



**UNIVERSIDAD  
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados

# **Modelo de fidelización para talentos en el área de tecnología en ACH Colombia S.A.**

**WP:001**

**Yeferson Steven Ayala López  
Sharon Jire Cardozo Martínez  
Erika Lizeth Contreras Vanegas  
Mavet Ximena Tapiero Álvarez**

**08-02-2022**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA REPRODUCCIÓN,  
COMUNICACIÓN PÚBLICA, PUESTA A DISPOSICION, PRÉSTAMO Y OTROS DE  
TRABAJO DE GRADO**

Fecha: 2022.02.08

Ciudad: Bogotá D.C.

Nosotros **Yeferson Steven Ayala López** con el documento de identidad N° 7.184.554 de Tunja, **Sharon Cardozo Martínez** identificado con documento de identidad N° 1.018.494.328 de Bogotá, **Erika Lizeth Contreras Vanegas** identificado con documento de identidad N° 1.115.912.295 de Tauramena y **Mavet Ximena Tapiero Álvarez** identificado con documento de identidad N° 1.121.920.354 de Villavicencio, autor(es) del trabajo de grado titulado “ **Modelo de fidelización de talentos en el área de tecnología en ACH Colombia S.A.**” presentado y aprobado con fecha 2021.12.04 como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia de talento humano** -, autorizamos a la Universidad Sergio Arboleda para que respecto al trabajo de grado, y para los efectos académicos propios de la misma, realice:

1. La reproducción, divulgación y comunicación pública, adaptación y transformación de esta.
2. La consulta y préstamo, sin ánimo de lucro, del trabajo de grado a usuarios de esta, a través de copia física o en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.
3. La puesta a disposición de usuarios internos (o externos), bien a través de la página web de la institución educativa, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, los autores conservan los derechos morales sobre el trabajo de grado, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**En constancia firma,**

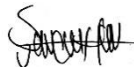
**Nombres y apellidos**  
**Documento de identidad**  
**E-mail**  
**Firma del estudiante**

Yeferson Steven Ayala López  
C.C. 7.184.554 de Tunja  
stevenaya.22@gmail.com



**Nombres y apellidos**  
**Documento de identidad**  
**E-mail**  
**Firma del estudiante**

Sharon Jire Cardozo Martínez  
C.C. 1.018.494.328 de Bogotá  
[sharon.cardozo@bancamia.com.co](mailto:sharon.cardozo@bancamia.com.co)



**Nombres y apellidos:**  
**Documento de identidad**  
**E-mail:**  
**Firma del estudiante:**

Erika Lizeth contreras Vanegas  
C.C. 1.115.912.295 de Tauramena.  
[Erika.contreras@haceb.com](mailto:Erika.contreras@haceb.com)

ERIKA CONTRERAS

**Nombres y apellidos:**  
**Documento de identidad**  
**E-mail**  
**Firma del estudiante**

Mavet Ximena Tapiero Álvarez  
C.C. 1.121.920.354 de Villavicencio  
[mavetximena\\_02@hotmail.com](mailto:mavetximena_02@hotmail.com)



## **Universidad Sergio Arboleda**

Escuela de Posgrados

**Serie**                    **Trabajos de grado**

**Número**

**Autores**                Yeferson Steven Ayala López, Sharon Jire Cardozo Martínez, Erika Lizeth  
contreras Vanegas y Mavet Ximena Tapiero Álvarez

**Tutor**

Queda prohibida la reproducción parcial o total de ese material en cualquier medio sin previa autorización del autor(es).

Universidad Sergio Arboleda  
Calle 75 No. 14-29.  
Teléfono: 325 7500  
[www.usergioarboleda.com.co](http://www.usergioarboleda.com.co)  
Bogotá D.C.

**MODELO DE FIDELIZACIÓN PARATALENTOS  
EN EL ÁREA DE TECNOLOGÍA EN  
ACH COLOMBIA SA**

**Autores**

Yeferson Steven Ayala López  
Sharon Jire Cardozo Martínez  
Erika Lizeth Contreras Vanegas  
Mavet Ximena Tapiero Álvarez

**Tutor temático**

Jairo Gracia Acosta

**Director de la especialización**

Jorge Giraldo Vanegas

**Universidad Sergio Arboleda  
Escuela de Posgrados – Alianzas estratégicas  
Especialización en Gerencia del talento humano  
Cohorte LXVIII  
2022/02/08**

# MODELO DE FIDELIZACIÓN PARA TALENTOS EN EL ÁREA DE TECNOLOGÍA EN ACH COLOMBIA SA

Yeferson Steven Ayala López<sup>1</sup>  
Sharon Cardozo Martínez<sup>2</sup>  
Erika Lizeth Contreras Vanegas<sup>3</sup>  
Mavet Ximena Tapiero Álvarez<sup>4</sup>

## Resumen

El **objetivo** del presente trabajo es diseñar un modelo de fidelización para los talentos del área de tecnología en la empresa ACH Colombia<sup>5</sup>. Se **justifica** porque ACH Colombia quiere reducir la rotación de personal calificado en las áreas de ingeniería en el área de tecnología que se viene presentado, por lo cual, se busca diseñar una estrategia para fidelizar estos talentos lo cual permitirá contribuir en su calidad de vida laboral, social y familiar y pueda evidenciarse en la disminución de la rotación de este personal.

La **metodología** que se utilizará será el uso de fuentes secundarias para realizar la investigación y recopilación de información a partir de libros, revistas, estadísticas encontradas en un rango de tiempo cinco años sobre motivadores, factores de rotación y estrategias de fidelización en el área de talento humano que hayan sido implementados exitosamente. Se espera al concluir el estudio que se encuentren elementos que permitan el desarrollo de un modelo de fidelización exitoso que impacte la calidad de vida de los colaboradores y los resultados de la organización.

## Palabras clave

Fidelización, retención, rotación, tecnología, modelos, talento humano, calidad de vida, TIC, compensación, transformación, Endomarketing, beneficios, estrategias, colaboradores.

## Abstract

The objective of this work is to design a loyalty model for the talents of the technology area in the company ACH Colombia. It is justified because ACH Colombia wants to reduce the rotation of qualified personnel in the engineering areas in the technology area that has been presented, for which it seeks to design a strategy to retain these

---

<sup>1</sup> Especialista en Gerencia del Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Contador público. Fundación Universitaria los Libertadores. Profesional en liquidación de Nomina y prestaciones sociales – secretaria de Educación del Distrito. [yayala@educacionbogota.gov.co](mailto:yayala@educacionbogota.gov.co) [stevenaya.22@gmail.com](mailto:stevenaya.22@gmail.com).

