

Trabajo de Grado en la Modalidad de **Proyecto Líder**

Código del Trabajo: **RH6**

Área del Trabajo: **Recursos Humanos**

## **Propuesta estratégica para la retención de colaboradores para las nuevas generaciones en perfiles estratégicos en el área de Tecnología en Claro Colombia.**

**Nombre del alumno** <sup>1\*</sup> , **Nombre del Profesor** <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Lorena Gallego Balaguera de la Carrera de Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

<sup>2</sup> Juan Sebastián Sierra Palacios, Sandra Milena Cruz Hernández, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

\* lorena-gallego@javeriana.edu.co

### **Abstract:**

The objective of this research work is to develop a proposal for talent retention strategies aimed at new generation collaborators who occupy strategic profiles in the technology area of Claro S.A., where it was evident that the causes or factors that have generated a The increase in personnel turnover indicators is mainly due to the characteristics that define these new generations, that is, that they are recognized in the organization and the ability to lead work groups, flexibility in the work modality and a growth plan where They can continue training and developing different skills within a globalized and digital environment that is forcing the ways of working in organizations to change. The methodology used is qualitative, exploratory and purposeful in which information is collected through the analysis of interviews of collaborators who leave the organization voluntarily, with the Head of the Human Talent area and with the Business Partner. of the Technology area and the interpretation of data and structure of the predictive model. In the development of the work, the main factors why employees are rotating significantly were identified, which are: job offers with competitive salaries, undefined career plan, 100% face-to-face work modality, from these findings it is concluded that Claro Colombia It must implement the necessary plans that allow it to reduce personnel turnover indicators and also obtain mutual benefits, which imply an increase in productivity and a decrease in costs in recruiting, training and training new personnel.

**Keywords:** Staff Retention, Personnel Rotation, Strategic Profiles, New Generations, Technology

### **Resumen:**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de estrategias de retención de talento dirigidas a los colaboradores de las nuevas generaciones que ocupan perfiles estratégicos en el área de tecnología de Claro S.A., donde se evidenció que las causas o factores que han generado un incremento en los indicadores de rotación de personal se deben principalmente a

las características que definen a estas nuevas generaciones, es decir, que sean reconocidos en la organización y capacidad de liderar grupos de trabajo, flexibilidad en la modalidad de trabajo y un plan de crecimiento donde puedan continuar formándose y desarrollando diferentes habilidades dentro de un entorno globalizado y digital que están obligando a cambiar las formas de trabajo en las organizaciones. La metodología que se utiliza es cualitativa, exploratoria y propositiva en la cual se realiza una recolección de la información mediante el análisis de las entrevistas de colaboradores que se retiran de la organización voluntariamente, con la Jefe del área de Talento Humano y con la Business Partner del área de Tecnología y la interpretación de datos y estructura del modelo predictivo. En el desarrollo del trabajo se identificaron los factores principales por los que los colaboradores están rotando significativamente los cuales son, ofertas laborales con salarios competitivos, plan de carrera sin definir, la modalidad de trabajo 100% presencial, de estos hallazgos se concluye que Claro Colombia debe implementar los planes necesarios que le permitan disminuir los indicadores de rotación de personal y así mismo obtener beneficios mutuos, que impliquen un incremento en la productividad y disminución en los costos en reclutamiento, capacitación y formación de nuevo personal.

**Palabras claves:** Retención de personal, Rotación de Personal, Perfiles Estratégicos, Nuevas Generaciones, Tecnología

## 1. INTRODUCCIÓN

La compañía Claro Colombia es una filial de América Móvil, líder en servicios de telecomunicaciones los cuales son telefonía móvil, telefonía fija, televisión por cable, internet y servicios empresariales, cuenta con 35 millones de usuarios y ofrece cobertura 4G en el país, opera en aproximadamente 18 países, cuenta con 7.153 colaboradores directos y su sede central se encuentra ubicada en Bogotá

La práctica profesional se desarrolla en la Gerencia de Gestión Humana Negocios y Transversales, específicamente bajo la jefatura de Business Partner en la Unidad de Mercado Corporativo (UMC); en donde las principales funciones son Gestionar los movimientos de personal (Ingresos, retiros, traslado, reubicación), realizar y actualizar Organigramas y Descripciones de Cargo; Gestionar el desempeño (Impulsar la cultura, la gestión del cambio y la evolución y aprendizaje de los equipos); Gestionar el reconocimiento del personal; entre otros.

En Claro Colombia se ha evidenciado un incremento en el nivel de rotación de personal específicamente en las nuevas generaciones, ya que en la etapa post-pandemia las tendencias en la Gestión del Talento Humano han venido cambiando significativamente por las perspectivas, aspiraciones y características de las últimas generaciones. Es por esta razón que se identifica la necesidad de que Claro pueda adaptarse a las expectativas de las nuevas generaciones para marcar una ventaja competitiva atractiva y poder retener a los colaboradores, para esto es necesario poder identificar las causas y factores que generan la alta rotación en Claro y proponer estrategias que le permitan evitar la fuga de talento en perfiles estratégicos específicamente en el área de Tecnología.

En términos empresariales para Claro Colombia los efectos de la alta rotación suponen efectos a nivel de costos financieros: La contratación de nuevos empleados implica costos directos, como salarios, beneficios y posiblemente bonificaciones. Además, puede haber costos indirectos asociados, como capacitación y recursos para la incorporación, en el área de tecnología y específicamente en los perfiles estratégicos identificados en Claro Colombia, los talentos especializados se caracterizan por ser disruptivos, buscan traspasar fronteras, superar barreras, tener libertad para realizar sus funciones de acuerdo a su manera, ser valorados y reconocidos por su desempeño, progresar y tener definido un plan de carrera al interior de la organización y poder tener flexibilidad en el desarrollo de sus actividades.

Por estas razones se identifican como cargos críticos, adicionalmente estos perfiles en el mercado son muy costosos por el beneficio que prestan a la empresa, la demanda es muy alta y la oferta muy baja por que son lenguajes de programación muy específicos y requieren de años de preparación académica, práctica y experiencia. Al existir una alta rotación en estos cargos, se puede poner en riesgo la correcta funcionalidad de la empresa y la información de Claro, adicionalmente la pérdida de ingresos podría causar un gran obstáculo para operar con normalidad, completar el trabajo con el cliente o los acuerdos comerciales, para la productividad (tiempo de inactividad del personal), aumentando así las primas de seguros y el costo por intentar recuperar información, equipos o datos perdidos.

Según la BP de Tecnología; Esta área en Claro, se encarga de todo el desarrollo y mantenimiento de Red, el desarrollo, mantenimiento y actualización de nuevas tecnologías, de la seguridad y protección de datos y amenazas, también gestiona todas las operaciones, recopilan toda la información para innovar y desarrollar nuevos productos y servicios, optimizando procesos, además de asistir al cliente el 100% del tiempo.

