesarias en el proyecto. En otras empresas el proceso es más estructurado, más de jerarquía; es decir, una persona dicta lo que se hará y ahí los programadores tienen que hacer caso. En Solera no es así, uno puede proponer su idea.
Entrevistado 7	El año pasado estaba a punto de renunciar, pero le dieron la oportunidad de crecer profesionalmente y le abrieron la oportunidad de entrar a Telefónica, lo cual otras empresas no hacen, sino solo ofrecen dinero. Rechazó otra empresa que le ofrecía más de dinero, porque sabía que no crecería profesionalmente por un buen tiempo, entonces mejor decidió quedarse en Solera; es decir, buscó un crecimiento profesional en línea de carrera que el crecimiento económico.
Entrevistado 8	Se queda, porque en Solera aprende mucho. Tiene mucha compenetración con los equipos. No podría cambiar de compañía si otra empresa le ofrece un plus económico muy poco o por lo mismo. En Solera se siente en confianza, siente que le escuchan más.
	17. ¿Qué sugerencias darías a la organización para que los trabajadores se sigan quedando?
Entrevistado 1	Recomendaría más incentivos emocionales. Si bien se tiene para los cumpleaños, los aniversarios, hay logros que necesitan más incentivos emocionales o no monetarios, los cuales deben ser reconocidos, de modo que sientan que en Solera les están reconociendo su trabajo para que los trabajadores sientan un poco más ese cariño de Solera.
Entrevistado 2	Hay varias cosas, aunque probablemente a largo plazo. Primero, el tema del orden es super importante, tener una base para el equipo, que no haya tanto multitasking. Lo adecuado es quedarse en máximo dos proyectos, porque hay personas nuevas que están en 4 proyectos, luego con el tiempo se van agotando y se siente su incomodidad y al tiempo se van.
Entrevistado 3	Como sugerencia, dos cosas: la primera, tener línea de carrera más clara hacia donde puedes llegar en esta empresa. Segundo, incentivar la política de aprendizaje en la que la gente, como parte de su trabajo, siga aprendiendo, ya que se necesita aprender constantemente y sentir que en Solera existen espacios para seguir creciendo como desarrollador y programador.
Entrevistado 4	Sugeriría que haya capacitación en lo técnico y en lo personal.
Entrevistado 5	Por ahora no sugeriría algo, todo bien.
Entrevistado 6	Poder aumentar los sueldos, porque el área tecnológica está creciendo muy rápido. Por otro lado, el tema de capacitación sería bueno que se dé por parte de la empresa y no tanto de la iniciativa de los mismos trabajadores.

Tabla K1: Tabla resumen de entrevistas a trabajadores (continuación)

Entrevistado 7	Son varias. Uno es que definan una línea de carrera, porque no hay. Segundo, establecer las escalas salariales que aún siguen en proceso. Otra sugerencia es la empatía con el trabajador, por ejemplo, publicar una foto por cumpleaños o aniversario está genial, pero si se compara lo que ofrecen otras empresas del mismo rubro eso es poco o nada. Por último, evaluar si los trabajadores son competitivos en la parte salarial e identificar en qué se está fallando para ser competitivos económicamente como empresa.
Entrevistado 8	Sería bueno que comunicar fechas de renovación de los equipos. Otro tema son las capacitaciones, sería adecuado que la empresa comunique al trabajador que habrá capacitaciones de manera continua.



ANEXO L: Guía de entrevistas complementarias a expertos de recursos humanos

GUÍA DE ENTREVISTA COMPLEMENTARIA A EXPERTOS DE RECURSOS HUMANOS

I. Presentación inicial (1 minuto)

Buenos días, _____. Agradecemos su gentileza por colaborar con nuestra investigación titulada “Prácticas de retención de personal de TI en el sector de Tecnología de la información: Estudio de caso Solera” que será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Lady Luis y Cristian Anampa, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Mónica Bonifaz. La presente entrevista a expertos tiene como objetivo comprender mejor los hallazgos y discutir posibles recomendaciones para la presente investigación.

II. Preguntas de introducción (2 minutos)

Para comenzar la entrevista, nos gustaría pueda mencionarnos

1. Nombre completo, breve descripción de su experiencia laboral en relación a los perfiles de tecnología.

III. Contexto de la investigación y de Solera (4 minutos)

Se procede a explicar el contexto organizacional del sujeto de estudio, la empresa Solera, así como el objetivo general y las variables de estudio de la investigación.

IV. Explicación de hallazgos (40 minutos)

En este apartado se explican los hallazgos obtenidos por cada variable para a partir de ello formular preguntas para comprender mejor cada uno de ellos y discutir las posibles recomendaciones para la empresa sujeto de estudio.

1. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Salario? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
2. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Incentivo monetario? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
3. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Incentivo no monetario? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
4. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Capacitación? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
5. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Desarrollo profesional? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
6. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Desempeño? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
7. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Diseño de trabajo? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
8. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Condiciones del ambiente de trabajo? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
9. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Flexibilidad? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
10. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Salud y bienestar? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
11. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Sentido de pertenencia? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
12. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Liderazgo de superiores? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
13. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Seguridad y estabilidad laboral? ¿Qué le recomendaría a la empresa?
14. ¿Qué podría comentarnos sobre lo hallado respecto a la variable Prestigio organizacional? ¿Qué le recomendaría a la empresa?