<sup>2</sup> Especialista en Gerencia del Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Administradora de empresas. Politécnico gran colombiano. Auxiliar de nómina – Bancamia SA. [sharon.cardozo@bancamia.com.co](mailto:sharon.cardozo@bancamia.com.co) [Sjcm19@gmail.com](mailto:Sjcm19@gmail.com)

<sup>3</sup> Especialista en Gerencia del Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Psicóloga. Universidad Manuela Beltrán. Auxiliar integral de talento humano. Industrias Haceb SA. [Erika.contreras@haceb.com](mailto:Erika.contreras@haceb.com) [erika.cv@outlook.com](mailto:erika.cv@outlook.com)

<sup>4</sup> Especialista en Gerencia del Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Administradora de la seguridad y salud ocupacional. Universidad Militar Nueva Granada. Gestora de calidad de vida. ACH Colombia SA. [mtapiero@achcolombia.com.co](mailto:mtapiero@achcolombia.com.co) [mavetximena\\_02@hotmail.com](mailto:mavetximena_02@hotmail.com)

<sup>5</sup> ACH Colombia, empresa del sector financiero fundada en 1997, empresa de tecnología financiera que diseña y construye productos y servicios financieros digitales que impactan personas, familias y negocios.

talents, which will allow them to contribute to their quality of work life, social and family and can be evidenced in the decrease in the turnover of this staff.

The methodology that will be used will be the use of secondary sources to carry out the research and collection of information from books, magazines, statistics found in a five-year time range on motivators, rotation factors and loyalty strategies in the talent area. that have been successfully implemented. At the conclusion of the study, it is expected that elements will be found that allow the development of a successful loyalty model that impacts the quality of life of the collaborators and the results of the organization.

### **Keywords**

Loyalty, retention, rotation, technology, models, human talent, quality of life, ICT, compensation, transformation, Endomarketing, benefits, strategies, collaborators.

### **Introducción**

En las compañías se evidencia una fuga de talentos digitales, en los últimos años la oferta y demanda ha incrementado por los cambios de innovación y transformación tecnológica basados en esta realidad vale la pena mencionar el estudio realizado por Bersin y Deloitte <sup>6</sup>señala que los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador del área de tecnología, de un nivel profesional pueden llegar hasta un 400% del salario mensual de este. Esto implica que, si es un puesto directivo o en un sector con alta demanda como el de tecnología de la información (IT), el gasto podría triplicarse. Según un informe de RAND Europe para Salesforce titulado '*Digital Skills Research*', la brecha digital ha llegado un punto de inflexión, la investigación revela que el 87% de los directivos está sufriendo o espera sufrir las consecuencias de esta brecha de competencias digitales en su plantilla de personal <sup>7</sup>.

En Europa, el 64% de las grandes empresas y el 56% de las pequeñas y medianas están teniendo problemas para encontrar talento para puestos de trabajo relacionados con Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). (TICPyms, 2021) De acuerdo con lo anterior, se identificó como **problemática** que en el sector tecnológico se está presentando una alta rotación de personal debido a la variación de salarios y alta demanda por transformación industrial.

En Colombia la rotación del personal de tecnología también aumento, para el 2020 con un índice de rotación promedio de 4%, según un estudio de Fedesoft, las razones de rotación del talento digital en Colombia se relacionan en un 61,7% con un mejor cargo y/o salario en otra empresa, mientras que los bajos salarios constituyen el 9,9 % (Fedesoft, 2020) <sup>8</sup>. Adicionalmente se calcula una escasez de talento en el sector TI de 53,000 profesionales, cifra que podría incrementarse hasta llegar a los 200,000 especialistas para 2025 (según estadísticas del Observatorio TI

---

<sup>6</sup> Estudio nombre y fecha.

<sup>7</sup> Estudio publicado en TICPyms. (16 de Septiembre de 2021). El impacto de la rotación del personal IT en las empresas.

<sup>8</sup> Fedesoft Informe de Mercado laboral TI 2020.

de Fedesoft y Ministerio TIC). (Mintic, 2021) En este **problema** se encuentra inmersa ACH Colombia, el 40% del personal que conforma la compañía son del área de tecnología por el sector de la empresa y actualmente están presentando un alto índice de rotación externa en el área de tecnología de **16,4%** en esta área.

De acuerdo a lo expuesto, como **justificación** se propondrá un modelo de fidelización que impacte la disminución de la rotación de personal en el área de tecnología, que permita reducir el costo de gestión de personal (atracción, reclutamiento, selección, contratación, formación y desarrollo) y minimizar el impacto a los objetivos estratégicos de la compañía, con el fin que la empresa se pueda enfocar en su propósito y desarrollar un modelo que cumpla las necesidades del mercado laboral para promover mayor bienestar, *engagement*, donde estas prácticas contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.

## **Objetivos**

**Objetivo Principal:** diseñar un modelo de fidelización para los talentos del área de tecnología en la empresa ACH Colombia.

### **Objetivos específicos:**

- 1) Analizar el modelo de fidelización actual de la empresa ACH Colombia.
- 2) Evaluar las principales causas asociadas a la rotación de personal en el área de tecnología de ACH Colombia S.A
- 3) Analizar estrategias de atracción y fidelización en empresas de tecnología para esta clase de profesionales.

## **Metodología**

Para cumplir con los objetivos planteados anteriormente se utilizarán **fuentes secundarias** para realizar el análisis y recopilación de información se acudirá a libros, revistas, informes, estadísticas encontradas en un rango de tiempo de cinco años acerca modelos de fidelización basados en el *Endomarketing* y *engagement*, propuestas de modelos que hayan sido implementados exitosamente e identificar las causas de rotación de personal en las compañías.

Se trata de una investigación que privilegiará el **método deductivo**, inicia del análisis general en las diferentes fuentes sobre los modelos de fidelización desarrollados por diferentes autores, para de allí partir a categorías más específicas que permitan determinar cuál sería el modelo más adecuado para ACH Colombia de acuerdo con la necesidad que tiene actualmente para minimizar el índice de rotación de personal en el área de tecnología.

En cuanto al **enfoque es primordialmente cualitativo** pues privilegia el análisis profundo y reflexivo de ideas y suposiciones sobre modelos de fidelización, que pueden entender las causas de la alta rotación de personal en ACH Colombia y ayuda a definir o identificar opciones relacionadas con este problema.

El trabajo de investigación está compuesto en cuatro partes. En la **primera parte** se contextualizo sobre la actualidad del sector de tecnología, información a nivel global y nacional y contextualización de la empresa ACH.

En la **segunda** parte se describen tres modelos sobre retención de personal en las empresas.

En la **tercera parte** se realizó un diagnóstico del modelo actual de ACH y se identificaron las causas de rotación en las diferentes compañías y en ACH con el fin de desarrollar el modelo de fidelización con mayor impacto que se ajuste de acuerdo con las necesidades de ACH Colombia, para finalmente en la **cuarta parte** presentar las conclusiones del trabajo.

## 1. Contextualización

### 1.1 Actualidad del sector TIC a nivel global y país

Las organizaciones de la industria de la tecnología actualmente están viviendo un cambio en la atracción, fidelización de los talentos del sector y escasez de profesionales desde hace algunas décadas. Paola Restrepo, presidenta de Fedesoft explico en el año 2019 los retos del sector tecnológico y en el manejo del talento humano indica “en la industria de desarrollo de software y servicios relacionados, tenemos un déficit de 62.000 personas. La rotación de personal está en 26,45%. Tenemos que seguir capacitando, formando, pero de igual manera, manteniendo”. (Laules@portafolio.co, 2019).

