Vigilada Mineducación

LIDERAZGO EN TI: Los miembros del equipo ponen las reglas

Estrategia de retención de personal de tecnología en Now Optics

(IT LEADERSHIP: The team members set the rules. Retention strategy for IT staff in Now Optics)

ALEJANDRA CRISTINA ARISTIZÁBAL LÓPEZ

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2025

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 7

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 8

JUSTIFICACIÓN 10

OBJETIVOS 11

GENERAL 11

ESPECÍFICOS 11

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL 12

DISEÑO METODOLÓGICO 21

ANÁLISIS DE RESULTADOS 28

CONCLUSIONES 38

REFERENCIAS 42

ANEXOS 45

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.Listado por tiempo medio de antigüedad en años de algunas grandes tecnológicas *12*
Figura 2. Cargos y antigüedad de los participantes *29*
Figura 3. Sentido de pertenencia por Now Optics *30*
Figura 4. Top 5 factores motivacionales *31*
Figura 5. Puntaje de factores motivacionales *32*
Figura 6. Nuevos beneficios *33*
Figura 7. Aspectos positivos *34*
Figura 8. Aspectos negativos *36*

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Posición o cargo en Now Optics – Departamento de TI *23*

Tabla 2. Tiempo trabajando para Now Optics y sentido de pertenencia por la compañía *23*

Tabla 3. Caracterización de los participantes *28*

RESUMEN

Hoy en día se evidencia un fenómeno a nivel global en las compañías donde los especialistas de TI son cada vez menos estables en sus trabajos. Debido a su conocimiento, experiencia, capacidades y habilidades les es fácil cambiar de empleo cada vez que lo consideran necesario, normalmente cuando su empleo actual no cumple sus expectativas. Uno de los factores principales por los que hay alta rotación de personal de TI en las organizaciones es por la compensación salarial, sumado a beneficios como trabajo remoto, balance trabajo-vida, crecimiento profesional, capacitaciones, entre otros. La alta rotación de personal genera afectación en la productividad de las empresas, adicionalmente, los reclutadores mantienen en una constante competencia por hacer ofertas muy tentativas a los especialistas de TI para que renuncien a sus trabajos actuales, ya que es difícil encontrar reemplazos que estén desempleados, las contrataciones pueden tomar meses y tienen altos costos, incluyendo las capacitaciones, los retrasos en proyectos, y el reto de mantener feliz a la nueva contratación para que se quede en la compañía por lo menos un año y se pueda justificar la inversión.

Now Optics es una compañía estadounidense que hace uso de la telemedicina en una de sus líneas de negocio, esto implica contar con un departamento de TI grande, conformado por ingenieros de diferentes países, por lo cual se busca identificar estrategias que ayuden a los lideres de TI y a gestión humana para mantener estos especialistas estables y comprometidos con su labor.

Palabras clave: Retención, rotación, compensación, estrategia.

ABSTRACT

Today, a phenomenon is evident at a global level in companies where IT specialists are increasingly less stable in their jobs. Due to their knowledge, experience, capabilities and skills, it is easy for them to change jobs whenever they consider it necessary, usually when their current job does not meet their expectations. One of the main factors for the high turnover of IT staff in organizations is salary compensation combined with benefits such as remote work, work-life balance, professional growth, training, among others. High staff turnover affects the productivity of companies. Additionally, recruiters are in constant competition to make very tentative offers to IT specialists to get them to quit their current jobs, since it is difficult to find replacements who are unemployed, hiring can take months and has high costs, including training, project delays, and the challenge of keeping the new hire happy so that they stay in the company for at least a year and the investment can be justified.

Now Optics is an American company that uses telemedicine in one of its business lines. This implies having a large IT department, made up of engineers from different countries. Therefore, it seeks to identify strategies that help IT leaders and human management to keep these specialists stable and committed to their work.

Keywords: Retention, rotation, compensation, strategy.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende analizar las principales causas por las cuales se evidencia una alta rotación de personal de TI en Now Optics, esta situación es relevante ya que apoya a los lideres de TI y al área de gestión humana para generar sentido de pertenencia en los colaboradores con respecto a la organización en la cual trabajan y como consecuencia mantiene y mejora la productividad de la empresa al contar con colaboradores felices y comprometidos.

Una vez identificadas dichas causas se busca tener un alcance en el departamento de TI de Now Optics, impactando no solo los especialistas de TI que laboran aquí, sino también a talento humano, al disminuir su carga en reclutamiento de personal de TI, y a los lideres de los diferentes equipos de TI, como desarrolladores, ciberseguridad, soporte técnico, redes, nube, entre otros; al permitirles contar con equipos estables, productivos y evitar constante capacitación, reprocesos y detención o retrasos en proyectos.

Todo esto al fin de cuentas es un beneficio para la empresa en general, tanto para los demás departamentos al contar con un área de TI que tiene suficiente conocimiento y experiencia para facilitar sus actividades diarias, como para los pacientes o usuarios finales, a quienes se les puede cumplir con tiempos en exámenes, fabricación de lentes y entrega, al no afectar el soporte, mantenimiento y disponibilidad de hardware y software.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Now Optics fue fundada en 2006 por Daniel Stanton con la misión de “hacer el cuidado de la visión fácil”, dado que él observó la frustración de los clientes en el proceso de adquisición de gafas y los largos tiempos de espera para recibir el producto final.

Daniel Stanton, actual CEO de la compañía, trabajó de cerca con Dr. Brad Brocwell, actual vicepresidente de telemedicina, para ingeniar una manera de mejorar la experiencia del examen de la vista a través del uso de la tecnología, fue aquí cuando se unieron con un desarrollador y crearon un software (propio y patentado) para que optometristas y técnicos capacitados se encargaran del examen: primero en las ópticas que ya había abierto y luego con apoyo remoto desde la oficina que abrió en Nicaragua; y de este modo los oftalmólogos pudieran enfocar más tiempo en la parte diagnóstica que en el proceso de todo el examen, sin necesidad de estar físicamente en las ópticas y pudiendo lograr hasta 5.000 exámenes en un día, con más de 200 ópticas propias y más de 100 franquicias en más de 30 estados de Estados Unidos.

Now Optics ofrece el servicio completo que requiere un examen de la visión, desde gran variedad de marcos para las gafas, lentes de contacto, el examen visual con su respectivo diagnóstico, la fabricación de los lentes a la medida en los laboratorios propios y eficiencia en el tiempo de entrega para mejorar la experiencia de los pacientes, con exámenes de 20 a 30 minutos y entrega del producto el mismo día, además de tener la línea de negocio de las franquicias, apoyando así también a otros empresarios.

Now Optics cuenta con varios colaboradores que llevan más de 10 años en la compañía y es capaz de generar sentido de pertenencia e infundir sus valores y cultura en sus más valiosos talentos, tiene casos de crecimiento interno, al lograr estabilidad, credibilidad y motivación para los asociados más recientes, quienes logran hacer carrera dentro de la compañía; adicionalmente, Now Optics sigue creciendo año tras año, aumentando su número de asociados y generando nuevas oportunidades para los colaboradores más fieles. A pesar de todos estos aspectos positivos, el porcentaje de cambios organizacionales que se dan en los departamentos de operaciones y ventas, no es igual para el departamento de TI, donde se tienen roles ya definidos muy específicos

y el crecimiento se puede dar de manera horizontal, o quizá con el incremento de responsabilidades al implementar nuevos proyectos, pero es muy difícil que se dé un crecimiento vertical y significativo, lo que genera monotonía y hace que dentro del departamento de TI haya alta rotación. Aquí, el papel de los líderes del departamento de TI es fundamental: ser flexibles, buscar modos de hacer el trabajo diario menos rutinario y evitar que se vuelva aburrido es uno de los mayores desafíos, por lo cual es necesario estar en constante comunicación con los ingenieros, conocer sus objetivos personales y profesionales y encontrar modos de alinearlos con los objetivos de la empresa, asignarles nuevas tareas desafiantes y emocionantes que aporten a su desarrollo, conocimiento y experiencia, darles libertad de experimentar, aprender, equivocarse. Los anteriores son pequeños detalles que hacen la diferencia en su día a día y una pequeña estrategia para generar más estabilidad, sin embargo, puede funcionar de manera temporal y los ingenieros vuelven a caer en la rutina y continúan en su mentalidad de estar siempre abiertos a ofertas externas. Entre los principales motivos por los que un ingeniero puede renunciar, se tienen: por mejores salarios, por nuevos aprendizajes, por un rol mejor y cuando sienten que ya aprendieron lo que iban aprender y no ven más camino para continuar hacia adelante. En el momento en que un buen ingeniero quiere renunciar, se generan alianzas entre líderes y gestión humana para determinar si se requiere hacer un proceso de retención o no; se indagan los motivos por los cuales el colaborador busca salir y si se le puede brindar una solución que sea conveniente para ambas partes, se procede; si el colaborador está decidido, simplemente se deja ir; o si el empleador no quiere hacer contraoferta, también se deja ir. La alta rotación de personal de TI hace que los proyectos se pausen, que la productividad baje, que la carga de trabajo incremente para el resto de los miembros del equipo, dependiendo del miembro que se vaya, se puede generar incertidumbre, tristeza y más motivación para los otros miembros de salir de la organización.

JUSTIFICACIÓN

Es pertinente proporcionar posibles estrategias que se puedan emplear en diferentes situaciones en las que se detecta que uno o varios de los miembros del equipo de TI no se sienten felices con su trabajo y están buscando oportunidades externamente, e inclusive si no están buscando; es acertado hacer un ejercicio de retención permanente y constante, dado que se ofrece un apoyo a los líderes de equipos de TI y al personal de gestión humana para flexibilizar las políticas organizacionales, ajustándolas a las preferencias y necesidades de los colaboradores, sin afectar la eficiencia y la productividad de la compañía.

OBJETIVOS

GENERAL

Identificar las variables que influyen en la rotación y la permanencia de los empleados en el departamento de TI de Now Optics, con el fin de proponer estrategias que contribuyan a fortalecer el sentido de pertenencia en la organización.

