

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Especialización en Transformación Organizacional

**Plan de Carrera como estrategia de atracción y retención del talento calificado en la
industria del Software**

por

Romina Lorenzo Monzón

TUTOR: Lic. Franco Pisano, Magíster en Gestión empresarial cooperativa.

Montevideo

URUGUAY

2022

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: Plan de Carrera como estrategia de atracción y retención del talento calificado en la industria del Software.

Autor/es: Romina Lorenzo Monzón

Tutor: Lic. Franco Pisano, Magíster en Gestión empresarial cooperativa

Posgrado en Transformación Organizacional

Puntaje

Tribunal

Profesor

Profesor

Profesor

FECHA

DEDICATORIA

A Daniel, por ser el consejero de todos los días, desde la elección del posgrado hasta la finalización del presente trabajo. Gracias por el apoyo incondicional, por haber sido paciente, y ayudarme a mantener la constancia para lograr este resultado.

RESUMEN

El presente trabajo aborda la elaboración e implementación de un Plan de Carrera en la organización GeneXus Consulting. Para elaborarlo se tuvo en cuenta distintas teorías de la motivación de los seres humanos y su evolución, el concepto de salario y salario emocional, y el contexto tanto organizacional como del mercado laboral y su relación con las empresas de tecnología en Uruguay. Su objetivo es demostrar que, utilizando el plan de carrera como herramienta parte de la estrategia organizacional, se logrará reducir los niveles de rotación de personal, y a la vez funcionará como una estrategia de marca empleadora para atraer candidatos altamente calificados. Logrando de dicha forma la consecución de los objetivos de la organización, ayudando a su competitividad en el mercado de las tecnologías de la información, generando un impacto en la cultura, y siendo también, clave para el desarrollo profesional de las personas que forman parte de ella.

Palabras clave:

Plan de carrera, Desarrollo profesional, Motivación, Salario emocional, Talento

TABLA DE CONTENIDO

1. Dedicatoria
2. Resumen y palabras clave
3. Introducción
 - a. Evolución del mercado laboral del sector de las tecnologías de la información en el Uruguay.
4. Marco teórico
 - a. Teorías de la motivación
 - b. Salario emocional
 - c. Plan de carrera
5. Metodología
 - a. Análisis del contexto organizacional
 - b. Plan de Carrera GeneXus Consulting
 - c. Gestión del cambio para la implementación del Plan de Carrera GeneXus Consulting.
6. Conclusiones
7. Bibliografía
8. Anexo

INTRODUCCIÓN

Para los profesionales que se desempeñan en el área de gestión de personas es un gran desafío la retención y atracción de los talentos, de hecho, es de los desafíos más importantes que se enfrentan las organizaciones en la actualidad para poder continuar potenciando su negocio y ser competitivos en el mercado. Dicha problemática se profundiza si se hace foco en el talento con formación técnica o experticia en el área de las tecnologías de la información. Esto se debe al veloz avance de la digitalización de los procesos productivos y de negocios que se viene dando en todos los sectores de actividad, así como de los distintos ámbitos que hacen a la vida cotidiana de la sociedad, lo que ha implicado un crecimiento en la demanda de dicho sector para customizar, implementar e innovar mediante sus servicios la experiencia digital de las personas.

Esta problemática no es únicamente conocida por las empresas del rubro tecnológico, sino que es una tendencia que se acentúa en los demás rubros que deben adaptarse a dicha transformación y adoptar herramientas y recursos digitales de forma proactiva para anticiparse a la competencia que ofrece el mercado. Esto no pueden realizarlo sin tener en cuenta el talento de los profesionales del área, los cuales son cada vez más codiciados en el mercado laboral por dicha razón.

Para poder hacerle frente al gran avance tecnológico, la expansión de los mercados locales a internacionales, la rápida obsolescencia de las habilidades, y la continua ebullición de nuevos

conocimientos que ejercen distintas presiones sobre las compañías, éstas se ven obligadas a diseñar de forma creativa las políticas y procedimientos relacionados a la gestión del talento. Las organizaciones han comenzado a utilizar los datos, mediciones e indicadores para diseñar e implementar estrategias desde el área de Recursos Humanos para afrontar lo descrito anteriormente. Entre estas estrategias se encuentran las acciones de marca empleadora, planes de beneficios, salarios competitivos, planes de desarrollo de carrera, capacitaciones, balance vida personal / vida profesional (los cuales incluyen flexibilidad horaria, trabajo remoto, días extra de licencia, jornadas de integración, etc.), entre otros. En ese sentido, ya son muchas las organizaciones que han concluido que ayudar a sus colaboradores a mejorar su calidad de vida les genera una mayor satisfacción, sentimiento de pertenencia y fidelidad hacia la organización.

El plan de carrera es una de estas estrategias que se ha estado implementando por parte de las organizaciones para lograr acompañar los objetivos profesionales de los individuos con sus propios intereses. Mediante dicha herramienta se establecen también otras como las políticas de gestión del conocimiento y los planes de trayectoria y sucesiones. El presente trabajo pretende profundizar sobre qué implica la implantación de planes de carrera como herramienta para atraer y retener a los mejores talentos del mercado laboral del rubro tecnología, y su gestión del cambio para implementarlo en la organización objeto de estudio: Genexus Consulting.

En el siguiente capítulo se analizará la evolución del mercado laboral del sector de las tecnologías de la información en Uruguay como forma de justificación del presente trabajo. A continuación, se describirá en el marco teórico las distintas teorías de la motivación, con el objetivo de tener en cuenta por qué el Plan de Carrera puede llegar a ser un factor motivador para los profesionales del área. Luego, en contexto de los factores motivacionales se introduce

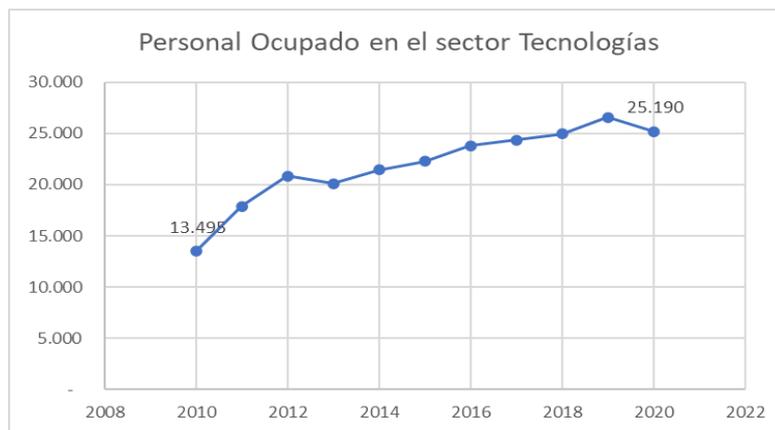
el concepto de salario emocional, y el concepto de Plan de Carrera como una característica que de éste se desprende; para finalizar a continuación, con la descripción del plan diseñado para aplicar en Genexus Consulting, y la descripción de cómo se gestionará dicho cambio en la organización.

Evolución del mercado laboral del sector de las tecnologías de la información en el Uruguay

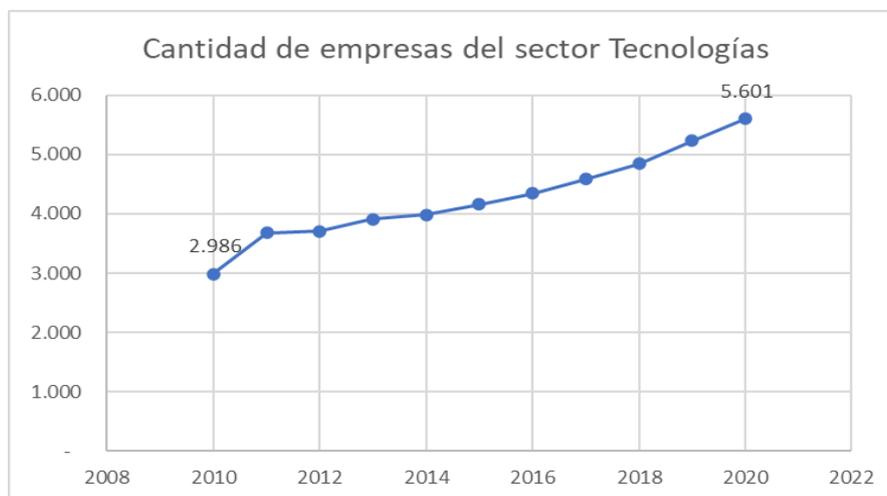
El presente capítulo pretende analizar el comportamiento del mercado laboral uruguayo del sector tecnologías de la información y comunicación. Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística, en el período que va desde el 2011 hasta el 2021, el sector Tecnología (distinguido como información y comunicación, incluyendo también el sector de creación de contenido audiovisual) ha sido el segundo con mayor crecimiento de ocupación con respecto al porcentaje de personal ocupado total (ver anexo I). Ha aumentado un 36% respecto a 2011, quedando debajo únicamente del sector denominado “actividades inmobiliarias / actividades administrativas y servicios de apoyo” que cuenta con una tasa de crecimiento del 53%. Dicho fenómeno, en el sector de estudio, se puede explicar tanto por la migración del personal de otros sectores hacia este, como por el incremento de las incorporaciones de nueva fuerza de trabajo.