V. Cierre

Agradecemos el tiempo brindado y disposición de participar en esta etapa de nuestra investigación.

ANEXO M: Matriz de consistencia

Tabla M1: Matriz de consistencia

Matriz de Consistencia						
Pregunta General	Objetivo General	Pregunta	Objetivo Específico	Temas de estudio	Metodología y herramientas	Fuentes de información
¿Cuáles son las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología en Solera?	Describir y analizar las principales prácticas de retención de personal de TI que tienen mayor incidencia en la decisión de permanencia de los trabajadores del área de tecnología en Solera	¿Cuáles son las variables de retención de personal de TI aplicables a Solera?	Identificar variables de retención de personal de TI aplicables a Solera a partir del análisis de modelos teóricos de retención de personal de tecnología de la información	Variables de retención del personal TI aplicables a Solera	- Análisis documental: Revisión de literatura teórica y empírica - Análisis de contenido: Identificación de variables de estudio	- Agarwal, R. & Ferratt, T. (2002) - Haridas, P.K. (2011) - Ihamaki, V. (2019)
		¿Cómo ha sido la evolución del área de tecnología y su contexto actual relacionado a la retención de personal de TI de Solera?	Describir la evolución del área de tecnología y su contexto actual en relación a la retención de personal de TI de Solera	Evolución del área de tecnología y su contexto actual relacionado a la retención de personal de TI de Solera	- Análisis documental: Revisión de documentos de la empresa - Análisis cualitativo: Entrevista individual semiestructurada	- Entrevista a la gerenta del área de tecnología
		¿Cuáles son las prácticas de retención de personal de TI de Solera?	Describir las prácticas de retención de personal de TI de Solera	Prácticas para retener al personal de TI de Solera	- Entrevista al jefe de talento - Entrevista al analista de talento	
		¿Cuál es la percepción de personal de TI del área de tecnología sobre las prácticas de retención en Solera que inciden en su decisión de permanencia en Solera?	Analizar las percepciones de personal de TI del área de tecnología sobre las prácticas de retención que inciden en su decisión de permanencia en Solera	Percepciones de personal de TI sobre las prácticas de retención que inciden en su decisión de permanencia en Solera	- Análisis cualitativo: Entrevistas individuales semiestructuradas	- Entrevistas individuales a trabajadores del área de tecnología

ANEXO N: Matriz de operacionalización de variables

Tabla N1: Matriz de operacionalización de variables

Objetivo	Dimensión	Variables de investigación	Indicadores
Analizar las percepciones de personal de TI del área de tecnología sobre las prácticas de retención que inciden en su decisión de permanencia en Solera	Compensación y Beneficios	Salario	- Salario básico competitivo, acorde al mercado del sector
			- Política que incluye niveles de compensación básico, sistemas de pagos de incentivos y sistemas de bonificación
		Incentivo monetario	- Bonos económicos
			- Vales y descuentos
			- Gif cards
		Incentivo no monetario	- Tarjetas de cumpleaños, canastas de bienvenida
	- Reconocimiento u objetos por triunfos y logros significativos		
	Desarrollo y Desempeño de empleados	Capacitación	- Capacitación en tecnologías actuales
			- Capacitación en habilidades comerciales y en liderazgo
		Desarrollo profesional	- Oportunidad de ascenso o promoción
			- Rotación de puesto
			- Trayectoria/Línea de carrera
		Desempeño	- Herramientas de evaluación de desempeño como 360 grados
	- Evaluación de equipo multinacional		
	- Evaluación anual		
	Diseño del trabajo	Diseño del trabajo	- Rotación de trabajo en diferentes proyectos
			- Exposición a trabajos desafiantes
			- Participación en equipos multifuncionales
Bienestar y Clima laboral	Condiciones del ambiente de trabajo	- Herramientas de trabajo	
		- Ubicación física de las instalaciones	
	Flexibilidad	- Horario de trabajo flexible	
		- Trabajar desde casa / Teletrabajo	
		- Opciones de turnos y descansos	
	Salud y bienestar	- Programas de asistencia	
		- Provisiones de licencia	
		- Actividades para el bienestar físico, emocional, social y financiero	

Tabla N1: Matriz de operacionalización de variables (continuación)

Analizar las percepciones de personal de TI del área de tecnología sobre las prácticas de retención que inciden en su decisión de permanencia en Solera	Bienestar y Clima laboral	Sentido de pertenencia	- Actividades sociales para la comunidad de la empresa
			- Boletines, Intranet
			- Comunicación con la alta dirección
	Liderazgo de superiores	- Liderazgo acorde a la cultura	
		- Dar retroalimentación y orientación	
		- Brindar autonomía y transparencia	
		- Expectativas claras y gestión constructiva entre líder y colaborador	
	Prestigio y Seguridad laboral	Estabilidad y seguridad laboral	- Estabilidad financiera de la empresa
			- Brinda seguridad laboral (Tipos de contratos)
		Prestigio organizacional	- Campañas de comunicación corporativa interna y externa



