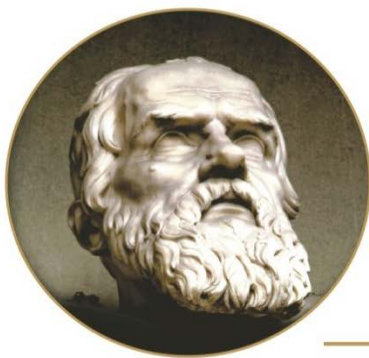




**TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
SUPERVISADA**



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

**CONSIDERACIONES PARA LA RETENCIÓN DEL  
TALENTO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE  
SOFTWARE EN GUATEMALA**

**SEBASTIÁN ENRIQUE VENTURA YAXÓN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

**LICENCIADO**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

---

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donald Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Ernesto Arboleda
Coordinadora Académica	María José Púlex

Guatemala, 08 de enero de 2018

Alumno  
Sebastián Enrique Ventura Yaxón  
Carné 14000850  
Presente

Estimado alumno:

Tengo el gusto de informarle que después de revisar su trabajo de Tesis cuyo título es **“Consideraciones para la retención del talento en una empresa de servicios de software en Guatemala”** y de haber obtenido el dictamen del asesor específico; la Licda. Lucía Mariel Garavito Villalta, autorizó la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarlo por el magnífico trabajo realizado.

Atentamente,

M.Sc. René de León  
Decano Facultad de Administración  
Universidad Galileo

## **Dedicatoria**

Al creador de todas las cosas, que me dio las fuerzas necesarias para continuar cuando estaba apunto de caer, dedico mi trabajo primeramente a Dios.

También dedico este trabajo a mis padres que me apoyaron incansable e incondicionalmente en cada etapa de mi vida como profesional.

A Maytte Coloma por brindarme su apoyo, amor y comprensión en cada etapa, brindándome fuerzas no dejando de motivarme.

A mis hermanas que me brindaron su apoyo, alegría y confianza.

A mis colegas José Santiago, Mónica Ruiz, Jacobo García que me brindaron su ayuda, conocimiento y con quienes compartí muchas experiencias que quedaran grabadas en mis recuerdos toda la vida.

**Índice**

Capítulo uno: Introducción.....	3
Capítulo dos: Observación .....	4
2.1 Xik'.....	4
2.2 Talento.....	4
Capítulo tres: Planteamiento del problema.....	5
3.1 Grado académico .....	5
3.2 Pregunta.....	5
Capítulo cuatro: Propuesta .....	6
4.1 Objetivo General .....	6
4.2 Objetivos específicos.....	6
4.3 Justificación.....	6
Capítulo cinco: Marco teórico .....	7
5.1 Rotación.....	8
5.2 Ciclo de vida.....	9
5.3 ¿Qué puede hacer la empresa para disminuir la rotación del talento?.....	10
5.4 El reconocimiento positivo.....	10
5.5 Reconocimiento informal .....	10
5.6 Reconocimiento formal .....	11
5.7 Regla del 80/20 para el Reconocimiento Formal .....	11
5.8 La formación en la empresa .....	11
5.9 Los beneficios sociales .....	12
5.10 Teorías X y Y de McGregor .....	13
5.11 Clima Organizacional.....	14
5.12 Motivación de Equipos.....	14
Capítulo seis: Experimentación.....	16
6.1 El reconocimiento positivo.....	16
6.2 Procedimiento.....	17
6.3 Procedimiento de <i>Perks</i> .....	17
6.4 Procedimiento de escalera laboral.....	18
6.5 Implementación de <i>Perks</i> en Xik' .....	18
6.6 Personalidades .....	19
Capítulo siete: Conclusiones y aportes.....	20
7.1 Aportes .....	22

7.1.1 Organigrama .....	22
7.1.2 Escalera laboral .....	22
7.1.3 Carnets .....	23
Bibliografía .....	24
Anexos .....	25

## Capítulo uno: Introducción

---

El objetivo de la investigación es determinar las consideraciones que deben tomar las empresas para la retención del talento en empresas de servicio de software en Guatemala, Se presentará los problemas que enfrenta la empresa Xik' fundada en 2014.

El problema principal de la investigación es la fuga del recurso humano, el cual en esta investigación se les denominara "talento". La importancia de retener al talento en una empresa de software guatemalteca es fundamental, actualmente el mercado laboral en este rubro es aun escaso en Guatemala, y esto hace difícil El reclutar colaboradores con una licenciatura en ingeniería en sistemas, siendo este la fuerza de trabajo para empresas de software y tecnología, por lo que la retención de estos es fundamental, en esta investigación se trataran consideraciones como: motivación, beneficios no dinerarios, escaleras laborales y determinación de personalidades para creación de equipos.

Se optó por realizar una series beneficios no dinerarios para el talento, siendo estos consideraciones que una empresa puede optar con el fin de crear un sentido de pertenencia en los colaboradores, además de ser un punto clave para prolongar la estadía de los colaboradores en la empresa. De acuerdo con la investigación el dinero está en segundo plano para esta nueva generación que son los milenians.

La creación de una escalera laboral es importante para que los colaboradores tengan una meta que alcanzar y se desarrollen tanto en conocimiento como en experiencia dentro de la empresa, además se tratara el tema de la determinación de personalidades y como esta puede dar a conocer como son los colaboradores realmente tanto en su vida laboral como su vida social, esto puede crear un mejor lazo entre colaborador y empresa, dando como resultado una mejora en el clima organizacional.



## Capítulo dos: Observación

---

### 2.1 Xik'

Es una empresa fundada en 2014, que se dedica al desarrollo de sistemas informáticos, consultoría en dirección de proyectos de software con metodologías ágiles y aseguramiento de la calidad a través de sets de pruebas automatizadas. Ubicada en 18 Av. 4-24 zona 16 Ciudad de Guatemala.

Las prácticas profesionales supervisadas se realizaron en dicha empresa en el área de Recursos Humanos, teniendo a cargo la tarea de plantear consideraciones para la retención del personal.

### 2.2 Talento

Son estudiantes de tercer año en ingeniería en sistemas, por lo que muchos de ellos no tienen experiencia ni todos los conocimientos necesarios para laborar perfectamente, Xik' se encarga de su capacitación de conocimientos y aptitudes (la cual es constante) para ser competitivos y de alto rendimiento. Al cabo del cierto tiempo los colaboradores ya capacitados, con experiencia se retira de la empresa para irse con la competencia, según entrevista realizada por gerencia y uno de los accionistas mayoritarios de la empresa, algunos de los factores del retiro es porque el personal ya está a punto de graduarse o bien están empezando una maestría y desean nuevos retos, además de un salario más competitivos.

### Capítulo tres: Planteamiento del problema

---

Xik' tiene una considerable rotación de talento según lo observado, esto se debe a que ya estando capacitados se encuentran faltos de retos, esto es porque Xik' no cuenta con ningún tipo de carrera para que los colaboradores puedan proyectarse, cabe mencionar que Xik' cuenta con capacitaciones constantes, pero el trabajo es en su mayoría del tiempo es muy repetitivo lo que contribuye a la desmotivación por la falta de retos y un trabajo muy rutinario, además existen quejas de que algunos colaboradores tienden a trabajar más que otros. Existe una tendencia que los nuevos elementos entran con mucho entusiasmo, ya que muchas veces es su primera experiencia laboral, se capacitan por su cuenta para poder agilizar su transición de introducción aportando ideas a sus superiores, pero estas se desvanecen por la falta de atención que se les pone a sus ideas, este también es un factor de desmotivación.

#### 3.1 Grado académico

También al terminar su ciclo de licenciatura o al iniciar una maestría, desean cambiar de puesto ya que cuentan con un mayor conocimiento en su campo, y Xik' no cuenta con una escalera laboral donde determina los niveles del talento de hacia dónde pueden optar o crecer dentro de la empresa crea un sentido de incertidumbre en el talento, esto aunado a que el salario que ofrece Xik', no es lo suficiente competitivo en relación con empresas en este mismo rubro.

Por lo que, a partir de lo anterior se plantea las preguntas de investigación:

#### 3.2 Pregunta

¿Qué consideraciones se deben tomar para la retención del talento en una empresa de servicio de software en Guatemala?

## Capítulo cuatro: Propuesta

---

### 4.1 Objetivo General

Determinar consideraciones para retener el talento en las empresas de servicio de software en Guatemala.

### 4.2 Objetivos específicos

Implementar una serie de consideraciones para la retención de talento dependiendo de cada factor.

Analizando la situación de Xik' se propone lo siguiente: Implementar incentivos no dinerarios a los colaboradores para una mayor prolongación en la empresa. Crear un ambiente de trabajo abierto a sugerencias donde puedan desenvolver criterios y opiniones. Crear una carrera dentro de la empresa para así poder crecer en experiencia y conocimiento, de tal modo que los colaboradores se sientan cómodos y se lleve una experiencia grata laborando en Xik' e incrementar el nivel de pertenencia dentro de la organización, de esta manera se creará una buena reputación para la organización en la gestión del talento joven.