El Directorio de Empresas, presentado por el Instituto Nacional de Estadística, es un repositorio de la evolución del sector empresarial dentro del área de industria y comercio. En el año 2010 se registraba un total de 13.495 personas trabajando para el sector TIC, mientras que diez años más tarde en 2020 un total de 25.190. Esto implica un 86% de aumento del personal empleado por este sector, unos 11.695 nuevos puestos de trabajo en términos absolutos. Cabe la

aclaración de que dicha cifra comprende únicamente al personal dependiente, ya que es cada vez más común en esta área la contratación de servicios profesionales, amparados en la normativa que declara de interés nacional la actividad de producción del sector de Software en competencia internacional, que otorga a dichas entidades consideraciones especiales de aportes a la seguridad social como prestadoras de servicios personales profesionales universitarios. De los cuales el Banco de Previsión Social, organismo encargado de recoger los aportes de los trabajadores formales, no puede contabilizar en dicha cifra. Este fenómeno dentro del mercado laboral de las tecnologías ya ha sido analizado bajo la óptica de la informalidad y sus consecuencias en la seguridad social (Saldain, 2018).



Continuando con el análisis del crecimiento del sector, en 2010 existían 2.986 empresas del rubro, y para 2020 se registraron 5.129, implicando un aumento del 71% en términos relativos.



MARCO TEÓRICO

Teorías de motivación

Para la implantación de todo proyecto de transformación es importante tener en cuenta la perspectiva del tema por parte del público objetivo. Por tal motivo, es relevante para el presente proyecto comprender qué motiva a los colaboradores de una organización, cuáles son sus prioridades, objetivos y metas individuales, ya que, como se ha mencionado anteriormente, para poder elaborar un plan de carrera ideal, es necesario alinear las necesidades y motivaciones de los colaboradores con los objetivos de la organización. Para poder aproximarse a esto, se describirán a continuación distintas teorías de la motivación que aplican al presente estudio, comenzando desde la primera teoría desarrollada por Maslow acerca de las necesidades básicas de los seres humanos, y culminando con la más reciente teoría Z, que contempla al ser humano como ser trabajador.

Para la Real Academia Española, la motivación es un “*conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona*”.

Maslow (1943) basa su teoría de las motivaciones humanas en la jerarquía de las necesidades, distinguiendo entre básicas y superiores (o racionales). En ese sentido, describe cinco tipos por las cuales se encuentran motivadas las personas, y las representa en una pirámide en orden ascendente, en la cual las necesidades más básicas están ubicadas en la parte inferior, y las más complejas de alcanzar en la parte superior de la misma. En primer lugar, califica como

necesidades más básicas de las personas las necesidades fisiológicas, que incluyen por ejemplo comer, dormir y poseer abrigo. En segundo lugar, nombra a las necesidades de seguridad, que comprenden la estabilidad, el orden, la seguridad y la ausencia de dolor. En tercer lugar, se encuentran las necesidades sociales, las cuales se satisfacen mediante la interacción social, el afecto, el intercambio con otros, los vínculos, y el sentido de pertenencia a un grupo. En el cuarto nivel, se encuentran las necesidades de autoestima, las cuales incluyen el reconocimiento de los demás, la confianza en sí mismo, el respeto, la reputación, el prestigio, el estatus y el éxito entre otros. Por último, la parte superior de la pirámide Maslow distingue las necesidades de autorrealización. Éstas implican un trabajo de introspección de las personas ya que comprenden por ejemplo la autosatisfacción, mediante la búsqueda de autodesarrollo, creatividad, independencia, autoexpresión, moralidad y ética. Vale aclarar que, para Maslow, se deben satisfacer las necesidades más básicas para poder lograr alcanzar la autorrealización. También implica que una vez cubierta una necesidad ya no funciona como fuente de motivación, sino que esta pasa a ser la siguiente.

McClelland (1961), por otra parte, distingue tres tipos de motivaciones que operan en las personas: necesidades de logro, afiliación y poder. El logro lo entiende como el impulso a sobresalir a través del éxito. Implica que las personas se auto imponen metas elevadas para alcanzar, teniendo la necesidad de desarrollar varias actividades con excelencia, apostando al trabajo bien realizado, y aprendiendo del constante *feedback*. Por otro lado, entiende al poder como una necesidad de influir en los demás, obteniendo reconocimiento por ello. Estas personas desean adquirir cierto prestigio y estatus, y disfrutan de que se haga lo que ellas proponen. Por último, la afiliación refiere al deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, pertenecer a un grupo, ser populares, y mantener contacto con los demás.

Las personas que se ven motivadas por la afiliación, tienden a interesarse más por la calidad de sus vinculaciones.

La teoría de Herzberg (1967), también llamada teoría del factor dual, concibe al trabajo como una fuente de satisfacción en sí misma. Destaca la importancia del puesto y de la cultura organizacional. Mediante la utilización de métodos cuantitativos, Herzberg concluyó que las personas que se manifestaron de forma positiva en cuanto a sus trabajos, tendían a atribuirlo a ellos mismos, mencionando características intrínsecas como los logros, reconocimiento, el trabajo bien hecho, responsabilidades asumidas, entre otros. En cambio, quienes se manifestaron insatisfechos con sus trabajos listaron aspectos externos como las condiciones de trabajo, las políticas organizacionales, relaciones personales, política de remuneración de la empresa, etc. Comprobó así, que los factores higiénicos, es decir los externos, al estar satisfechos eliminan la insatisfacción del individuo, pero eso no garantiza que se traduzca en una motivación, mayor esfuerzo ni energía para la consecución de objetivos. Sin embargo, los factores intrínsecos, determinan sí la motivación de los individuos. Estos últimos pueden ser: tareas estimulantes y desafiantes, la certeza de contribuir con un bien mayor generando valor, el reconocimiento de sus pares o superiores por la labor bien realizada, el asumir con éxito nuevas responsabilidades.

Mc Gregor (1966) ha desarrollado dos teorías, las cuales buscan explicar la motivación laboral de las personas, y las distingue como contrapuestas. Por un lado, la Teoría X, supone que las personas son estáticas, que intentan evitar las responsabilidades, y sienten cierta aversión hacia el trabajo lo que genera que sean poco ambiciosos en cuanto a su futuro profesional, por ende, deben ser motivados a través del castigo. En contraposición, la Teoría Y considera que las personas tienen motivaciones intrínsecas con respecto a su trabajo. Tienen iniciativa,

ambiciones, le atraen los nuevos desafíos, buscan nuevas responsabilidades, y cumplir sus objetivos profesionales ayudando a lograr los objetivos de la organización. También supone que las personas deben gozar de las condiciones correctas para poder disfrutar su trabajo como si se tratase de un juego, es decir, que el nivel de compromiso con los objetivos organizacionales es proporcional a las recompensas que estos obtengan a través de sus logros.

Posteriormente, en los años ochenta, William Ouchi (1981) comenzó a plantear una nueva hipótesis complementaria a las de Mc Gregor, basada en una filosofía humanista, llamada Teoría Z. En ella propone que las personas no desligan su condición de seres humanos de la de trabajadores. Basa las relaciones humanas bajo el principio de no separar la vida personal de la laboral, sino que una impulsa a la otra mediante ciertos valores como la confianza, el compromiso con los principios, la generación de valor para un fin superior al individual. Dichos valores, a su vez favorecen a un mejor rendimiento tanto de la organización como de los individuos en sí mismos, promoviendo el compromiso entre la organización y sus personas e impulsando el sentido de pertenencia. Esta teoría impulsa un estilo de liderazgo más participativo si se compara por ejemplo con la Teoría Y.

A la hora de diseñar un proyecto de Plan de Carrera, se debe tomar nota de todas las grandes teorías sobre la motivación en la medida de que cada una genera un aporte a la realidad. Con ese espíritu se ha elaborado la propuesta del presente trabajo.