ANEXO O: Lista de codificación de variables de investigación

Tabla O1: Lista de codificación de variables de investigación

Dimensiones	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	Conceptos codificados	Códigos
Compensación y Beneficios	Salario	- Salario básico competitivo acorde al mercado del sector	SALA01
		- Niveles de compensación	SALA02
	Incentivo monetario	- Incentivos monetarios	INCE01
	Incentivo no monetario	- Saludos por cumpleaños o aniversario	INNO01
		- Reconocimiento a trabajadores	INNO02
Desarrollo y Desempeño de empleados	Capacitación	- Capacitación	CAPA01
		- Aprendizaje on the job	CAPA02
		- Capacitación interna por iniciativa del equipo de tecnología	CAPA03
		- Entrenamiento en competencias personales a líderes	CAPA04
	Desarrollo profesional	- Desarrollo Profesional	DESA01
		- Asenso o rotación ocasional de puesto de trabajo	DESA02
		- Incentivo Top Talent	DESA03
Desempeño	- Evaluación de desempeño de 90 grados	DESE01	
Diseño del trabajo	Diseño del trabajo	- Rotación de proyectos en diferentes topicos e industrias	DISE01
		- Participacion en proyectos simultaneos	DISE02
Bienestar y Clima laboral	Condiciones del ambiente de trabajo	- Entrega de hardware	COND01
		- Silla ergonómica	COND02
		- Acceso a software	COND03
	Flexibilidad	- Trabajo híbrido	FLEX01
		- Opcion de adelantar días libres	FLEX02
	Salud y bienestar	- Actividades o programas de salud y bienestar	SALU01
	Sentido de pertenencia	- Evento WAITT	SENT01
		- Evento FIO	SENT02
		- Solera Day	SENT03
		- Solera After	SENT04
	Liderazgo de superiores	- Retroalimentación estructurada	LIDE01
		- Retroalimentación no estructurada	LIDE02
		- Reunión semanal constructiva entre líder y colaborador	LIDE03

Tabla O1: Lista de codificación de variables de investigación (continuación)

Prestigio y Seguridad laboral	Estabilidad y seguridad laboral	- Estabilidad financiera de la empresa	ESTA01
		- Contrato anual	ESTA02
	Prestigio organizacional	- Publicación interna sobre logros	PRES01



ANEXO P: Codificación de variables en el software Atlas.ti

Códigos		Grupos	Comentario
CAPA01	15	Capacitación	Capacitación
CAPA02	18	Capacitación	Aprendizaje on-the-job
CAPA03	14	Capacitación	Capacitación interna por iniciativa del equipo de tecno...
CAPA04	7	Capacitación	Entrenamiento en competencias personales a líderes
COND01	24	Condiciones del...	Entrega de hardware
COND02	15	Condiciones del...	Silla ergonómica
COND03	14	Condiciones del...	Acceso a software
DESA01	2	Desarrollo Profe...	Desarrollo profesional
DESA02	19	Desarrollo Profe...	Asenso o rotación ocasional de puesto de trabajo
DESA03	16	Desarrollo Profe...	Incentivo Top Talent
DESE01	23	Desempeño	Evaluación de desempeño 90 grados
DISE01	19	Diseño del Trab...	Rotación de proyectos en diferentes tópicos e industrias
DISE02	13	Diseño del Trab...	Participación en proyectos simultáneos
ESTA01	12	Estabilidad y Se...	Estabilidad financiera de la empresa
ESTA02	22	Estabilidad y Se...	Contrato anual
FLEX01	15	Flexibilidad	Trabajo híbrido
FLEX02	14	Flexibilidad	Opciones de adelantar días libres
INCE01	21	Incentivo Monet...	Incentivos monetarios
INNO01	23	Incentivo No Mo...	Saludos por cumpleaños o aniversario
INNO02	22	Incentivo No Mo...	Reconocimiento a trabajadores
LIDE01	17	Liderazgo de su...	Retroalimentación estructurada
LIDE02	16	Liderazgo de su...	Retroalimentación no estructurada
LIDE03	13	Liderazgo de su...	Reunión semanal constructiva entre líder y colaborador
PRES01	15	Prestigio Organi...	Publicación interna sobre logros
SALA01	29	Salario	Salario básico competitivo acorde al mercado del sector
SALA02	10	Salario	Niveles de compensación
SALU01	14	Salud y Bienestar	Actividades o programas de salud y bienestar
SENT01	16	Sentido de pert...	Evento WAITT
SENT02	18	Sentido de pert...	Evento FIO
SENT03	20	Sentido de pert...	Solera Day
SENT04	20	Sentido de pert...	Solera After



ANEXO Q: Red de relaciones entre las prácticas de retención de Solera

Tabla Q1: Red de relaciones entre las prácticas de retención de Solera