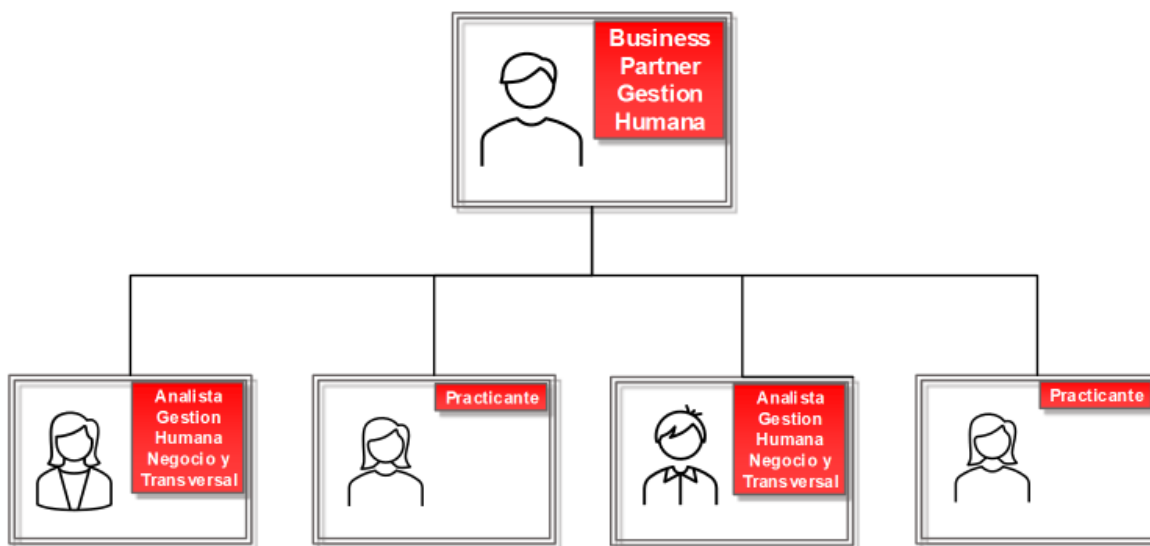
En este contexto, es importante señalar que, de acuerdo a lo observado en un primer análisis precedente, el resultado muestra que en Claro Colombia se identificaron los siguientes tres cargos con perfiles estratégicos del área de tecnología cruciales para la empresa:

- **Arquitectos de Datos:** son los encargados de identificar y organizar las fuentes de información, creando planes para tomar decisiones ante las tendencias del mercado. Su rol desempeña un papel crítico en Claro al gestionar y diseñar la infraestructura de datos de la empresa ya que su objetivo principal es garantizar que los datos estén disponibles, sean seguros, estén bien organizados y sean fácilmente accesibles para respaldar las necesidades de la organización. Cuando se presenta una alta rotación en este cargo tiene como consecuencia retrasos para responder a solicitudes de clientes; así como en la obtención de información para poder tomar decisiones empresariales.
- **Científicos de Datos:** son los que se ocupan de analizar grandes cantidades y bases de datos de información para estudiar diferentes tendencias y patrones, procesan esas bases de datos estructurados y sin estructurar previamente, para luego crear modelos predictivos y algoritmos de aprendizaje que permiten automatizar procesos al interior de algunas áreas de la empresa. Para Claro este perfil es crítico ya que son los responsables de transformar los

datos en inteligencia, garantizando la eficaz aplicación de la ciencia de datos para poder tomar decisiones, la obtención de insights valiosos y la capacidad de anticiparse a los cambios en el entorno empresarial. Este proceso no solo implica la reducción de costos y el aumento de la agilidad comercial, sino también la mejora de las experiencias de los clientes y el desarrollo de nuevos productos.

- **Ingenieros de seguridad de la información:** son los que velan por la seguridad y fraude informático, son la primera línea de defensa contra actores maliciosos en la industria de TI. Examinan la infraestructura de TI crítica de la empresa en busca de debilidades y crean contramedidas sólidas para evitar incidentes futuros, deben mantener las redes y los sistemas de datos a salvo de ataques cibernéticos, interrupciones del servicio y otras emergencias.

Gráfica 1: Organigrama de la jefatura de Business Partner en UMC



Fuente: Elaboración propia, basada en información de Claro

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El enfocar el grupo objetivo de análisis generacional es esencial para comprender el contexto y las razones por las cuales se hace necesario tener en cuenta nuestro segmento de análisis para determinar la influencia de estímulos diferentes al monetario que permiten captar y retener al talento de las nuevas generaciones.

Cuando se habla de Millennials se hace referencia a cualquier persona nacida entre 1981 y 1996, esta generación se caracteriza por haber crecido en una era de rápida digitalización como las computadoras personales, los videojuegos y se convirtió en pionera en el uso de dispositivos electrónicos y la conectividad en línea, presenciaron el surgimiento de Internet y el crecimiento de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn), permitiendo un cambio en la forma de comunicación y el modo de compartir información, lo cual permite que sea un punto a favor en el ámbito laboral. Los Millennials prefieren trabajar en organizaciones que desarrollan tecnología e innovación, les gusta trabajar en ambientes competitivos en el mundo laboral.

Por otro lado, la Generación Z o Gen Z está conformada por el grupo de personas que hayan nacido a partir de 1997 hasta el 2015, esta generación sobresale ya que es la primera en crecer completamente inmersa en la era digital. Desde una edad temprana, han tenido acceso a computadoras, dispositivos móviles y una conexión constante a Internet. Las redes sociales representan un papel central (Instagram, Snapchat, TikTok y YouTube), utilizadas para compartir experiencias y mantenerse conectado con amigos y comunidades en línea. Los recursos digitales y las aulas virtuales se normalizaron con la educación en línea en la pandemia de COVID-19. Se caracterizan por tener una mentalidad empresarial impulsada por la facilidad de acceso a la información y la tecnología, creando sus propios negocios, desarrollando aplicaciones y plataformas, y buscando formas de innovar. En cuanto al mundo laboral muchos optan por trabajos independientes, freelancers y oportunidades de trabajo en gig economy, lo que les brinda flexibilidad en su carrera y estilo de vida. Tiende a valorar más la sostenibilidad y el consumo responsable. Prefieren marcas y productos que se alineen con sus valores éticos y ambientales.

Según los resultados de la investigación realizada por (Gallo, Gonzales-Miranda, Román-Calderón y García, 2021). Las expectativas de trabajo para los Millennials se han convertido en un medio para alcanzar los sueños; donde consideran que el trabajo debe ser sinónimo de gusto, crecimiento, vocación, hasta incluso diversión, también tratan el tema de la afiliación o conexión que se puede llegar a sentir por una organización, siempre y cuando en éstas puedan proyectarse laboralmente y tener un aprendizaje constante.

Según Josep Capell (Socio Director de CEINSA), *“La magnitud de las rotaciones han venido incrementando en el sector de la tecnología. Los costos de la implementación de estrategias son necesarios para lograr disminuir esos volúmenes de rotación. La alta rotación de personal ha sido una problemática significativa en las organizaciones, ya que esto causa un efecto directo en los ingresos y la rentabilidad de las mismas, así mismo el incremento de recursos económicos necesarios para realizar los procesos de reclutamiento, contratación y capacitación a nuevo talento, lo cual resulta costoso en términos de tiempo y recursos. Según datos de Deloitte, los costos de no contar un colaborador puede estar en el orden de 10.000 dólares hasta doblar su salario anual. Así mismo de la afectación económica de la compañía, la rotación de personal también causa un alto riesgo negativo en la moral de un equipo de trabajo (motivación), la reputación de la empresa, los resultados y cumplimiento de los objetivos tanto de las áreas como de la empresa.*

Con respecto a la rotación de personal por sectores, según datos de LinkedIn, en 2017 se presentó una alta rotación en el sector de tecnología con un 13,2%, más detalladamente un 15,5% en las

empresas de videojuegos, 14,9% en las empresas de Internet y 13,3% en las de software. De este mismo modo, la mayor rotación de personal, segmentada en perfiles profesionales fue en los diseñadores de experiencias de usuario con un 23,3%, los analistas de datos y los ingenieros de software integrados ambos con un 21,7%.