Salario emocional

La Real Academia Española define al salario como “cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena”. Pero hoy en día el percibir una remuneración acorde no es lo único que hace sentir a un individuo satisfecho profesionalmente. Es más, el factor económico puede ser mejorado siempre por otra organización, mientras que el factor emocional es más difícil de satisfacer. De este razonamiento se desprende el concepto de “salario emocional”.

Existen varias concepciones del mismo, para Montalvo (2018) se trata de los beneficios intangibles que entrega la organización a sus colaboradores reforzando la retribución económica, implementado con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas para fidelizar y comprometerlos.

González (2010) distingue cuatro tipos de dimensiones de salario emocional. La primera versa de las retribuciones variables especiales, como primas por nacimiento, matrimonios, antigüedad, etc. En segundo lugar, se encuentran las retribuciones sociales, que implican beneficios más relacionados a la salud y educación como seguros médicos privados, seguros de vida, apoyo para la educación de los hijos o de la formación de los propios colaboradores. En tercer lugar, distingue aquellas retribuciones que denomina “de conciliación”, donde ubica aquellas ventajas que ofrece la organización a sus colaboradores para conciliar su vida personal con la laboral como por ejemplo guarderías internas, flexibilidad horaria, trabajo remoto, reducción horaria, etc. Por último, menciona la retribución relacionada con lo emocional, y que implican un fuerte impacto en la motivación como ser el ambiente de trabajo, la cultura

colaborativa, parking gratuito, beneficios comerciales, gimnasios o clubes de deportes pagos, entre otros.

Marisa Elizundia (2019), creadora del Barómetro de Salario Emocional lo describe como “la retribución no económica o aquellos beneficios emocionales del trabajo, que nos motivan, cambian nuestra percepción del trabajo y nos impulsan al desarrollo personal y profesional”. Elizundia enumera diez elementos que toma en cuenta el barómetro para medir el nivel de satisfacción de salario emocional los cuales son: autonomía, pertenencia, creatividad, dirección, disfrute, inspiración, maestría, crecimiento personal, crecimiento profesional, y propósito y significado.

Existen numerosas concepciones más, pero todas coinciden en que el salario emocional hace referencia a aquellas valoraciones intangibles de retribución no económica que se obtiene por el trabajo y que favorecen a la satisfacción de las necesidades personales.

Al contar con un impacto simbólico positivo sobre la calidad de vida de las personas y al funcionar como un motor motivacional, este concepto toma cada vez más protagonismo en las organizaciones que deciden desarrollarlo como estrategia para evocar el compromiso y fidelidad de sus colaboradores. Y es debido a su marcado enfoque subjetivo, que es un verdadero reto para las organizaciones lograr abarcar las motivaciones de todos sus integrantes. Además, debemos tener en cuenta que este es un concepto que varía con el tiempo, debido a que las motivaciones de una persona no son las mismas al comenzar a dar los primeros pasos en el mercado laboral, que a los veinte, diez o incluso cinco años posteriores. Por tal motivo, las organizaciones deben incluir en su estrategia este elemento para intentar abarcar lo máximo posible.

La naturaleza del salario emocional, no es otra que la de armonizar las expectativas individuales, con las necesidades que versan en la vida cotidiana contribuyendo a un equilibrio para ambas partes. Su concepción es la de proporcionar la posibilidad de co-construir una vida saludable, con significado, con el fin de obtener resultados tanto para las organizaciones como para las personas que la comprenden.

Otra forma de cuantificar el salario emocional, es realizando un estudio generacional. Tal como se mencionó anteriormente, lo que alguna vez fue imprescindible para estar satisfechos posiblemente varíe de acuerdo a la etapa de vida en la cual se encuentran las personas.

La consultora internacional Michael Page recoge la existencia de 6 generaciones conviviendo en las sociedades de hoy en día, las mismas son: generación silenciosa, nacidos entre 1925 y 1944, Baby Boomers, nacidos entre 1945 y 1959, Generación X, nacidos entre 1960 y 1980, Millennials, nacidos entre 1981 y 1995, Centennials, nacidos entre 1996 y 2010, y Generación táctil, nacidos después de 2010.

En la actualidad son cuatro las que conviven en el mercado laboral: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials. Es relevante considerar las preferencias de cada uno de estos grupos a la hora de generar propuestas de salario emocional para que su impacto sea más eficaz. En ese sentido resulta relevante conocer los distintos factores motivadores no salariales para los distintos estratos etarios ante mencionados. Es así que dicha consultora, realizó una investigación mediante la utilización de encuestas, mediante la cual obtuvo como resultados el orden de prioridades de los disparadores motivacionales que influyen en el salario emocional para cada una de ellas:

- Baby Boomers
 1. Subsidios / planes de ahorro
 2. Planes de carrera
 3. Capacitación y desarrollo
 4. Seguro médico
 5. Reconocimiento y bienestar
 6. Flexibilidad laboral

- Generación X
 1. Subsidios / planes de ahorro
 2. Flexibilidad laboral
 3. Capacitación y desarrollo
 4. Planes de carrera
 5. Reconocimiento y bienestar
 6. Seguro médico

- Millennials
 1. Flexibilidad laboral
 2. Planes de carrera
 3. Días libres
 4. Capacitación y desarrollo
 5. Reconocimiento y bienestar
 6. Movilidad internacional

- Centennials
 1. Flexibilidad laboral
 2. Trabajo con propósito
 3. Días libres

4. Plan de carrera
5. Reconocimiento y bienestar
6. Movilidad internacional

Analizando los resultados, podemos observar que los Baby Boomers tienen mayor prioridad en su motivación por subsidios y planes de ahorro, lo cual se podría interpretar debido a que se encuentran más cerca de su edad de retiro. Y al igual que a la Generación X, manifiestan cierta preocupación por los seguros médicos, a diferencia de las dos generaciones más jóvenes, que coinciden por ejemplo en valorar más los días libres.

En cuanto a lo que compete al presente trabajo, se puede observar que el plan de carrera se encuentra presente como factor motivacional en los cuatro estratos generacionales. Sin embargo, se manifiesta en diferentes niveles de relevancia para cada una de ellas, mientras que para los Millennials y Baby Boomers se encuentra en segundo lugar de relevancia, para los Centennials y Generación X está un lugar por debajo en sus prioridades.

La personalización de las propuestas de salario emocional permite una mayor eficiencia en la gestión de los recursos de las organizaciones. Esto ocurre en la medida de que se pueden desarrollar propuestas de salario emocional coincidentes con el tipo de talento que necesite incorporar la organización. En el sector tecnologías de la información, el Plan de Carrera es considerado como una estrategia que hace a la propuesta de salario emocional de las organizaciones. En el caso de GeneXus Consulting, como se verá más adelante, la necesidad de talento con distinto nivel de *seniority* resulta heterogénea por lo tanto el desarrollo de un Plan de Carrera resulta ideal debido a que es una motivación para las personas que integran las cuatro generaciones.

Plan de Carrera

Para Alles (2009) el Plan de Carrera es un programa organizacional para el desarrollo del talento de las personas: *“Implica el diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa”*. El objetivo principal de estos planes, es ir preparando a las personas para poder cubrir los cargos más técnicos sin tener la necesidad de salir a buscarlos en el mercado.

Se debe distinguir entre dos dimensiones: la individual y la organizacional. La primera es referente a los objetivos personales de crecimiento y desarrollo que la persona desea alcanzar. Si bien puede contener una cuota parte dada por el azar, mayoritariamente toda persona en alguna etapa de su carrera se detiene a reflexionar acerca de sus motivaciones y necesidades para generar metas profesionales y es así cómo comienza a tomar decisiones para poder alcanzarlas tomando el control de su rumbo laboral. En ese sentido, la planificación se dará mediante la autoevaluación de necesidades, deseos, motivaciones y objetivos, en contexto de una expectativa realista de su talento, habilidades, y competencias.

Por otra parte, la dimensión organizacional implica el desarrollo de la carrera de sus colaboradores como un atributo que ella gestiona. Es decir, es la organización quien posee la capacidad de influir sobre la planificación del futuro profesional de los colaboradores mediante el diseño de planes de sucesión, desarrollo o carrera, utilizando las herramientas disponibles para realizar mediciones y generar indicadores para la toma de decisiones.

Es una herramienta que enmarca un camino a seguir por parte de los colaboradores para desarrollar su potencial dentro de la organización. Requiere colaboración de otras herramientas como evaluaciones de potencial, evaluaciones de desempeño, plan de capacitación, plan de sucesión, entre otras.

En el siguiente capítulo se utilizará mediante el estudio de caso cómo un Plan de Carrera podría incidir en la rotación y atracción del talento en una organización del rubro tecnología.

METODOLOGÍA

Análisis del contexto organizacional

El Plan de Carrera Genexus Consulting, ha sido desarrollado tomando en cuenta las características organizacionales y el contexto histórico que se describen a continuación.

