



LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RETENCIÓN DE TALENTO EN LA EMPRESA DE TECNOLOGÍA 4040APPS

Karla Ávila Ramos

Universidad de Guadalajara

Karla.avilaramos@redudg.udg.mx

Guillermo Arturo Gómez Mata

Universidad de Guadalajara

guillermo.gomez@redudg.udg.mx

Paulo Alberto Carrillo Torres

Universidad de Guadalajara

pcarrillo@redudg.udg.mx

Resumen

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas es la alta rotación de personal. Este tema toma especial importancia en puestos clave o de alta especialización como es el caso de los desarrolladores de software, según nota del periódico el Informador “de acuerdo a diversas estimaciones de las principales cámaras empresariales ligadas a las Tecnologías de la Información (TI), existen entre cuatro mil y ocho mil puestos de trabajo vacantes que no se llenan por la falta de talento con las habilidades requeridas por las empresas” (El Informador, 2019), es decir, el talento local es escaso y muy competido. ¿Cómo hace una MiPyME (micro, pequeña y mediana empresa) para competir contra paquetes de beneficios y salarios que ofrecen empresas de tecnología internacionales que conviven dentro del mismo ecosistema empresarial Jalisciense? Este trabajo presenta el proceso de inducción, evaluación y seguimiento que se lleva a cabo dentro de la empresa de desarrollo de software 4040APPS para propiciar la retención de talento; el mismo es el resultado de un trabajo colaborativo con la empresa por medio de entrevistas y revisión de mejores prácticas en temas de cultura organizacional, capital humano, atracción, desarrollo y retención de talento.

Palabras clave: *talento, reclutamiento, inducción, evaluación.*



Hablar de retención de talento va más allá de solo un salario, las nuevas generaciones buscan que las empresas compartan sus valores y que tengan un propósito que resuene con el de ellos. Horarios flexibles, trabajo por objetivos o trabajo en casa, son modalidades que han crecido exponencialmente, más por el proceso de la pandemia en la cual nos encontramos actualmente, que por la propia evolución de las empresas. Los retos de la gestión de capital humano no son pocos: cambios en el proceso de selección y contratación, mejorar el compromiso de los colaboradores más aun en equipos remotos, mejorar la gestión del desempeño, gestionar la diversidad, facilitar el reaprendizaje y hablar el idioma de los negocios para que el área de capital humano sea vista como un aliado estratégico de la empresa en lugar de solo un área operativa.

Metodología

Para este trabajo se tuvo acceso a material proporcionado por la empresa 4040APPS, entrevistas con Adriana Rentería Ramos, cofundadora de la empresa y responsable de Capital Humano, así como consulta de

material bibliográfico y un ejercicio auto reflexivo de los aprendizajes obtenidos.

En busca del talento

Antes de poder abordar los temas del proceso de inducción o los retos que enfrenta la empresa para la retención de talento, primero hay que conseguirlo. No se trata de solo subir una vacante en los portales especializados para reclutamiento o tener comunicación con las universidades y cámaras de la industria, esta fórmula genera volumen de candidatos no calidad de estos.

El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene cuatro áreas claves:

- Perfil del puesto: no hay que hablar de puestos clave, sino de funciones clave. ¿Cuál es el perfil del trabajo a realizar? ¿Cuáles son los obstáculos que se van a presentar? ¿Cuáles son las competencias requeridas?
- Claridad de requisitos: ¿Qué nivel de experiencia se está buscando? Para las funciones que se van a realizar, ¿se requiere de formación académica formal (título académico) o informal (cursos, *bootcamps*)? ¿es necesaria alguna certificación?, ¿el candidato tiene las habilidades socioemocionales para realizar sus funciones?



- Fuentes de reclutamiento: ¿recomendaciones internas de colaboradores?, ¿fuentes externas? O ambas.
- Entrevista de reclutamiento: ¿Quién es el candidato?, este punto abarca su contexto laboral, personal y familiar.