Según estimaciones de IDC, entre 2020 y 2024 se necesitará sumar 10,5 millones de profesionales del área de TI en todo el mundo y, en el contexto latinoamericano, la brecha a 2022 será de 1,2 millones de desarrolladores. «La pandemia generó un aumento explosivo en la demanda de talento por parte de la industria tecnológica ya que, como consecuencia de la crisis, los planes de transformación digital de las empresas se aceleraron de forma histórica. Es por eso que las empresas de tecnología necesitamos más profesionales que nunca antes», sostiene Nicolás Goldstein, presidente ejecutivo de Accenture Chile (Cruz, 2022).

Para el sector de Tecnología de la Información (TI, o bien IT, por sus siglas en inglés), la pandemia genero cambios en el reclutamiento de perfiles tecnológicos y digitales, y estos perfiles presentaron modificación y tienen una mayor demanda en el mercado laboral, de acuerdo con estas modificaciones Visma presenta a nivel mundial un diagnóstico de la demanda y oferta del mercado laboral STEM (Ciencias, tecnología, Ingeniería y Matemáticas).

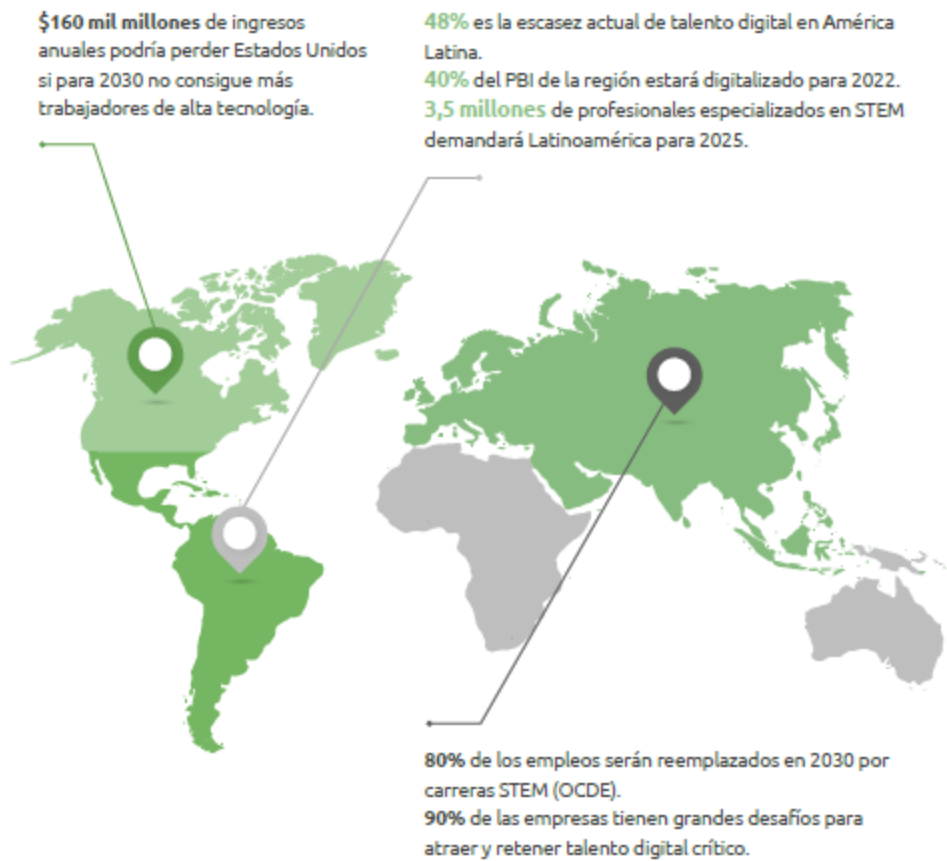


Figura 1 Grafica sobre diagnóstico de colaboradores de tecnología. La demanda supera la oferta.

En el *Estudio de perspectivas LATAM 2022*, PageGroup indica que este año los mercados emergentes estarán enfocados en el sector de tecnología, donde los perfiles más destacados serán (Visma, 2022):

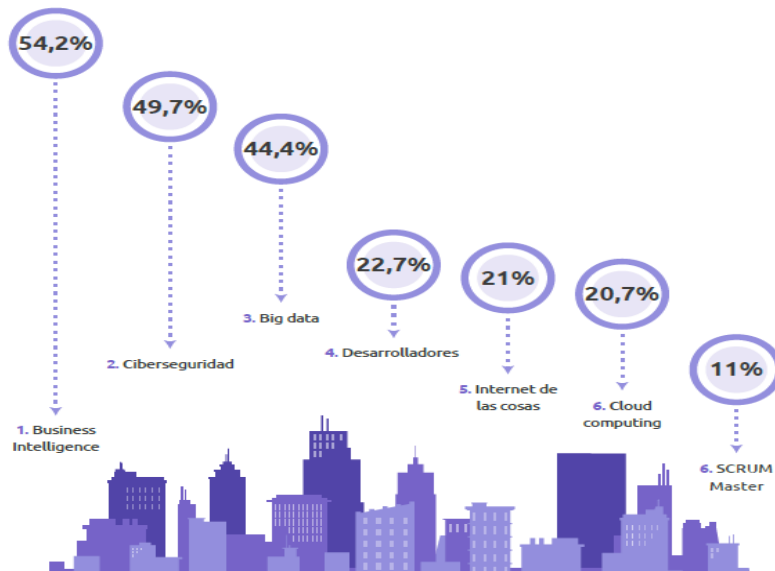
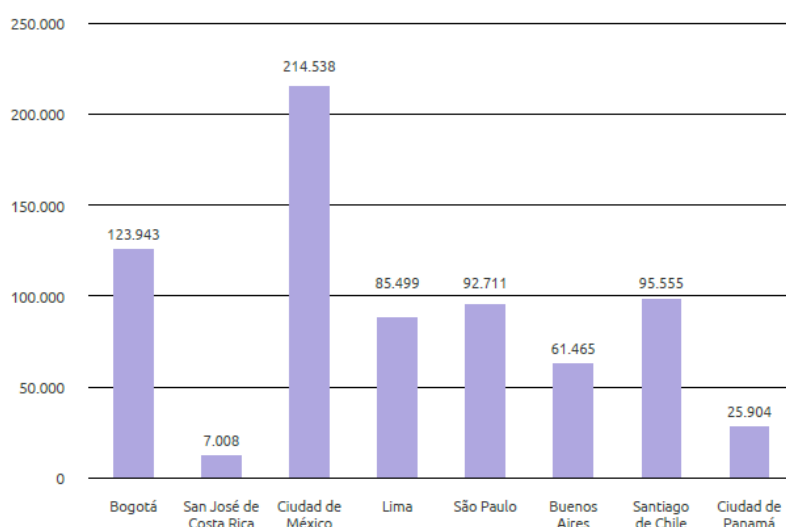


Figura 2 Grafica sobre las ciudades con más profesionales en LATAM

En Colombia, de acuerdo al boletín de mercado laboral en Bogotá refiere que en nuestro país se evidencia un auge del sector TIC, “según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE- en el año 2020 el Producto Interno Bruto PIB sector TIC ascendió a \$35,1 billones presentando un decrecimiento de 1,1% con respecto a 2019 (por efectos de la crisis económica); mientras que en el año 2019 el valor del PIB fue de \$35,5 billones, con un crecimiento de 6,3% con respecto a 2018”. (Alcaldía de Bogotá, 2020).