Genexus Consulting es una organización creada por el Ingeniero Breogan Gonda y el Ingeniero Nicolás Jodal en 1993 con el objetivo de brindar servicios de consultoría de desarrollo de software a medida, a otras empresas u organismos estatales a través del lenguaje de programación GeneXus. La empresa se encarga de ofrecer soluciones tecnológicas para potenciar la transformación digital y reconversión de los procesos de negocios de distintas organizaciones tanto en Uruguay como en otros países, como Paraguay, Panamá, México y Estados Unidos, entre otros. Actualmente cuenta con 160 profesionales especializados en tres unidades de negocio que son Salud, Consultoría y Calidad de Software. Ha participado en más de 450 proyectos para más de 200 clientes del ámbito público y privado, siendo sus proyectos más destacados la implementación de la historia clínica oncología nacional, historia clínica digital, facturación electrónica, trazabilidad del 100% del ganado vacuno uruguayo, así como otros proyectos de transformación digital de medicina integrada para distintos proveedores de servicios de salud privados, y aportes a otros rubros como transporte y logística, industria, sector financiero, y telecomunicaciones, entre otras. Es una organización con una marcada presencia en el mercado Latinoamericano, y que se plantea como objetivo potenciar los negocios en el mercado estadounidense.

Actualmente la organización se encuentra en pleno proceso de transformación de la metodología de trabajo, debido a que ha sido adquirida en octubre del 2021 por un grupo inversor de Inglaterra, y debe adaptar sus políticas internas e informes para reportar a la compañía Vesta Software Group, que a su vez forma parte del grupo Constellation Software Inc. que cotiza en la bolsa de valores de Canadá.

Desde sus inicios el conocimiento fue muy valorado en la organización, ya que lo consideran su principal propuesta de valor, y es en ese marco que desde hace varios años han desarrollado un programa de becarios. A través del mismo, se dan dos modalidades, en una se seleccionan personas que envían su postulación, se entrevistan y consideran que se adaptan a la cultura organizacional, demuestran interés en conocer el lenguaje, y cuentan con alto potencial. A ellos se les brinda la posibilidad de capacitarlos en el lenguaje GeneXus siendo subsidiados por la organización. Una segunda modalidad es cuando se toma contacto con aquellos alumnos que de forma voluntaria decidieron capacitarse con los cursos de lenguaje GeneXus, los cuales obtienen destacadas calificaciones, pero que no cuentan con experiencia laboral en el rubro tecnología. Dichos candidatos, participan de un proceso de selección con entrevistas con el equipo de Gestión de Personas y los referentes de proyectos. En caso de existir una coincidencia con el perfil personal y la cultura organizacional se les ofrece realizar una pasantía como becarios con la duración de tres meses, de los cuales un 95% terminan convirtiéndose en colaboradores fijos de la organización.

Una vez que se da el ingreso bajo la modalidad de becarios, el programa implica la designación de un tutor para que pueda ejercer como mentor acompañándolos, a su vez se generan reuniones mensuales de *feedback* para poder realizar un seguimiento formal de su desempeño. En caso de que la persona haya demostrado un potencial interesante a desarrollar se lo confirma en el

cargo y se le ajusta el salario de acuerdo a la escala correspondiente para su rol de becario confirmado. Posteriormente se le realiza un seguimiento, ya que muchos de estos se encuentran realizando paralelamente estudios técnicos y/o universitarios en tecnología. El seguimiento implica solicitarles escolaridades en cuatrimestres, brindarles flexibilidades horarias que se adecuan tanto a los proyectos de la empresa como a su situación académica, y posibilidades de continuar capacitándolos o subsidiando certificaciones.

Mediante dicho programa es que se han incorporado más del 50% de las personas que hoy en día cuentan con roles claves como directores de proyecto, y jefes de desarrollo. Esto quiere decir que, si bien no está formalizado el camino o desarrollo del talento, es una práctica que se realiza en la organización desde los inicios de dicho programa. Quienes ingresan como becarios, con el correr de los años van adquiriendo nuevas responsabilidades, así como instancias de formación que le permiten ir asumiendo nuevos roles dentro de la organización. Esto último se encuentra atado también al plan de evaluación de desempeño anual, en el cual en algunos casos quienes son calificados de forma muy positiva, y se considera que cuentan con alto potencial de crecimiento por parte de sus líderes directos se les brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades, siempre atado a la existencia del espacio para asumir ese rol teniendo en cuenta las operaciones y proyectos disponibles.

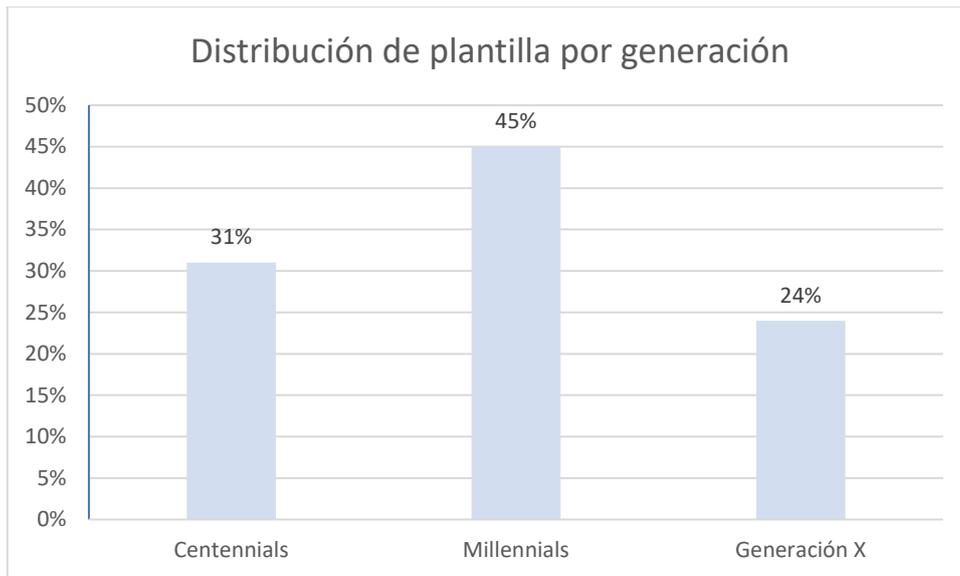
Por otro lado, otra de las formas que se da en la actualidad el desarrollo profesional de los colaboradores de la organización es como una medida reactiva y espontánea de retención del talento. Esto se da cuando una persona considerada como gran valor por su potencial, conocimientos técnicos o de los procesos de la organización, y/o habilidades, según se haya evaluado anteriormente, comunica que le han realizado otra oferta de trabajo. En estos casos

se analiza de forma inmediata la posibilidad de ofrecerle una mejora de acuerdo a cuál sea el motivo que indique la persona que lo llevó a escuchar otras propuestas laborales.

Adicionalmente, la organización ha visto incrementadas las barreras a la hora de contratación de personal tal como lo marca la tendencia en el rubro de tecnologías de la información, como se mencionó en el capítulo introductorio. Los procesos de selección duran cada vez más al no encontrar el talento senior necesario para cubrir las vacantes que surgen de la propia rotación. Actualmente hay procesos de selección que datan de una duración de hasta cuatro meses, hecho que no había sucedido en años anteriores donde la duración promedio de los procesos de selección era de un mes.

Continuando con el análisis del estudio de caso, no se debe dejar de prestar atención a los números que sustentan la implementación del presente proyecto. La organización tiene 30 años, y la media de permanencia del personal a octubre 2022 es de 7 años. Sin embargo, en este caso es necesario considerar la mediana, en la medida de que no considera a los valores más atípicos que podrían modificar los resultados. La mediana de antigüedad es de 3.9 años, un valor considerablemente diferente al promedio, que tal como se mencionó es alterado por ejemplo por aquellas personas que se encuentran en la organización desde su fundación.

Teniendo en cuenta el total de 160 colaboradores de la empresa a octubre 2022, el promedio de edad es de 34 años y la mediana de 33 años, es decir generación Millennial, si tenemos en cuenta la clasificación antes mencionada de Michel Page. Considerando todas las generaciones se divide de la siguiente forma:



En cuanto al índice de rotación, si se analiza desde 2015 es notoria cierta estabilidad con una leve tendencia al alza hasta 2020. Año en el cual se registra una caída considerable del mismo, justificado por el contexto de estancamiento del mercado laboral dado por la crisis ocasionada por la pandemia de Covid-19. Ya para 2021 con un mercado recuperado casi que se duplica el porcentaje registrado en 2019, donde se dieron circunstancias normales del mercado:

Período	Índice de rotación de personal
2015	15%
2016	14%
2017	18%
2018	19%
2019	17%
2020	7%
2021	29%

Otro dato que aporta valor al presente trabajo es el porcentaje de colaboradores que cuentan con formación de grado culminada. Dicha cifra es del 41% sobre el total. Este punto es de gran aporte a la justificación de las dificultades de atraer y retener al personal altamente calificado.