### 4.3 Justificación

El talento nuevo busca comodidad, estabilidad, ambiente agradable y responsable donde se pueda desenvolver y crecer, además busca hacer lo que les gusta y que se les retribuya por ello, también se sentirán a gusto cuando estén con compañeros igual de comprometidos que ellos, y de esta manera poder formar equipos y amistades, a lo que también el proceso de selección de personal debe de ser eficaz al elegir al talento idóneo para la empresa. Para el talento el área monetaria es su segunda prioridad sus aspiraciones son que su trabajo sea útil y significativo además de tener el estatus de importancia en la empresa y para su sociedad.

## Capítulo cinco: Marco teórico

---

El talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una determinada tarea determinada de forma exitosa (Castillo Serna, C. ,2009, p 27)

Uno de los recursos más importantes de una empresa de servicio es, el recurso humano, pero acoplar a diferentes tipos de personas hacia una cultura organizacional resulta difícil, aún más cuando existe una mayor competencia y demanda del buen talento, hoy en día los mejores talentos son codiciados por distintas empresas que quieren ser más competitivas, pero la fuga de talento es un problema que toda empresa debe afrontar y el retener al talento es un tema muy importante ya que la fuga de este golpea en la calidad del servicio como también en el prestigio de la empresa.

“El talento es escaso, no es sencillo encontrarlo y siempre será una muy buena idea incrementar el que ya existe en las filas de la propia organización” (Alles, M. ,2009, p.11).

Además de tener un talento activo en las empresas siempre se debe estar capacitando e instruyendo para los nuevos requerimientos de la empresa, pero la retención del talento no solo se puede basar en un método de capacitación, ya que hoy en día con el simple hecho de una buena capacitación no es suficiente motivo para irse o quedarse dentro de una organización, ya que como “La fidelización del empleado ya no solo se consigue con salarios altos, recompensas monetarias o premios en metálico, el dinero ya no es el único elemento de motivación” (Castillo Serna, C. ,2009. p 17),

El talento del nuevo siglo busca ser parte de algo importante, es donde la empresa debe crear un sentido de pertenencia en el talento, y crear un ambiente laboral donde se pueden desarrollar no solo laboralmente sino también integralmente

“Las prestaciones van más allá de eso las empresas lo saben por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos; beneficios no monetarios de todo tipo que constituyen una “identidad de empresa” (Castillo Serna C., 2009, p 17),

### 5.1 Rotación

El concepto de rotación hace normalmente referencia a los flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización. En este caso, nos referimos a los intercambios que se producen entre la organización y su entorno. Sin embargo, también cabría utilizar el término rotación para reflejar las entradas y salidas en un departamento o sección de la empresa. (Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, 2007, p 119)

Existen muchos factores por los cuales las empresas tienen fuga de talento como:

- Atributos individuales: los atributos individuales que determinan la propensión al abandono en una organización está relacionado con el nivel de satisfacción de las recompensas con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona.
- Características Organizativas: Aspectos como el estilo de dirección, el clima organizacional, la comunicación entre otras.
- Factores del Ambiente: Aspectos como la ubicación de la empresa, el buen nombre de la organización, entre otras (Santacruz Villegas, F., 2011, p 36)

Hoy en día el talento toma en consideración para irse o quedarse el nivel de la empresa como se mencionó anteriormente, las razones individuales del talento se basan no solo en las recompensas por su trabajo, sino también el prestigio de la empresa y que también estructurada esta, ya que un ambiente agradable para trabajar es un motivo muy fuerte para permanecer dentro de la empresa, ya que el talento se siente estable y satisfecho en el lugar donde está laborando es importante que las empresas pongan mucha atención en los tres factores mencionados anteriormente. Ya que la competencia valora y codicia mucho al buen talento aún mejor si ya está entrenado.

Existen consecuencias de la rotación ya que el talento que se queda sufre una alteración en su ambiente y además queda en desprestigio el nombre de la empresa, también adecuarse a nuevos agentes puede crear un sentido de inestabilidad. La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que “se quedan” también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación de la plantilla, desestructuración de los planes de trabajo, [...], servicios al cliente, entre otras “secuelas”. Por ello, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos. (Castillo Serna, C. ,2009. p 17),

Además la tendencia de la rotación de personal ha cambiado mucho en cuestión del tiempo de permanencia, ya que se ha reducido, la mayoría del talento no permanece más de dos años dentro de la empresa, lo que hace algunos años no era así, la tendencia era de permanecer mucho más tiempo dentro de la empresa por el bienestar que esta brindaba, como lo menciona “la retención del talento nace en un momento en que la cultura corporativa del “ha permanecido en la misma empresa toda la vida” alcanza su extinción. Hoy en día y de modo general, los trabajadores no planean estar más de dos años como término medio, en la misma compañía” (Castillo Serna, C. ,2009. p 18) este es un factor que las empresas deben tomar en cuenta, ya que esta tendencia es más repetitiva cada vez.

### 5.2 Ciclo de vida (figura 1)

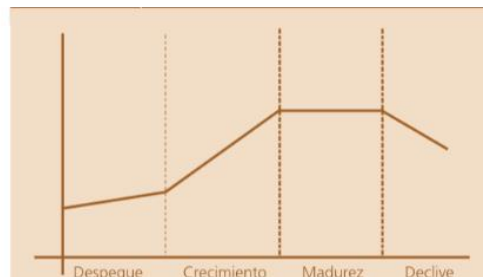


Figura 1. Ciclo de vida

Fuente: Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, 2007, p 37

El ciclo de vida A través de la representación gráfica del ciclo de vida de las personas en la organización se muestra la situación de ésta en términos de los niveles de preparación de las personas y las posibilidades de acometer nuevos proyectos con garantías. Los grupos de personas que nos podemos encontrar son:

- a) Las personas en la etapa de despeque están en proceso de formación y de aprendizaje. No deben asumir responsabilidades y sobre ellos hay que realizar un esfuerzo de inversión.
- b) Las personas en la fase de crecimiento, se encuentran en un momento en el que pueden realizar contribuciones a la empresa, de lanzamiento de ideas, con altos niveles de creatividad e iniciativas. Son personas que van poco a poco asumiendo responsabilidades. En esta situación es importante diseñar una estrategia de gestión que mantenga el comportamiento innovador y se perciban expectativas de desarrollo en la organización. En caso contrario se producirá el abandono. Son personas claves para el desarrollo futuro de la organización.

- c) Las personas que se encuentran en la etapa de la madurez, están dando a la organización todo el conocimiento y esfuerzo que tienen pero habiendo llegado al máximo en cuanto a las contribuciones. Para estas personas es muy importante diseñar acciones de mantenimiento y retardo en cuanto a su pase a la etapa posterior. Son el soporte actual de la organización.
- d) El último grupo de personas se encuentran en la fase final de su vida laboral y por tanto se espera que en breve abandonen la organización. (Simon L. Dolan et al , 2007, p 37)

### 5.3 ¿Qué puede hacer la empresa para disminuir la rotación del talento?

Es un hecho que el talento tiene motivos para irse, pueden ser por razones individuales las cuales en la empresa puede influir para prolongar más aun la permanencia del talento, como también existen tendencias que siguen el talento como el no quedarse más de dos años dentro de una misma empresa esto con el fin de explorar y explotar sus capacidades en distintos ambientes además de influir en el entorno en el que viven.

El reconocimiento por un trabajo bien hecho es una gran motivante para cualquier talento en crecimiento, en muchas ocasiones los jefes solo señalan lo malo o se concentran en factores “malos” sin ver el esfuerzo que realiza el talento, el talento se siente motivado cuando se le reconoce un trabajo bien hecho y que la empresa está reconociendo su labor, muchas veces con el simple hecho de reconocer el trabajo informalmente (personalizado e individual) fomenta confianza además que refleja el buen liderazgo de su superior.

### 5.4 El reconocimiento positivo

Tan importante como el esfuerzo es el que la organización pueda ser capaz de reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización,

El empleado que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en su equipo. Los empleados que poseen la suficiente autoestima, son los potencialmente los mejores asociados. Si la organización logra satisfacer de este modo a sus empleados, es posible crear un entorno vital, agradable, motivador y energético para triunfar y destacar la participación de la organización en los mercados. Incorporar el reconocimiento como base de una cultura de la empresa, es posible, crear y mantener un clima laboral positivo y productivo.

### 5.5 Reconocimiento informal

Se trata de un sistema que de una forma simple, inmediata y con bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un minuto de planificación y esfuerzo, como

por ejemplo, entregar una nota, una tarjeta o carta de agradecimiento, un correo electrónico, o un agradecimiento público inesperado.

#### 5.6 Reconocimiento formal

Este tipo se considera fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza comúnmente para felicitar a un empleado por sus años de antigüedad en la empresa, celebrar los objetivos y logros de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio, o bien, reconocer un trabajo bien hecho.