A nivel de Latinoamérica (LATAM) Colombia tiene el segundo lugar con más profesionales del sector de tecnología.



*Figura 3* Perfiles más demandados en tecnología para el 2022.

En los últimos años se ha presentado un desarrollo de sistemas informáticos y de telecomunicaciones incrementando la gestión de vacantes, creciendo en un 4% frente a 2020, las vacantes que tienen mayor demanda son Desarrollador JAVA, fullstack, fronted, beckend, analistas funcionales y arquitectos de software. (Alcaldía de Bogotá, 2020)

En el boletín sobre el mercado laboral en Bogotá sector TIC identifico brechas en el sector a nivel nacional, con alianza del SENA, MinTIC, Min Trabajo, Min Educación, Mesa sectorial de tecnología y Talento digital se analizó los siguientes puntos:

El estudio analizó 500 cargos del sector TIC. De esos, existen 75 cargos para los que actualmente no existen programas educativos idóneos. De los 75 cargos, el 52% requeriría estudios universitarios, el 31% estudios de posgrado y el 17% requieren programas técnicos/tecnólogos.

El cargo con el mayor déficit – no hay perfiles laborales – es Desarrollador (28% del total de cargos), seguido por director de Desarrollo y/u Operaciones (17% del total de cargos) y Gerente de Proyectos (8% del total de cargos).

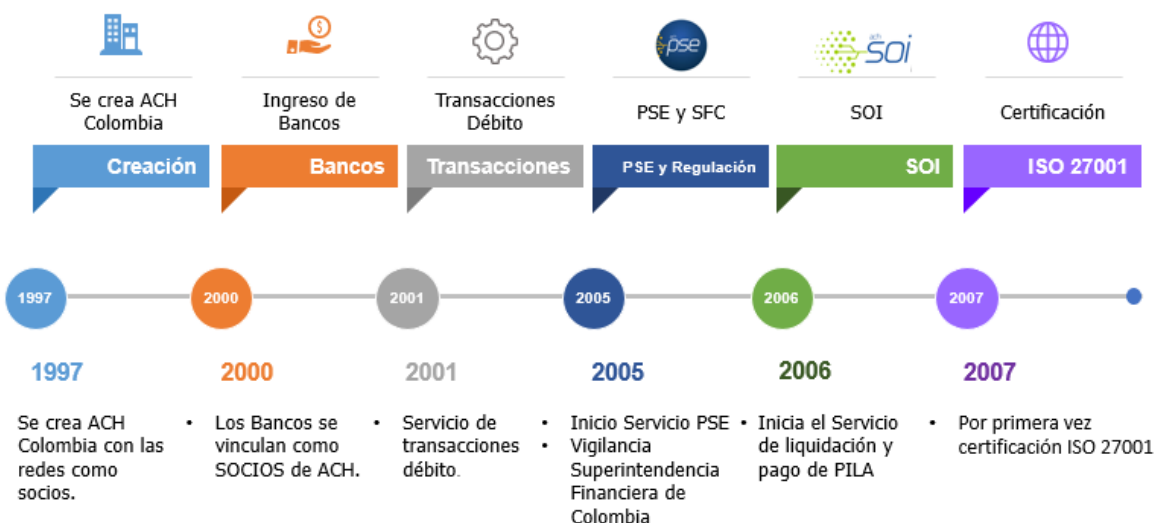
Las competencias técnicas con mayor brecha de calidad a nivel nacional son: Desarrollo de software, Bases de datos e Informática. (Alcaldía de Bogotá, 2020).

## 1.2 Historia y estructura ACH Colombia

ACH Colombia se fundó en 1997 como una Cámara de Compensación Automatizada, resultado del interés de las entidades financieras por mejorar y ofrecer nuevos servicios a sus clientes, a través de las redes existentes en ese momento: Ascredibanco, Red Multicolor, Redeban, Servibanca y A Toda Hora, facilitando de tal forma, el proceso de creación de la compañía. (ACH Colombia, s.f.)

La compañía financiera fue teniendo un desarrollo en el año 2000 obtuvo un apoyo de accionistas, las entidades financieras se convirtieron en accionistas, en el año 2001 se desarrolla el servicio de transacciones débito permitiendo que los clientes de las entidades financieras envíen a clientes de otras entidades transacciones para el recaudo de obligaciones, en el año 2005 se implementó la prestación del servicio botón de pagos PSE (pagos seguros en línea), ACH Colombia en el año 2006 incluye el servicio SOI (Servicio Operativo de Información), el cual permite la liquidación de aportes a la seguridad social y parafiscales, 2007 la compañía recibió por parte de la firma auditora internacional BSI, la certificación ISO 27001 como resultado de haber implementado su Sistema de Gestión de Seguridad de la información y en el año 2010 se crean los servicios ACH Directo (Transferencias interbancarias en tiempo real) y Pasarela PSE (Gestión integral para pagos en línea), ampliando así su gama de servicios.

En los últimos años ha tenido reconocimientos como mejor lugar para trabajar en Latinoamérica y mejor lugar para las mujeres desarrollando diferentes programas de desarrollo y bienestar para los colaboradores.