ESPECÍFICOS

- Conocer las variables que influyen en la rotación y la retención de personal en las organizaciones.
- Identificar los motivos por los cuales los especialistas de TI Now Optics se retiran o permanecen en la organización a partir de la percepción de los colaboradores.
- Proponer estrategias que motiven a quedarse en la compañía.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

Para gestionar la estabilidad laboral en el departamento de TI de Now Optics, los modelos, artículos y teorías halladas aportan en la proposición de una estrategia de retención para disminuir la alta rotación de estos profesionales especialistas.

Es importante entender cómo llevar estos conceptos al mundo del liderazgo en los departamentos de tecnología; normalmente, los líderes técnicos tienen experiencia como ingenieros especialistas, conocimientos técnicos y algunas habilidades para organizar el trabajo; sin embargo, sus habilidades gerenciales no son su mayor fortaleza, lo que hace relevante entregar estrategias para administrar su personal a cargo y hacer que su trabajo sea significativo.

1. Antecedentes:

"Las empresas tienen un serio problema de retención de talento. Basta ver la antigüedad media de sus empleados para hacerse una idea de la alta rotación de empleados" (Xataka, 2023).

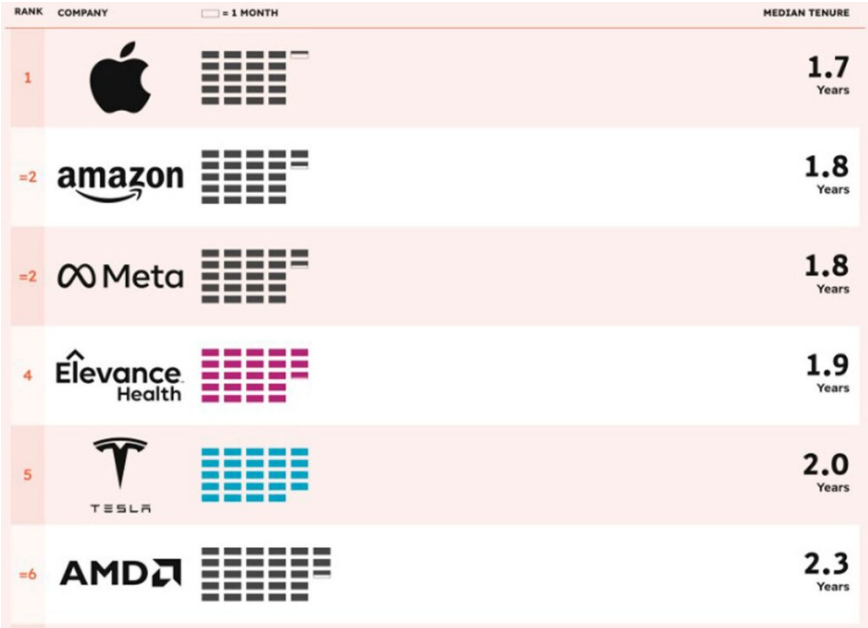


Figura 1.Listado por tiempo medio de antigüedad en años de algunas grandes tecnológicas

Es pertinente mencionar que esta tendencia a la alta rotación de personal de tecnologías de la información ha venido sobre todo en incremento desde que inició la pandemia COVID-19, fue en esta época donde todos tuvimos que hacer cuarentena y trabajar desde casa y que se evidenció un incremento en la necesidad de contratar a especialistas de la tecnología, para mantener conectividad de manera remota entre los colaboradores de todas las organizaciones.

Teniendo entonces la tecnología en alto apogeo como herramienta de conexión, trabajo, entretenimiento, cercanía entre amistades y familiares, entre otros, es que inicia una alta demanda de profesionales de tecnología, por lo cual, sus salarios se dispararon al igual que los beneficios brindados por las empresas, creando competencia entre las organizaciones para retener este personal o que el mejor postor se lo llevara.

Adicional a esto, aunque estos técnicos, tecnólogos e ingenieros estaban y aún están muy cotizados, este crecimiento no es proporcional al de los estudiantes de las universidades u otros centros de capacitación que enfocan sus carreras en la tecnología, lo que implica que no hay suficiente personal para cubrir la demanda de vacantes disponibles, esto conlleva a que los procesos de contratación se demoren meses y que quizá la persona que contraten no se quede ni un año en esa organización, generando sobrecarga laboral (burnout o síndrome del quemado) al resto de los integrantes del equipo, una de las causas de la alta rotación.

Telefónica (2023), en su blog menciona:

> Tal y como destaca un informe de IT Talent el número de **contrataciones de perfiles tecnológicos aumentó un 55% en 2022** en comparación con el año anterior. Este dato indica que las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de contar con un equipo experto en tecnologías de la información y la comunicación, TIC, para aumentar su competitividad y productividad.
>
> Ya en 2019 más del 40% de los profesionales IT fueron contratados por empresas que no formaban parte del sector tecnológico, según Harvard Bussiness Review. Por lo tanto, estos perfiles han dejado de ser demanda exclusiva de empresas tecnológicas.

2. Rotación:

Saltando al tema central de alta rotación de personal de tecnologías de la información en las organizaciones, se hace necesario, primeramente, entender a qué se refiere la rotación de personal. En términos empresariales, “es la cantidad de empleados que dejan la empresa y necesitan ser reemplazados en un período de tiempo determinado” (OpenWebinars, 2022), aunque significa lo mismo en cualquier organización no tiene las mismas implicaciones, dependiendo de las necesidades y objetivos de cada compañía.

La rotación de personal se genera por diversas causas, tales como: mal ambiente laboral, una mejor oferta salarial o mejores beneficios, falta de alineación de los colaboradores con la cultura organizacional, exceso de jerarquía, un líder ausente, proyectos personales, situaciones familiares, crecimiento profesional, entre otros.

La alta rotación de personal es un indicativo negativo para las organizaciones, ya que afecta la rentabilidad, el cumplimiento de los objetivos y proyectos de mediano y largo plazo, e incluso la credibilidad para reclutar nuevos talentos. Además, a medida que se requieran conocimientos muy específicos y que el nivel técnico es más alto, se hace más complicado encontrar personas que se ajusten a estos perfiles, por lo que la retención de talento se puede convertir en un valor y en una ventaja competitiva de la compañía (OpenWebinars, 2022).

Para reducir la rotación de personal de tecnología se conocen y se pueden implementar diferentes estrategias, iniciando desde el proceso de reclutamiento, aquí el papel de gestión humana es fundamental, ya que es ideal contratar personas cuyos intereses vayan de la mano con la cultura organizacional, continuando con el proceso de inducción, los líderes deben ser analíticos, hay comportamientos que revelan si el nuevo colaborador está a gusto o no con su nuevo trabajo, si se evidencian discrepancias entre el recién contratado y los valores de la empresa; se deben buscar modos de acoplamiento y adaptación para que encaje y que no se afecte el clima laboral.

3. Retención:

La retención del talento se refiere a las políticas y prácticas que utilizan las empresas para evitar que los empleados valiosos abandonen su trabajo. Implica tomar medidas para incentivar a los empleados a permanecer en la organización por el máximo período de tiempo. La contratación de personas con conocimientos del trabajo resulta esencial para un empleador. Pero la retención es incluso más importante que la contratación. (Ng *et al.*, 2012).

Una vez ya se ha estabilizado el colaborador, constantemente, tanto líderes como gestión humana, pueden utilizar tácticas de retención, hacer reconocimientos, individuales y públicos, dar retroalimentación positiva y con oportunidades de mejora, dar recompensas cuando se alcanzan objetivos específicos, ser flexibles y crear relaciones de confianza, no de control; generar sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, brindar educación continua que ayude al colaborador a crecer profesionalmente, que al mismo tiempo aporte en su rol o lo lleve a crecer dentro de la organización, que aumente su experiencia, y hasta poder ofrecer un nuevo rol con nuevos retos y mejores ingresos. Una de las formas de retención más efectiva, especialmente para personal de tecnología, es la inversión de la empresa en herramientas de trabajo y tecnologías actualizadas, esto permite a los especialistas de TI poner en práctica lo que han estudiado, aprender nuevas habilidades, conocer software nuevo, experimentar y estar a la vanguardia, esto es algo esencial para este tipo de personal que se aburre con la rutina o de hacer procesos manuales en la era de la automatización, es fundamental la constante capacitación, ofrecer entrenamiento y uso de programas que aporten al profesional especializado.

> En la actualidad, retener el talento se ha convertido en un desafío crucial para las empresas en la era digital. Según un estudio realizado por la consultora Deloitte, un 76% de los empleados considera que las oportunidades de desarrollo profesional y el ambiente laboral son los principales factores que influyen en su decisión de permanecer en una organización. De igual manera, investigaciones de la Universidad de Stanford han demostrado que las compañías que implementan programas de mentoría y coaching

experimentan una reducción del 25% en la rotación de sus empleados. (Psico-smart, 2024).

Como se menciona previamente, aunque el trabajo remoto existe aproximadamente desde los años setenta, en época de pandemia se volvió algo obligatorio para un alto porcentaje de trabajadores de diferentes sectores e industrias, convirtiéndose en un reto para los líderes que no sabían cómo administrar sus equipos desde casa, no había modo de tener una mirada cercana de qué estaban haciendo, de si eran puntuales, de si no estaban por fuera de casa y conectados desde sus celulares, o quizá trabajando como FreeLancer dentro de su horario laboral y utilizando las herramientas brindadas por la compañía, todos estos factores también generaron alta rotación, sobre todo en roles administrativos y terminaciones de relación laboral por parte de la compañía hacia los empleados por bajar la productividad. Aunque esto se ha venido estabilizando y mejorando a medida que incrementa el compromiso de los colaboradores, sigue siendo un reto para los trabajadores remotos, y más aún los de tecnología, que siempre saben cómo romper las reglas sin que se note.

Según estudios realizados, el 52% del personal que voluntariamente ha dejado su trabajo, dice que su líder o su organización pudo haber hecho algo para retenerlo (Gallup, 2019, párrafo 3).

Las grandes empresas tradicionales pueden competir con éxito por el talento tecnológico, pero solo si están dispuestas a replantearse por completo su enfoque de recursos humanos. El talento tecnológico piensa y actúa diferente. (McKinsey & Company, 2022).