#### 5.7 Regla del 80/20 para el Reconocimiento Formal

En toda estrategia de reconocimiento formal, existen dos partes diferenciadas. La parte intangible, que viene a ser el acto de presentación, donde surge la comunicación emocional y la parte tangible, que es el vínculo físico que utilizamos para hacer que la experiencia sea memorable.

La proporción coincide con la regla de Pareto del 80/20. Se recomienda maximizar el 80% de la parte intangible, así como en el 20% restante de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz. (Barragán Codina, José; Jorge Castillo Villarreal y Pablo Guerra Rodríguez, 2009, p 153- 154)

La comunicación es otro factor importante para la retención de talento, ya que un buen manejo de información y una estrecha relación entre supervisor y los subalternos crea un ambiente laboral estable, además de crear un sentido de confianza y una unión más fuerte.

No solamente la comunicación relacional y bidireccional, sino también la comunicación de calidad y completa, en la que la información fluya y el empleado sea receptor directo de informaciones tan relevantes para su futuro, como beneficios o ascensos, y, sobre todo, los posibles cambios a introducir en la empresa. (Castillo Serna, C., 2009. p 32),

#### 5.8 La formación en la empresa

Es un factor de éxito en la retención y, si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse verdaderos talentos directivos. Pero la formación no deja de ser importante en los núcleos operativos de las empresas. La formación no sólo se enfoca hacia objetivos de desarrollo de negocio o decisiones estratégicas, sino que enseñan a los empleados desde cómo manipular un producto o una máquina hasta cómo hablar con los



clientes, solucionar problemas comprometidos, reponer stands en la postura más saludable, o conocer las características de los productos de la competencia. (Castillo Serna, C. ,2009. p 33),

No basta solamente en tener una buena comunicación sino también instruir al talento para que desarrollo sus aptitudes y competencias fácilmente, por eso crear un plan de capacitación es importante, no solamente con el talento nuevo sino también con el talento que ya está dentro de la empresa, para obtener un talento desarrollado no solo conceptualmente sino también con un desarrollo óptimo en competencias y aptitudes de alto perfil. Además se debe crear una ambiente donde tanto el directivo, supervisor y el resto del talento se ayuden mutuamente, esto aunado con el reconocimiento, comunicación y capacitación crear un ambiente estable y agradable para el talento.

Al talento también se le debe entregar una buena retribución por sus esfuerzos no necesariamente dinerarios sino algo que entrega valor de parte de la empresa.

#### 5.9 Los beneficios sociales

Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y crear en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y diferencie a la empresa de las demás. Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales.

Iniciativas de este estilo son por ejemplo, los viajes de empresa, premios especiales por objetivos, beneficios para la familia, como campamentos de verano para los hijos, horario flexible de entrada y salida, posibilidad de teletrabajar, servicios para el empleado, como gimnasio, guardería, comedor, cajero o tintorería, bonificación por gastos de transporte, seguros médicos, planes de pensión, descuentos en productos propios, ofertas para la compra de vivienda o coche, asignación de automóvil y plaza de aparcamiento, condiciones de financiación para la compra de equipos informáticos y regalos por matrimonio o nacimiento (Castillo Serna, C. ,2009. p 42-43),

Existen empresas que realizan un mayor esfuerzo para ofrecer estos benéficos sociales se mencionaran algunos ejemplos, en listados

Según Conrado Castillo Serna demuestra en su investigación sobre las nuevas tendencias en la retención y mejora del talento.

- BBVA ofrece, dentro de un sistema de retribución flexible, la posibilidad de acceder a servicios de seguro médico, ticket guardería, tarjeta restaurante y un bonus anual sobre las acciones de la entidad financiera.

Del mismo modo, ofrece productos complementarios al sistema de compensación personal, como vivienda, coche, amortización de préstamos con un 15% de descuento y amplias coberturas.

- En cuanto a los seguros médicos Cisco Systems, cubre el 100% del seguro médico para sus empleados y familiares y paga a sus trabajadores el acceso a Internet en sus domicilios, facilitándoles ordenadores portátiles.
- En Vodafone y Mazda el seguro de salud está totalmente cubierto por la empresa y ofrece descuentos para familiares. IBM ofrece un plan dental para ambos, empleados y familiares. Otras multinacionales disponen de su propio médico de empresa, como es el caso de la multinacional de alimentación Masterfood, o el Banco Santander. (p 43).

Desarrollar al talento un punto muy importante que la empresa debe empezar a prestar atención ya que es un factor determinante para una buena gestión y retención del talento, las nuevas generaciones de talento buscar conseguir experiencia útil que les pueda enriquecer su conocimiento y habilidades, ya que es uno de los factores más influyentes de fuga de talento, puede que una empresa entregue un excelente salario, beneficios sociales que otra empresa no entrega, pero si el talento se siente estancado los anteriores mencionados no tendrán tanto peso ya que lo que busca es una mejora continua como individuo y tener una serie de conocimientos que le pueda servir en cualquier aspecto tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Para esto la empresa debe encontrar las fortalezas y necesidades del talento, la gestión de R.R.H.H. debe ser efectiva y asertiva, ya que debe asignar tareas donde que vayan de acuerdo a las características y aptitudes del talento de esta manera no se sentirá frustrado al momento de cumplir con dicha tarea. Como menciona Conrado Castillo Serna Para asignarles el mejor puesto, en aquellas áreas en las que son más creativos, más productivos y donde se sientan más satisfechos. Una vez alcanzado el puesto adecuado es necesario buscar la forma de dar autonomía y hacer que los empleados puedan concretar sus ideas en esas áreas y desarrollarse profesionalmente. (p.44) De esta manera se logra centrar al talento para que se cumplan las metas de la empresa u organización, colocando al talento en el puesto correcto asignando las tareas correctas, así el talento cumple con su tarea de forma satisfactoria y contento con el trabajo que realiza, esto aunado con un excelente ambiente laboral y beneficios sociales además de una buena gestión de R.R.H.H se puede prolongar más la retención del buen talento.

Se debe considerar el factor de motivación ya que las motivaciones de cada individuo son distintas.

#### 5.10 Teorías X y Y de McGregor

El planteamiento de McGregor es una reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X e Y son dos grupos de suposiciones sobre la dualidad innata del individuo.

Los modelos como las teorías X e Y, también se les denomina paradigmas y son marcos de referencia de posibles explicaciones sobre el funcionamiento, en la realidad del comportamiento humano por tanto el concepto de McGregor son supuestos a cerca de los individuos que deben ser corroborados e investigados por la ciencia del comportamiento.

“La teoría X alberga un conjunto de supuestos acerca de los individuos; esta teoría supone que los trabajadores se inclinan hacer lo menos posible en el trabajo, en realidad ellos tienen una actitud negativa ante el trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades cuando pueden. La teoría plantea que los trabajadores son relativamente egocéntricos, indiferente a las necesidades organizacionales y resistente al cambio [...] los jefes se ven casi forzados a aplicar coerción, el control y la amenaza a los empleados para lograr el rendimiento satisfactorio.

Por su parte la teoría Y tiene un enfoque humanista; esta argumenta que el nivel de compromiso de los individuos con el objetivos que se han de alcanzar, es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con sus logros bajo condiciones apropiadas las personas promedios no solo aprenden a aceptar, sino a buscar la responsabilidad”. (Alecroy, T., 2008, p 122-123).

Las teorías propuestas por McGregor disponen dos tipos de personas en el ambiente laboral esto es esencial para la gestión del talento, ya que se puede presentar estos tipos de talento aquel que necesita ser dirigido con mayor atención para poder explotar su potencial y aquel que no necesita de mucha presión para poder entregar responsabilidades, y sus aspiraciones son avanzar en el trabajo, porque busca tener más responsabilidades dentro de la organización.

#### 5.11 Clima Organizacional

Se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presente de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y por tanto al desempeño de la organización, (Bordas, M., 2016, p128)

#### 5.12 Motivación de Equipos

Se ha producido un cambio fundamental en la manera como las organizaciones trabajan hoy. la mayoría de las empresas procuran aprovechar mejor el trabajar en equipo valiéndose de equipos ad hoc, equipos transnacionales, equipos de trabajo autodirigidos.

1. Permitir que el grupo establezca sus propias reglas: para que un equipo se comprometa ciento por ciento a completar un proyecto a tiempo y dentro del presupuesto –pese a los sacrificios personales que ello implique- los miembros tiene que llevar las riendas de sus propio destino.
2. Hablar a tiempo y a menudo: si un miembro del equipo tiene un problema, lo mejor es que consiga ayuda tan pronto como pueda para que este no se salga de control y amenace el proyecto.
3. Aprender por el camino: [...] revisiones, en las cuales participan miembros del equipo. son benéficas para el equipo.
4. Que lo urgente sea divertido: las personas pueden agotarse rápidamente si esta presionadas y, además, nadie se está divirtiendo. [...]. Los quipos funcionales mejor cuando sus miembros se conocen fuera del medio laboral: quienes son los demás cuáles son sus intereses, las conexiones personales resultan muy convenientes. (Nelson, B., 1997, p.77-81)

La conformación de equipos y que dentro del mismo exista compromiso requiere una gestión de todos de compromiso y disciplina, además de tener buenas relaciones con sus compañeros para elevar la productividad, pero la conformación del equipo deber ser diverso no se puede formar equipos con profesionales de la misma profesión o del mismo departamento, debe ser conformado por diferentes tipos de profesionales o bien de diferentes departamentos esto es para tener una mejor visión global y tener diferentes perspectivas para un mejor resultado.