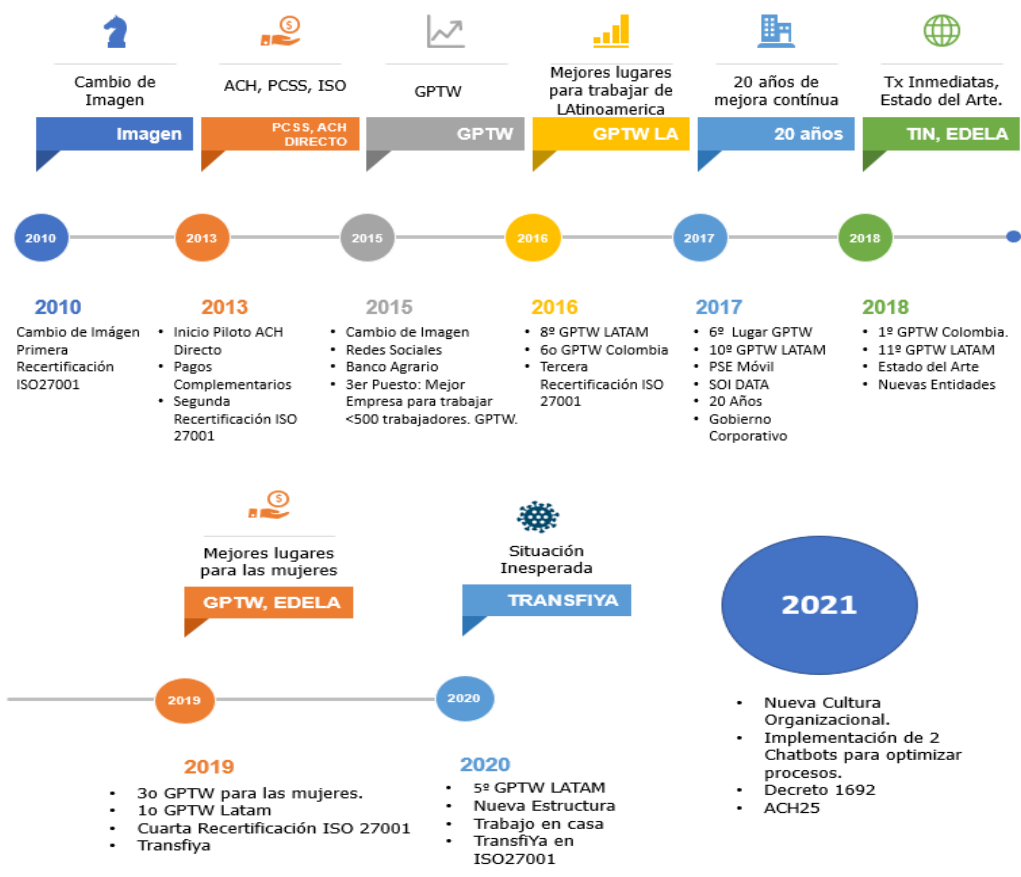


Figura 4. Historia de ACH Colombia

Para el año 2021 ACH Colombia tenía una plantilla de personal promedio de 200 colaboradores, la estructura de la organización esta distribuida de la siguiente forma un presidente, dos vicepresidencias, ocho direcciones; talento humano, asuntos legales, seguridad de riesgos, auditoria, arquitectura, tecnología, experiencia de cliente, operaciones y gobierno gestión de informacion. El área de tecnología esta conformada por 137 colaboradores divididas en dos direcciones tecnología y operaciones, estos equipos son los encargados del manejo de las plataformas tecnologicas de la compañía asi como tambien el soporte a los diferentes clientes que tiene la compañía.



Figura 5. La figura ilustra el organigrama de la compañía y el área de tecnología

## 2. Modelos de fidelización

Para las organizaciones atraer y retener a los colaboradores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados, como los activos más importantes, aplican una herramienta de marketing interna, se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización. (Reyes, 2015)

Para objetivo de este trabajo relacionamos tres modelos de fidelización basados en el *Endomarketing y engagement*. El *Endomarketing* como herramienta para la gestión del talento humano ayuda a fortalecer los componentes dentro de la dirección del personal como: Gestión por competencias, compensaciones, beneficios, desempeños, reconocimientos, desarrollo y oportunidades. (Paucar, 2020).

Según López (2017) el engagement se ha empleado en la empresa para facilitar una mayor implicación de las personas en su desempeño laboral. Relacionado con múltiples variables y dimensiones de la persona, más allá de las estrategias y habilidades técnicas para cumplir las funciones del puesto, presenta implicaciones en la salud mental. (López & Chiclana, 2017).

### 2.1 Modelo de Endomarketing de Leonard Berry

El modelo de Berry se enfoca en reconocer al colaborador como un cliente y que debe desarrollarse hasta constituir una ventaja competitiva, para que los empleados se muestren satisfechos y se alcance calidad en los servicios percibidos, estos deben de estar involucrados con la organización, participando en las actividades. El modelo se basa en siete puntos de acción: (Arredondo, Shoup García, & Conraud Koellner, 2021)

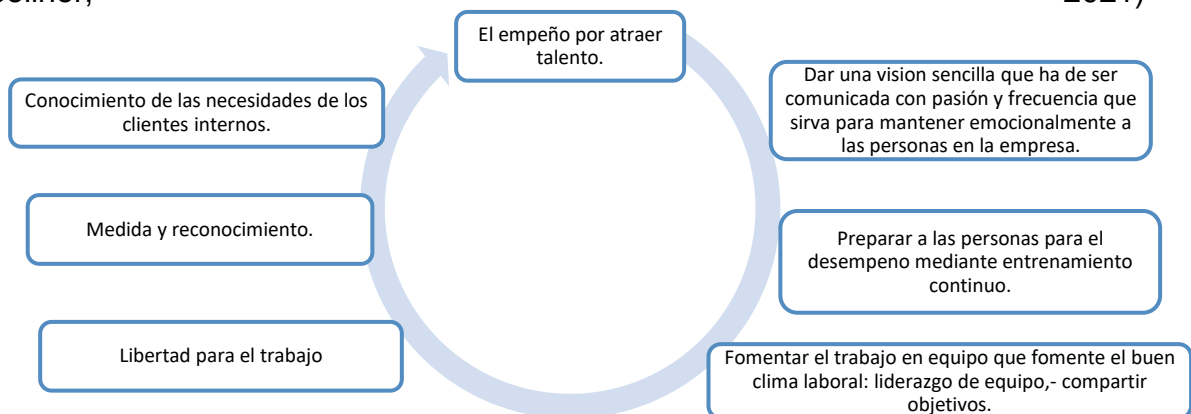


Figura 6. Modelo de Endomarketing de Leonard Berry basado en siete puntos de acción.

## 2.2 Modelo de fidelización y retención del talento Humano Millenialls y Centennials

El modelo de fidelización y retención del talento humano *Millenialls* y *Centennials*, permite visualizar lo que realmente quieren y para donde van, tener un proyecto de vida claro que puedan desarrollar y potencializar sus fortalezas, por tanto, la compañía debe tener ese plus diferenciador a las demás basándose en las siguientes etapas. (Nieto, Martínez Embus, & Arévalo Delgadillo, 2020)



Figura 7. La figura ilustra las etapas del modelo de fidelización y retención del talento Humano *Millenialls* y *Centennials*.

## 2.3 Modelo Towers Watson

Este modelo apunta a la necesidad de enfocar la gestión de las recompensas de los empleados de una empresa desde un punto de vista global, que considera tres elementos claves: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en el desempeño, desarrollo de carrera y ambiente laboral.

La recompensa total es un componente clave de la propuesta de valor al empleado y proviene directamente desde la estrategia del negocio. Además, indica que tanto la medición, comunicación, gobierno y administración son los soportes que sustentan y apoyan a una buena implementación de la recompensa total. (Valdebenito, 2016)



Figura 8. La figura ilustra los tres elementos del modelo Towers Watson.

## 3. Modelo de fidelización ACH (Diagnostico)

Actualmente, ACH Colombia S.A, dispone de un modelo enfocado en bienestar, desarrollo, beneficios y en cumplir requisitos de ley, y actualmente presenta una oportunidad de mejora fidelización del cliente interno, por lo que, en la tabla que se relaciona a continuación se evalúa como se está desarrollando cada proceso actualmente y la expectativa que se desea obtener.