Si bien estas cuatro áreas son importantes, en el momento en el que se llega a la entrevista se debe dar una suerte de alquimia entre el propósito de la empresa, el propósito del postulante y el hecho de que haya coincidencia entre ambos o no. Es aquí en donde ser una empresa “atractiva” va más allá de un paquete de beneficios económicos o si se es un corporativo o una MiPyME.

Para el caso particular de la empresa que se tomó como objeto de estudio, se sabe que su proceso de reclutamiento y selección de personal pone especial atención en los factores personales del candidato más que en su formación académica formal. Hay dos evaluaciones de habilidades sutiles que para ellos ponderan aún más que la evaluación técnica, estas son (1) la evaluación psicométrica y (2) la evaluación de fortalezas Clifton StrengthsFinder (Gallup, 2020).

Figura 1. Fases de reclutamiento dentro de la empresa 4040APPS. Elaboración propia con información de la empresa.

Rentería (diciembre 2020) lo explica así:

En la empresa convivimos cuatro generaciones (Baby boomers, Generación X, Millennials y Centennials), así que puedes tener un candidato que es un excelente desarrollador de software, pero si no sabe comunicarse de manera asertiva con personalidades diferentes a la suya, trabajar en equipo, tener tolerancia al fracaso, al cambio o estar con esa hambre constante de autoaprendizaje, difícilmente se adaptará a la cultura de la empresa. Las habilidades técnicas son más fáciles de desarrollar.

El proceso de inducción

Este punto es clave en el gran reto de retener al talento. El proceso de inducción



para el colaborador recién llegado puede ser la diferencia entre una desilusión amorosa con la empresa o una relación a largo plazo. Es un proceso de transición con retos de adaptación personal y profesional, Michael D. Watkins menciona que “son periodos de una gran vulnerabilidad porque careces de unas buenas relaciones laborales establecidas y del conocimiento detallado de tu nueva función”. (Watkins, 2017).

Idealmente, el proceso de inducción debe responder un qué, cómo y para qué.

Qué (el valor económico)

- La empresa
- Las funciones, objetivos, retos y responsabilidades

Cómo (el valor humano)

- El equipo de trabajo, herramientas requeridas
- Oportunidades de desarrollo y planes de carrera
- Medios de capacitación y autoaprendizaje

Para qué (el valor social)

- Cultura y filosofía de la empresa
- Trascendencia del trabajo
- Responsabilidad social de la empresa

El proceso de inducción de la empresa objeto de estudio está basado en la

adopción de buenas prácticas de empresas en donde las socias fundadoras laboraron, así como en las cuatro fases de inducción recomendadas por FYI.

1. Pre-incorporación: el tiempo entre la carta de oferta firmada y el primer día.
2. Orientación: compartir información básica con el nuevo colaborador, presentaciones del equipo e instalaciones y completar el papeleo.
3. Primeras asignaciones: los primeros proyectos, especialmente el primero, deben definirse con más cuidado para los nuevos colaboradores para ayudarlos a ponerse al día sin abrumarlos.
4. Seguimiento: cuando se realiza de manera efectiva, las fases anteriores logran que los nuevos colaboradores se incorporen completamente en unas pocas semanas. Pero siempre hay un período continuo de unos meses mientras los colaboradores se sienten completamente cómodos. Necesitan el apoyo continuo de su gerente y compañeros durante este período.

Como se puede observar en el siguiente esquema, el proceso de inducción que sigue la empresa incorpora las cuatro fases recomendadas por FYI (FYI, 2020) y responde el qué, cómo y para qué, dándole un sentido de pertenencia al nuevo colaborador y un acompañamiento más personalizado con la asignación de un



“buddy”, es decir, un compañero de trabajo que los acompañará en su proceso de adaptación dentro de los primeros 3 meses.