## Capítulo seis: Experimentación

---

Se realizó prácticas supervisadas en la empresa Xik', en donde se pudo observar que el problema es la fuga de talento, a quienes ya se les había invertido en inducción y capacitación constante en las herramientas para desempeñar sus labores. Este talento en su mayoría aún se encontraban cursando el tercer año de ingeniería en sistemas, por ende no contaban con los conocimientos suficientes para poder desempeñar dentro de la empresa. Además, entrevistando a líderes de equipo dentro de Xik' existen algunas causas adyacentes al problema de fuga de talento, según uno de los líderes de equipos, algunos miembros del equipo que tenían más carga que otros y el salario era más o menos el mismo. Entonces el factor motivación y ambiente laboral son las consideraciones en los que se trabajaron en las practicas supervisadas.

1. Atributos individuales: los atributos individuales que determinan la propensión al abandono en una organización está relacionado con el nivel de satisfacción de las recompensas con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona.
2. Características Organizativas: Aspectos como el estilo de dirección, el clima organizacional, la comunicación entre otras. (Santacruz Villegas, F., 2011, p 36)

Según Francisco Javier S. los atributos individuales son Factores determinantes para la salida de una empresa, como cambien las características organizativas, ya que un ambiente donde no se motive al talento además de una mala dirección son motivantes más fuertes que el factor salario. “Las prestaciones van más allá de eso las empresas lo saben por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos, beneficios no monetarios de todo tipo que constituyen una “identidad de empresa” (Castillo Serna C, 2009, p. 17).

Basado en estos argumentos expuestos se trabajó en desarrollar algunos incentivos no dinerarios o también llamador beneficios sociales, a estos se les denominó dentro de Xik' como *Perks* (o consentimientos) para motivar y reconocer el trabajo del talento como un reconocimiento positivo al desempeño y estos quedaron establecidos de manera permanente dentro de Xik' con el fin de crear un ambiente laboral más ameno y amigable de parte de Xik' como empresa.

### 6.1 El reconocimiento positivo

Tan importante como el esfuerzo es el que la organización pueda ser capaz de reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización (Barragán Codina, J et al, 2009, p 153- 154)

Y de esta manera retener al talento, ya que reconociendo su trabajo y su esfuerzo como menciona Barragán C. J.J, le entrega una satisfacción mayor al talento, además de crear un sentido de pertenencia. Además de tener un reconocimiento ya establecido con fecha y horario, existen estos reconocimientos por un trabajo bien hecho por parte del talento donde no se debe esperar a que llega la fecha del reconocimiento habitual, sino que existe el reconocimiento informal, que este puede ser tanto público como personal dependiendo del carácter y temperamento del talento, esta habilidad la debe desarrollar el líder, además de saber detectar cuando el talento esta dando más de lo que se le pide. Así lo menciona Barragán Codina et al, “Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un minuto de planificación y esfuerzo” (p.153 – 154).

En las prácticas se desarrolló un tipo de reconocimiento positivo formal, donde tiene como fecha el principio de cada mes hábil

#### 6.2 Procedimiento.

Se realizó una reunión con los miembros de la administración incluyendo al gerente y el accionista mayoritario de Xik’, para determinar el curso de la experimentación, además se tuvo otra reunión solo con el área de finanzas y gerencia. Los temas que se trataron fueron los siguientes:

- Que consideraciones debía tomar en cuenta la empresa para poder retener a su talento.
- Crear una serie de *Perks*, con el objetivo de que el talento cambiara su percepción de Xik’, que aunque sea pequeña tiene en consideración a todo su talento y siempre está pendiente de ellos.
- la creación de una escalera laboral para que el talento tenga una carrera a desarrollar en Xik’.

#### 6.3 Procedimiento de *Perks*.

Se realizó una reunión con gerencia y finanzas para determinar qué tipo de *Perks* se necesitaba implementar, se llegó al acuerdo que como parte inicial, una serie de *Perks* no dinerarios, en este se incluyeron las siguientes empresas:

- Grupo buen rollo, a quienes se le solicitó, una admisión para Xik’, en el programa alianza la cual consiste en realizar un pago de Q1000 por permanecer dentro de Alianza, el cual Grupo buen rollo entrega cupones para canjear en los diferentes restaurantes que Grupo buen rollo tiene a su disposición, además de una serie de descuentos, para el talento en dichos restaurantes.

- &Café, a quienes se les solicito Gifcards para poder entregárselos al talento, donde Xik', absorbía los gastos que realizara el talento con un límite,
- Un toque especial. una empresa que se dedica a la realización de pasteles, se le solicito enviar pasteles en el cumpleaños del talento, se le envió un calendario donde estaba especificado el día del cumpleaños de cada talento.

#### 6.4 Procedimiento de escalera laboral.

Se realizó una reunión con el líder de desarrolladores de Xik'. para poder crear una escalera laboral y las consideraciones a tomar para poder realizarla, en esta se introdujo niveles para que el talento pudiera alcanzarlos, según tiempo, experiencia, conocimiento y grado académico.

#### 6.5 Implementación de Perks en Xik' (beneficios sociales anexo 1)

Se realizó la gestión de beneficios para los colaboradores, como:

- &Cards: tarjetas de regalo para los colaboradores, Xik' recarga mensualmente las &Cards, estas son canjeables en todos los &café de la Ciudad. el fin de este beneficio es crear una mejor percepción del talento hacia la empresa, tanto dentro como fuera de Xik' ya que estas tarjetas se pueden utilizar tanto en horarios laborales (almuerzos) como fuera de los horarios.
- Grupo Buen Rollo: se realizó la gestión de una alianza con Grupo Buen Rollo para obtener Cupones, promociones y descuentos en los restaurantes, GoGreen, Skillets, Tapas y Cañas, Bagel Bros, Dairy Queen y el Pinche. este beneficio tiene el fin de crear una mejor identidad dentro de Xik' ya que por ser miembro de Xik' tienen un trato especial en los restaurantes mencionados,
- Un Toque Especial: se realizó la gestión de Pasteles personalizados para celebrar cumpleaños de los colaboradores. crear un momento agradable es el fin de este beneficio (perk) que el talento sienta que Xik' celebra su día especial, junto a sus compañeros. también tiene como fin tener un mejor ambiente laboral, más relajado. (costo de los *Perks* anexo 2)

Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y crear en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y diferencie a la empresa de las demás. Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales. (Castillo Serna, C., ,2009. p 42-43).

#### 6.6 Personalidades. (Anexo 5)

Se realizó un test de personalidad por la plataforma 16 personalities, este tuvo como fin determinar las personalidades de cada talento, así mismo da una visión general de las aspiraciones y gustos de cada talento según su personalidad, además de crear un ambiente laboral estable, ya que la empresa debe formar grupos de trabajo se debe basar también en elegir al talento idóneo para el trabajo, también debe considerar la personalidad de cada miembro del equipo y evitar un choque de personalidades, como evitar presionar a personalidades que no funcionan trabajando bajo presión, dar mucha autoridad a personalidades que no la pueden controlar. Cada personalidad tiene un criterio de evaluación



## Capítulo siete: Conclusiones y aportes.

---

Las empresas hoy en día concentran sus esfuerzos en gestionar de manera certera y eficiente a todo el talento dentro de sus organizaciones, es por esto que se debe tomar un método orientado a resultados según sea la habilidad del talento, de este modo se incentiva a la creatividad y generación de ideas ya que el talento esta donde debe estar con las personas que debe estar para guiarlo y crear pasión en lo que hacen. De esta manera se crea una empresa competitiva, ya que el personal está realizando sus tareas con pasión y dedicación al sentir que está afectando de manera positiva su entorno. Al concluir la investigación y la de experimentación se llegó a la conclusión de ciertos puntos que nos ayudan a determinar los factores que pueden influir en la permanencia del talento, ya que en la etapa de experimentación se puso en práctica algunos conceptos vistos en el marco teórico.

- Al intentar retener al talento se debe estudiar cuáles son los objetivos a largo plazo del talento y, que esperan de la empresa para poder quedarse, ser productivos y no sentirse recludos, efectivamente conociendo mejor los objetivos y opiniones del talento se logra una mejor relación y ambiente laboral la cual es vital para retener, y tener una mejor gestión.
- Se creó un plan donde se desea mejorar la opinión del talento sobre la empresa, de esta manera se pudo crear una mejor relación con el talento y así poder crear una ambiente laboral donde se sientan libres de poder confiar sus objetivos y así poder alinearlos con los de la empresa.
  - &Cards: tarjetas de regalo para los colaboradores, Xik' recarga mensualmente las &Cards, estas son canjeables en todos los &café de la Ciudad de Guatemala.
  - Grupo Buen Rollo: se realizó la gestión de una alianza con Grupo Buen Rollo para obtener Cupones, promociones y descuentos en los restaurantes, Go Green, Skillets, Tapas y Cañas, Bagel Bros, Dairy Queen y el Pinche. Los cuales consisten en entregar un cupón canjeable por un menú.
  - Un Toque Especial: se realizó la gestión de Pasteles personalizados para celebrar cumpleaños de los colaboradores. este perk tiene como objetivo además de celebrar el cumpleaños de un talento, es compartir un día especial con sus colegas y con toda la empresa, que sepa que Xik' siempre los tiene en cuenta.