4. Variables que contribuyen en la retención de empleados:

Es evidente que la alta rotación se puede disminuir si se realizan prácticas de retención que les demuestren a los colaboradores que son importantes, que son una pieza clave, que la compañía y su líder se preocupan por su bienestar y su futuro. Si nadie les pregunta, les hace seguimiento o tiene acercamiento con estos colaboradores,

es muy probable que abandonen su trabajo, algunos incluso sin haber conseguido otro empleo.

Cabe señalar también que la alta rotación genera altos gastos para las compañías, incluso más altos que el mismo salario de la vacante que se busca cubrir (Gallup, 2019, párrafo 1).

Por otro lado, McKinsey & Company (2022) recomiendan crear un motor de talento digital donde se pueden desglosar las actividades clave de este enfoque más holístico del talento en tres áreas:

- Fuerza de trabajo: desarrollar un conocimiento claro y quirúrgico de nuestras carencias de talento, un plan práctico para cubrirlas y un enfoque de contratación centrado en la experiencia del candidato.
- Modelo de trabajo: establecer un modelo de trabajo que permita a los equipos pequeños de ingenieros trabajar en los problemas más interesantes, sin las trabas de los niveles de gestión.
- Lugar de trabajo: crear un entorno de trabajo que fomente el talento a través de la diversidad y una cultura de apoyo, lo que es especialmente importante en el contexto de los modelos híbridos y a distancia. Esto incluye proporcionar diferentes trayectorias profesionales que ayuden al talento a desarrollar su activo más valioso: sus habilidades.

Llegado el momento inevitable de la renuncia de algún colaborador, cuando ninguna táctica de retención puede hacer que el colaborador se quede, es recomendable llevar a cabo una exitosa entrevista de salida, esta herramienta es fundamental para recolectar datos que sirven para la mejora continua de la compañía, lo ideal es hacerla en persona, que no la haga el jefe directo, también se puede hacer con un formulario; pero acá la idea es recolectar información sincera y verídica que muestre un panorama que muchos líderes o gestión humana no ven. Esta información finalmente sirve para identificar las causas de la rotación, mejorar las estrategias de reclutamiento, entrenar y dar retroalimentación a los líderes y por si en el futuro un colaborador aplica a la misma o a otra posición.

Entre los principales factores para considerar un nuevo empleo se tienen:

1. Compensación y beneficios
2. Flexibilidad para trabajar dónde y cuándo quiero
3. Trabajo desafiante e impactante
4. Oportunidades de crecimiento profesional dentro de la compañía
5. Oportunidades para aprender y desarrollar nuevas habilidades

Estos factores de motivación pueden variar según la edad o la generación a la que el colaborador pertenezca.

Teniendo en cuenta las tendencias, estudios, datos y resultados, las organizaciones deben elevar esfuerzos para retener su personal, ya no de modo general, sino personalizado, dado que cada colaborador tiene objetivos y necesidades diferentes.

5. Beneficios de la retención de talentos:

El equipo de Psico-smart sugiere que:

> Implementar programas de retención de talento en las empresas reporta una serie de beneficios notables. Según un estudio de Gallup, las organizaciones con altos niveles de compromiso de los empleados experimentan un incremento del 21% en la rentabilidad. Además, se ha demostrado que las empresas que priorizan la retención de talento obtienen una reducción significativa en los costos asociados con la rotación de personal, que puede representar hasta el 33% del salario de un empleado que se va. Asimismo, un informe de la consultora Deloitte revela que las empresas con una cultura sólida de retención de talento tienen un 40% más de probabilidades de lograr resultados financieros superiores a la media.
>
> Por otro lado, la implementación de programas de retención de talento también presenta desafíos que las organizaciones deben enfrentar. Un estudio de la empresa CEB muestra que solo el 12% de los empleados considera que su organización está efectivamente resolviendo sus necesidades de desarrollo profesional, lo que indica que hay una brecha significativa en las estrategias de retención de talento. Además,

> el mismo informe destaca que la falta de reconocimiento y de oportunidades de crecimiento son dos de las principales razones por las que los empleados deciden abandonar una empresa. Esto resalta la importancia de abordar de manera efectiva estos obstáculos para lograr la retención deseada del talento clave en una organización. (Psico-smart, 2024).

6. El liderazgo y su contribución a la retención de personal:

Muchas personas que deciden quedarse o regresar a una empresa, lo hacen por sus jefes, esto resulta un elemento importante para la retención de empleados. Pues de esta manera, el desarrollo del liderazgo debe ser considerado como parte de las estrategias de fidelización de talento. (El Economista, 2023).

Hoy en día no se utiliza mucho la palabra jefe, se usa más la palabra líder, su definición tiene un contexto diferente, normalmente el jefe es quien supervisa y da órdenes, un líder es un guía, una influencia, un mentor y hasta una fuente de inspiración para los miembros de su equipo, no necesariamente es un líder con mucho poder en la empresa, puede que no sea el que brinde los mejores salarios; sin embargo, este líder sabe brindar confianza, bienestar, flexibilidad, apoyo, reta a su equipo, los impulsa a crecer y aprender, y generan un buen ambiente laboral dentro de su equipo de trabajo. Este líder se convierte en un factor determinante en la permanencia de los colaboradores, ya que los fideliza sabiendo dirigir con un enfoque humano.

Cuando los líderes satisfacen las necesidades de sus equipos en el lugar de trabajo, los colaboradores se involucran más con la empresa, el compromiso aumenta y esto desencadena en mejores resultados comerciales. (El Economista, 2023).

En otro de sus artículos, Psico-smart (2024) resume el papel del liderazgo en la retención de talento:

> En la actualidad, el liderazgo inclusivo se ha convertido en un factor determinante para la retención del talento diverso en las empresas del siglo XXI. Un ejemplo destacado es el de la empresa Microsoft, que implementó un programa de liderazgo inclusivo con el objetivo de promover la diversidad y la inclusión en todos los niveles

de la organización. Gracias a esta iniciativa, Microsoft logró aumentar la retención de sus empleados diversos y crear un ambiente de trabajo más colaborativo y enriquecedor.

Otro caso relevante es el de la organización Google, que ha priorizado el liderazgo inclusivo como parte de su estrategia empresarial. A través de la implementación de políticas inclusivas y programas de capacitación en diversidad, Google ha logrado retener a un talento diverso y fomentar la innovación y la creatividad en su equipo. Para los lectores que se enfrentan a situaciones similares en sus empresas, es fundamental promover un liderazgo inclusivo que valore la diversidad y la equidad, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos los empleados, independientemente de su origen, género o identidad. Es importante fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, donde se celebren las diferencias y se promueva la colaboración entre equipos diversos. (Psico-smart, 2024).

Como cierre de esta lista de elementos que componen este marco de referencia, se puede decir que una buena compensación no es suficiente hoy en día para retener el talento de tecnología, es pertinente ocuparse de los demás factores y del burnout, el agotamiento físico, emocional y mental, lleva a los colaboradores a solo querer salir y descansar, tener un respiro, despejar sus pensamientos, el balance trabajo-vida es hoy en día un componente de bienestar que cualquier compañía debe brindar. En el sector de la tecnología, donde se debe garantizar una disponibilidad de los sistemas de un 99%, es donde más se presentan largas jornadas laborales, trasnochos, interrupciones del tiempo libre, entonces, ¿para qué un alto salario si no hay tiempo para gastarlo?

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, siguiendo los lineamientos metodológicos de Hernández-Sampieri (2014). Su propósito es identificar las variables que influyen en la rotación y la permanencia de los empleados en el departamento de TI de Now Optics, con el fin de proponer estrategias que fortalezcan su sentido de pertenencia en la organización. Para ello, se utilizó un diseño fenomenológico, donde "su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias" (Hernández-Sampieri, 2014). El cual permitió recopilar información sobre las percepciones y experiencias de los colaboradores mediante una encuesta virtual anónima. Esta metodología facilitó la obtención de datos directos y espontáneos, garantizando la confidencialidad de las respuestas y promoviendo una mayor sinceridad en la expresión de opiniones. El análisis de los resultados se realizó a través de técnicas de categorización y análisis de contenido, lo que permitió identificar patrones y factores clave en la retención del talento tecnológico y en la formulación de estrategias efectivas para mejorar la estabilidad laboral dentro de la organización.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández-Sampieri (2014), la investigación cualitativa se caracteriza por su orientación exploratoria y descriptiva, permitiendo el análisis detallado de fenómenos desde la perspectiva de los propios sujetos de estudio. En este caso, el estudio no se enfoca en la medición numérica de variables, sino en la interpretación de las opiniones y vivencias de los colaboradores, con el fin de identificar patrones, significados y factores clave que afectan su sentido de pertenencia dentro de la organización. A través de una encuesta virtual anónima que fue compartida solo al público objetivo, se recopilaron datos que fueron analizados mediante técnicas de categorización y análisis de contenido, lo que permitió una aproximación más profunda y contextualizada al problema de estudio.

En la encuesta realizada se hicieron preguntas específicas, las cuales permiten mostrar los principales métodos que podrían ser influyentes a la hora de retener personal y disminuir las tasas de rotación.

MUESTRA

"En la ruta cualitativa, es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia." (Hernández-Sampieri, 2014).

Las fuentes que proporcionan los datos en esta investigación son empleados del departamento de TI de Now Optics, ubicados en Colombia, Nicaragua y Estados Unidos. La recolección de información se llevó a cabo a través de una encuesta virtual anónima, implementada mediante Microsoft Forms, y posteriormente analizada en Excel.

Según Hernández-Sampieri (2014), en la investigación cualitativa, el propósito no es generalizar los hallazgos a una población amplia, sino comprender a profundidad los significados, experiencias y percepciones de los participantes respecto al fenómeno de estudio.

La muestra es de 10 empleados del departamento de TI en Now Optics, a los cuales se les aplicó una encuesta como subgrupo de empleados del departamento de tecnología de Now Optics. A Ellos se les solicitó llenar la encuesta abiertamente. Las variables para medir son los factores más relevantes que influyen en permanecer trabajando en Now Optics y que disminuyen las tasas de rotación.

Este tipo de muestra es no probabilística o dirigida, la cual supone un procedimiento de selección orientado por las características y contexto de la investigación, con el objetivo de obtener información detallada sobre los factores que influyen en su permanencia en la empresa y en la reducción de la rotación laboral.

De acuerdo con Hernández-Sampieri (2014), la ventaja de una muestra no probabilística desde una visión cualitativa, es que:

> al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran provecho, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (p. 215).