Pre-incorporación

- 1** Correo de bienvenida al correo personal del nuevo empleado.
- 2** Notificar a otros candidatos que la posición se ha cerrado.
- 3** Comunicación al equipo de trabajo de la fecha del nuevo ingreso para bienvenida.

Orientación

- 4** **Bienvenida.**
Presentación con el equipo de trabajo.
Recorrido por las instalaciones.
Introducción a la empresa (historia, evolución, cultura, células de trabajo, proyectos).
- 5** **Documentación.**
Generación de kardex.
Contrato de trabajo.
Reglamentos y lineamientos.
- 6** **Herramientas.**
Asignación de equipo.
Software utilizado.
Correo y accesos internos.
Plataforma de registro.
Plataforma de comunicación.
- 7** **Primer 1 a 1.**
Primer reunión con gerente.
Plan de capacitación.
Plan de carrera.
Evaluaciones.
Asignación de “buddy”.

Primeras asignaciones

- 8** **Plan de trabajo.**
Metodología.
Primer asignación de proyecto.
Entregables esperados.
Acompañamiento de su “buddy”.
- 9** **Retroalimentación.**
Revisión de resultados.
Detección de oportunidades de mejora/capacitación.

Seguimiento

- 10** **Reunión 1 a 1.**
Autoevaluación.
Revisión de capacitación.
Revisión del plan de carrera.
Sigüientes pasos.
- 11** **Primera Evaluación.**
Oportunidades de desarrollo.
Impacto del trabajo.
Retos.

Figura 2. Paso a paso para nuevos ingresos dentro de la empresa 4040APPS. Elaboración propia con información de la empresa.

Más allá de un salario

Competir por sueldo siendo MiPyME en un estado con una fuerte presencia de empresas de tecnología donde muchas de ellas son corporativos internacionales, no es viable, más aún cuando las ventajas tecnológicas permiten que los postulantes puedan vivir y trabajar desde cualquier estado de la República e incluso fuera del país. La competencia por talento deja de ser local para convertirse global.



El paquete de beneficios económicos varía dependiendo del tamaño de las empresas y de acuerdo con los resultados que compartió el Instituto Jalisciense de Tecnologías de la Información A.C. (IJALTI) en su reporte anual IT Talent 2020, las variables para definir la matriz de sueldos y salarios da especial importancia a la experiencia, certificaciones, nivel de estudios y complejidad de las funciones a realizar.

Tabla 1. Costo anual de la nómina en USD con prestaciones de ley, beneficios e incentivos. Adaptada de (IJALTI, 2020)

Tamaño de la empresa	Media
Micro	\$38,666.75
Pequeña	\$324,679.80
Mediana	\$950.912.50
Grande	\$66,704,741.15

Al inicio de este artículo se mencionó que no se trata solo de tener un buen paquete de beneficios económicos, sino que compartir el propósito empresa-colaborador es esencial y es en este punto donde el llamado “salario emocional” toma mayor relevancia para poder ser competitivo.

El salario emocional es la retribución, no monetaria y adicional, que el colaborador recibe a cambio de su trabajo. Se asocia con la satisfacción de necesidades

personales, profesionales y familiares para mejorar su calidad de vida. (Great Place to Work, 2020).

Las nuevas generaciones prestan especial atención a este punto: cada colaborador tiene su propia idea de qué significa para sí mismo equilibrio vida-trabajo, pero está claro que estas generaciones buscan trabajar en empresas que compartan sus valores, un genuino interés por el bienestar de la persona, sentirse retados y reconocidos.