En conocimiento de la situación antes descrita, se plantea la implementación de un Plan de Carrera como formalización del desarrollo profesional, bajo la hipótesis de que implicará un cambio cultural tanto para las personas como para los procedimientos propios de la organización, afectando favorablemente la permanencia y atracción del talento calificado necesario para continuar expandiendo el alcance de los negocios de la organización. El mismo se gestará como una estructura del camino a recorrer y de cómo hacerlo para poder llegar a los distintos cargos de interés de cada colaborador, y también como una solución para la retención del talento calificado como motor motivador para las nuevas generaciones, así como una acción de marca empleadora para la atracción de talento y estrategia para competir con los beneficios ofrecidos por otras organizaciones en el mercado laboral.

Plan de Carrera Genexus Consulting.

El siguiente Plan de Carrera fue desarrollado tomando en cuenta las tres unidades de negocio de la organización (Consultoría, Salud y *Testing* y Calidad de Software), así como algunos de los cargos y perfiles actuales. La unidad de negocios de Salud se consideró en conjunto con la de Consultoría ya que los roles de los equipos son los mismos, y se diferencian únicamente por el tipo de producto que desarrollan. A diferencia de la unidad de Calidad y *Testing* de Software que cuenta con roles diferenciados de estas dos por el tipo de tarea realizada. Cabe mencionar, que el público objetivo son las personas que se desempeñan en dichas unidades, quedando por fuera de este plan las áreas que brindan servicios internos que son: Comercial, Administración y Gestión de Personas. Esto se definió de dicha forma debido que no son áreas que compartan las mismas características y/o problemas que las de las unidades de negocio, y también por el tamaño de las mismas, ya que son equipos de considerable menor tamaño.

En la siguiente tabla se muestra el camino o rumbo ascendente en la carrera profesional de aquellas personas que ingresan a la empresa como becarios, tanto como para aquellas otros que ya se encuentran trabajando y cuentan con experiencia previa en el rubro tanto dentro como fuera de la organización, para así brindarles la posibilidad de seguir asumiendo nuevas responsabilidades.

Etapa de carrera	Tiempo dedicado	Consultoría/Salud		Calidad	
		Área técnica	Gestión de proyectos	Gestión de proyectos	Área técnica
Carrera temprana	0 - 3 meses	<i>Internship</i>		<i>Internship</i>	
	3 - 6 meses	<i>Trainee</i>		<i>Trainee</i>	
	6 - 12 meses	<i>Junior Analyst</i>		<i>QA Tester Junior</i>	<i>QA Technical Tester Jr.</i>
Carrera media	1 - 2 años	<i>Analyst</i>		<i>QA Tester Semi Sr.</i>	<i>QA Technical Semi Sr.</i>
	2 - 3 años	<i>Semi Senior Analyst</i>		<i>QA Tester Sr.</i>	<i>QA Technical Sr.</i>
Carrera tardía	3- 5 años	<i>Senior Analyst</i>		<i>QA Lead Jr.</i>	<i>QA Technical Lead Jr.</i>
	5 - 6 años	<i>Software expert</i>		<i>QA Lead</i>	<i>QA Technical Lead</i>
	6 - 8 años	<i>Senior Expert</i>		<i>QA Lead Sr.</i>	<i>QA Technical Lead Sr.</i>
Carrera extendida	8 - 10 años	<i>Jr. Project leader</i>	<i>Technical Lead</i>	<i>QA Manager</i>	<i>QA Technical Manager</i>
	10 - 12 años	<i>Sr. Project Leader</i>	<i>Jr. Software technical leader</i>	<i>QA Manager Sr.</i>	<i>QA Technical Manager Sr.</i>
	12 -	<i>Project Director</i>	<i>Senior Software technical leader</i>	<i>QA Director</i>	<i>QA Technical Director</i>

A través de este mapa se define un rumbo o camino a recorrer. El mismo fue creado teniendo en cuenta la variable de tiempo (relacionada al nivel de experticia generado en esos períodos de tiempo), y los distintos roles que se pueden llegar a asumir trabajando en la organización. Esto se gestó basado en el desarrollo actual y a la tendencia del rubro, en la cual con dos años de experiencia se considera un perfil semi senior, y con tres años un perfil senior. En el área de consultoría, contando con ocho años de experticia se les brinda la oportunidad de liderar

proyectos y tener equipos a cargo. Por otro lado, en el área de *testing*, se comienzan a gestar las habilidades de liderazgo a partir de los cinco años de experiencia, debido a que es un área más volátil y la curva de aprendizaje es menor. En la unidad de negocio de Consultoría y Salud, se dividen los roles en expertos técnicos o líderes de proyecto dependiendo únicamente de si cuentan con las características y/o habilidades necesarias para asumir perfiles con personal a cargo y realizar su gestión, o si se visualiza que la persona tiene habilidades más de tipo técnico. Esto será definido en las instancias de evaluación de desempeño en conjunto con la persona involucrada para también tener en cuenta sus intereses.

La variable de tiempo se plantea como una recomendación tentativa de duración esperable para que las personas puedan desarrollar las habilidades, competencias, y conocimientos técnicos que se requieren para poder asumir las responsabilidades del siguiente escalafón con éxito. Es importante aclarar que la antigüedad se entiende como el tiempo recomendado para desarrollar las competencias que serán evaluadas. Lo que no implica que con el simple hecho de contar con antigüedad se pueda acceder al siguiente escalafón del plan de carrera, ya que puede ser flexibilizada acorde a los niveles de desarrollo de competencias y de potencial extraídos de las instancias de evaluación anual. La flexibilización puede ser tanto para reducir los tiempos para quienes tengan un desarrollo de competencias y conocimientos técnicos más veloz, o para aumentar los mismos en caso de que se trate de una persona que requiera más desarrollo de habilidades y conocimientos.

En el siguiente cuadro se expresan las responsabilidades a asumir, así como también el nivel de formación mínimo requerido, ambos en relación a la etapa de carrera en la que se encuentre el evaluado. Por otra parte, se incluyen también las competencias y habilidades que se distinguen para cada uno de los roles establecidos en la tabla precedente. Es importante aclarar

que éstas últimas son acumulativas, ya que una vez que aprendemos una nueva habilidad ya es inherente a nuestra personalidad.

Etapa de carrera	Responsabilidades	Formación académica	Habilidades y competencias a desarrollar
Carrera temprana 0 a 12 meses	Aprendizaje de las tareas del rol a través de capacitación y experiencia práctica. Cuenta con un tutor referente para guiar sus actividades	Conocimientos básicos en programación, <i>testing</i> de aplicaciones, base de datos, y lenguaje GeneXus	Capacidad de aprendizaje
			Trabajo en equipo
			Adaptabilidad + aprendizaje continuo
Carrera media 1 - 3 años	Desempeña sus tareas de forma independiente, reconoce buenas prácticas y está en la constante búsqueda de soluciones a las situaciones planteadas.	Estudiantes avanzados de carreras universitarias de TI	Orientación al cliente
			Apoyo a los compañeros + Capacidad de organización y planificación
Carrera tardía 3 - 8 años	Cuenta con vasta experiencia, busca soluciones, y está a cargo de la mentoría y guía de los niveles más Jr. Tiene la capacidad para entender y desarrollar posibles soluciones tanto a sus compañeros como a los clientes	Egresados de carreras universitarias o técnicas de TI. Conocimientos y experiencia en arquitectura de sistemas	Desarrollo de personas + Tolerancia a la presión del trabajo
			Conciencia organizacional
			Liderazgo
Carrera extendida 8 años en adelante	Especialista referente en materia técnica. Se maneja con total independencia y puede generar soluciones estratégicas y comerciales a situaciones complejas que se enfrentan los clientes, así como analizar a la competencia y proponer mejoras innovadoras para la organización.	Posgrados en Liderazgo, Gestión de Equipos, PMI, metodologías ágiles, Gestión del Cambio, MBA, Dirección estratégica, Marketing, etc.	Credibilidad técnica
			Resolución de problemas comerciales
			Desarrollo de soluciones estratégicas

Por último, pero no menos importante, se debe dejar estipulado cuáles serán los ajustes de remuneraciones correspondientes. Fue en ese sentido que se pensó que la opción más beneficiosa para poder adaptar de a poco las remuneraciones actuales con las que se introducen a raíz de este cambio en la gestión de las personas, es la de marcar franjas y no únicamente una cifra fija para cada cargo. Por tal motivo, se plantea que cada vez que se registre una modificación formal en los roles, se estipule un ajuste entre un 15% y un 20%. De esta forma se puede armonizar las remuneraciones actuales con las nuevas a asumir por parte de los

cambios de roles, y a la vez deja margen para poder realizar otros ajustes salariales que se consideren necesarios al ser una franja y no una cifra exacta.