Con respecto a lo anterior, los perfiles profesionales estratégicos que están siendo críticos en la actualidad para Claro Colombia son Arquitectura de Datos, Científicos de Datos e Ingenieros de Seguridad de la Información.

El efecto de la rotación de personal a través de los años le ha generado incertidumbre a muchas organizaciones alrededor del mundo, haciendo que éstas inviertan tiempo y esfuerzos en diseñar estrategias para la formación e integración que se adapten a los valores, métodos y culturas y disminuyan dichos niveles de rotación, de la mano con lo anterior, se puede decir que las ideologías de las nuevas generaciones tienen un impacto que influye relevantemente en la rotación de personal, en especial de las generaciones; Millennials y la Generación Z, las cuales van más enfocadas a buscar características de trabajo como la flexibilidad, la modalidad de trabajo, el desarrollo personal, el emprendimiento y la creatividad, el impacto social y oportunidades para explorar. Adicionalmente, la rotación de colaboradores es costosa, los costos de reemplazo reales implican otros costos ocultos como pérdida de productividad, problemas de seguridad en el lugar de trabajo y disminución de la moral. Las mejores empresas invierten en sus empleados (Bowman, 2017). Por esta razón es importante que la inversión en el talento de recursos humanos leales contribuya a reducir los costos que se generan al contratar nuevos trabajadores.

Los altos índices de rotación de personal en las organizaciones han sido causados por la insatisfacción laboral, generada por la deficiente gestión realizada por el área de Recursos Humanos, según (Robbins, 2009) dicha inadecuada gestión tiene un impacto negativo muy significativo en los colaboradores y en la organización, las cuales se manifiestan de diferentes formas, una de estas es la selección de personal inadecuada lo cual causa una alta rotación de personal y una baja productividad ya que se está contratando a un candidato que no es el más idóneo para un cargo o perfil de trabajo; la falta de desarrollo y capacitación, al no invertir en estos dos aspectos, los colaboradores pueden llegar a sentirse desmotivados y resistentes a los cambios y desafíos del entorno del mercado; la comunicación ineficaz, la cultura organizacional y el clima laboral, generando falta de compromiso; problemas de retención de talento, esto causa la fuga de talento clave y la necesidad constante de reclutar y capacitar nuevos colaboradores. Todo lo anterior es la fuente principal de la insatisfacción laboral la cual se basa en la importancia de la remuneración que recibe un colaborador versus lo que considera que debería recibir .

En América Latina los mercados laborales han tenido estudios limitados sobre la rotación laboral, de los cuales la mayoría analiza principalmente el efecto de la normativa laboral en los porcentajes o niveles de desvinculación del empleado. Kugler (2000) “concluyó que el promedio de antigüedad en un empleo en los asalariados del sector formal durante la década de los años noventa disminuyó de manera más significativa que la de los colaboradores del sector informal”. Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que las reformas en ese periodo de tiempo tuvieron un impacto significativo en la inestabilidad laboral, ya que dependen de factores específicos, como la

implementación efectiva de las reformas, las condiciones económicas generales del país y la gestión de los actores laborales y empresariales.

Para comprender el contexto de la rotación laboral se debe hacer un análisis de la dinámica de mercado de trabajo, la cual está en constante movimiento entre la entrada y salida de talento y el desempleo, lo que conlleva a la rotación laboral, que afecta negativamente a los colaboradores ya que al estar cambiando de un trabajo a otro se puede limitar la acumulación de competencias específicas y así mismo impedir que en un futuro el colaborador pueda aumentar su nivel de Capital Humano.

El capital humano según (Becker, 1983), se refiere a "los conocimientos, habilidades, aptitudes y salud adquiridos por las personas", lo cual supone al individuo como un agente económico y recurso productivo que cuando decide invertir o no en su educación también determina de forma anticipada los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y los costos que implica esta inversión, por ejemplo: el costo de oportunidad del salario que dejará de percibir por estar estudiando, y los costos directos, gastos de los estudios; y seguirá estudiando si el valor actualizado neto de los costos y de las ventajas es positivo. Como se puede apreciar la Teoría del Capital Humano considera que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte a través de la educación, la capacitación y la experiencia laboral para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo. Este pensamiento va muy relacionado con el de Schultz quien considera que las personas tienen la capacidad de actuar en su papel económico y enfatiza en la inversión en educación y formación como una forma de aumentar el capital humano de una sociedad

Según lo citado por los autores (Achmad, Noermijati, Rofiaty, Irawanto (2023)), un objetivo importante en el desarrollo de la gestión de recursos humanos es mantener a los talentos de la empresa (Hiltrop, 1999; Govaerts et al 2011; Pittino et al., 2016). La retención de personal requiere esfuerzo para promover y crear un entorno que anime a los empleados a seguir trabajando estableciendo políticas y prácticas que se adapten a sus necesidades. Estas políticas y las prácticas ayudan a evitar que los empleados se vayan y también maximizan el tiempo que los empleados gastan trabajando para la organización (Kossivi et al., 2016; Cascio, 2019). Las empresas deben ser proactivas en la retención de los empleados porque encontrar, contratar y capacitar nuevos empleados es honoroso en términos de dinero y tiempo. La retención mantiene y puede aumentar la productividad de la empresa y aumentar la relación de los empleados (Rankhra 2018). Además, los empleados que abandonan la empresa se llevan la formación y conocimientos especializados fuera de la empresa, y a menudo, cuando las personas abandonan la empresa, convencen a otros empleados para que la abandonen.

De acuerdo a una investigación realizada por los autores (Gallo, Gonzales-Miranda, Román-Calderón y García (2021)). Se pudo mostrar y entender las relaciones de los Millenials Colombianos con la organización y el trabajo, en este estudio, la muestra es de 225 colaboradores que pertenecen a once empresas del sector económico de servicios, los cuales se encontraban ubicados en ciudades importantes y de mayor valor económico de Colombia (Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Medellín y Cali). En las entrevistas que se realizaron, participaron 175 Millenials y 50 personas de generación

x, para hacer una comparación de las perspectivas de cada generación frente a la organización. Teniendo en cuenta los resultados se clasificaron los Millennials en 4 categorías, donde se muestra el nivel de ingreso del individuo, si tiene gastos u obligaciones y de qué forma, si tiene o está interesado en formarse académicamente. Con respecto a los datos obtenidos en las entrevistas de esta investigación y al problema planteado en esta investigación se puede inferir y relacionar todos los aspectos de una forma sociológica, es decir, aunque existan similitudes con ciertas características y factores determinantes para una persona o un grupo de personas existen diferentes categorías de tipos de Millennials ya que para cada país, las dinámicas sociolaborales son diferentes lo cual acentúa o revela el sentido de las trayectorias de vida, las experiencias individuales o las actitudes, la formación académica y las oportunidades. Por esta razón, al momento de analizar sociológicamente la relación con el trabajo se debe explorar expectativas, sentidos y significados individuales y colectivos del trabajo.