Algunos ejemplos de salario emocional los encontramos en:

- Formación y desarrollo
- Trabajo remoto
- Días de vacaciones adicionales
- Seguro de gastos médicos menores o mayores
- Espacios para alimentarse y convivir
- Sentido humano
- Obras sociales

Ahora bien, dentro de la empresa objeto de estudio, cada año revisan y actualizan su matriz de sueldos y salarios con base a tres fuentes de información: el reporte anual de IT Talent, el reporte anual de Software Guru y el sitio web Glassdoor el cual permite a los usuarios enviar y ver salarios de forma anónima. Esto con el fin de mantenerse dentro de lo posible en la media salarial de empresas de base



tecnológica similares. Pero, por otro lado, se saben que competir por sueldos es ineficaz y la cultura empresarial que han construido pone especial atención en el bienestar de la persona, esto hace eco de porque su proceso de reclutamiento prioriza las habilidades blandas y su proceso de inducción tiene un acompañamiento personalizado.

Las prestaciones no monetarias que ofrecen son:

- Flexibilidad para trabajar de manera remota o en oficina. De acuerdo con el proyecto y célula de trabajo (equipos de 2 a 5 personas máximo) se puede estar desde un 100% de manera remota o un mix (algunos días en oficina y otros en casa) que permitan fomentar la convivencia.
- Capacitación. No solo en temas técnicos, sino también en habilidades sutiles como puede ser el correcto manejo del estrés. La empresa es miembro de algunas organizaciones empresariales, lo que le permite tener acceso a capacitaciones para sus colaboradores que no siempre tienen un costo directo para la empresa, además los mismos colaboradores se comparten información de cursos de interés disponibles en plataformas en la web o conferencias/pláticas organizadas por comunidades de TI.

- Código de vestimenta. Código de vestimenta informal o formal, es decisión de los colaboradores. Solo se piden no venir a la oficina con chanclas, ombligueras o con ropa evidentemente sucia.
- Reuniones sociales. Se busca la convivencia con reuniones fuera de la oficina ya sea para celebrar un cumpleaños, aniversario o el resultado de un proyecto. En oficina se tiene los viernes sociales con cerveza después de las 16 horas y los mismos colaboradores proponen eventos como día de cine haciendo uso de las instalaciones de la empresa.
- Días adicionales de vacaciones. Esta prestación se da a finales de año, donde la empresa otorga una semana adicional para descansar en el periodo de cierre de año.
- Participación en proyectos sociales. Se cuenta con un departamento enfocado en proyectos sociales en donde la empresa busca participar de manera activa en proyectos que tengan un impacto social en la comunidad. Los colaboradores pueden involucrarse en los proyectos que más resuenen con sus valores.

Evaluación y seguimiento

La evaluación de personal o análisis de desempeño ha sido un instrumento unilateral y parcial: elaborado y diseñado



por la empresa y aplicado por los jefes. Esta modalidad, obviamente, se presta a la subjetividad y a la parcialidad que pueda tener un jefe, y también puede terminar favoreciendo actitudes que no representen buen desempeño, pero que sí sean muy del gusto del jefe. En otras palabras, sólo ha sido evaluada una parte del sistema del desempeño (Muñoz Echeverry, 2004).

Afortunadamente, el concepto de evaluación de personal ha evolucionado y las nuevas tendencias hablan sobre una evaluación más integral, una de estas herramientas es el análisis de desempeño de 360°. La evaluación de 360° es un sistema que busca lograr un equilibrio y una medida entre los diferentes entes que interactúan con la persona cuyo desempeño se pretende evaluar e incluye la retroalimentación de los compañeros, colaboradores, jefe e incluso el cliente, para poder tener información más completa de cuáles son esas fortalezas y debilidades que se pretenden mejorar.



Figura 3. Sistema de evaluación 360. Adaptación de (Muñoz Echeverry, 2004).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que un modelo o sistema de evaluación por sí mismo no es infalible y la recomendación de los expertos es tener una combinación de modelos de evaluación que hagan más sentido para la empresa que los va a utilizar, su cultura y su objetivo de aplicación.

A este respecto, otra de las herramientas que está siendo utilizada en las empresas no solo en las de tecnología es la llamada evaluación *Nine Box Grid*, también conocida como matriz de talento o matriz de nueve cajas. Esta matriz permite ubicar a los colaboradores en nueve categorías. En el eje de las *x* tenemos el potencial en tres escalas (bajo, medio, alto) y en el eje de las *y* tenemos el desempeño también en tres escalas (bajo, medio, alto).