Se realizó una encuesta el día 12 de mayo de 2017 en las instalaciones de Xik'. Evaluando los beneficios o *Perks* implementados, los resultados fueron los siguientes:

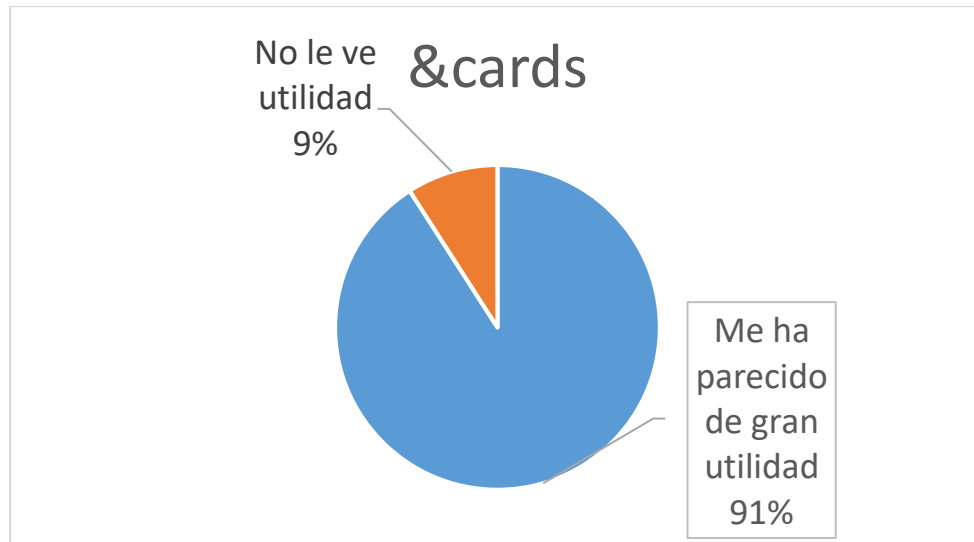


Figura 2.

Fuente propia

- &Cards, al 91% de los entrevistados le pareció de gran utilidad, esta beneficio ya que consumen café regularmente, además de tener una cede de &café muy cerca de ellos.

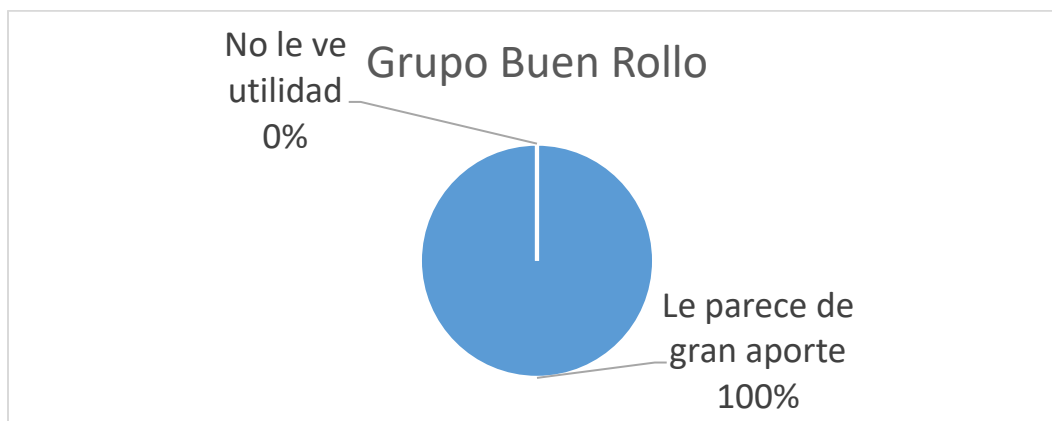


Figura 3.

Fuente propia.

- Grupo buen Rollo. al 100% de los entrevistados le pareció un gran aporte los cupones de comida, ya que en ocasiones no llevaban alguna comida (almuerzo, desayuno) y estos le han sido de mucha utilidad y el 100% de los entrevistados confiesa haberlos utilizado en más de una ocasión.

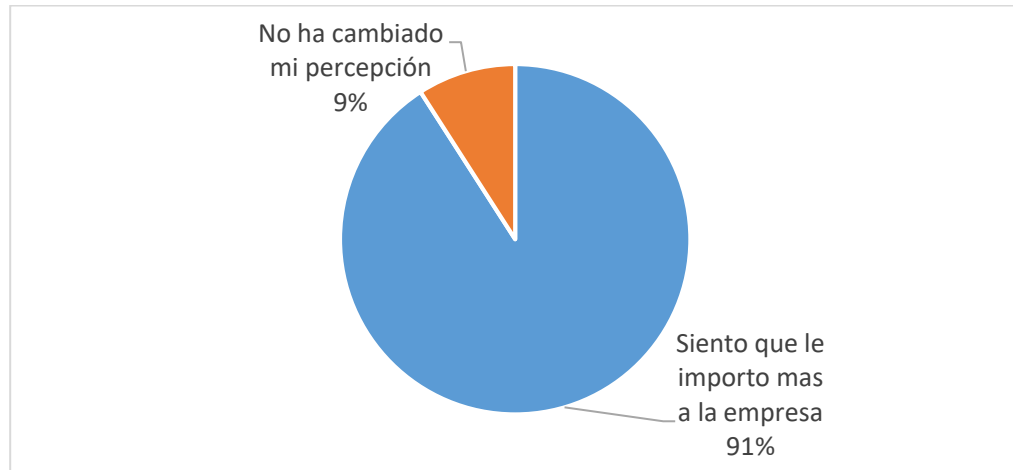


Figura 4.

Fuente propia

- al terminar la entrevista se les pregunto al talento si había mejorado su percepción de la empresa. el 91% de los entrevistados contestaron: “Siento que le importo más a la empresa”, cumpliendo el objetivos de la implementación de los *Perks*, y solo el 9% no cambio su percepción, se piensa que el nivel de insatisfacción de este porcentaje es de mayor tiempo, requerirá otra evaluación a largo plazo.

## 7.1 Aportes

### 7.1.1 Organigrama. (Anexo 3)

Además de esto se logró realizar el organigrama de Xik' ya que ante la ausencia de este, no había una forma visible de determinar la estructura que maneja la empresa, además que le empresa tiene una estructura cambiante esto es porque se forma por equipos de trabajo, ante la elaboración del organigrama este da orientación de cómo está formada la empresa y que puestos existen dentro de la misma, este se modifica cada vez que se crean equipos de trabajo y, no exista confusión para la dirección del talento.

### 7.1.2 Escalera laboral. (Anexo 4)

Para poder cumplir con los objetivos a largo plazo del talento se creó una escalera laboral donde el talento puede optar a diferentes puestos, los cuales tienen retribuciones diferentes además de responsabilidades, donde el nivel de confianza que la empresa le da al talento va siendo mayor conforme crezca dentro de la empresa. Este entrega al talento una carrera, un objetivo a cual

perseguir, ser escuchados dependiendo de su puesto, y ellos mismos tener influencia en su ambiente laboral.

#### 7.1.3 Carnets. (Anexo 7)

Se les entrego un carnet de identificación a cada miembro de Xik' ya que este es importante como identificación para Xik' como también hacer valido algunos *Perks* como Grupo buen Rollo.

---

### Bibliografía

---

- Alecoy, T. (2008). *Comprendiendo sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Chile: Tirso José Alecoy.
- Alles, A. (2009). *Construyendo Talento*, Argentina, Ediciones Granica. S.A
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima organizacional*. Madrid: Digital.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación EOI.
- Castillo, J. Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes. *Importancia estratégica de la fidelización de los empleados*.4 (2), 145-159.
- Dolan, S, Cabrera, R, Jackson, S y Schuler, R (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-hill/interamericana.
- Francisco, S. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. Tesis de maestría, UNDC, Colombia.
- García, F. (2007). *Clima Organizacional. Hacia un Nuevo Modelo*. Colombia: Porik aN
- Nelson, B (1997). *1001 formas de motivar a los empleados*. New York: Norma.
- NERIS Analytics Limited (2016). *16 personalities*, <https://www.16personalities.com/articles/our-theory>
- Rivero, A. Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos una revisión e integración de la literatura. *Estudios gerenciales*, 33(1), 39-51.