Este enfoque permitió explorar las percepciones de los colaboradores desde su propia experiencia, facilitando un análisis interpretativo que contribuye a la formulación de estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Tabla 1. Posición o cargo en Now Optics – Departamento de TI

Id	What's your position/team in Now Optics?
1	IT Manager
2	IT Support Associate
3	IT helpdesk
4	IT support analyst
5	Active Directory Administrator
6	IT Support Analyst
7	IT
8	IT Support Analyst
9	IT Support Analyst
10	IT Coordinator

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Tiempo trabajando para Now Optics y sentido de pertenencia por la compañía

How long have you been working for Now Optics?	Do you feel a sense of belonging to Now Optics?
Between 2 - 4 years	Yes
Between 2 - 4 years	Yes
Between 6 - 12 months	Yes
Between 2 - 4 years	Yes
Between 1 - 2 years	Yes
Between 6 - 12 months	Yes
Between 2 - 4 years	Yes
Between 2 - 4 years	Yes
Between 2 - 4 years	Yes

Between 2 - 4 years	Yes

Fuente: Elaboración propia

HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

> Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación. (Hernández-Sampieri, 2014, p. 226).

Lo que busca la recolección de datos desde el enfoque cualitativo, “es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo.” (Hernández-Sampieri, 2014, p. 443).

Se creó una encuesta utilizando Microsoft Forms, la cual fue compartida con una parte de los empleados de Now Optics que hacen parte del departamento de tecnologías de la información, y que pretende mostrar sus puntos de vista en referencia a los factores más relevantes que los hacen permanecer trabajando para esta compañía.

De acuerdo con Hernández-Sampieri (2014), la encuesta utilizada en esta investigación se enmarca en la técnica de cuestionario estructurado, ya que consiste en una serie de preguntas previamente diseñadas con el propósito de recolectar información estandarizada de los participantes. Las definiciones operacionales son los puntajes obtenidos para cada uno de los factores motivacionales de seguir trabajando en Now Optics.

La encuesta incluyó 8 preguntas, las cuales combinan distintos tipos de reactivos: preguntas de selección múltiple, escalas de puntaje y preguntas abiertas para la expresión de opiniones en formato de texto. Según Hernández-Sampieri (2014), esta forma de recolección de datos es característica de los cuestionarios aplicados "vía internet", lo que permite acceder a los participantes de manera remota y facilitar la recopilación de respuestas en un tiempo determinado.

Desde una perspectiva metodológica, la encuesta incorpora definiciones operacionales, ya que los datos recopilados (puntajes y respuestas) permiten medir los factores motivacionales que influyen en la permanencia de los empleados en Now Optics. Asimismo, el acceso a la comunicación con la muestra facilitó la administración del cuestionario, estableciendo un período de una semana para su diligenciamiento, con un tiempo estimado de 10 minutos por participante.

Finalmente, para garantizar la confiabilidad, validez y objetividad del instrumento, se cuidó la claridad en la formulación de las preguntas, la adecuación del formato para evitar sesgos en la interpretación de las respuestas y la inclusión de diferentes tipos de reactivos que permitieran obtener información, tanto cuantitativa como cualitativa, sobre la percepción de los colaboradores.

PROCEDIMIENTO

Esta investigación se divide en 3 etapas:

Etapa 1: Identificación del problema

La suscrita, como líder de equipo, ha podido caracterizar a cada uno de los miembros del mismo, si bien varios tienen necesidades y aspiraciones similares, la situación y momento de cada uno es diferente, esto hace que su sentir y actuar a nivel profesional al ejecutar sus tareas diarias varíe, esto de acuerdo a qué tanto valoran su trabajo actual; lo que llevó a identificar factores motivacionales y establecer generalidades para prolongar su estadía como empleados de tecnología de Now Optics, ya que esto conlleva a un incremento de la productividad y mejores resultados en las actividades que completan.

Etapa 2: Estudio de la literatura

Investigar sobre este tema hizo entender que esto no solo pasa en esta compañía, sino también en muchas otras y que puede incluso catalogarse como un fenómeno mundial, especialmente después del COVID-19, donde los profesionales de TI se valorizaron como nunca.

Etapa 3: Trabajo de campo y análisis de resultados

Con la ayuda de los compañeros del departamento de TI, se compartió el cuestionario a diligenciar, con preguntas cerradas y abiertas, lo que brinda resultados muy precisos y al mismo tiempo se contemplan otros factores que quizá no se tuvieron en cuenta previamente en la investigación.

FASES

La ruta de la investigación cualitativa cuenta con unas fases que guían y acompañan para seguir un procedimiento paso a paso con el fin de interpretar resultados.

- Fase 1: Idea.

Esta idea parte de una necesidad propia, como IT Manager, es indispensable contar con habilidades y conocimientos que permitan conocer qué quieren y a dónde van nuestros colaboradores, con esta información se puede apoyar para brindarles herramientas que suplan sus deseos y que los hagan empleados felices y productivos dentro del departamento y la compañía.

- Fase 2: Planteamiento del problema.

En síntesis, el problema es la alta rotación y falta de estrategias de retención proactivas de personal de tecnología.

- Fase 3: Inmersión inicial en el campo.

La suscrita, al ser miembro del equipo de tecnología de Now Optics, en el día a día laboral está inmersa en el campo de estudio, así es como puede hacer lecturas y recolectar datos, sin embargo, la encuesta se hizo de manera remota, lo que hace difícil conocer aspectos un poco más profundos.

- Fase 4: Concepción del diseño de estudio.

Se identifica un diseño fenomenológico, basado principalmente en el análisis de experiencias en el entorno laboral de los participantes de la muestra.

- Fase 5: Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a ésta.

Se define un grupo muy específico y cerrado: “colaboradores del departamento de tecnología de Now Optics”, se tiene acceso fácil al grupo al ser parte de él.

- Fase 6: Recolección de los datos.

Como lo menciona Hernández-Sampieri (2014), ocurre en el ambiente natural de los participantes y es fundamental para obtener datos que se convierten en información, como conceptos, emociones, pensamientos, etc.

- Fase 7: Análisis de los datos.

Desde antes de iniciar esta investigación se han analizado los datos, ya que se ha recolectado información basada en vivencias y experiencias del día a día laboral, colaboradores que se van, otros que se quedan, cultura organizacional, adaptación a los cambios, reacciones frente a situaciones de estrés, entre otros.

- Fase 8: Interpretación de resultados.

Se trata de dar sentido y significado a los datos recolectados, relacionar los hallazgos con las teorías existentes, identificar patrones y conectarlos con el marco teórico.

- Fase 9: Elaboración del reporte de resultados.

Se analizan los resultados de los datos por gráficas que proporciona Microsoft Forms y Excel y se exponen en este trabajo de investigación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo la metodología de investigación de **Hernández-Sampieri (2014)** bajo un **enfoque cualitativo y diseño fenomenológico**, el análisis de resultados se centra en comprender las experiencias, percepciones y sentimientos de los empleados del Departamento de TI de Now Optics respecto a su trabajo, los factores de retención y sus expectativas de beneficios. El propósito es capturar la "esencia" de sus vivencias laborales y aportar a la identificación de estrategias de retención personalizadas.

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta realizada a diferentes profesionales del departamento de tecnología de Now Optics. Inicialmente se caracteriza a los participantes con datos, tales como cargo y antigüedad, posteriormente se procede a presentar en detalle las respuestas a preguntas cerradas y abiertas.

Tabla 3. Caracterización de los participantes

Id	What's your position/team in Now Optics?	How long have you been working for Now Optics?
1	IT Manager	Between 2 - 4 years
2	IT Support Associate	Between 2 - 4 years
3	IT Helpdesk	Between 6 - 12 months
4	IT Support Analyst	Between 2 - 4 years
5	Active Directory Administrator	Between 1 - 2 years
6	IT Support Analyst	Between 6 - 12 months
7	IT Support Analyst	Between 2 - 4 years
8	IT Support Analyst	Between 2 - 4 years
9	IT Support Analyst	Between 2 - 4 years
10	IT Coordinator	Between 2 - 4 years