El sector de la Tecnología presenta una característica central ligada a los cambios que experimentan las nuevas generaciones alrededor del mundo (la revolución tecnológica). A esta nueva revolución se le asignó el nombre de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs), las cuales facilitaron e hicieron posible la revolución del procesamiento de la información, lo que le dio lugar a la redefinición de las formas tradicionales de producción. De esta manera el análisis se centra en cómo incide este proceso de redefinición de estos procesos de nuevo mercado de trabajo y al potencial de las TICs para la creación o para la destrucción de empleos. Es el caso, del estudio de los nuevos perfiles que presentan las formas de actividad emergentes en distintos entornos empresariales, por esta razón se van a analizar los tres perfiles estratégicos en claro ya que además de las funciones que cumplen cada uno de estos para la compañía, también generan un valor agregado para la compañía, corporativamente hablando, los cuales pueden aportar en la identificación de la oportunidad para la innovación y determinar cómo pueden aprovechar sus recursos y capacidades para desarrollar productos o servicios tecnológicos de vanguardia; a comprender el panorama competitivo y a adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Esto incluye evaluar las tendencias tecnológicas emergentes y anticipar las necesidades cambiantes de los clientes, además los perfiles estratégicos ayudan a la empresa a priorizar sus inversiones y asignar recursos de manera eficiente para lograr los objetivos estratégicos, permiten a la empresa identificar y gestionar estos riesgos de manera proactiva, lo que es esencial para mantener la confianza de los clientes y la integridad de la marca.

Las estrategias de retención de personal son uno de los desafíos más importantes y difíciles de adaptar para las organizaciones, ya que el Talento Humano es uno de los activos más importantes de la organización dado que este es el que crea una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, es por esto que se debe evitar al máximo la fuga de talento y buscar diferentes opciones para prevenir la pérdida de conocimiento, la desestabilización de equipos de trabajos que retrasen proyectos y objetivos, la insatisfacción de otros colaboradores por el aumento de carga laboral debido a la salida

de un colaborador, la mala reputación de la empresa haciendo que sea más difícil atraer nuevos talentos. En este instante es donde se encuentra el punto de partida para la retención de personal.

Según (Vizueté Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. F. (2023)) en la investigación que se realizó se obtienen resultados relevantes para el diseño de estrategias de retención el primer factor importante hace referencia al salario donde el 60% de los colaboradores consideran que no reciben una remuneración adicional por horas extras de trabajo. El segundo factor es la flexibilidad de horarios, las bonificaciones como tercer rubro en donde se muestra la preocupación del 70% de los colaboradores al considerar que los beneficios recibidos no son justos y equitativos, el 80% considera que la empresa no cuenta con beneficios que le puede aportar a su desarrollo laboral. Estos son los factores más importantes en la investigación realizada.

### 3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de estrategias de retención de talento dirigidas a los colaboradores de las nuevas generaciones que ocupan perfiles estratégicos en el área de tecnología de Claro S.A.

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. Identificar las causas, factores y los perfiles de cargo críticos que generan la alta rotación de las nuevas generaciones (Millennials y generación Z) en Claro.
2. Recopilar y analizar datos históricos, interpretar resultados de los perfiles que han rotado en los últimos dos años en los cargos críticos identificados en el objetivo anterior.
3. Adaptar y construir estrategias y propuestas enfocadas a la problemática de rotación de personal en cargos críticos de Claro.

### 4. METODOLOGÍA

Para desarrollar los objetivos planteados se aplicará la metodología de investigación cualitativa ya que se centra en comprender y explorar la naturaleza profunda y significados subyacentes de fenómenos humanos y sociales que se basa en la recopilación y análisis de datos no numéricos, como observaciones detalladas, entrevistas, análisis de contenido, historias de vida, documentos y otros materiales contextuales. Exploratoria debido a que se pretende explorar un tema o área sin una comprensión preexistente completa o poco investigada para descubrir patrones, temas y comprender

sus características. Por último, propositiva puesto que la investigación tiene un componente de generación de ideas o propuestas, lo que implica la formulación de soluciones, enfoques o recomendaciones basadas en los hallazgos cualitativos más allá de la descripción y buscar ofrecer sugerencias o ideas para abordar el problema o fenómeno estudiado.

A continuación, se describe brevemente las actividades a realizar en cada uno de los objetivos específicos:

Objetivo 1: Con el propósito de validar las causas y factores de los cargos de alta rotación en las nuevas generaciones, se recopilará la información del modelo predictivo y de la revisión de documentos y formatos de entrevistas de retiro, donde se puedan identificar los factores, causas y motivos que han provocado que los índices de rotación se hayan incrementado en los jóvenes durante los últimos dos años en los perfiles y/o cargos estratégicos.

Para comenzar a desarrollar el trabajo de investigación, se diseñará un plan de trabajo que incluirá temas a tratar, alcance, periodicidad, duración y programación de una serie de sesiones presenciales en conjunto con los colaboradores del área de People Analytics, quienes son los responsables de administrar el modelo predictivo. Esto con el fin de obtener la información necesaria que permita identificar las causas y factores de los cargos identificados de alta rotación en los perfiles críticos de colaboradores que ya se han desvinculado voluntariamente de la organización. Paralelamente se realizará una reunión con la jefe del área de Gestión Talento Humano a quien se le solicitará el informe de las entrevistas de retiro voluntario de los colaboradores de las nuevas generaciones identificados como perfiles estratégicos. En este proceso se focalizará la búsqueda en información sobre los colaboradores que se desvincularon de la organización de forma voluntaria, orientando principalmente a conocer las causas y factores que los han motivado a tomar esa decisión y así poder inferir y documentar los aspectos relevantes. También se programará una reunión con la BP del área de tecnología para conocer un contexto más general sobre el área de tecnología, ¿que hace?, ¿cuántas personas conforman cada perfil que fue escogido como estratégico?, ¿cuáles son las funciones de cada cargo?.

Objetivo 2: Para el análisis de los datos históricos, se realizará una inferencia sobre los datos recopilados de la herramienta de modelo predictivo que permita tabular los datos en Excel y así poder clasificar los resultados y comparar gráficamente los dos últimos años de rotación de personal.

Como resultado de la etapa de levantamiento de información obtenida en las actividades ejecutadas en el primer objetivo, se diseñará una matriz en una hoja de cálculo en Excel que contenga los campos definidos para su diligenciamiento en forma de texto que nos permita analizar y clasificar la información recopilada. Luego de esto, poder graficar los retiros que se han presentado en cada mes durante dos años (2022 vs. 2023), lo que permitirá visualizar con mayor claridad y certeza las causas y factores que han afectado los indicadores de rotación de cargos de las nuevas generaciones en perfiles estratégicos y servirá de insumo para comenzar a definir la propuesta de estrategia de retención de talento en los perfiles definidos en el análisis previo de la investigación.

Objetivo 3: Para finalizar y poder recomendar la propuesta de estrategias, se consolidará la información obtenida durante el desarrollo de las diferentes etapas de la investigación y se elaborará un informe que le proporcione a la administración de Claro un medio que le permita tomar las decisiones acerca de la implementación de la misma, además de generarle un valor agregado a los colaboradores y que lo que le ofrece la compañía sea un decisor y determinante para no retirarse de la misma y de esta forma lograr optimizar los indicadores de rotación de personal en los perfiles estratégicos.