Gestión del cambio para la implementación del Plan de Carrera Genexus Consulting.

A continuación, se analizarán los ocho aceleradores de John Kotter para la gestión del presente proyecto de cambio en el desarrollo profesional de los colaboradores de Genexus Consulting. Dicho análisis se nutrirá también con una entrevista realizada al Gerente de la unidad de negocio de *Testing* y Calidad de Software.

En primer lugar, se debe generar un verdadero sentido de la urgencia del cambio. Tal y como se ha justificado anteriormente en este trabajo, la necesidad de solucionar el problema de la retención y atracción de los mejores talentos del mercado para la organización en estudio sería mediante la estrategia de ofrecer un diferencial en el desarrollo del perfil profesional de los colaboradores. Basado en el estudio realizado en el marco teórico en el cual se estableció la relación entre las generaciones más jóvenes y el Plan de Carrera, que lo consideran una parte importante del salario emocional.

En esta etapa se deberá convencer a la alta Dirección de la necesidad de implementar un procedimiento para el desarrollo del talento humano, que queden establecidas las pautas de remuneración, capacitaciones requeridas, puestos a cubrir, talentos a retener, evaluaciones a realizar, etc. Habiendo establecido estas pautas, también se podrán reducir los tiempos tanto en los procesos de reclutamiento y selección, así como la prevención de aquellas instancias que requieren rápida resolución cuando una persona catalogada con alto potencial anuncia su retiro de la empresa y se procede a evaluar si realizarle una contraoferta.

Por otro lado, si se evalúa desde la perspectiva del *staff* técnico, a la luz de entrevistas de salida realizadas por parte del equipo de Gestión de Personas, es notoria la tendencia del motivo principal de egreso voluntario del talento el desarrollo profesional. Comentan la falta de claridad en el mapa o visión futura de desarrollo profesional, en contraposición a la claridad de rumbo profesional ofrecida en las propuestas que reciben de otras empresas. En la entrevista realizada al Ingeniero responsable de la unidad de negocio de *Testing* y Calidad de Software, comentó que la necesidad que él visualiza surge directamente del equipo de trabajo, donde le han manifestado en varias instancias conocer más acerca de las oportunidades de crecimiento *“incluso desde las entrevistas, no han ingresado y ya te están preguntando posibilidades de crecimiento”*. Menciona que es cada vez más común contar con esa información por el propio dinamismo del mercado, y que las personas realmente valoran estar en conocimiento de antemano de sus posibilidades de crecimiento profesional. *“Es algo que pesa en la balanza a la hora de que los candidatos elijan una oferta laboral sobre otra.”* En su caso es una necesidad para clarificar y generar estructuras y reglas claras que motiven al equipo a seguir creciendo, y así la organización con ellos.

Adicionalmente se puede establecer el sentido de urgencia del proyecto analizando las solicitudes de capacitación al personal. La organización cuenta con un plan de capacitación y formación que se establece anualmente, pero además van surgiendo ciertas solicitudes que no se encuentran contempladas en el mismo por parte de los colaboradores para poder continuar fortaleciendo sus habilidades. Esto habla de la existencia de un afán por el crecimiento a través del conocimiento. Por tal motivo, se considera la cuestión como una necesidad latente a resolver, que impulsa el objetivo del presente proyecto e incluso se manifiesta como una mejora continua en la gestión de las personas.

Para esta etapa del proyecto, será necesario reunirse en primera instancia con el equipo gerencial. En dicha ocasión se les presentará la necesidad latente, y el sentido de urgencia de la implementación del proyecto como una estrategia de desarrollo del negocio, ya que al ser una empresa del rubro TI donde el principal activo son los profesionales que la integran y sus conocimientos se debe apuntar a la profesionalización de sus integrantes. Actualmente este grupo se encuentra en un estado de conciencia, pero para que el proyecto transcurra de forma exitosa, se necesita que pasen a una situación de apoyo a la iniciativa. Para poder evaluar de forma concreta el nivel de compromiso de los distintos actores se ha utilizado la herramienta de análisis de grupos de interés. A partir de ella, se podrá examinar la disposición al cambio de parte de los involucrados (ver anexo II).

La coalición conductora pertinente para la implementación de dicho plan deberá estar compuesta por aquellos roles que están en contacto directo con el staff técnico, que puedan generar conexiones, tener la reputación, aptitud, habilidad y poder necesario para lograr influir positivamente en las personas para las diferentes etapas del proyecto. Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, estará compuesta por:

- El patrocinador será el Ingeniero que se encuentra hoy en día en el rol de Gerente de la unidad de negocio denominada QAlified, encargada de brindar servicios de *Testing* y Calidad de software. La justificación de su rol se debe a que él presentó formalmente la solicitud de apoyo al equipo de Gestión Humana para poder implementar un proyecto de Plan de Carrera, debido a que su equipo es el que tiene los niveles más altos de rotación, y necesidad de personal calificado para la implementación de sus proyectos para clientes y muchas veces ve detenidos varios por falta de personal para llevarlos a

cabo. Él mismo es consciente de la necesidad de atacar el problema cuanto antes para poder seguir creciendo con su unidad de negocio, por lo que comparte la visión estratégica del proyecto de cambio.

- Para el equipo directivo superior sugerimos tener en cuenta a la Gerenta de la unidad de negocio de Consultoría, la Gerenta de Gestión Humana, y un equipo reducido de cuatro Directores de Proyecto que cuenten con las siguientes características: una persona que tenga varios años de experiencia en la organización, otra que sea más nuevo pero cuente con experiencia previa en otras organizaciones y pueda aportar ideas al respecto, otra que tenga un alto nivel de influencia sobre las personas de la organización más allá de su propio equipo a cargo, y otra que haya asumido el cargo hace relativamente poco tiempo pero que haya iniciado como becario en la organización.
- Por último, para el equipo de cambio sugerimos incluir dos personas que integran el equipo de Gestión Humana ya que tienen llegada a todos los colaboradores y cuentan con la experticia profesional para la gestión de las emociones de todos los involucrados.

Una vez establecida la coalición conductora, se propone realizar sesiones eficaces de intercambio semanal en instancias de una hora para poder elaborar el cronograma y las acciones, así como discutir y definir procedimientos del Plan de Carrera, roles, responsabilidades, e indicadores para poder medir y evaluar el desempeño del proyecto.

En una tercera etapa, se debe desarrollar la visión estratégica. En este trabajo se presenta el primer borrador de la misma, debido a que luego será necesario que se continúe trabajando en

conjunto con el equipo designado como coalición conductora para obtener como resultado la visión del futuro deseable y flexible que una y conjugue a toda la organización.

“Ofrecer la mejor experiencia de aprendizaje, desarrollo y crecimiento profesional a nuestros colaboradores, participando en los proyectos más innovadores de transformación digital del país y del mundo”

Se considera que con esta premisa se expresan y alinean varias dimensiones que hacen a los propios valores de Genexus Consulting y al propósito de la iniciativa del cambio, teniendo a la vez el beneficio de que es fácil de comunicar, entender y empatizar con ella para todos los colaboradores. Más adelante al comenzar con las reuniones de la coalición conductora se podrá modificar, desarrollar, o expresar un manifiesto de qué implica la misma.

Por otro lado, las estrategias a desarrollar para la implementación del Plan de Carrera en la organización podrán también ser evaluadas por la coalición conductora, tomando las bases elaboradas en el capítulo anterior, las cuales establecen plazos sugeridos y distintos roles a asumir dependiendo de qué unidad de negocios se trate.

Continuando con los ocho aceleradores que plantea Kotter, el siguiente paso a abordar es la comunicación de la visión y estrategia, y luego eliminar las posibles resistencias que de él puedan surgir. Para poder lograr ambas etapas con éxito, se definirá un Plan de Comunicación. Para el caso de los colaboradores, en su mayoría analistas, el foco del mensaje estará en transmitir la visión desde la perspectiva de una oportunidad de mejora en cuanto a la experiencia de aprendizaje y desarrollo profesional que tienen ellos en la organización; se

propone el cambio como una buena práctica que resulta muy beneficiosa para ambas partes, en un ámbito de confianza y respeto que destaca siempre en la cultura de la empresa.