**Anexos.**

---

*Perks Anexo 1*

**Pasteles Muestra**

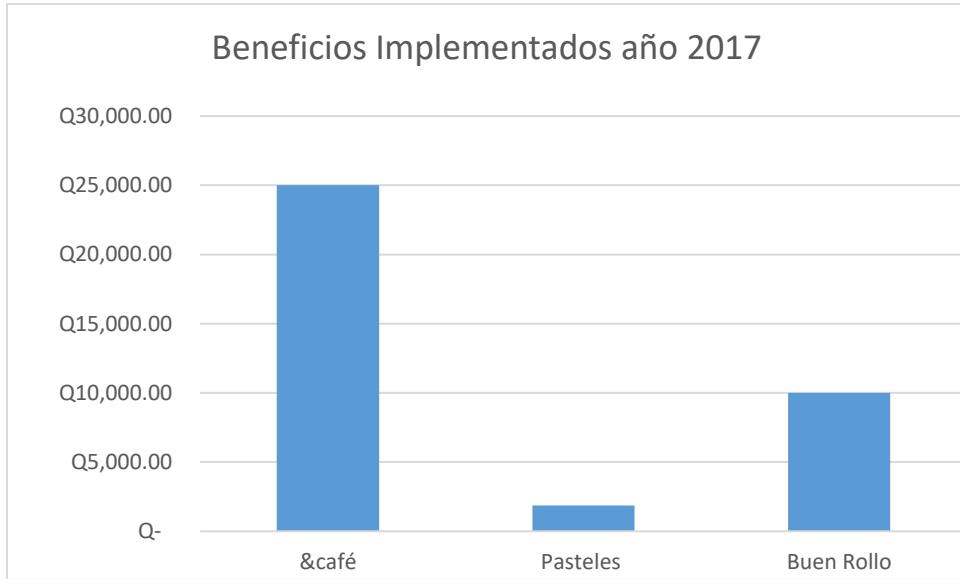


**&Cards**

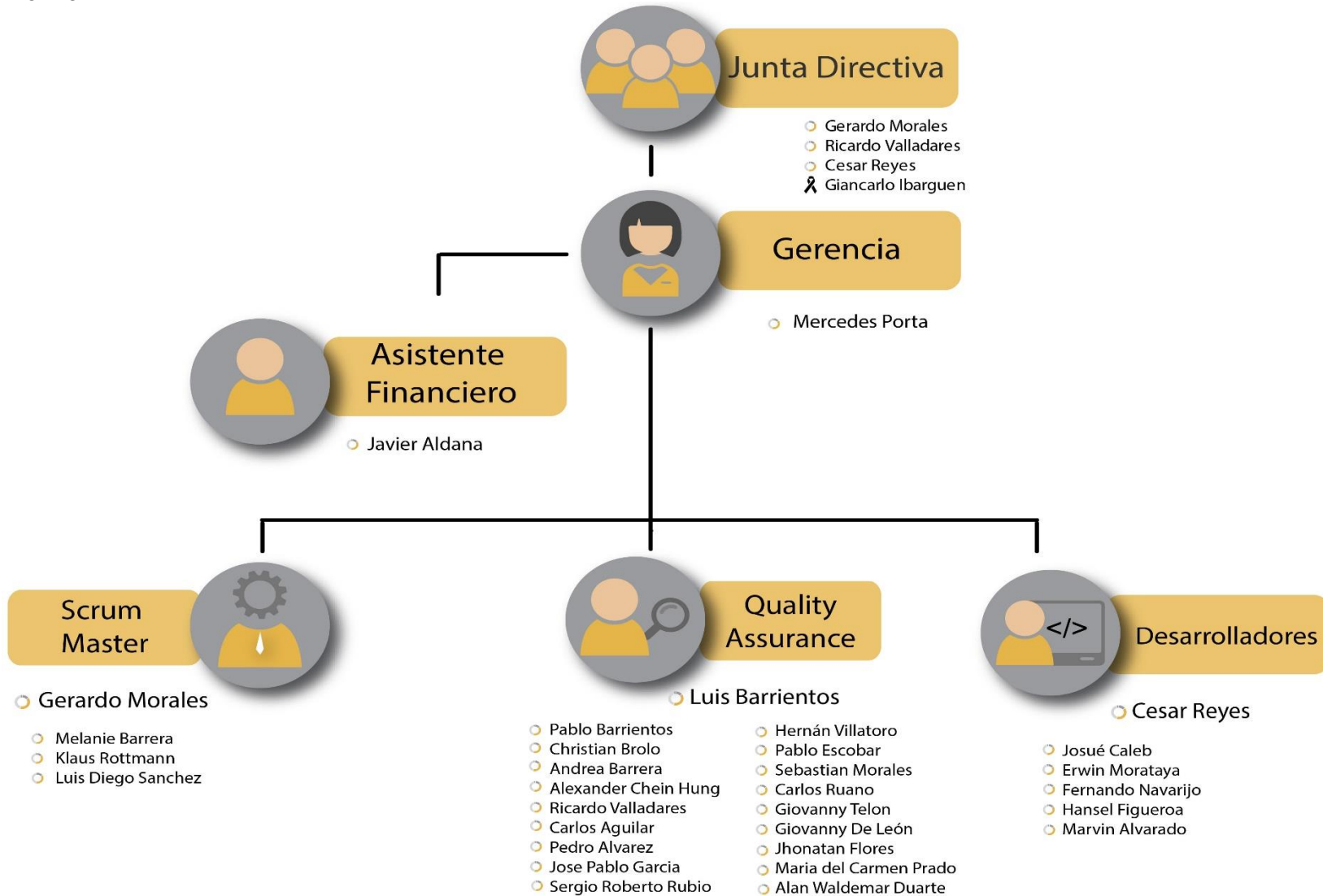


Costo Real Implementado año 2017 (Anexo 2)

Mes	&café	Pasteles	Buen Rollo	Total
Marzo	Q 2,900.00	Q 170.00	Q 1,000.00	<b>Q 4,070.00</b>
Abril	Q 2,600.00	Q -	Q 1,000.00	<b>Q 3,600.00</b>
Mayo	Q 1,950.00	Q 425.00	Q 1,000.00	<b>Q 3,375.00</b>
Junio	Q 2,600.00	Q 170.00	Q 1,000.00	<b>Q 3,770.00</b>
Julio	Q 2,600.00	Q 170.00	Q 1,000.00	<b>Q 3,770.00</b>
Agosto	Q 2,600.00	Q -	Q 1,000.00	<b>Q 3,600.00</b>
Septiembre	Q 2,600.00	Q 255.00	Q 1,000.00	<b>Q 3,855.00</b>
Octubre	Q 2,600.00	Q 340.00	Q 1,000.00	<b>Q 3,940.00</b>
Noviembre	Q 1,950.00	Q 255.00	Q 1,000.00	<b>Q 3,205.00</b>
Diciembre	Q 2,600.00	Q 85.00	Q 1,000.00	<b>Q 3,685.00</b>
<b>Totales</b>	<b>Q 25,000.00</b>	<b>Q 1,870.00</b>	<b>Q 10,000.00</b>	<b>Q 36,870.00</b>



Organigrama anexo 3





## Escalera laboral anexo 4

### Desarrollador

#### Desarrollador Junior

- Responsabilidades
  - Implementar las funcionalidades requeridas
  - Aprender y cumplir las buenas prácticas de programación
  - Hacer unit testing del código
- Requisitos
  - Haber leído y realizado ejercicios:
    - Node: Up and Running: Scalable Server-Side Code with JavaScript. (a partir de su ingreso cuando se realiza estos ejercicios)
    - Building Node Applications with MongoDB and Backbone Cap 1-4 (evaluar la lectura del libro después de un mes de ingreso).
  - Recibir presentación de tecnologías y metodologías
    - Node
    - MongoDB
    - Scrum y XP. (Gerardo Morales, Klaus.)
  - Participar en el taller de Scrum de Xik', (Obligatorio)
  - Remuneración.
    - Sueldo Base.

#### Desarrollador. (Tiempo completo)

- Responsabilidades
  - Implementar las funcionalidades requeridas
  - Aprender y cumplir las buenas prácticas de programación
  - Hacer unit testing del código
- Requisitos
  - haber leído
    - Extreme Programming Pocket Guide
    - Tener conocimiento de las siguientes tecnologías.
      - Bootstrap.js [J]
      - Angular.js [J básico]
      - React.js [J básico]
      - CSS [contratación]
      - HTML 5 [contratación]
      - Node [basico]
      - Sailsjs (puede que lo use)

## Desarrollador Avanzado

### Responsabilidades.

- Implementar las funcionalidades requeridas.
- Cumplir las buenas prácticas de programación
- Hacer unit testing del código.
- Elegir las tecnologías, librerías y herramientas a usar
- Diseñar para mantenibilidad, reutilización, y escalabilidad.