La consolidación de la información será la base de elaboración del informe final en formato de presentación PPT donde se detallarán las diferentes acciones a manera de procedimiento predictivo con el fin de retener la fuga de talento humano de las nuevas generaciones en cargos estratégicos.

## 5. RESULTADOS

### Objetivo específico 1:

De acuerdo con el desarrollo del primer objetivo, en la investigación sobre el funcionamiento del modelo predictivo del área de People Analytics, se evidencia que este modelo cuenta con más de 32 bases de datos, las cuales son integradas y pasan por una técnica de ingeniería de características, para su procesamiento, estandarizando la información y se crea una malla de datos robusta en donde se consolida la información de todas las bases, luego se crean unos patrones de comportamiento (grupo familiar, edad, nivel, educativo) tomando como base los colaboradores inactivos (retirados voluntaria e involuntariamente) y los compara con los datos de los mismos perfiles de los colaboradores activos, es decir compara los criterios similares y el resultado son warning (alertas-advertencia) con una probabilidad alta de fuga donde indica que el colaborador se puede retirar de Claro Colombia.

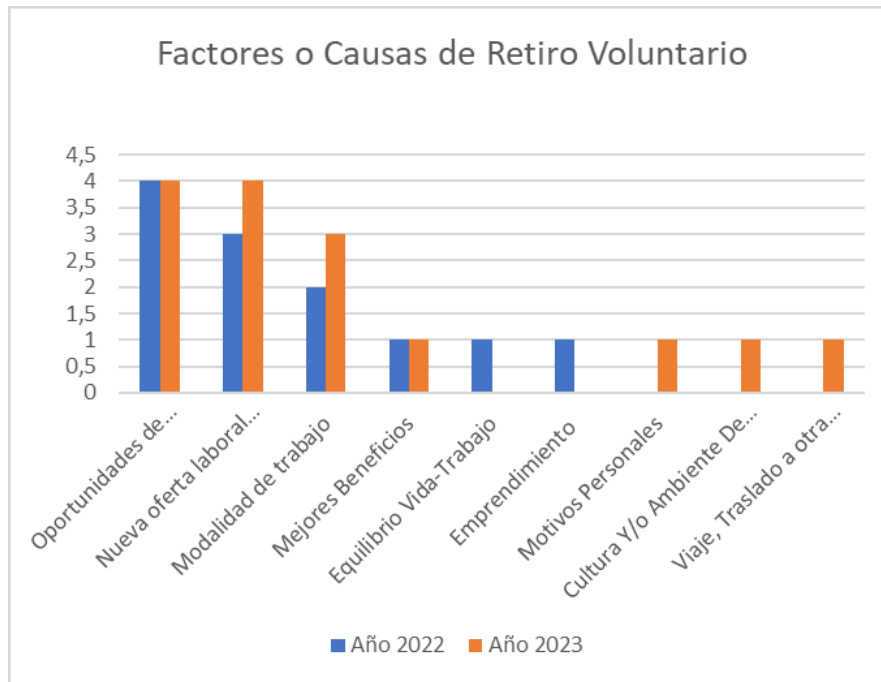
Adicionalmente se utiliza un segundo modelo que indica en cuánto tiempo se puede ir un colaborador con un esquema de supervivencia. El modelo compara el comportamiento que tuvo el colaborador con criterios y patrones de comportamiento desde la fecha de ingreso a la empresa hasta la fecha de retiro y lo compara con los colaboradores activos y de los mismos perfiles, el resultado de esta comparación va a ser el tiempo estimado que le queda al colaborador activo en la empresa. Por último, se cruza el modelo de fuga vs el modelo de supervivencia y se toman los colaboradores que tienen un alto porcentaje de probabilidad de fuga para analizar en cuanto tiempo estimado se pueden retirar voluntariamente de la organización.

De este modelo se extrajo información valiosa para conocer la edad promedio de los colaboradores en la compañía, la cual es 41 años de edad y el tiempo promedio que los colaboradores duran en una compañía son 11 años, estos dos datos han ido disminuyendo a través de los años debido al cambio en las tendencias en el trabajo de las nuevas generaciones.

Según la información encontrada de los informes de entrevistas de retiro voluntario, hay 9 causas o factores por las que un colaborador entre el rango de edad de las nuevas generaciones ha decidido retirarse voluntariamente, estas son:

- Nueva oferta laboral (Mejor Compensación Salario)
- Oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo
- Motivos Personales
- Mejores Beneficios
- Equilibrio Vida-Trabajo
- Emprendimiento
- Cultura y/o Ambiente De Trabajo,
- Modalidad de trabajo,
- Viaje, Traslado a otra ciudad o país.

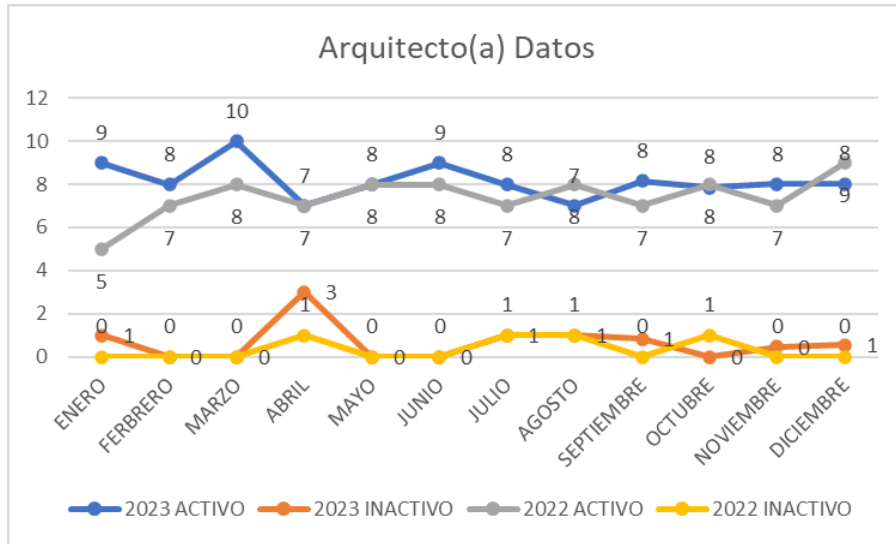
De la discusión con colaboradores que actualmente ocupan estos perfiles y desempeñan las funciones de estos cargos estratégicos, se puede decir que la mayoría de colaboradores no quieren tener hijos, están enfocados en ahorrar una parte de su salario para poder viajar, es por esto que la modalidad de trabajo remota es un plus y un factor motivante. Otros factores por los que colaboradores de estos perfiles se han retirado, es gracias a que no hay un plan de desarrollo y crecimiento u oportunidades de crecer más allá de las funciones que desempeña ya que en los formatos de las entrevistas de retiro se registra un factor que puede ser motivador para estos cargos y es el tema de poder liderar grupos de trabajo, desarrollar habilidades de manejos de grupos, como segundo lugar están las ofertas laborales que les hacen otras compañías, en donde algunas son empresas que están ubicadas fuera del país y les ofrecen un salario en dólares y modalidad de trabajo remoto 100%. De acuerdo a las entrevistas de retiro se puede inferir que, para las nuevas generaciones, la modalidad de trabajo es un factor decisivo que influye en aceptar o no una oferta de trabajo.