PROCESO	SATISFECHO NEUTRO INSATISFECHO	ACTUAL	EXPECTATIVA
<b>Selección de Personal</b>		Uso de plataformas digitales tradicionales como <i>LinkedIn</i> , y demás.	Promover alianzas estratégicas con <i>stakeholders</i> especializados en tecnología para atraer y desarrollar talentos.
<b>Entrenamiento</b>		La inducción corporativa, plan padrino, el cual consiste en recibir entrenamiento durante tres (3) meses.	Estructurar una escuela de formación enfocada en desarrollar perfiles para el área de tecnología; malla curricular orientada en las necesidades del mercado.
<b>Plan Carrera</b>		Se tienen beneficios educativos pero un porcentaje bajo en promoción de ascensos internos.	Generar estructuras de liderazgo por proyectos incentivando la innovación.
<b>Beneficios</b>		Educativos, salud y compensatorios.	Beneficios a la medida por perosotipos.
<b>Plan de Reconocimientos</b>		Reconocimiento por la plataforma corporativa pero actualmente no se está ejecutando constantemente.	Definir un plan de reconocimiento estructurado.
<b>Liderazgo</b>		Se perciben líderes cercanos, empáticos alineados a la cultura organizacional.	Generar escuela de liderazgo para desarrollar nuevas competencias.
<b>Autonomía</b>		En las evaluaciones de clima laboral el resultado es favorable.	Mantener las estrategias implementadas por la organización.
<b>Modalidades de trabajo</b>		Trabajo en casa Oficina	Teletrabajo
<b>Compensación</b>		Salarios poco competitivos al mercado laboral.	Diseñar una nueva estructura salarial para el área de tecnología con equidad y competitividad.

Figura 9. Fuente de elaboración propia.

#### 4. Rotación de personal

La rotación de personal nos referimos a los colaboradores que abandonan las compañías y deben ser reemplazadas, se denomina alta rotación cuando muchos colaboradores renuncian en un cierto periodo de tiempo. Las principales causas de rotación de personal perjudica principalmente a la empresa dado que afecta los resultados de la organización y la reputación de la misma, así como también el costo que representa un reemplazo; actualmente las compañías presentan un incremento en la rotación en los últimos años y se debe a varios factores, entre ellos: el clima laboral, falta de plan carrera en la compañía, falta de aumentos salariales, proceso de selección no adecuados, malas condiciones de trabajo y falta de capacitación dentro de la compañía.

Aunque la rotación, en el mercado laboral global, es generalizada, no todos los sectores se ven afectados en la misma medida. Así, según datos de LinkedIn, en 2017 los sectores que experimentaron una mayor rotación fueron el tecnológico (13,2%), especialmente las empresas de videojuegos (15,5%), Internet (14,9%) y software (13,3%) y el retail (13%). Si hablamos de perfiles profesionales, el mismo informe indica que los que se vieron afectados por una mayor rotación fueron los diseñadores de experiencias de usuario (23,3%), los analistas de datos y los ingenieros de software integrados (ambos con un 21,7%). (Capell, 2020).

La rotación de empleados impacta en múltiples áreas de la organización. La primera de ellas, el rendimiento general del negocio. Cuando un buen trabajador se va y entra otro con menos experiencia, la relación con el cliente se ve comprometida por la calidad del servicio mientras el nuevo colaborador se adapta. La rotación también impacta la cantidad de trabajo finalizado, la gestión diaria de las tareas y como se mencionaba anteriormente la reputación de la empresa, puede afectar en la atracción de nuevos talentos para la compañía. (Capell, 2020).

Calcular el Índice de Rotación de Personal es uno de los indicadores más importantes en el área de gestión de Talento Humano, al poder identificar el indicador tiene un gran impacto en determinar la disponibilidad de los empleados en el futuro. Para calcular el índice de rotación general de los empleados, primero se debe tener en cuenta el total de los empleados que han renunciado al trabajo por algún motivo. El siguiente paso es dividir el número de personas que abandonaron la organización por el número promedio de individuos durante ese período de tiempo específico, se debe multiplicar por 100 para obtener el índice de rotación de personal. Supongamos que la compañía ha contratado a 100 empleados y 15 renuncian por alguna razón, ahora la tasa de rotación de la empresa es del 15%. (Raffaele, 2021)

El rango normal de rotación para la mayoría de las empresas es de un 4% – 5%, pero cuando este número se incrementa hasta un 20%, requiere atención inmediata, ya que refleja una fuga importante de capital humano. Cuando se produce la rotación excesiva, el equipo debe hacer un análisis crítico de porqué se produce este fenómeno y tomar las medidas necesarias para frenar la situación. (Carvajal, 2017)

## 5. Entrevistas de retiro en ACH Colombia

De acuerdo con las entrevistas de retiro realizadas cuando un colaborador voluntariamente renuncia a la compañía ACH Colombia se obtiene la siguiente información, la gráfica muestra el total de retiros que se presentan mes a mes en el año 2021:



Figura 10.<sup>9</sup> El índice de rotación general en ACH Colombia acumulado para el 2021 es de 1.04%, discriminado para el área de tecnología el índice de rotación es de 16.4%.

ACH Colombia tiene una plantilla promedio de 230 colaboradores, al calcular la rotación acumulada para el año 2021 hasta el mes de noviembre se obtuvo un total de rotación de 1.04%, al realizar el análisis para el área de tecnología encontramos un índice de rotación de personal de 16.4% donde se puede evidenciar una fuga alta de talentos de esta área.

Se analiza los motivos de retiro de los colaboradores y el mayor motivo es compensación salarial y otro factor que se evidencia es poca movilización laboral interna.



Figura 11.<sup>10</sup> Los principales motivos de retiro corresponden a condiciones salariales (55%), proyección laboral (20%) y Desarrollo Profesional (15%) y otras causas (10%). (ACH Colombia S.A., 2021).

<sup>9</sup> Informe indicador de rotación ACH Colombia 2021.

<sup>10</sup> Encuestas de retiro ACH Colombia 2021.

Al evaluar los procesos se encuentran en la escala de satisfecho: Modalidades de trabajo, autonomía, liderazgo. Neutro: Beneficios e Insatisfecho: Selección de personal, Entrenamiento, Plan carrera, Plan de reconocimientos y compensación.

De acuerdo con el análisis de los tres modelos, análisis de las causas de rotación de personal y diagnóstico del modelo actual de la organización, desarrollamos un nuevo modelo que se ajuste a las necesidades mencionadas y que impacte positivamente a la problemática que se está presentando en ACH Colombia S.A.,

## **6. Estrategias de atracción de Talento para el área de Tecnología**

En 2021, grandes empresas de tecnología de Estados Unidos y Europa estuvieron reclutando profesionales del país latinoamericano, ofreciéndoles salarios hasta 20% y 30% más altos de los que podían darles las empresas locales. Esto generó una disminución de personal y la fuga de talentos del sector tecnológico (Visma, 2022).