### Requisitos.

- Pensum Cerrado
- Haber leído
  - High Performance Browser Networking
- Haber trabajado 1 año con las tecnologías de desarrollo (quien recomienda el cambio a senior sería el director de proyecto)
- Haber trabajado en dos proyectos completos
  - 1 de Backend (SailsJS)
  - 1 de Frontend (Bootstrap y Angular)
- Certificación de Scrum Developer ayuda de parte de Xik'
- Remuneración:
  - Sueldo Base:

## Desarrollador Senior

### Responsabilidades

- Implementar las funcionalidades requeridas
- Elegir las tecnologías, librerías y herramientas a usar:
- [S+] Elegir los patrones de diseño más adecuados al proyecto - (durante el proyecto)
- [S] Diseñar la arquitectura del sistema como - (creación de proyecto)
- Aprender y cumplir las buenas prácticas de programación
- Diseñar para mantenibilidad, reutilización, y escalabilidad.
- Hacer unit testing del código

### Requisitos:

- Graduado.
- Haber leído dos libros a su elección basados en tecnologías que utilizamos o nuevas tecnologías aplicables a lo que hacemos. Y Continuous Delivery: Reliable Software Releases through Build.
- Haber trabajado 2 años con las tecnologías utilizadas.
- Certificación Visual Studio Team Foundation Server 2012, Administration
- Certificación Delivering Continuous Value with Visual Studio Application Lifecycle Management

## Tester

### Tester Junior.

#### Responsabilidades

- Aprender y entender la funcionalidad de todas las aplicaciones de la organización.
- Crear planes de pruebas, casos de prueba.
- Crear y mantener tests automatizados con selenium o herramienta similar (sikuli).
- Identificar, crear y hacer seguimiento de los errores encontrados.
- Ejecutar tests de regresión cuando se haya arreglado un error y/o en funcionalidad nueva.
- Usar y mantener herramientas de gestión de software como Pivotal, redmine o similares.
- Asegurar la efectividad de los tests mediante mejoras por retroalimentación (mantenimiento).

#### **Requisitos:**

- Dominar la parte básica del lenguaje
  - Estar familiarizado con el contenido de los libros:
    - Clean-Code
    - Node: Up and running
    - Scalable server-side code with javascript
    - Building Node applications with MongoDB and backbone
    - Selenium 2 Testing Tools: Beginner's Guid
    - Sikuli Test Automation
    - TestNG Beginner's Guide
  - Conocimientos de:
    - conocimiento de HTML
    - Conocimientos básicos de JAVASCRIPT
    - CONOCIMIENTOS DE XPATH
  - Participar en el taller de scrum de Xik'
  - Remuneración:
    - Sueldo Base:
      - Medio Tiempo:
      - Tiempo Completo:

### Tester (Tiempo completo por más de 6 meses en Xik')

#### Responsabilidades

- Aprender y entender la funcionalidad de todas las aplicaciones de la organización.
- Crear planes de pruebas, casos de prueba.
- Crear y mantener tests automatizados con selenium o herramienta similar (sikuli).
- Identificar, crear y hacer seguimiento de los errores encontrados.
- Ejecutar tests de regresión cuando se haya arreglado un error y/o en funcionalidad nueva.
- Usar y mantener herramientas de gestión de software como Pivotal, redmine o similares.
- Asegurar la efectividad de los tests mediante mejoras por retroalimentación (mantenimiento).

#### Requisitos

- Nueve meses a tiempo completo en Xik' trabajando con las herramientas que se utilizan en testing

- SABER E IMPLEMENTAR POM
- XML
- Haber presentado por lo menos cuatro veces la presentación de testing.
- Haber leído el libro de Extreme Programming
- Remuneración:
  - Sueldo Base
  - Bono

#### Tester integrador (AVANZADO)

##### Responsabilidades

- Asegurar que todas las aplicaciones están estables y están libres de defectos (Nunca se puede asegurar el 100%).
- Entender la funcionalidad de todas las aplicaciones de la organización.
- Crear planes de pruebas, casos de prueba.
- Crear y mantener tests automatizados con selenium o herramienta similar (sikuli).
- Identificar, crear y hacer seguimiento de los errores encontrados.
- Ejecutar tests de regresión cuando se haya arreglado un error y/o en funcionalidad nueva.
- Usar y mantener herramientas de gestión de software como Pivotal, redmine o similares.
- Asegurar la efectividad de los tests mediante mejoras por retroalimentación (mantenimiento).

##### Requisitos

- Dominar cosas específicas del lenguaje
  - Javascript: ECMA6: commonjs, hoisting, arrows, const, let, Array.map, Array.reduce, Array.each, args, apply, typeof, instanceof, prototypes, named functions, Object.assign
- Desarrollar experiencia con:
  - Azure / Amazon web services (solo se requiere lo básico, VPSs, etc)
- Dominar herramientas de desarrollo / testing
  - MochaJS - developer
  - TestNG - tester
  - Selenium - tester
  - Postman - developer / tester
  - Alguno de Jenkins | TeamCity | GoCD | TFS
- Haber leído:
  - Agile Testing
  - Jenkins: The Definitive Guide
  - Jenkins Continuous Integration CookBook
  - REPORTES PARA PRESENTACIONES
- Certificaciones
  - STQB Certification - Foundation level
  - ISTQB Certification - Agile Tester Extension
  - Certification de Microsoft (Visual Studio o Team Foundation Server)
  - Haber dado la presentación de Testing por lo menos a dos clientes.
- Remuneración:

## Tester Senior

### Responsabilidades.

- Asegurar la alta calidad del código.
- Establecer la estrategia. en el proceso del proyecto.
- Verificación de los procesos.
- Mejora de los procesos aplicados en el proyecto.
- Implementación de nuevos procesos para la agilización de algún proceso en el proyecto.

### Requisitos

- Dominar cosas específicas del lenguaje
  - Javascript: ECMA6: commonjs, hoisting, arrows, const, let, Array.map, Array.reduce, Array.each, args, apply, typeof, instanceof, prototypes, named functions, Object.assign
- Desarrollar experiencia con:
  - Docker
  - Ansible
  - Azure / Amazon web services (solo se requiere lo básico, VPSs, etc)
- Dominar herramientas de desarrollo / testing
  - MochaJS - developer
  - TestNG - tester
  - Selenium - tester
  - Postman - developer / tester
  - Alguno de Jenkins | TeamCity | GoCD | TFS
- Haber leído:
  - Continuous Delivery: Reliable Software Releases through Build, Test, and Deployment Automation
  - Test - Driven Java Development (RICARDO)
  - The cucumber for java book: Behavior-Driven Development for Testers and Developers.
- Certificaciones.
  - Oracle Certified Professional, (OPCIONAL)
  - CERTIFICACION Java SE 8
  - Tener alguna de las siguientes certificaciones:
  - ISTQB Certification Advanced level – Tester
  - ISTQB Certification Advanced level - Test Analyst
  - ISTQB Certification Advanced level - Technical Test Analyst
  - Haber dado la presentación de Testing por lo menos a cinco clientes.
- Remuneración

## **Afiliado Experto**

### **Responsabilidades**

- Garantizar la buena ejecución de proyectos (de desarrollo)
- Apoyar a los miembros del equipo durante el desarrollo proyectos.
- Incentivar el trabajo en equipo.
- interactuar con el productowner
- conectarse a slack
- JAVAS Code Rewiew de los commits TODOS LOS DÍAS

### **Requisitos**

- Haber liderado al menos 3 proyectos.
- Haber trabajado en un proyecto con varios equipos.
- Tener conocimientos de Tester o Desarrollador senior.

Personalidades Anexo 5

<b>Ricardo Valladares</b>	
Personality	The Debater
Extraverted	65%
Intuitive	61%
thinking	57%
Prospecting	52%
Assertive	76%
Role	Analyst
Strategy	People Mastery

<b>Evelyn Oliva</b>	
Personality	The Defender
Introverted	55%
Observant	55%
Feeling	65%
Judging	58%
Assertive	80%
Role	Sentinel
Strategy	Confident individualism

<b>Juan Pablo Barrientos</b>	
Personality	The Consult
Extraverted	54%
Observant	66%
Feeling	55%
Judging	54%
Assertive	90%
Role	Sentinel
Strategy	People Mastery

<b>Luis Diego Sanchez</b>	
Personality	The Consult
Extraverted	90%
Observant	58%
Thinking	54%
Judging	55%
Assertive	91%
Role	
Strategy	

<b>Carlos Ruano</b>	
Personality	The Campaigner
Extraverted	73%
Intuitivo	84%
Feeling	62%
Prospecting	86%
Turbulent	70%
Role	Diplomatic
Strategy	Social Engagement

<b>Alexander Hung</b>	
Personality	The Logician
Introverted	82%
Intuitive	64%
Thinking	58%
Prospecting	70%
Turbulent	62%
Role	Analyst
Strategy	Constant Improvement

<b>Luis Barrientos</b>	
Personality	The Protagonist
Extraverted	83%
Intuitive	54%
Feeling	55%
Judging	63%
Assertive	77%
Role	Diplomat
Strategy	People Mastery

<b>Giovanny Telon</b>	
Personality	The Campaigner
Extraverted	53%
Intuitive	67%
Feeling	74%
Prospecting	64%
Turbulent	60%
Role	Diplomat
Strategy	Social Engagement