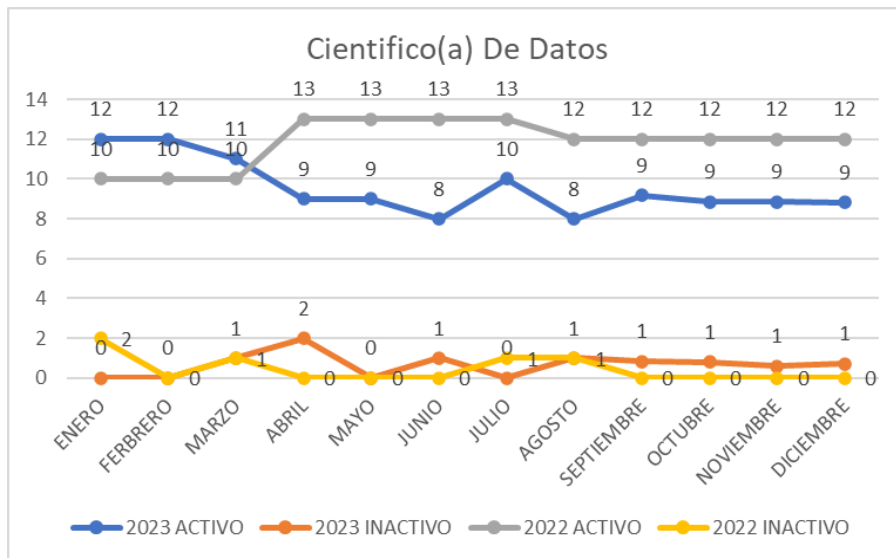
Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Entrevistas de Retiro

### Objetivo específico 2:

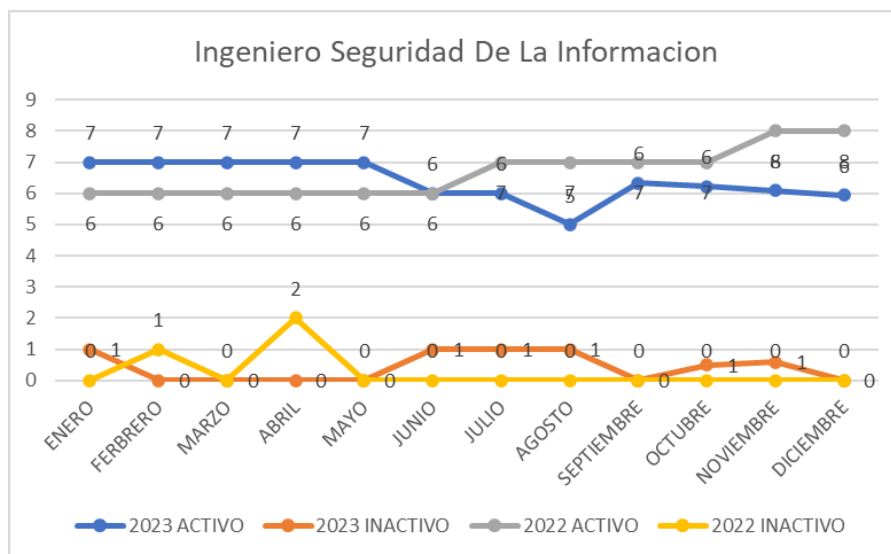
Según el modelo predictivo de people analytics se recolectó información sobre el porcentaje de rotación de personal de nuevas generaciones en el área estratégica (tecnología), en los tres perfiles inicialmente identificados como estratégicos y/o críticos. De esta base, los datos se segmentan por las edades objetivo de la investigación, luego se tabula y se calcula tanto el número de colaboradores activos en cada cargo para cada mes y el número de colaboradores que decidieron retirarse voluntariamente mes a mes.



Fuente: Elaboración propia, basada en datos MP



Fuente: Elaboración propia, basada en datos MP

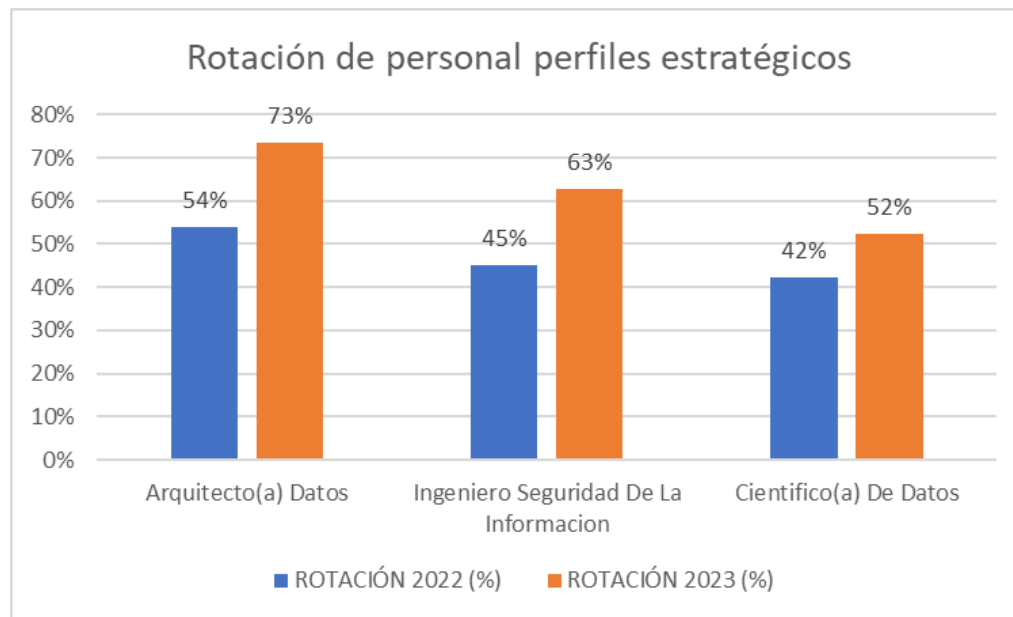


Fuente: Elaboración propia, basada en datos MP

Del modelo se puede analizar que la mayoría de retiros son de personas solteras, sin hijos, que por ahora no tienen planes de endeudarse para comprar una vivienda, prefieren otros estilos de vida en los que puedan invertir su dinero.

Aunque en algunos meses se encontró un candidato para cubrir la vacante de un mes para otro, la demanda de estos perfiles es muy alta ya que se evidenció que el 82% de candidatos que se pudieron reemplazar fueron internos, lo cual hace que los costos y el tiempo de reclutamiento no sean tan altos como los de un candidato externo. A pesar de que se cubre la vacante de un mes para otro, el personal sigue rotando, la curva de aprendizaje de estos cargos no es tan rápida, si no se tienen todos los conocimientos o especializaciones que requiere este perfil. Adaptarse a los procesos de una empresa, un sistema y un software diferente no es tan fácil como la mayoría de candidatos piensan.

Por otro lado también se calcula, el porcentaje tanto de rotación mensual como anual, para poder obtener la rotación del 2023, se realizó una proyección promedio de los meses restantes (septiembre, octubre, noviembre), ya que los datos actuales para este año están hasta el mes de Agosto.



Se puede analizar que la rotación del año 2023 ha ido en aumento a comparación del 2022, en los 3 perfiles de cargo estratégicos, debido a diferentes cambios de estructura y de políticas de la compañía, que han sido poco o nada flexibles.