Fuente: Elaboración propia

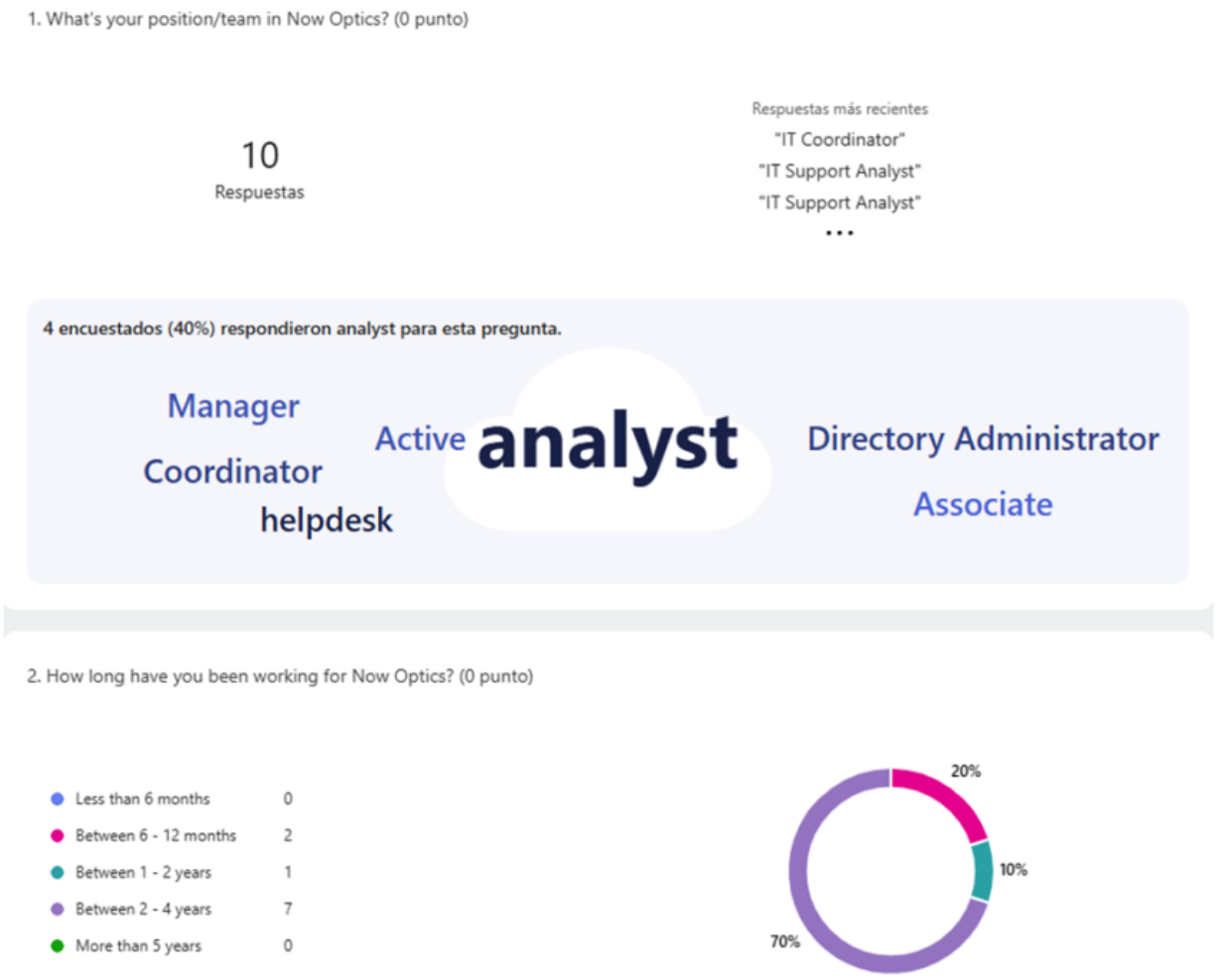


Figura 2. Cargos y antigüedad de los participantes

En estas dos respuestas iniciales de la encuesta se puede visualizar que gran porcentaje de los encuestados son analistas de soporte, este cargo es fundamental para el funcionamiento diario de la organización, ya que son los encargados de resolver incidentes técnicos del día a día a los usuarios finales, con unos tiempos de resolución prestablecidos y de garantizar la continuidad operativa en los distintos procesos y sistemas.

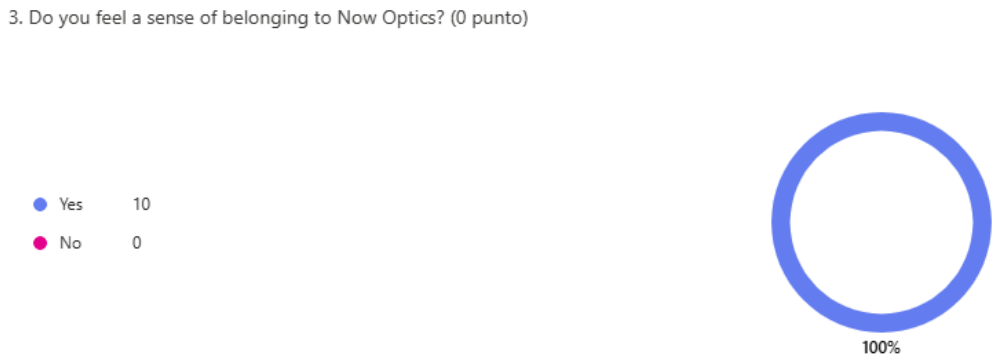
También se puede evidenciar que la mayoría de encuestados llevan entre 2 y 4 años trabajando para la compañía, este es un indicador de que han superado la fase de adaptación inicial y se encuentran en una etapa de consolidación profesional. Este tiempo de permanencia habla bien de la gestión organizacional y el liderazgo interno en términos de ambiente laboral, equipo de trabajo, balance vida-trabajo, salario,

flexibilidad, y liderazgo, esto según en las respuestas recolectadas en la pregunta 9 de la encuesta, en donde estos se destacan como los aspectos positivos de trabajar en Now Optics.

Estos datos revelan un nivel intermedio de antigüedad, donde la mayoría ya ha pasado por el proceso de adaptación y consolidación, pero aún no alcanzan una trayectoria de largo plazo.

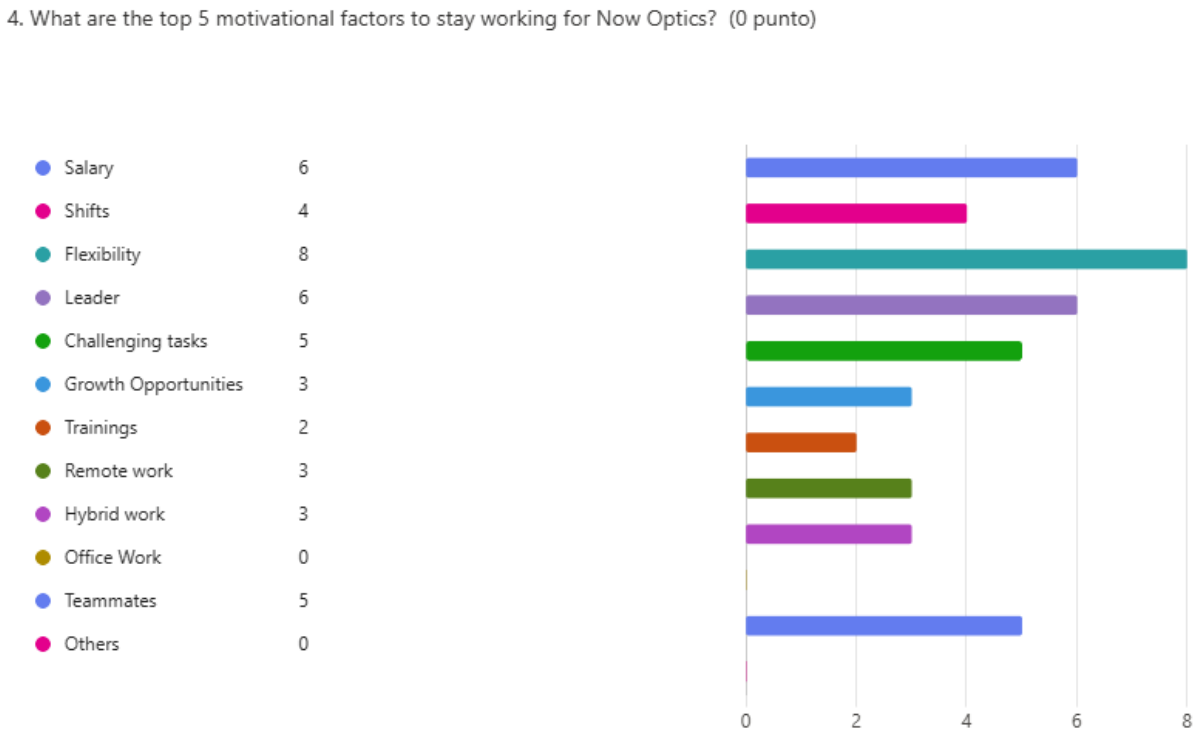
Desde una perspectiva experiencial, esto sugiere que sus percepciones sobre pertenencia, satisfacción laboral y expectativas de crecimiento se encuentran en una fase de afianzamiento, pero también de búsqueda de nuevas oportunidades y desafíos.

Figura 3. Sentido de pertenencia por Now Optics



El 100% de los empleados dicen tener sentido de pertenencia por Now Optics, este es un indicador muy positivo que revela un clima organizacional favorable, que puede indicar que los colaboradores valoran el ambiente y la estabilidad, sin embargo, también es importante señalar que el sentido de pertenencia no elimina la existencia de frustraciones (como la falta de ascensos o beneficios limitados).

Figura 4. Top 5 factores motivacionales

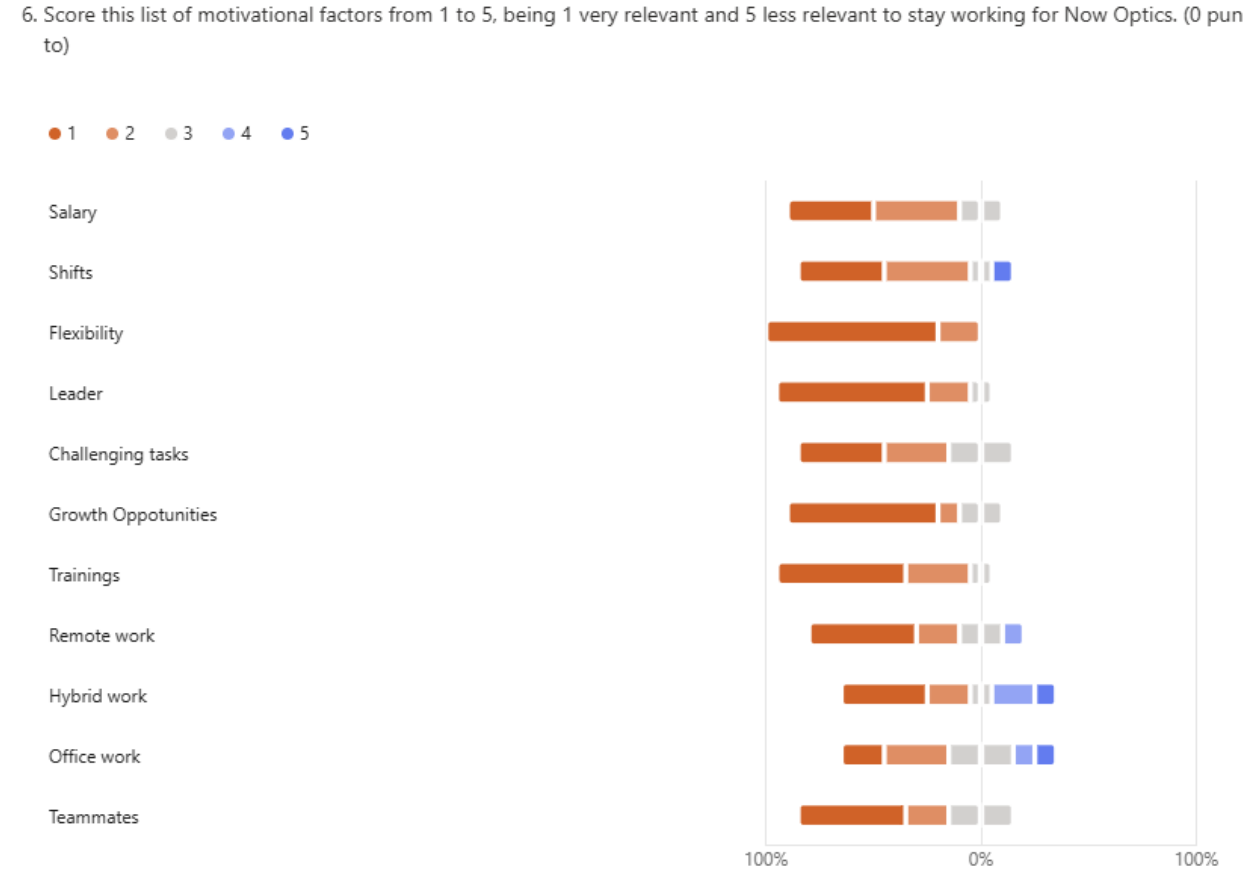


Basados en la literatura, se generó un listado de los factores que más motivan a los profesionales de TI a permanecer trabajando en cierta compañía, al leer los resultados se concluye que la flexibilidad es el factor más influyente y relevante, seguida de salario, líder, tareas desafiantes y compañeros de equipo, para así crear un top 5.