Este tema fue consultado en la entrevista al Gerente de la unidad de negocios de *testing*, quien mencionó que a su entender la comunicación se debe abordar desde los referentes de equipo, *“implementar el Plan implica indicarle a cada persona dónde se encuentra actualmente, y para eso lo mejor creo que es hacerlo personalmente con cada uno.”* Teniendo en cuenta su sugerencia, en el presente trabajo se plantea además, abordar a las personas según el estadio en el que se encuentren, por tal motivo se ha elaborado una matriz de impacto (ver anexo III), en la cual se ha discriminado los diferentes grupos para analizar cómo abordarlos teniendo en cuenta las posibles resistencias que de ellos pudieran surgir. Además, al ejecutarlo de esta forma, se puede brindar confianza y transmitir el compromiso por parte de la organización y los mandos medios, que son quienes tienen contacto diario y directo con ellos, en mantener y creer en los beneficios de su realización. En dichas instancias también se generará un espacio destinado a escuchar opiniones, sugerencias, comentarios, así como una instancia de planteos de dudas que puedan quedar.

En la mencionada entrevista el Gerente de Calidad mencionó que las posibles resistencias no las visualizaba en su equipo, sino en aquellas personas que cuentan con mayor experiencia y permanencia en la empresa. Tomando en cuenta su visión y analizando el contexto organizacional es que en la antes mencionada matriz, se establecieron tres grupos de impacto: los analistas senior, los analistas junior y los posibles candidatos que aún no pertenecen a la organización, pero se pretende atraer del mercado laboral. Para los candidatos, al ser externos a la compañía, la comunicación deberá enfocarse en una estrategia de marca empleadora con el fin de seducirlos para que deseen sumarse a trabajar y desarrollar su perfil profesional en la

organización. Por otro lado, para los analistas junior, identificados por la mencionada matriz con un impacto, positivo, inmediato y cierto, se deberá hacer foco en apoyar la comunicación con los beneficios que ganarán al poder desarrollar todo su potencial en la organización, los conocimientos a adquirir, y las proyecciones a corto, medio y largo plazo como motivadores principales. Por último, el grupo de analistas senior es el cual se deberá hacer más foco, debido a que según la matriz realizada fueron caracterizados con un impacto negativo, inmediato e incierto. Este grupo puede presentar mayores resistencias porque han llegado a su lugar actual sin un plan de carrera, sino que fue todo mérito propio de cada colaborador y pueden verse amenazados por las nuevas “reglas del juego” ya que pueden suponer más requisitos a cumplir para poder avanzar en su carrera. Sin embargo, la comunicación para este grupo deberá ser cuidadosa y enfocada en que si han llegado hasta donde están sin tener las condiciones claras ahora les será más fácil ascender debido a que conocerán qué deben hacer y en qué mejorar para poder lograrlo.

El mensaje clave a transmitir al staff técnico es la visión del cambio, sin embargo, se enfocará el mismo de acuerdo a las diferentes perspectivas, necesidades y realidades de las distintas audiencias mencionadas en el párrafo anterior. En primer lugar, se dará la comunicación a la Directiva de la organización, la misma se realizará en las reuniones estratégicas que se llevan a cabo semanalmente y serán los primeros en estar en conocimiento del funcionamiento y tiempos de implementación del mismo. En segundo lugar, se encuentran los managers y directores de proyectos, que son quienes tienen equipos a su cargo, para dicho grupo se planificará una instancia especial en la cual se presentará el proyecto con material gráfico y se comentarán las distintas variables que se tomaron en cuenta para el diseño del mismo, también se escucharán opiniones, se despejarán dudas y se tomará en consideración los aportes que puedan realizar. La idea principal es la de transmitir el impacto positivo y directo que verán

reflejados en sus propios roles al verse formalizado un proceso que les brinda garantías frente a los cuestionamientos que se dan hoy en día respecto a la adjudicación de nuevos roles, así como también como estrategia de retención de los talentos que afectan muchas veces los tiempos estipulados de los entregables de los proyectos que ellos lideran. En estos casos las reuniones se realizarán por unidades de negocio donde el vocero principal será el Gerente de cada una de ellas, acompañado por el equipo de Gestión Humana como apoyo.

En la siguiente instancia se necesitarán fijar objetivos a corto plazo mediante la utilización de objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), con el objetivo de luego poder celebrar en conjunto con el equipo el logro de los mismos fomentando el sentido de pertenencia e involucramiento con el proyecto y con los valores de la organización.

Es en ese sentido se han establecido los siguientes, que podrán ser evaluados o reformulados en conjunto con la coalición conductora:

- Reducir un 20% los niveles de rotación de personal en los siguientes doce meses luego de la implementación del Plan de Carrera.
- Reducir como máximo a una semana la toma de decisiones para cubrir las vacantes de cargos Senior con el talento interno.
- Adecuar el Plan de Capacitación y certificaciones anuales de forma tal que sea alineado al Plan de Carrera, definiendo una certificación internacional como mínimo para cada uno de los distintos roles especificados en él.
- Aumentar un 30% el ROI (*return of investment*) de contratación.

- Aumentar un 10% los niveles de satisfacción obtenidos en la encuesta anual de satisfacción realizada a los colaboradores.

Demás está decir que todo proceso es perfectible, por tal motivo es que se deberá considerar en todo momento este hecho, y estar dispuestos a realizar ajustes que se consideren necesarios tanto en el diseño del Plan de Carrera como en su implementación. La coalición conductora deberá estar muy atenta a este punto, y permanecer cerca de los equipos de trabajo que se ven directamente impactados con dicho cambio para poder generar espacios de escucha activa. Luego se deberán generar instancias de encuentro entre sus integrantes para discutir los aportes y sugerencias de los implicados para definir si es necesario realizar ajustes en algunas de las pautas del plan.

La etapa final de todo proceso de gestión del cambio implica lograr arraigar los nuevos hábitos en la cultura de la organización, es decir, ya no solo es importante poder generar un cambio de comportamientos, sino sostenerlo y hacerlo parte del cómo se vive el día a día por parte de todas las personas que forman parte de la organización. Para poder lograrlo, será importante establecer algunos comportamientos a evitar, los cuales describiremos a continuación en conjunto con su justificación:

- Evitar salirse del esquema de mapa de carrera: será importante demostrar para todos los colaboradores la importancia de contar con un procedimiento para el desarrollo profesional de las personas, y para lograr que funcione no se debe ser excesivamente flexibles con el mismo. Es decir, no se podrá ofrecer cambios de roles por ejemplo saltando dos o más escalafones porque esto implicaría malestares en el resto del equipo y a su vez desconfianza y desvalorización del nuevo procedimiento establecido. Por

supuesto que se debe ser flexible, esto no implica que si sale un proyecto importante en el cual se requieren nuevos roles no se le pueda dar la oportunidad a quienes realmente se lo merezcan y tengan el potencial requerido para tomar dicha responsabilidad, sino que no se debe permitir que dicha conducta se convierta en habitual.

- Continuar comunicando el progreso. Será importante compartir las historias de éxito, es decir, compartir ejemplos de personas que gracias al Plan de Carrera ingresaron como becarios y hoy en día son gerentes de proyecto. Transmitir constantemente los beneficios y mejoras que se han logrado a través de dicho proyecto, generar materiales multimedia con testimonios para poder utilizarlo como una estrategia de marca empleadora tanto para el afuera como para los nuevos talentos que ingresen, y así fomentar el conocimiento de la organización por el valor que le da a la formación y desarrollo de las personas que forman parte de ella.
- Asegurar la mejora continua. Se ha mencionado varias veces que la opinión de los actores implicados es de vital importancia para generar el compromiso de su parte, y es en ese sentido, que más allá de que ya se haya comenzado a implementar el programa, se continúe dando espacio a escuchar las opiniones, sugerencias y comentarios que surjan de los actores que se ven directamente impactados con el cambio, y se asegure el espacio necesario para analizar si se requiere realizar ajustes o no.