### Objetivos específicos 3:

Debido a la alta rotación en perfiles estratégicos de Claro Colombia se propone una estrategia que integra varios factores determinantes que son claves para la retención de estos cargos fundamentales para la compañía. Esto con el objetivo de mitigar los efectos de la insatisfacción o falta de motivación, como lo es la falta de un plan de carrera estructurado que motive a los colaboradores, es por esto que se en primer lugar se propone establecer un plan de carrera que le permita al colaborador capacitarse y formarse para adquirir nuevas habilidades con un proceso de autoevaluación y planificación identificando las metas a largo plazo y definiendo los pasos que se deben realizar para alcanzarlas. Esta primera propuesta, es pensada con el fin de atacar directamente el factor por el cual se retiran la mayoría de colaboradores de estos tres perfiles estratégicos.

Como la mayoría y más importantes capacitaciones en las especialidades de los perfiles estratégicos analizados son certificadas por empresas y/o organizaciones en el exterior, sus costos son significativamente altos, por lo tanto se pueden definir dos procedimientos donde Claro Colombia asume un porcentaje de la formación y certificación que puede ser del 50 o 100%, el porcentaje dependerá del tiempo (años) que Claro Colombia defina que el colaborador debe permanecer en la organización como retribución al costo de la formación asumido por la organización; para realizar este procedimiento se debe acordar con el colaborador la firma de un documento formal donde se definan los parámetros y condiciones del proceso de formación y retención.

Este plan ayudará a la organización a retener a los colaboradores al menos por el tiempo de permanencia acordado en el acuerdo de formación, y a su vez el colaborador se sentirá parte de la organización al adquirir nuevos conocimientos y habilidades que le permitan desarrollar funciones más complejas y así mismo la posibilidad de liderar planes de enseñanza mentoring dentro de un proceso de gestión del conocimiento.

A continuación, se relacionan las certificaciones más importantes a nivel mundial en las especialidades analizadas.

Sigla	Nombre
CISM	Gerente Certificado de Seguridad de la Información
CEH	Hacker Ético Certificado
CRISC	Certificado en Control de Riesgos y Seguridad de la Información
CISSP	Profesional certificado en seguridad de sistemas de información
CCSP	Profesional certificado en seguridad en la nube
CAP	Certified Analytics Professional
CCA	Cloudera Certified Associate Data Analyst
CCP	Cloudera Certified Professional Data Engineer
DASCA - SDS	Data Science Council of America - Senior Data Scientist
DASCA - PDS	Data Science Council of America - Principle Data Scientist
EMCDS	Dell EMC Data Science Track

	Google Professional Data Engineer Certification
	IBM Data Science Professional Certificate
	Microsoft Certified: Azure AI Fundamentals
	Microsoft Certified: Azure Data Scientist Associate
Open CDS	Open Certified Data Scientist
	SAS Certified AI & Machine Learning Professional
	SAS Certified Big Data Professional
	SAS Certified Data Scientist
	Tensorflow Developer Certificate

Fuente: Olavsrud, S. K. W. A. T. (2023). 12 data science certifications that will pay off. CIO.  
<https://www.cio.com/article/230640/15-data-science-certifications-that-will-pay-off.html>

Con las anteriores certificaciones se pretende no solo motivar al colaborador a desarrollar nuevos conocimientos y habilidades que le generen valor en su vida profesional sino que también puedan generar un efecto cascada para incentivar la gestión del conocimiento mediante la adopción de un plan de acción como práctica de enseñanza mentoring, donde los colaboradores de perfiles estratégicos de TI identificados (ingeniero de seguridad, Arquitecto de Datos, Científico de Datos) compartan y socialicen sus conocimientos y experiencias a través de charlas, talleres o sesiones virtuales a los demás miembros de su equipo de trabajo con el fin de que en el momento de que alguno de los colaboradores estratégicos se desvincule de la organización, esta no se vea afectada en su operatividad y adicionalmente se puedan contar con los recursos al interior del área para cubrir la vacante y se evite la fuga de talento.

Al finalizar el proceso de gestión de conocimiento el colaborador pasará automáticamente a desempeñar un cargo de un nivel superior donde cada perfil asumirá un rol de mayor responsabilidad, logrando ser el líder del grupo de trabajo que fue involucrado en el proceso de gestión del conocimiento. Esta promoción implicará un incremento en su base salarial y

adicionalmente una retribución adicional a título de bonificación variable por cada uno de los proyectos desarrollados e implementados que represente un enfoque disruptivo en mejora de eficiencia y productividad en los procesos tecnológicos de la organización.

Adicionalmente a la gestión del conocimiento, se puede evaluar la viabilidad de implementar un programa de fidelización social que se puede denominar plan de redención de puntos (tiempo a disfrutar) donde a cada empleado se le otorgan a comienzo de cada año una cantidad definida y establecida de puntos para ser redimidos a lo largo del año, este beneficio debe ser siempre acordado con los jefes inmediatos de cada colaborador con el fin de no afectar la operatividad y productividad de las áreas, entre los beneficios pueden ser:

1. Viernes flexible (horario laboral de forma continua acordado previamente con el jefe de área: salida 2 pm).
2. Disfrutar 2 días adicionales de vacaciones si disfruta su periodo completo de 15 días hábiles y 1 día adicional de vacaciones si disfruta su periodo de vacaciones de forma parcial es decir 8 días.
3. Disfrutar de un día laboral libre para realizar las compras de fin de año (previamente acordado con el jefe de área).

Este plan tiene varias características y condiciones, entre ellas el plan no es acumulable por periodos de tiempo mensual ni anual. Como incentivo y beneficio adicional, los empleados que redimieron todos sus puntos a lo largo del año recibirán un premio adicional otorgado por el área de compensación.

Implementar la modalidad de jornada compartida, es decir 3x2 (tres días presencial 2 de forma remota por semana). Para los días de jornada presencial se puede analizar la posibilidad de implementar recorridos de transporte a través de rutas o la modalidad de carpool (vehículo compartido) ya que los colaboradores de estos perfiles estratégicos, deben llevar con ellos el computador y otras herramientas de trabajo.

Adicionalmente se propone que Claro Colombia realice alianzas estratégicas con diferentes marcas a nivel nacional para que los colaboradores obtengan beneficios de descuento en lugares de alimentación, diversión y deportes.

Para motivar a los colaboradores se propone que Claro Colombia haga partícipe a todos los empleados en ser accionista ya se a través de un plan de compensación por los resultados obtenidos durante el ejercicio fiscal anual, o mediante un programa voluntario de compra de acciones por parte de los empleados con algunos requisitos de tiempo y permanencia, al cabo del cual Claro Colombia obsequie una acción adicional por cada acción adquirida a cada empleado. Esta propuesta ayudaría

a disminuir la rotación de personal y así mismo a crear un sentido de pertenencia apoyado en la eficiencia y productividad al interior de la organización.

Actualmente Claro participa anualmente en las encuestas salariales con el fin de estudiar cómo están sus salarios en comparación con los del mercado, para este estudio contratan a la consultora Willis Towers Watson (WTW) quien es una empresa global que presta servicios de asesoría e intermediación para proteger y fortalecer las instituciones o individuos mientras cultivan el talento y optimizan beneficios. Según el área de compensación están pagando del 80% al 100% de la media del mercado, para los tres perfiles estratégicos no se está proponiendo una oferta de retención salarial, solo si el colaborador lleva mucho tiempo en el cargo y se corre el riesgo de una fuga de talento muy valiosa, como ha sido el caso de algunos colaboradores, que no entraron en la muestra del estudio ya que provienen de otras generaciones.