Las principales ventajas de este modelo es que es visual y busca resaltar las competencias del personal. Cuando se tiene a la mano las evaluaciones *Nine Box* junto con información de antigüedad, avance, desarrollo y evaluaciones anteriores, nos permite identificar tendencias, colaboradores con alto potencial, así como colaboradores que necesitan un cambio en sus asignaciones o con bajo desempeño (Coindreau, 2021).



		POTENCIAL		
		Bajo	Medio	Alto
DESEMPEÑO	Alto	01. Desempeño sólido • Realiza todas las tareas importantes. • Domina la posición. • Es reconocido como un líder técnico. • Supera los resultados.	02. Desempeño consolidado • Realiza todas las tareas importantes. • Actúa como un líder y un ejemplo a seguir. • Existen áreas de oportunidad.	03. Desempeño sobresaliente • Realiza todas las tareas importantes. • Es reconocido como un líder y ejemplo a seguir. • Tiene alta influencia más allá de su rol actual.
	Medio	04. Desempeño cuestionable • Realiza la mayoría de las tareas importantes. • Es competente en la posición.	05. Desempeño sólido • Realiza la mayoría de las tareas importantes. • Muestra señales de ser un líder y ejemplo a seguir.	06. Desempeño consolidado • Realiza la mayoría de las tareas importantes. • Es reconocido como un líder y ejemplo a seguir.
	Bajo	07. Desempeño bajo • No realiza las tareas importantes. • Dificultad para obtener resultados en la posición actual.	08. Desempeño cuestionable • No realiza las tareas más importantes. • Es capaz de realizar una mayor contribución. • Posiblemente esta en una posición errónea.	09. Desempeño sólido • Es reconocido como un líder de equipo. • Ejemplifica competencias de liderazgo. • Posiblemente esta en una posición errónea.

Figura 4. Adaptación de la matriz nueve cajas (Braithwaite, 2012).

En el caso particular de la empresa que se entrevistó, ellos utilizan una combinación entre la evaluación 360°, evaluaciones técnicas, no técnicas y la matriz de nueve cajas. Aquí una descripción más detallada:

- Evaluación 360°: su versión incluye un cuestionario para autoevaluación, evaluación hacia el supervisor directo, evaluación de al menos dos compañeros y evaluación del ambiente de trabajo.
- Evaluación técnica: mide el nivel de madurez y conocimientos de una tecnología en particular y determina si hubo o no un cambio en su *expertise*.
- Evaluación no técnica: se utiliza para calibrar habilidades en resolución de

problemas, juicio para toma de decisiones, estilo de comunicación, entre otros.

- Matriz de talento (*Nine box*). El objetivo es entender mejor donde se encuentra cada uno de los colaboradores, sus capacidades y necesidades.

El ejercicio completo (la aplicación de las cuatro evaluaciones) sucede dos veces al año y va acompañada de reuniones uno a uno para revisar los resultados, escuchar a los colaboradores y dar retroalimentación. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede actualizar o no el plan de carrera y se documenta un plan de seguimiento que servirá de base para la asignación de nuevos proyectos.

Algunas estadísticas generales de la empresa

Años de operación	4 años
Número de colaboradores*	16
% mujeres	50%
% hombres	50%
% rotación	5%
% colaboradores foráneos**	44%
% colaboradores locales	56%

*Datos al cierre del año 2020.

**Aquellos cuyo lugar de procedencia es distinto al estado de Jalisco.



Al ser ésta una empresa de base tecnológica (desarrollo de software) presenta dos características atípicas a la media de empresas de tecnología asentadas en el estado de Jalisco, sus socios lo atribuyen principalmente a su proceso de reclutamiento e inducción (los primeros 90 días).