La globalización del mercado laboral y la posibilidad de trabajar para el extranjero, cobrando en moneda dura, es una de las principales razones por las que el mercado local se encuentra en plena competencia, siendo muy demandados los perfiles con inglés avanzado y conocimiento en arquitectura de software e infraestructura de nube, ingeniería de datos, ciberseguridad e inteligencia artificial, indica la consultora PageGroup en su Estudio de remuneración 2021 sobre el mercado laboral argentino y uruguayo (Visma, 2022).

Desde el 2019 atraer y retener personal en empresas digitales, de software o de tecnología financiera se ha convertido en una competencia en el sector. El reto para las compañías es como atraer el talento TI, identificar la compensación ideal para el sector y beneficios que puedan fidelizar.

El sector de la alta tecnología está transitando un período muy bueno de negocios, por lo que está teniendo mucha dificultad para atraer y retener ciertos perfiles y roles sumamente críticos y necesarios para el funcionamiento del negocio, lo que hace que las compañías deban ser mucho más competitivas e innovadoras”, explica María Marcela Angeli, directora de talentos y beneficios en Willis Towers Watson (Visma, 2022).

Al identificarse una fuga de talentos de TI y en ACH Colombia las compensaciones parecen ser el factor que podría ayudar a las empresas a captar y retener al personal del sector digital adicional a la compensación se deben analizar los beneficios no monetarios, actualmente están cobrando cada vez mayor relevancia, desde jornadas y lugares de trabajo flexibles, hasta mejores coberturas médicas y actividades que promuevan el bienestar del colaborador.

En el reporte *The truth about pay in the high-technology industry*, Mercer identificó tres factores que suelen generar diferencias entre el salario y las compensaciones de un trabajador de la alta tecnología y otro del mismo sector (Visma, 2022)

**Desempeño:** Este factor es el que más inclina la balanza en la remuneración. Los trabajadores de mayor desempeño reciben un mejor salario, lo que a su vez trae consigo mayores compensaciones directas (TDC, por sus siglas en inglés). Así, por ejemplo, "el desempeño está ligado al pago de bonos", indica la consultora.

**Experiencia general:** Ésta es más importante que acumular tiempo en una misma empresa. Incluso, los cambios de trabajo y las transiciones entre carreras podrían traducirse en aumentos significativos para el sueldo de un profesional.

**Segmento:** Algunos segmentos, como por ejemplo el de computadora / hardware y el de software/SaaS, recompensan más el desempeño que otros.

Visma presenta algunas de las compensaciones que estarán implementando las organizaciones en 2022 para atraer y retener al personal tecnológico:

**Horarios flexibles y modalidad híbrida o 100% remota.** "Aquellas empresas que mantengan un esquema 100% oficina verán cómo sus trabajadores serán tentados o contratados por empresas de la competencia e incluso empresas extranjeras que vienen a reclutar su talento tecnológico" a América Latina, indica Ruiz. Además, las compañías están apuntando a ofrecer horarios flexibles.

**Mayor cobertura en salud.** La pandemia nos recordó la importancia de cuidar de nuestra salud, y los trabajadores tecnológicos lo tienen muy presente. Por ello, proporcionar un buen seguro de gastos médicos podría inclinar la balanza a favor de una empresa.

**Políticas de bienestar.** Algunas organizaciones están incorporando sesiones de pausa activa en sus equipos, talleres de diversas actividades culturales, cubriendo parcial o totalmente los gastos de equipamiento ergonómico, fomentando encuentros deportivos, *networking* entre sus colaboradores o incluso enviándoles bolsones de frutas hasta la puerta de sus casas. Es fundamental comunicar que existen estas iniciativas en la empresa, para que los trabajadores sepan que cuentan con ellas.

**Capacitaciones.** Los talentos quieren trabajos con propósito, que les permitan crecer profesionalmente, desarrollar nuevas habilidades y mantenerse actualizados. Para ello, el *e-learning* será un gran aliado.

**Mejorar la experiencia del colaborador.** Conoce a tu personal: investiga cuáles son sus necesidades, qué valora de la empresa y qué le gustaría que fuera diferente. Implementa entrevistas de salida, para conocer la razón por las cuales los trabajadores dejan la compañía. Promueve una cultura organizacional que apoye y proteja la diversidad y la inclusión e invierte en capacitar a los líderes para que puedan comunicarse de una forma más empática y efectiva con sus equipos. "La falta de comprensión de su trabajo y la falta de apoyo de sus superiores son las principales razones por las que

los expertos en ciberseguridad abandonan la compañía en la que trabajan”, indica Willis Towers Watson (Visma, 2022).

Según la empresa Michael Page y RRHH Digital, la atracción del talento es una prioridad, para el área tecnología aún más, dado que es muy importante para la estructura tecnológica de cada empresa, para esta atracción y fidelización es importante que la compañía cuente con (MichaelPage, 2021) (Campuzano, 2020):

- **Formación continua:** Donde el colaborador pueda formarse y evolucionar, asimismo con esto conseguimos que los colaboradores estén actualizados ya que la parte tecnológica evoluciona cada vez más rápido.
- **Plan Carrera:** Con la formación continua que al colaborador se le brinde, asimismo se tendrán más oportunidades de crecer dentro de la compañía ayudando a su desarrollo profesional y personal.
- **Flexibilidad:** Los colaboradores del área de tecnología valoran que se pueda elegir el horario trabajando con un modelo flexible basado en la productividad.

Si la compañía cuenta con estos tres principales factores, se tiene la posibilidad de atraer el talento en el menor tiempo posible y que el personal cuente con más fidelización en la compañía con el fin de que la rotación en esta área sea cada vez menor.

## **7. Modelo de fidelización para profesionales del área de tecnología ACH Colombia**

De acuerdo con los tres modelos que evidenciamos en la investigación Endomarketing de Leonard Berry, Millenials y centennials y Towers Watson y se identificó los motivos de rotación que contienen las diferentes empresas y el área de tecnología en ACH los cuales nos ayudó para diseñar el modelo de fidelización para ACH, de acuerdo con el análisis realizado se propone el siguiente modelo de fidelización 360.

- **Compensación:** Modelo de compensación variable, remuneraciones basadas en el desempeño, en cada Q (4 meses) se evaluará el desempeño para generar incentivos a corto plazo. Cierren de proyectos de generan incentivos a largo plazo.
- **Beneficios:** Diseñar un modelo de beneficios por persotipos, realizando un diagnóstico con una encuesta para identificar las necesidades de cada tipo de persotipos, cada uno tendrá un paquete a la medida de beneficios y así brindar bienestar, calidad de vida y equilibrio emocional a los colaboradores.
- **Reconocimiento:** Definir un plan de reconocimiento por categorías, definir los premios para cada categoría de acuerdo con las necesidades del área.
- **Atracción:** Fortalecimiento del inbound recuting, plataformas digitales, mayor

visualización de la marca empleadora en la web y redes sociales, proceso de reclutamiento digital, bases de talento, generar una experiencia atractiva para el candidato y programa de referidos.

- **Potencialización y desarrollo:** Construir una escuela de competencias donde se genera un entrenamiento continuo, se diseña una malla curricular de acuerdo con las necesidades y motivaciones del área. Con la metodología de mapa de talento (evaluaciones de desempeño, metodología OKR, plan de desarrollo).
- **Plan Carrera:** Estructurar una ruta de plan de carrera para el área definiendo categorías para posibles movimientos internos.