Estos resultados reflejan que el personal de TI de Now Optics prioriza condiciones laborales flexibles, compensación adecuada, calidad de liderazgo, desafíos profesionales y relaciones positivas como pilares fundamentales para su permanencia.

Desde una perspectiva vivencial, la experiencia laboral de estos colaboradores se construye a partir de un equilibrio entre la autonomía, el reconocimiento y la pertinencia de sus tareas y relaciones. Now Optics puede fortalecer estos elementos para consolidar la retención de talento.

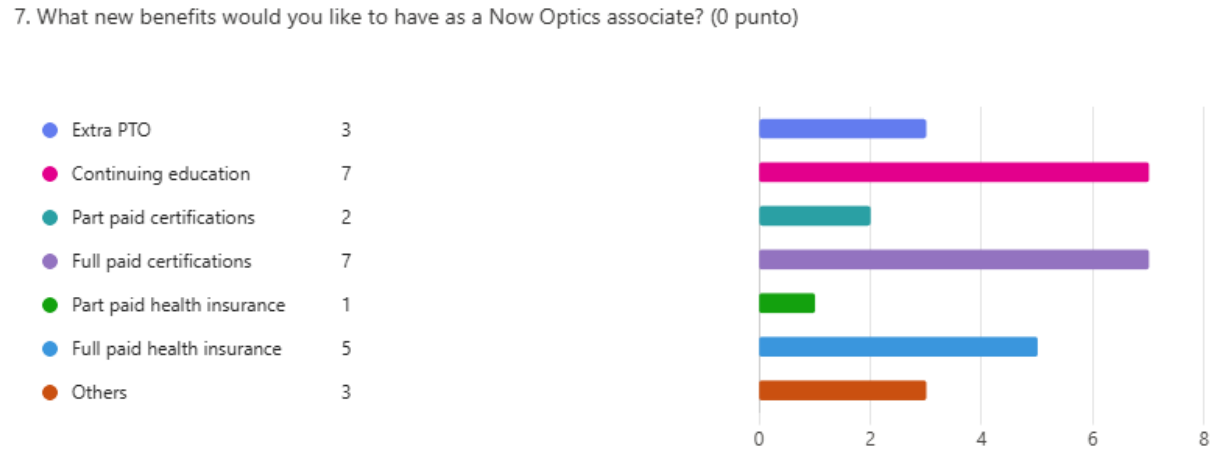
Figura 5. Puntaje de factores motivacionales



Listando los mismos factores motivacionales, se solicitó puntearlos, siendo 1 muy relevante y 5 menos relevante. Esta pregunta puede parecer similar a la anterior, sin embargo, acá se ve más a detalle qué tan relevante es cada factor para cada colaborador. Evidenciando así, que trabajo de oficina, hibrido o remoto y los horarios son los factores menos relevantes para permanecer trabajando en Now Optics; mientras que, el salario, la flexibilidad, el liderazgo cercano y el contenido desafiante del trabajo son los principales factores motivacionales que mantienen a los colaboradores comprometidos.

Es importante entonces que Now Optics se enfoque en factores como salario, flexibilidad, liderazgo y tareas desafiantes, ya que estos podrían garantizar más estabilidad y mayor productividad. Adicional, se visualiza que los compañeros de equipo también tienen alta valoración, reafirmando que el buen ambiente laboral y las relaciones interpersonales son elementos motivadores importantes.

Figura 6. Nuevos beneficios



Actualmente, existen beneficios para estos asociados que los motivan, pero que si de la mano con el departamento de Recurso Humano, proactivamente se implementan otros beneficios, estos podrían garantizar mayor retención y menos rotación o deserción.

Para el personal de TI es muy importante contar con beneficios como educación continua y certificaciones completamente pagadas por la empresa. Estos dos beneficios son los más destacados, indicando que los empleados valoran altamente el desarrollo profesional. Buscan oportunidades de capacitación formal y actualización de sus habilidades técnicas, lo cual es coherente con la naturaleza cambiante del sector de tecnología.

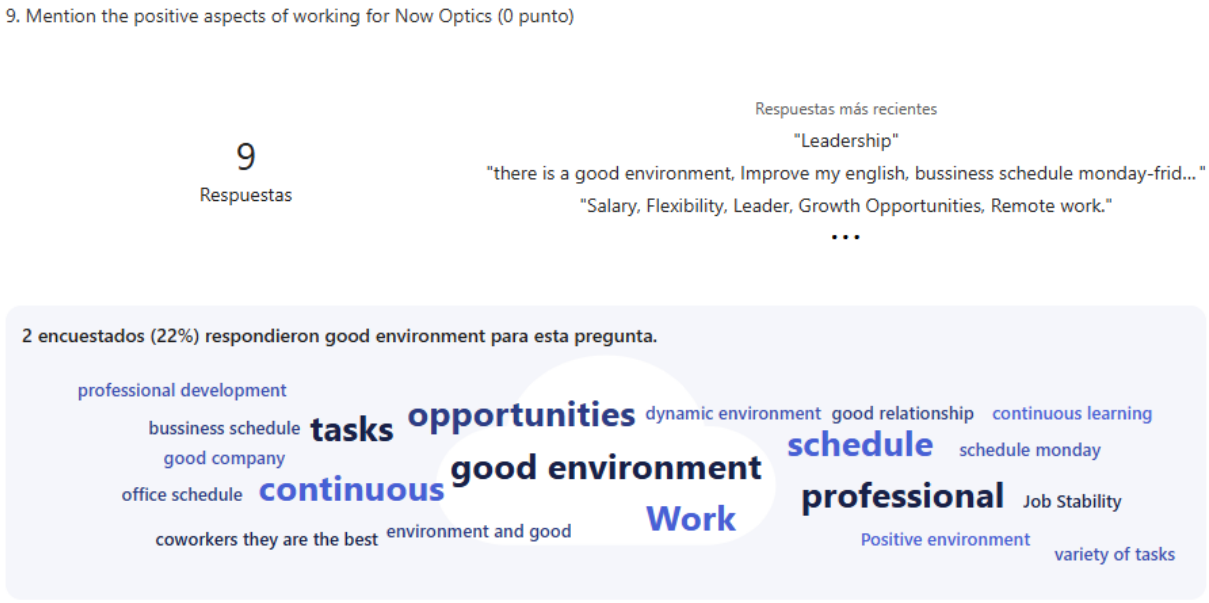
Adicional a los beneficios listados en la figura, se obtuvieron otras 3 respuestas:

- Bonos por desempeño
- Datos móviles del celular pagados por la compañía
- Chat GPT pagado por la compañía

En general, la prioridad de los colaboradores se centra en invertir en su crecimiento profesional y en obtener mayores beneficios de bienestar, por lo cual,

implementar programas de formación y beneficios de salud robustos sería una estrategia clave para fortalecer la retención de talento en el departamento de TI de Now Optics.

Figura 7. Aspectos positivos



Entre los principales aspectos positivos de trabajar en Now Optics, se destacan:

- Buen ambiente laboral
- Buen equipo (compañeros) de trabajo
- Estabilidad laboral
- Balance trabajo-vida
- Crecimiento profesional
- Aprendizaje continuo

Teniendo en cuenta entonces los factores anteriores como los más valorados, se da a entender que su experiencia positiva se basa en la vivencia de sentirse parte de un entorno que respalda su bienestar emocional, su aprendizaje constante y su proyecto de vida laboral.

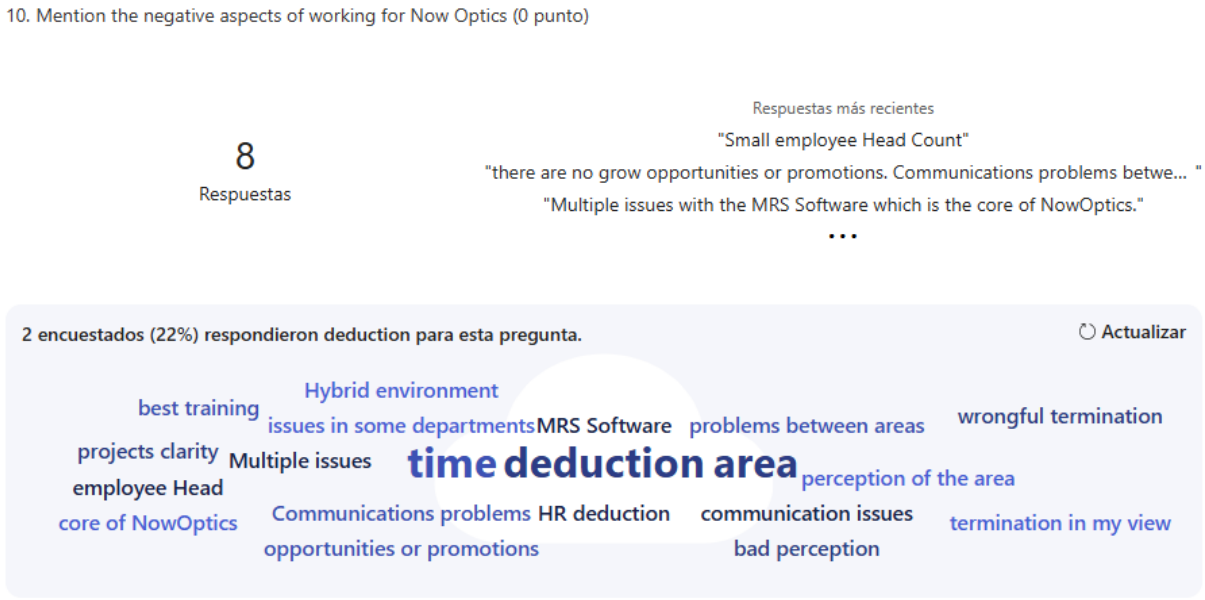
Esto sugiere que las estrategias de retención deben reforzar el ambiente de trabajo colaborativo, garantizar el acceso a programas de desarrollo profesional y mantener políticas laborales flexibles que faciliten el equilibrio vida-trabajo.