La primera de ellas es respecto a la equidad de género con una relación 50-50, donde la media de los colaboradores de las empresas de TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) del estado de Jalisco al 2020 es de 26% mujeres y 74% hombres (IJALTI, 2020)

La segunda es respecto a la rotación anual con un 5%, cuando en el mismo año se observa un 11% para micro y un 17% para pequeñas empresas, siendo las empresas grandes las que presentan una mayor rotación con un 24% anual estimado (IJALTI, 2020).

Respecto a la procedencia del talento, hay similitudes con la media de las TICs ya que se reporta que un 61% del talento proviene de poblaciones dentro del estado de Jalisco y el 39% restante es foráneo (IJALTI, 2020).

En palabras de Rentería (diciembre 2020):

“Si nuestros colaboradores solo buscaran ganar dinero, definitivamente no estarían con

nosotros, algunos de ellos están percibiendo un sueldo por debajo de la media del mercado y lo saben, pero son ellos quienes han decidido estar aquí, valoran la flexibilidad, el ambiente de trabajo, la comunicación honesta y sobre todo ser parte de proyectos retadores.”

Conclusión

La cultura organizacional es un área sumamente importante y clave dentro de las empresas, la retención de talento es un reto constante para los dueños y los colaboradores, no importa el giro, tamaño, estructura, ubicación, condición física, estatus social, religión, nacionalidad o simplemente nivel jerárquico.

La capacitación o bien el “salario emocional” será siempre una transformación constante la cual llevará a seguir sumando e impulsando el crecimiento académico, educativo, económico, profesional, familiar, para todos los que representan una empresa.

Son infinitos los motivos y las virtudes por el cual esforzarse en seguir alimentando los procesos de inducción y evaluación, sin embargo, los cambios y lo temas económicos hacen que muestren miedo, pero los cambios deben ser reflejo de firmeza y no de pérdida de identidad.



El futuro será cómplice infalible para el crecimiento en términos de innovación y comunicación; ambos serán el canal para generar calidad, congruencia, entusiasmo, oportunidad, compromiso, valor, disciplina, reconocimiento, virtud, talento, y sobre todo nuevos retos.

Todos en algún momento de nuestra vida laboral seremos espejos, por ello: La empresa es la sombra del Director General y tus colaboradores son el reflejo de la empresa

Referencias

Braithwaite, J. (27 de mayo de 2012).

<http://jbraithwaite.blogspot.com/>.

Obtenido de The Talent Pipeline - Engaging High Potentials:

<http://jbraithwaite.blogspot.com/2012/05/talent-pipeline-engaging-high.html>

Coindreau, R. (11 de enero de 2021).

Integratec. Obtenido de Evaluaciones 9 Box: Potencial y Desempeño:

<https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html>

El Informador. (4 de abril de 2019).

Informador.mx. Obtenido de

<https://www.informador.mx/economia/Ante-el-deficit-de-ingenieros-crean-Zapopan-Academy-20190404-0019.html>

FYI. (16 de diciembre de 2020). *FYI*

BLOG. Obtenido de The Onboarding Secret that Your New Employees Aren't Telling You: <https://usefyi.com/onboarding/>

Gallup. (16 de diciembre de 2020).

Gallup.com. Obtenido de <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/es/strengthsfinder.aspx>

Great Place to Work. (15 de diciembre de 2020). *greatplacetowork.com.mx*. Obtenido de Salario emocional, un crédito a la confianza:

<https://greatplacetowork.com.mx/salario-emocional-un-credito-a-la-confianza/>

IJALTI. (2020). *Reporte IT Talent 2020*. Guadalajara: IJALTI.

Muñoz Echeverry, C. A. (2004). *Análisis del desempeño: nuevas tendencias en la llamada evaluación del personal*. Barranquilla: Pensamineto & Gestión.

Watkins, M. D. (2017). *Los primeros 90 días*. Boston: Harvard Business Review Press.