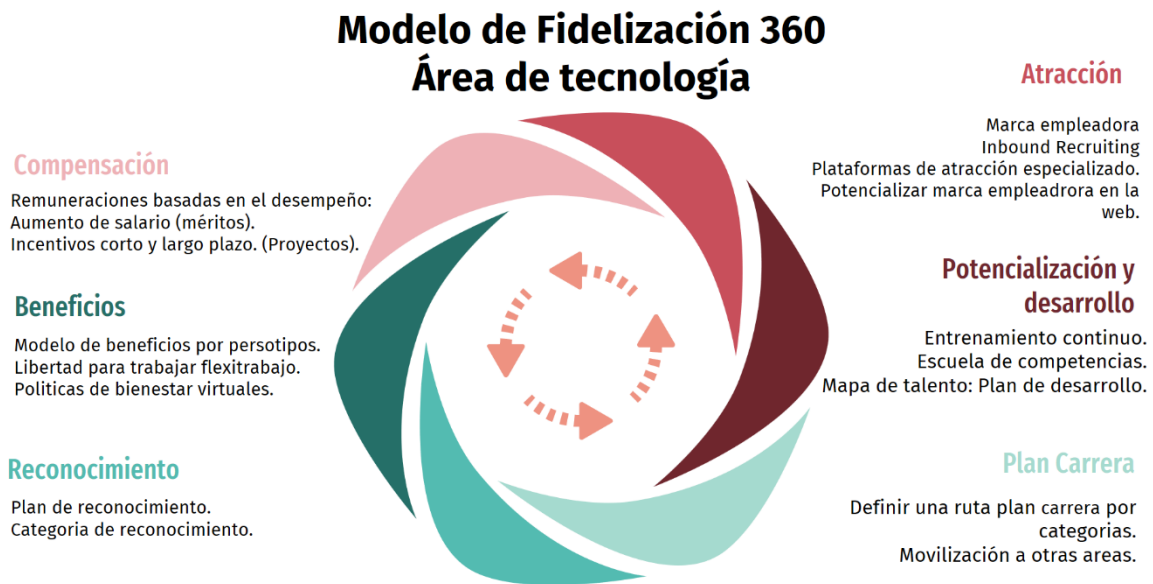


Figura 12. Fuente de elaboración propia.

## **8. Conclusiones**

Al analizar los diferentes modelos de retención de personal, se pudo evidenciar las principales variables que influyeron en la rotación de personal en el área de tecnología, lo cual nos permitió identificar en el mercado los puntos a fortalecer en el modelo actual para ACH Colombia.

Al efectuar este tipo de investigación cualitativa del caso empresarial, la información es muy limitada, ya que no se pudo evidenciar exactamente de un área de tecnología específicamente, se han realizado pocos estudios referentes a la rotación de personal, lo cual dificultó realizar un análisis más amplio de los diferentes sectores empresariales.

De acuerdo con el modelo actual se realizó un diagnóstico desde la metodología de la satisfacción del cliente, identificamos oportunidades para desarrollar en la organización, con el propósito de fidelizar y mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Teniendo en cuenta lo anterior, se planteó un nuevo modelo de fidelización 360 para el área de tecnología, el cual contempla seis (6) pilares (Compensación, Beneficios, Reconocimiento, Atracción, Potencialización y desarrollo y Plan carrera). Si este modelo impacta positivamente en la disminución de rotación de personal se sugiere la implementación en las demás áreas de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- ACH Colombia. (s.f.). *achcolombia*. Obtenido de <https://www.achcolombia.com.co/compania#:~:text=ACH%20Colombia%20se%20cre%C3%B3%20en,Hora%2C%20facilitando%20de%20tal%20forma%2C>
- ACH Colombia S.A. (2021). *Informe encuesta de retiro*. Bogotá.
- Alcaldía de Bogotá. (2 de Junio de 2020). *bota.gov.co*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/sites/default/files/inline-files/6-boletin-empleo-sector-tics.pdf>
- Arredondo, M. G., Shoup García, N. E., & Conraud Koellner, E. (2021). IMPORTANCIA DEL MARKETING INTERNO COMO ESTRATEGIA PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN. *Caderno Profissional de Marketing UNIMEP*, 135-156.
- Campuzano, E. (03 de Abril de 2020). Obtenido de Atracción del mejor talento IT tras la cuarentena: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/141123/Atraccion-del-mejor-talento-IT-tras-la-cuarentena>
- Capell, J. (2020). La rotación de personal, un reto pendiente para muchas. *Capital Humano*, 271-274.
- Carvajal, D. D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur*. Obtenido de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/5805/1/TFS\\_GalindoCarvajalDeyssiDaryana\\_2017.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/5805/1/TFS_GalindoCarvajalDeyssiDaryana_2017.pdf)
- Cruz, C. V. (27 de enero de 2022). *Computerweekly.es*. Obtenido de <https://www.computerweekly.com/es/cronica/La-pandemia-transformo-la-demanda-de-empleos-de-TI>
- Fedesoft. (2020). Obtenido de <https://fedesoft.org/mercado-laboral-ti-2020/>
- Laules@portafolio.co. (17 de Mayo de 2019). Debemos mejorar los índices de rotación de personal en sector TIC. *Portafolio*.
- López, F. J., & Chiclana, C. (2017). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Comunicacion y hombre*, 53-63.
- MichaelPage. (2021). Obtenido de Cuatro estrategias para atraer el mejor talento tecnológico: <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/atraer-y-retener-talento/cuatro-estrategias-para-atraer-el-mejor-talento-tecnol%C3%B3gico>
- Mintic. (4 de 11 de 2021). Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/194410:Maraton-por-el-Talento-TI-el-espacio-donde-las-empresas-podran-contratar-los-perfiles-tecnologicos-que-necesitan>
- Nieto, J. G., Martínez Embus, O., & Arévalo Delgadillo, R. (2020). *Modelo de fidelización y retención del talento humano para las generaciones*. Obtenido de <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/102/Modelo%2>

Ode%20fidelizaci%C3%B3n%20y%20retenci%C3%B3n%20del%20talent\_Liliana%20Patricia%20Ari.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paucar, T. G. (2020). La importancia del endomarketing en una organización para. Arequipa.

Raffaele, M. E. (4 de marzo de 2021). *Índice de Rotación de Personal: Conoce las 5 Métricas Claves de RRHH*. Obtenido de <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/indice-de-rotacion-de-personal/>

Reyes, J. A. (marzo de 2015). *biblio3*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Reyes-Jesus.pdf>

TICPymes. (16 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.ticpymes.es/tecnologia/noticias/1128259049504/impacto-de-rotacion-del-personal-it-empresas.1.html>

Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>

Visma. (2022). *Visma*. Obtenido de Atraer y retener talento IT: <https://latam.visma.com/globalassets/documents/latam/pdf/atraer-y-retener-talento-it-ebook-visma.pdf>