Se propone analizar los salarios de estos cargos y evaluar la posibilidad de hacer un incremento salarial progresivo año a año teniendo en cuenta el presupuesto de la compañía para ese año y las certificaciones o estudios adicionales que tenga el colaborador que está o va a aplicar al cargo.

## 6. CONCLUSIONES

- Se realizaron las entrevistas con el jefe de área de Talento Humano y con la Business Partner del área de Tecnología, adicionalmente se llevaron a cabo varias reuniones con el área de People Analytics con el fin de conocer y documentar la funcionalidad y los datos arrojados de la herramienta de modelo predictivo y se identificaron las causas y factores que han tenido efecto en la alta rotación en los cargos de perfiles estratégicos dando como resultado que la principal causa de retiro voluntario es el de oportunidades de crecimiento-plan de carrera, el segundo es el de salarios competitivos y por último el de flexibilidad de jornada laboral remota-virtual.
- Una vez realizado el análisis e inferencia de los datos recopilados previamente, se concluyó que los tres perfiles de cargo críticos que más han rotado en el área de tecnología en los últimos dos años han sido el de Arquitecto de Datos (73% 2023 vs. 54% 2022), Ingeniero de Seguridad de la información (63% 2023 vs. 45% 2022) y Científico de Datos (52% 2023 vs. 42% 2022), en colaboradores pertenecientes a las nuevas generaciones.
- Se recomienda que Claro Colombia realice el análisis sobre la viabilidad de ofrecer salarios competitivos con base en el resultado de la consultoría realizada por la firma Willis Towers Watson acerca de las brechas salariales comparativos con el mercado en las especialidades

analizadas a los colaboradores de las nuevas generaciones en los perfiles estratégicos del área de Tecnología. Además de la implementación de un plan de carrera definido en el área de tecnología de Claro, ya que es un factor determinante que marca un diferencial en la toma de decisiones de los colaboradores jóvenes al momento de desvincularse de forma voluntaria. Tras el análisis de las principales causas que están generando altos índices de rotación en perfiles estratégicos se concluye que es conveniente flexibilizar en estos cargos una nueva forma de trabajo que sea llamativa y acorde a las funciones y actividades asignadas para cada perfil en las cuales no requieren una presencialidad permanente en las instalaciones de claro Colombia, lo cual ha venido afectando la organización debido a la fuga de talento.

- Uno de los limitantes encontrados al inicio del proceso de la investigación es la resistencia a dar información confidencial y datos muy detallados que representarían un riesgo para la compañía, también el tiempo de duración de la investigación es un poco corto para lo que se quisiera abarcar e investigar, ya que tampoco es muy fácil coordinar espacios con los jefes y áreas involucradas en el proceso. En el momento de hacer la propuesta, específicamente para el factor del salario que es la segunda causa por la que los colaboradores se retiran voluntariamente, se encontró complejo poder proponer aumentar los salarios ya que, por políticas y directrices de la compañía, se están minimizando costos al máximo y se están optimizando diferentes vacantes con el mismo fin. Es por esta razón, que se sugiere poder llegar a evaluar en más detalle con el área de compensación los resultados que se han recolectado en los estudios y encuestas de brechas salariales del país, analizar de manera profunda los salarios de la competencia.
- Para finalizar y a modo de conclusión general se demuestra que las tendencias de trabajo de las nuevas generaciones han cambiado significativamente y así mismo han impactado a las organizaciones, ya que los factores determinantes actuales para desvincularse de una compañía voluntariamente, difieren de las características y tendencias de las generaciones anteriores. Para Claro es de gran importancia detener la fuga de talento de estos perfiles ya que esto permitirá que los costos de reclutamiento, selección, capacitación y la curva de aprendizaje sean minimizados y así poder enfocarse en los principales aspectos y oportunidades de mejora en las condiciones y beneficios que harían que los colaboradores incrementen su sentido de pertenencia y permanencia en la organización y así mismo disminuir los efectos que están impactando los indicadores de alta rotación.

## 7. REFERENCIAS

- Achmad, L. 1., Noermijati, Rofiaty, Irawanto, D. W. (2023). Job Satisfaction and Employee Engagement as Mediators of the Relationship Between Talent Development and Intention to Stay in Generation Z Workers <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>
- Arcelia, T.A., Juan Alfredo, T.P., María Hortensia, V.P., Liliana Victoria, C.C. Endomarketing: Strategy to reduce the turnover of millennial personnel in Mexican

organizations [Article@Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas] (2021) *Revista de Ciencias Sociales*, 27 (SpecialIssue 4), pp. 267-282

- BECCARIA, L., & MAURIZIO, R. (2020). Rotación laboral en América Latina: Intensidad y diferencias entre países. *Revista Internacional Del Trabajo*, 139(2), 171–204. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12160>
- Becker G. (1983). *Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*, Madrid España: Alianza
- Capell, J. (2020). La rotación de personal, un reto pendiente para muchas empresas. *Capital Humano*, 349, 271–274.
- De La Cruz, L. G. V. L., Gallardo Aguilar, M. del C., Cano Gómez, N., Rico Ramírez, J. J., & Cobio Ortega, R. (2019). Factores que Aceleran La Rotación de Personal en Trabajadores de la Generación Millenials. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*, 11(8), 3741–3746.
- De Sá, A. C. D. A. G. P., & de Moura e Sá, P. H. F. L. (2014). Job characteristics and their implications on the satisfaction levels of call center employees: A study on a large telecommunications company. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 16(53), 658-676–676. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1553>
- Dimock, M. (2019) Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Cited 733 times. (January 17). Pew Research Center <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-Millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Gallo, O. , Gonzales-Miranda, D. R. , Román-Calderón, J. P. . y García , G. A. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *Innovar*, 31(80), 129–140. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93669>
- Ilmi, S., Habizah, Xue Qi, H., Gheda, M., & Liza, M. (2019). Employee Turnover of Quantity Surveying Firms in Malaysia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 636, 7. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/636/1/012020>
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), 261. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Lopez Bidone, E. (2020) Aportes para el análisis de la rotación laboral tecnoinformacional. *Revista Hipertextos*, 8 (13), pp. 151-186. <https://doi.org/10.24215/23143924e013>
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1213-1230. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
- Palafox Guarnero, J. P., & de la Parra, J. P. N. (2017). Entorno Laboral Y Rotación De Personal Como Antecedentes a La Formación Del Capital Humano en Las Empresas. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*, 9(2), 676–681.
- Serrano, A. y Crespo, E. (2001), “Emerging experiences of work in a changing economy”, *Transfer*, Vol. 7, núm. 2, pp. 183-196.
- Vizueté Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. F. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su

rotación. Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 8(36), 1–19.  
<https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>

- Widyaputri, P., & Sary, F. P. (2022). Digital leadership and organizational communication toward millennial employees in a telecommunication company. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4), 157–167. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i4p15>

## 8. ANEXOS

# Plan de Trabajo - Cronograma de Actividades

## DIAGRAMA DE GANTT PROYECTO LÍDER