Adicional a los factores ya mencionados, el liderazgo emerge como una variable clave en la experiencia laboral de los colaboradores, incidiendo de forma directa en su decisión de permanecer o abandonar la organización. Estudios recientes destacan que un liderazgo cercano, humano e inspirador aumenta significativamente el compromiso organizacional y reduce la rotación voluntaria (Gallup, 2019).

En la presente investigación, términos como “leader”, “good relationship” y “positive environment” sugieren que los colaboradores de Now Optics perciben positivamente la figura de sus líderes inmediatos, lo cual coincide con lo reportado por El Economista (2023), al afirmar que muchos empleados deciden quedarse o regresar a una empresa por el tipo de liderazgo recibido. De hecho, según Psico-smart (2024), las organizaciones que priorizan el liderazgo inclusivo y el desarrollo del liderazgo intermedio logran aumentar la retención y fomentar ambientes laborales más colaborativos y enriquecedores.

Desde una perspectiva estratégica, el liderazgo no solo debe actuar como un facilitador de tareas, sino como un generador de sentido, propósito y pertenencia. Kotter (1995) subraya que los líderes efectivos son capaces de guiar el cambio organizacional, motivar al talento y construir culturas resilientes que se adaptan a los desafíos del entorno. En el contexto de los departamentos de TI, donde la rotación es más alta debido a la demanda del mercado, el liderazgo se convierte en un diferenciador competitivo. Por tanto, fortalecer las competencias de liderazgo en los mandos medios debe ser una prioridad para Now Optics, no solo para mejorar el clima laboral, sino también para reducir la rotación y asegurar la continuidad del conocimiento organizacional.

Figura 8. Aspectos negativos



Entre los principales aspectos negativos de trabajar en Now Optics se destacan:

- Deducciones en el pago por llegar tarde (Nicaragua)
- Pocas o nulas oportunidades de ascensos
- Problemas de comunicación sobre proyectos de otras áreas que afectan a TI
- Terminación de contratos de manera injustificada (Nicaragua)
- Falencias en las capacitaciones

Estos resultados reflejan vivencias de frustración, estancamiento y falta de reconocimiento, afectando la experiencia laboral cotidiana.

Como implicaciones prácticas se debería mejorar la comunicación interna, revisar políticas de tiempo y asistencia, fortalecer los planes de carrera y resolver problemas técnicos son acciones claves para revertir estas percepciones negativas y fortalecer la retención de talento.

Las principales quejas reportadas en la encuesta provienen de los colaboradores con sede en Nicaragua. En este país, debido a factores culturales y a políticas internas

específicas tanto de Now Optics como de la normativa laboral nacional, se aplican controles más rigurosos en aspectos como la asistencia, la puntualidad y la productividad. Esta situación ha derivado en un mayor nivel de insatisfacción entre los empleados nicaragüenses y, consecuentemente, en un más alto porcentaje de rotación de personal comparado con otras sedes.

Es importante que Now Optics tenga en cuenta que el BPO ubicado en Managua representa su centro de soporte más grande, albergando aproximadamente 400 colaboradores, lo que constituye una proporción significativa de su fuerza laboral global. Este centro no solo es esencial para el soporte operativo diario, sino que también es clave en términos de eficiencia, continuidad y experiencia acumulada.

Por lo tanto, resulta estratégico que Now Optics reconsidere y flexibilice algunas de sus políticas internas en esta sede, en especial aquellas relacionadas con control de horarios y sanciones por ausencias o retardos menores. Al adoptar una postura más flexible y adaptada a las dinámicas laborales locales, la organización podría mejorar notablemente la percepción de sus empleados, reduciendo la rotación y fomentando un mayor sentido de estabilidad laboral.

Además, esta flexibilización representaría una ventaja competitiva importante frente a otros BPOs y empresas que operan en Nicaragua, donde la competencia por el talento es alta. La capacidad de ofrecer mejores condiciones laborales, percibidas como más justas y humanas, no solo aumentaría la retención de talento, sino que también fortalecería la reputación de Now Optics como un empleador preferido en la región.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación permitió abordar de manera integral el fenómeno de la alta rotación de personal en el Departamento de TI de Now Optics.

En primer lugar, se identificó que, si bien Now Optics ha logrado un fuerte sentido de pertenencia en sus colaboradores de TI, existen carencias relacionadas con la falta de oportunidades de crecimiento, políticas laborales rígidas y procesos de comunicación interna deficientes, factores que han generado una rotación de personal significativa en ciertas sedes, particularmente en Nicaragua. Estas problemáticas justificaron la necesidad de realizar esta investigación.

Se destaca la importancia de implementar estrategias de retención específicas para el área de TI, considerando el impacto negativo que la alta rotación genera en la productividad, el clima laboral y los costos organizacionales. Así, se establece la necesidad de acciones proactivas, no reactivas, en la gestión del talento tecnológico.

Los objetivos del estudio, tanto el general como los específicos, se cumplieron a través del análisis de las percepciones de los empleados. Se logró identificar las principales variables que influyen en la rotación y la permanencia del talento humano del Departamento de TI de Now Optics, a partir del estudio de puntos de vista, vivencias y experiencias de los colaboradores. Con base en ello, se formularon estrategias concretas orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar la satisfacción laboral y promover la estabilidad del personal.

La investigación evidenció que las variables clave que inciden en la rotación o permanencia del personal de TI son:

- Flexibilidad laboral

- Salario y beneficios competitivos
- Calidad del liderazgo
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Ambiente laboral y relaciones interpersonales
- Reconocimiento del rol y tareas desafiantes
- Percepción de equidad en políticas internas
- Acceso a formación continua y certificaciones

Estas variables, identificadas a través del enfoque cualitativo fenomenológico, son determinantes en la construcción de experiencias laborales satisfactorias, para fomentar la permanencia y baja rotación del personal de TI de Now Optics.

Se encontró que los principales motivos para permanecer en la organización fueron:

- Buen ambiente de trabajo
- Estabilidad laboral
- Apoyo del líder inmediato
- Flexibilidad de horarios y modelo híbrido
- Sentido de pertenencia y cultura organizacional
- Oportunidades de aprendizaje y evolución tecnológica

Por otro lado, los motivos de retiro o desmotivación identificados incluyeron:

- Falta de oportunidades de ascenso
- Políticas rígidas (especialmente en Nicaragua, como las deducciones salariales por tardanzas)
- Problemas de comunicación entre áreas
- Sensación de rutina y estancamiento en cargos operativos como el de soporte técnico
- Inconformidades con herramientas tecnológicas internas (ej. MRS Software)

Con base en los hallazgos, se proponen las siguientes estrategias de retención:

1. Flexibilización de políticas internas en sedes críticas, como Managua, adaptadas al contexto cultural y operativo local.
2. Implementación de programas de educación continua y certificaciones 100% financiadas, que impulsen el crecimiento profesional.
3. Fortalecimiento del liderazgo intermedio, con un enfoque inclusivo, motivador y orientado al bienestar del colaborador.
4. Diseño de planes de carrera personalizados, que permitan visualizar rutas de crecimiento horizontal o vertical.
5. Reconocimiento visible al aporte de roles operativos, como analistas de soporte, a través de bonificaciones o programas de visibilidad interna.
6. Inversión en herramientas modernas de trabajo, que promuevan la innovación y el aprendizaje constante.
7. Mejorar la comunicación organizacional interdepartamental, especialmente en la ejecución de proyectos que involucran a TI.

La investigación se fundamentó en teorías y modelos relevantes sobre rotación, retención y motivación laboral, señalando cómo la alta demanda de perfiles tecnológicos a nivel global, el auge del trabajo remoto y las nuevas expectativas laborales de los profesionales de TI han transformado las dinámicas tradicionales de permanencia en las organizaciones. Modelos como el de Herzberg y las tendencias actuales en gestión del talento permitieron contextualizar adecuadamente los hallazgos.

El diseño metodológico, basado en un enfoque cualitativo fenomenológico (Hernández-Sampieri, 2014), fue adecuado para explorar en profundidad las experiencias, emociones y percepciones de los empleados, permitiendo captar la "esencia" de su vivencia laboral dentro de Now Optics. La encuesta anónima aplicada a colaboradores de Colombia, Nicaragua y Estados Unidos permitió obtener información directa y confiable.

La interpretación de los resultados evidenció que, aunque existe un alto sentido de pertenencia hacia la compañía, las motivaciones más importantes para la permanencia se centran en la flexibilidad laboral, el reconocimiento económico, el liderazgo humano y las oportunidades de crecimiento profesional. Asimismo, se identificaron áreas de oportunidad como la necesidad de flexibilizar políticas en ciertas sedes, mejorar la comunicación interna y ofrecer beneficios adicionales relacionados al bienestar.

Finalmente, al integrar todas las secciones de esta investigación, se concluye que el éxito de las estrategias de retención de talento en Now Optics debe fundamentarse en:

- Entender las necesidades cambiantes de los colaboradores de TI desde una perspectiva humana e inclusiva.
- Diseñar políticas adaptativas que consideren las diferencias culturales y contextuales de cada sede.
- Promover el liderazgo transformacional y programas de desarrollo profesional continuo.
- Consolidar un entorno de trabajo que valore la flexibilidad, la estabilidad y el crecimiento.