CONCLUSIONES

Utilizar el Plan de Carrera como herramienta parte del plan estratégico de la organización, alineándolo a la consecución de los objetivos macro, trae consigo un impacto positivo en las siguientes dimensiones:

- Promoción de la inclusión, igualdad y equidad: asegurando la posibilidad de alcanzar cargos de liderazgo a personas que se sienten identificadas con determinadas minorías como mujeres, extranjeros, etc. promueve la no discriminación por cuestiones de género, edad, cuestiones raciales, culturales, y/o religiosas, entre otras.
- Oportunidades de crecimiento: los planes de carrera fomentan la adquisición de nuevos talentos y habilidades en las personas, los impulsan a desarrollar nuevas habilidades y competencias para poder desempeñarse en cargos de mayores responsabilidades, lo que implica un aumento en las posibilidades de crecimiento tanto personal como profesional para las personas a través de una carrera desafiante, y se traduce en un aumento de la productividad, el trabajo eficiente y un desempeño global favorecido para la organización.
- Aumento del sentido de pertenencia y motivación: las personas tenemos necesidades básicas las cuales buscamos todo el tiempo satisfacer. El crecimiento personal y profesional es una de ellas, por tal motivo los planes de carrera surgen como una “promesa” de que, si las personas cumplen con sus metas profesionales, la organización les retribuirá de forma meritosa brindándoles la posibilidad de continuar progresando

en dicho camino. Esto impacta positivamente en el compromiso generado entre ambas partes. Se genera un vínculo en el cual los dos lados dan para recibir algo a cambio. De esta forma, la organización se asegura colaboradores más comprometidos y motivados con sus responsabilidades y para con la organización en sí, lo que conlleva la disminución de las tasas de rotación de personal.

- Talento calificado: en un sector donde el talento calificado escasea y es cada vez más solicitado, implementando dicho proyecto las organizaciones podrán asegurarse contar con talento en constante formación que volcará sus nuevos conocimientos técnicos como habilidades y competencias en su desempeño diario. Favoreciendo de esta forma el problema surgido de la selección de talento calificado.
- Disminución de costos de contratación: las empresas hoy en día realizan grandes inversiones en el proceso de selección para poder contar con el profesional más idóneo para el desarrollo de determinada tarea, cuando en ciertas ocasiones ese talento ya se encuentra disponible en la propia organización personas que cuentan con el perfil buscado. Al darle la oportunidad de crecimiento al personal interno se estarían evitando estos costes de contratación entre los cuales se encuentran: inversión en fuentes de reclutamiento, contratación de consultoras o personal interno especializado en atracción y reclutamiento, inversión en marca empleadora, softwares de reclutamiento, tiempo de *onboarding*, curva de aprendizaje y adaptación a la cultura de la empresa, elaboración de exámenes de evaluación, etc.

Los aspectos descritos anteriormente transforman al Plan de Carrera en una parte del engranaje organizacional con impacto en el desarrollo y crecimiento de ambas partes involucradas: los colaboradores y la organización.

Por último, haciendo referencia a lo que es la implementación de planes de carrera en el sector tecnologías de la información, se debe analizar ciertas barreras que puedan surgir a lo largo del camino. Es muy factible que surjan ciertas resistencias sobre todo al inicio del proyecto, por tal motivo se debe hacer foco en los grupos de impacto y manejar cautelosamente la comunicación.

Si se analiza particularmente su implementación en la organización objeto de estudio del presente trabajo, GeneXus Consulting, se debe tener en cuenta ciertas limitaciones. Por ejemplo, algunas relacionadas a la dimensión del mercado laboral uruguayo donde escasean los talentos altamente calificados en relación a la alta demanda del mismo, y de allí se desprende otra barrera que es la fuerte competencia del sector. La organización se enfrenta a una alta gama de ofertas y beneficios especiales que ofrecen otras compañías para atraer a los candidatos, sin embargo, el presente proyecto no es más que una herramienta para fomentar los valores y la propia cultura de la organización, donde no solo pregona y respeta mucho la adquisición de nuevos conocimientos, sino que se los hace parte del día a día. El desafío planteado es tomar esos valores que siempre estuvieron presentes, pero no se les sacó rédito para transformarlos en ventajas y estrategias de marca empleadora frente a otras compañías. Es por eso que se considera que a nivel organización, se tiene la madurez necesaria para el armado de procedimientos y estructuras que organicen de mejor forma y realcen la gestión del conocimiento mediante un Plan de Carrera, trabajando cuidadosamente, tal como se mencionó anteriormente, con aquellos grupos que puedan suponer cierta resistencia manejando de una forma adecuada la comunicación en su lanzamiento, y en todas las etapas siguientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles M. (2012). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- Alles M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- McGregor D. (1994) *El lado humano de las organizaciones*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Dolan S., Valle Cabrera R., Jackson S., y Schuler R. (2007) *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw Hill.
- Advice (2022) *Segundo monitor laboral TI de Uruguay. Demanda de talento e industria TIC*. Recuperado de:
<https://www.advice.com.uy/MonitorLaboral/MonitorlaboralTI2022.pdf>
- Pérez Venegas M. (2018) *Development and Psychometric Analysis of the Emotional Salary Barometer*. Recuperado de: <https://emotionalsalary.b-cdn.net/wp-content/uploads/2019/05/Development-and-Psychometric-Analysis-of-the-Emotional-Salary-Barometer.pdf>
- Crawford M. (2016) *Why professional development matters to the success of a company*. Recuperado de: <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2016/09/professional-development-matters-success-company.html>

ANEXO

Anexo I: cuadro comparativo del crecimiento del personal a nivel relativo de cada sector de actividad en Uruguay.

Tasa de crecimiento	Sector
53%	Actividades inmobiliarias / Actividades administrativas y servicios de apoyo
36%	Información y comunicación
25%	Servicios sociales y relacionados con la Salud humana.
21%	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado. / Suministro de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento
21%	Enseñanza
19%	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
19%	Actividades profesionales, científicas y técnicas
6%	Alojamiento y servicios de comida
3%	Actividades financieras y de seguros.
-1%	Transporte y almacenamiento
-4%	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de los vehículos de motor y de las motocicletas
-5%	Construcción
-14%	Artes, entretenimiento y recreación / Otras actividades de servicio / Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.
-17%	Industrias Manufactureras
-21%	Actividades de los hogares en calidad de empleadores, actividades indiferenciadas de producción de bienes y servicios de los hogares para uso propio.
-26%	Producción agropecuaria, forestación y pesca / Explotación de minas y canteras

Anexo II: Tabla análisis de grupos de interés.

Análisis de grupo de interés								
Grupo	Integrantes	Rol en el proceso de cambio	Criticidad para el éxito	Grado de Compromiso Actual	Grado de Compromiso Deseado	Barreras para el Cambio ¿Cuáles son las principales preocupaciones respecto al Proyecto de Transformación?	Foco de la acción	Acciones
Directiva	CEO de GXC Gerente General de GXC Gerente de la unidad de negocio de Consultoría Gerente de la unidad de negocio de Calidad Gerente de Gestión Humana	Defensor	Alta	Conciencia	Apoyo	Elevación de costos por: sueldos elevados, capacitaciones, necesidad de sumar más personas al equipo de gestión humana. Preocupación por quienes poseen mayor antigüedad y no tienen los perfiles técnicos requeridos	Involucrar en cuanto al propósito	Comunicación de los beneficios de implementar el plan como: bajar niveles de rotación, reducción de costo de inducción, fidelización de los colaboradores, acción promotora de marca empleadora, mejora del clima laboral.
Líderes de proyecto	Aproximadamente 25 personas con perfil Project Manager	Sponsor	Alta	Apoyo	Compromiso	Conflicto por intereses personales de muchos perfiles técnicos desarrollados a su cargo, posibilidad de aumentar la competencia entre los integrantes de su equipo.	Involucrar en el proyecto	Realizar instancias de feedback con los líderes para conocer sus preocupaciones y construir el proyecto haciéndolos parte de la implementación. Crear en conjuntos el plan de capacitación y escuchar posibles mejoras para otros programas de gestión humana que impacten en el plan de carrera y sus roles como líderes
Equipo de Gestión Humana	3 personas	Agente	Media	Compromiso	Compromiso	Preocupación por recursos destinados y esfuerzos asumidos para asegurar el éxito. Preocupación por desmotivación del personal con más antigüedad	Mantener informado / Involucrar en el proyecto	Mantener informado acerca de los presupuestos aprobados para destinar al proyecto. Brindar capacitaciones de inteligencia emocional para poder abordar y gestionar a las personas desmotivadas
Staff técnico	Aproximadamente 120 personas	Agente destinatario	Alta	Conciencia	Compromiso	Incertidumbre	Mantener informados	Comunicar de forma clara cuáles serán las "reglas del juego"
Administración	2 personas	Staff de apoyo	Baja	Comprensión	Apoyo	Temor por ver aumentadas sus tareas actuales	Mantener informados	Establecimiento de procedimientos y cronogramas a través de diagramas de flujo

Anexo III: matriz análisis de impacto.

Grupo de impacto	Positivo o negativo	Inmediato o futuro	Cierto o dudoso
Analistas Senior	N	I	C
Analistas Junior	P	I	C
Candidatos	P	F	C