<b>Hernan Villatoro</b>	
Personality	The Virtuoso
Introverted	53%
Observant	65%
Thinking	56%
Prospecting	62%
Assertive	82%
Role	Explorer
Strategy	Confident Individualism

<b>Sebastian Morales</b>	
Personality	The Logistician
Introverted	57%
Observant	62%
Thinking	67%
Judging	64%
Assertive	75%
Role	Sentinel
Strategy	Confident Individualism

<b>Andrea Barrera</b>	
Personality	The Consult
Introverted	54%
Observant	69%
Feeling	64%
Judging	61%
Assertive	66%
Role	Sentinel
Strategy	People Mastery

<b>Erwin Morataya</b>	
Personality	The Advocate
Introverted	74%
Intuitive	55%
Feeling	63%
Judging	70%
Assertive	65%
Role	Diplomat
Strategy	Confident Individualism



<b>Jorge Salvatierra</b>	
Personality	The Debater
Extraverted	70%
Intuitive	62%
Thinking	70%
Prospecting	79%
Assertive	94%
Role	Analyst
Strategy	People Mastery

<b>Giovanny de León</b>	
Personality	The Logistician
Extraverted	77%
Observant	76%
Feeling	64%
Prospecting	55%
Assertive	92%
Role	Explorer
Strategy	People Mastery

<b>Christian Brolo</b>	
Personality	The Advocate
Introverted	76%
Intuitive	54%
Feeling	59%
Judging	68%
Assertive	85%
Role	Diplomat
Strategy	Confident Individualism

## Criterio de evaluación Anexo 6

### Summary

#### Extraverted:

Are more interested in engaging with the people, objects, and environment around them. This preference manifests itself in many ways: Extraverts are less sensitive than Introverts to noise, for example, and they are likelier to wear bright and colorful clothes. Extraverts not only tolerate external stimuli, however; they actually need these stimuli in order to support their own energy.

Extraverts are often energetic and willing to take the lead, especially in social situations. They enjoy pushing themselves to the limit and challenging themselves and those around them. Unlike Introverts, who are more cautious in their approach, Extraverts are likely to feel that they can handle life's challenges without much forethought. Whether that turns out to be true depends on many other circumstances, but overall, Extraverts tend to be more proactive in experiencing—and embracing—the world around them.

#### Introverted

Requires less communication with others than an Extravert would, but an Introvert's preference for less stimulation can also influence his or her hobbies, political attitudes, and even eating or drinking habits. To give a practical example, our studies have found that Introverts are less likely than Extraverts to enjoy coffee and energy drinks.

#### Observant

Trait focus on the actual world and things happening around them. Preferring to see, touch, feel, and experience, they are happy to leave theories and possibilities to others. They keep their feet on the ground and focus on the present, instead of wondering why or when something might happen. Consequently, people with this trait tend to be better at dealing with facts, tools, and concrete objects as opposed to brainstorming, theorizing about future events, or handling abstract theories. Observant types are also significantly better at focusing on just one thing at a time instead of juggling multiple activities

#### Intuitive.

Trait rely on their imaginations and think in terms of ideas and possibilities. They dream, fantasize, and question why things happen the way they do, always feeling slightly detached from the actual, concrete world. Although they observe other people and events, their minds remain directed both inwards and somewhere beyond—always

questioning, wondering, and making connections. When all is said and done, Intuitive types believe in novelty, in the open mind, and in never-ending improvement.

#### Thinking

Trait seek logic and rational arguments, relying on their head rather than their heart. They do their best to safeguard, manage, and conceal their emotions. “Whatever happens, you must always keep a cool head”—this is the motto of thinking individuals. These types are not cold-blooded or indifferent, however. People with the Thinking trait are often just as emotional as those with the Feeling trait, but they subdue or override their feelings with their rational logic.

#### Feeling.

Trait follow their hearts and care little about hiding their emotions. From their perspective, we should not be afraid to listen to our innermost feelings and share them with the world. These individuals tend to be compassionate, sensitive, and highly emotional. They would rather cooperate than compete, although they are not naïve or easily swayed. In fact, people with the Feeling trait are likely to fight tooth and nail for their values and beliefs. For many Feeling types, principles and ideals are much more important than, say, professional success. Although this perspective might not seem rational, Feeling types generally adhere to their own highly individualized—and perfectly valid—logic.

#### Judging

They would rather prepare five different contingency plans than wait for challenges to arise. These individuals enjoy clarity and closure, always sticking to the plan rather than going with the flow. It’s as if Judging types keep a mental checklist, and once a decision is crossed off that list, it is not open to reassessment. This mentality applies as much to grocery shopping as it does to life goals, like buying a house.

#### Prospecting

Prospecting individuals are flexible and relaxed when it comes to dealing with both expected and unexpected challenges. They are always scanning for opportunities and options, willing to jump at a moment’s notice. People with this trait understand that life is full of possibilities, and they are reluctant to commit to something that might prove an inferior option in the future. They also focus more on what makes them happy than what their parents, employers, or teachers expect. If a specific task is not particularly important or interesting, a Prospecting individual will always come up with something better to do.

#### Assertive

Individuals are self-assured, even-tempered, and resistant to stress. They refuse to worry too much, and they don't push themselves too hard when it comes to achieving goals. Similarly, they are unlikely to spend much time thinking about past actions or choices. According to Assertive types, what's done is done and there is little point in analyzing it. Not surprisingly, people with this trait are generally satisfied with their lives, and they feel confident in their ability to handle challenging and unexpected situations.

#### Turbulent

Individuals are self-conscious and sensitive to stress. They experience a wide range of emotions and tend to be success-driven, perfectionistic, and eager to improve. Always feeling the need to do more, have more, and be more, Turbulent types may forget how exhausting this dissatisfaction can be—both for themselves and for the people around them.

#### Type Groups

##### Roles

##### Analysts

Types: Architect (INTJ), Logician (INTP), Commander (ENTJ), Debater (ENTP)

Embrace rationality and impartiality, excelling in intellectual debate as well as scientific or technological fields. They are fiercely independent, open-minded, strong-willed, and imaginative, embracing a utilitarian perspective and focusing on what works rather than what satisfies everybody. These traits make Analysts excellent strategic thinkers but can cause difficulties in social or romantic contexts.

##### Diplomats

Types: Advocate (INFJ), Mediator (INFP), Protagonist (ENFJ), Campaigner (ENFP)

Value empathy and cooperation, and they excel at diplomacy and counseling. Members of this group are cooperative and imaginative, often playing the role of harmonizers in their workplaces or social circles. These traits make Diplomats warm, empathic, and influential individuals, but can prove a liability in situations that require cold rationality or making difficult decisions.

##### Sentinels

Types: Logistician (ISTJ), Defender (ISFJ), Executive (ESTJ), Consul (ESFJ)

Cooperative and practical, Sentinels embrace and create order, security, and stability wherever they go. People in this group tend to be hard working, meticulous, and traditional, and they excel in logistical or administrative fields,

especially those based on clear hierarchies and rules. These personality types stick to their plans and do not shy away from difficult tasks. However, they can be inflexible and reluctant to accept different points of view.

### Explorers

Types: Virtuoso (ISTP), Adventurer (ISFP), Entrepreneur (ESTP), Entertainer (ESFP)

Are the most spontaneous group, and they share an ability to connect with their surroundings in a way that is beyond the reach of other types. Explorers are utilitarian and practical, shining in situations that require quick reactions or the ability to think on their feet. They are masters of a variety of tools and techniques—whether physical tools or techniques for persuading others. Unsurprisingly, Explorers are irreplaceable in crises, and their skill set enables them to excel in a range of arenas, from craftsmanship to salesmanship. However, their traits can also push them to undertake risky endeavors or focus solely on sensual pleasures.

### Strategies

#### Confident

Prefer doing things alone, choosing to rely on their own skills and instincts rather than seeking support, advice, or feedback from others. These personality types value self-sufficiency and personal responsibility. They know where their talents lie, and they demonstrate high self-confidence.

#### People Mastery

People Masters excel at communicating and thrive on social contact. They are at ease in social events or in situations where they need to rely on or direct other people. Confident in their abilities, these types do not hesitate to express their opinions. People Masters enjoy being socially active and value knowing what makes other people tick, but they tend not to worry about what others think of them

#### Constant Improvement

Constant Improvers are quiet, individualistic people. They tend to be perfectionistic and success-driven, often spending a great deal of time and effort ensuring that their work is the best it can be. As you might guess from the name, Constant Improvers are high achievers who dedicate themselves to their craft. Unfortunately, they tend to worry too much about their performance.

#### Social Engagement

Energetic, and success-driven types. Restless and perfectionistic, Social Engagers value their social status and are eager to succeed in everything they do. Their curiosity and willingness to work hard make them high achievers, but they can be quite sensitive to the opinions of others. Social Engagers may find themselves vacillating between very positive and very negative emotions.

Carnets Anexo 7

**Parte frontal**



**Parte Trasera**