Este trabajo sienta las bases para que Now Optics fortalezca su propuesta de valor para los colaboradores de TI, asegurando no solo su permanencia, sino también su compromiso y productividad a largo plazo. Implementar estas estrategias no solo impactará positivamente en la estabilidad laboral del talento de TI, sino que también consolidará a Now Optics como un empleador atractivo y competitivo.

Estas conclusiones confirman que los objetivos de la investigación fueron alcanzados, y que el estudio genera insumos aplicables para que Now Optics pueda construir un entorno más atractivo, sostenible y competitivo para sus colaboradores de TI.

REFERENCIAS

Cappelli, P. (2009). Talent on Demand – Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3). 74-81. https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001

CNCB. (2021, Agosto 6). These industries have the slowest hiring times, according to LinkedIn. https://www.cnbc.com/2021/08/06/these-industries-have-the-slowest-hiring-times-according-to-linkedin-.html

Cuofano, G. (2024, Mayo 4). Modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham. FourWeekMBA. https://fourweekmba.com/es/modelo-de-caracteristicas-del-trabajo/#:~:text=El%20modelo%20de%20caracter%C3%ADsticas%20laborales,sean%20intr%C3%ADnsecamente%20gratificantes%20y%20satisfactorios

Diario Estrategia. (2022, Octubre 5). Alta rotación de personal en el área de tecnología: por qué ocurre y cómo evitarla. *Diario Estrategia.* https://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3915392/alta-rotacion-personal-area-tecnologia-ocurre-como-evitarla

El Economista. (2023, mayo 16). ¿Tienes un buen jefe? El liderazgo como factor clave para la retención del talento. *El Economista.* https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Tienes-un-buen-jefe-El-liderazgo-como-factor-clave-para-la-retencion-del-talento-20230515-0078.html

Enterpreneur. (2022, Marzo 10). The Employee Retention Master Tip for Technology Companies. *Enterpreneur*. https://www.entrepreneur.com/science-technology/the-employee-retention-master-tip-for-technology-companies/418731

Gallup. (2018, Junio 14). The Real Value of Getting an Exit Interview Right. https://www.gallup.com/workplace/236051/real-value-getting-exit-interview-right.aspx

Gallup. (2019, Marzo 13). This Fixable Problem Costs U.S. Businesses $1 Trillion. https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx

Hernández, G. (2023, 16 de mayo). ¿Tienes un buen jefe? El liderazgo como factor clave para la retención del talento. *El Economista*. https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Tienes-un-buen-jefe-El-liderazgo-como-factor-clave-para-la-retencion-del-talento-20230515-0078.html

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96. https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees

IProfesional. (2022, Marzo 7). Empleo IT: los preocupantes motivos de la gran rotación, pese a los altos salarios que se pagan. *IProfesional.*

https://www.iprofesional.com/management/358566-empleo-it-y-burnout-el-motivo-silencioso-de-la-alta-rotacion

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2

LinkedIn. (2021, Septiembre 15). How to stop employee turnover in fast-growing tech companies. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/how-stop-employee-turnover-fast-growing-tech-dave-delaney-/

McKinsey & Company. (20223, Abril 14). Tectónica del talento tecnológico: diez nuevas realidades para encontrar, retener y desarrollar talento. https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/tectonica-del-talento-tecnologico-diez-nuevas-realidades-para-encontrar-retener-y-desarrollar-talento/es

Medium. (2022, Enero 7). The "Great Resignation" in tech: looking back and moving forward. *Medium*. https://medium.com/iconiq-growth/the-great-resignation-in-tech-looking-back-and-moving-forward-194f0c32316a

Ng, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2), 60–79. https://www.researchgate.net/publication/267725979

OpenWebinars. (2022, Febrero 2). Cómo evitar la rotación de personal en el sector IT. https://openwebinars.net/blog/como-evitar-la-rotacion-de-personal-en-el-sector-it/

People Managing People. (2023). Employee Retention Statistics You Should Know In 2023. *People* Managing People. https://peoplemanagingpeople.com/employee-lifecycle/employee-retention-statistics/

Peranzola, P. y Troilo, F. (2023). Factores clave en la retención del talento IT. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*,. vVol. 13, núm.N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 225-244. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a13

Psico-smart. (2024, Agosto 28). ¿Qué papel juega el liderazgo en la retención de talento en las empresas modernas? *Psico-smart.* https://psico-smart.com/articulos/articulo-que-papel-juega-el-liderazgo-en-la-retencion-de-talento-en-las-empresas-modernas-5028

Psico-smart. (2024, Agosto 28). Estrategias para la retención de talento en la era digital. *Psico-smart.* https://psico-smart.com/articulos/articulo-estrategias-para-la-retencion-de-talento-en-la-era-digital-2875

Resume.io. (2023). The companies employees don't want to leave. https://resume.io/blog/the-companies-employees-dont-want-to-leave

Rodríguez, J. (2023, Febrero 1). Cómo aplicar los 8 pasos del modelo de Kotter (con ejemplo). HubSpot. https://blog.hubspot.es/sales/modelo-de-kotter

Romero, V.M. (2024, Mayo 31). Teoría de Herzberg: gestionando la motivación de tu equipo. *Factorial*. https://factorialhr.es/blog/teoria-de-herzberg/

Telefónica. (2023, Junio 26). ¿Por qué es difícil encontrar talento tecnológico y retenerlo? https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/por-que-dificil-encontrar-talento-tecnologico-retenerlo/

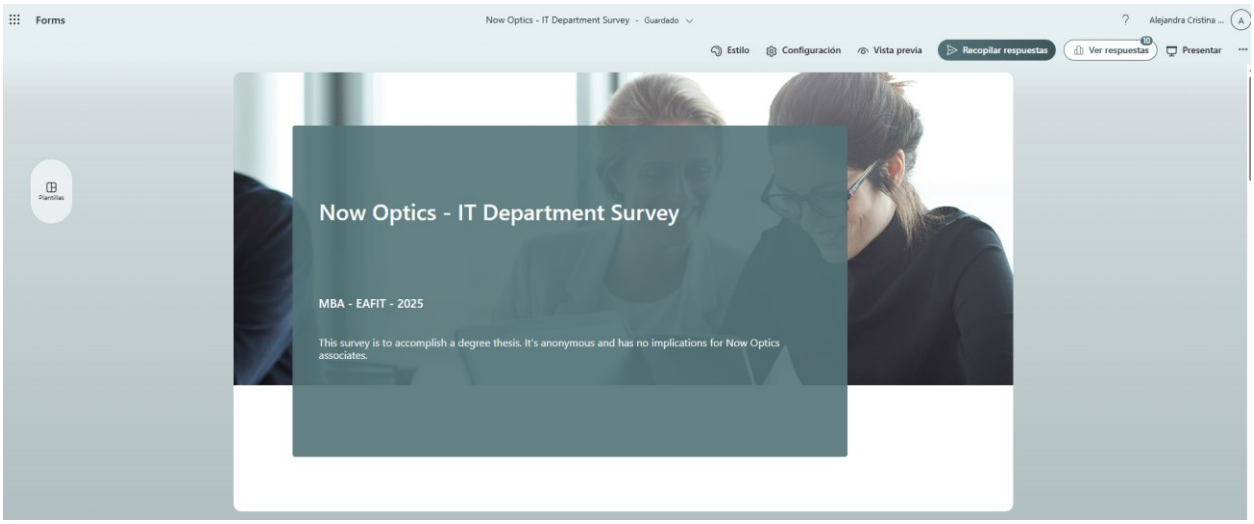
Toegel, G. & Barsoux, J. (2012). How to Become a Better Leader. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 51-60. https://www.researchgate.net/publication/291729320_How_to_Become_a_Better_Leader

Xataka. (2023, Noviembre 23). Las grandes tecnológicas tienen un serio problema reteniendo talento: este gráfico es el mejor ejemplo. *Xataka.* https://www.xataka.com/empresas-y-economia/grandes-tecnologicas-tienen-serio-problema-reteniendo-talento-este-grafico-mejor-ejemplo

ANEXOS

ENCUESTA

URL:
https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?prevorigin=shell&origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=XrX3mb6ce0aBQ5GXgpGK-5XJ38akS9xMtAj1cwfJ83pURU1SRE9DQ0RNRzA3TkI2SjZXWUdXNTFJRS4u



1. What's your position/team in Now Optics? *
To safe your identity, if your role is unique please enter the team you belong to.

Escriba su respuesta

2. How long have you been working for Now Optics? *

- ◯ Less than 6 months
- ◯ Between 6 - 12 months
- ◯ Between 1 - 2 years
- ◯ Between 2 - 4 years
- ◯ More than 5 years

3. Do you feel a sense of belonging to Now Optics? *

- ◯ Yes
- ◯ No

4. What are the top 5 motivational factors to stay working for Now Optics? *

Seleccione 5 opciones.

- [ ] Salary
- [ ] Shifts
- [x] Flexibility
- [ ] Leader
- [ ] Challenging tasks
- [ ] Growth Opportunities
- [ ] Trainings
- [ ] Remote work
- [ ] Hybrid work
- [ ] Office Work
- [ ] Teammates
- [ ] Others

5. If you picked "Others" on the previous question, please specify which ones here.

Escriba su respuesta

6. Score this list of motivational factors from 1 to 5, being 1 very relevant and 5 less relevant to stay working for Now Optics. *

	1	2	3	4	5
Salary	○	○	○	○	○
Shifts	○	○	○	○	○
Flexibility	○	○	○	○	○
Leader	○	○	○	○	○
Challenging tasks	○	○	○	○	○
Growth Oppotunities	○	○	○	○	○
Trainings	○	○	○	○	○
Remote work	○	○	○	○	○
Hybrid work	○	○	○	○	○
Office work	○	○	○	○	○
Teammates	○	○	○	○	○

7. What new benefits would you like to have as a Now Optics associate? *

Seleccione como máximo 5 opciones.

- [ ] Extra PTO
- [ ] Continuing education
- [ ] Part paid certifications
- [ ] Full paid certifications
- [ ] Part paid health insurance
- [ ] Full paid health insurance
- [ ] Others

8. If you picked "Others" on the previous question, please specify which ones here.

Escriba su respuesta

9. Mention the positive aspects of working for Now Optics *

Escriba su respuesta

10. Mention the negative aspects of working for Now Optics *

Escriba su respuesta