



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

Licenciatura en Administración

Orientación Recursos Humanos y Dirección General

Seminario de Aplicación

Trabajo final de grado

**Desarrollo profesional en una empresa  
Software Developer de la ciudad de Córdoba**

**Autores**

Bouvier Zalazar, Carolina  
Colella, María Belén  
González, María Laura

**Directora del Trabajo Final**

Mgter. García, Siria Miriam

**Comité Evaluador**

Mgter. Gimenez, Miriam  
Mgter. Rezzónico, Diego  
Dr. Bruno, Juan Manuel

Córdoba, 20 de septiembre de 2019



Desarrollo profesional en una empresa Software Developer de la ciudad de Córdoba by Bouvier Zalazar, Carolina Colella, María Belén González, María Laura is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

## DEDICATORIAS

Dedicado principalmente a mis padres por ser un pilar fundamental y apoyarme en cada decisión que he tomado a lo largo de mi vida.

A mis amigos y a mi pareja por haber estado presente y haberme acompañado durante mi carrera, tanto en aquellos momentos de alegría como en los momentos en que se hacía difícil seguir adelante con el estudio.

A mis compañeras de grupo por haberme tenido una paciencia especial en el trayecto recorrido quienes se convirtieron en mis amigas.

*Bouvier, Carolina*

Dedicado especialmente a mi mamá, que me demostró lo que una mujer fuerte puede lograr. A mis hermanos y a mis amigos, por apoyarme tantos años y no dejarme bajar los brazos en los momentos más difíciles.

A esas compañeras que se convirtieron en grandes amigas, especialmente a mis compañeras de grupo, Carolina y Laura, que me apoyaron en seguir mis sueños y lograr la realización del trabajo a distancia. A pesar de nuestras diferencias, nos convertimos en excelentes socias y amigas.

A todas esas personas que significaron un pilar en mi vida personal y profesional, que me motivaron día a día a convertirme en la profesional que tanto deseé.

*Colella, María Belén*

Dedicado a mis padres, hermanos y sobrinos, pilares centrales de mi vida, que me acompañaron durante todo este proceso lleno de alegrías pero también de momentos difíciles y complicados cuya compañía y apoyo fueron fundamentales para continuar con esta carrera.

A mis amigos, que de manera presencial o a la distancia siempre me motivaron para que logre mis objetivos y continúe con mis proyectos.

A mis compañeras de equipo, que se convirtieron en amigas a lo largo de estos años; por su esfuerzo, dedicación y compromiso en cada trabajo que realizamos y que me van a acompañar toda la vida.

*González, María Laura*

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente a la Universidad Nacional de Córdoba por brindarnos una educación de calidad. A la Facultad de Ciencias Económicas por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales en la carrera Licenciatura en Administración.

A la Dra. Nélide Castellano, por habernos guiado en la confección de nuestro trabajo final y habernos proporcionado los conocimientos necesarios a lo largo de la carrera para poder alcanzar nuestra meta.

A nuestra profesora experta, Gimenez Miriam, por sus aportes en el tema bajo estudio. Por su acompañamiento constante y por las sugerencias aportadas, las cuales han permitido aumentar la calidad del trabajo presentado.

A nuestra directora, Mgter. García Siria Miriam, quien nos acompañó en el desarrollo del trabajo final de grado ofreciendo sus conocimientos profesionales, atendiendo a todas nuestras inquietudes.

Finalmente, agradecemos al Dr. Bruno Juan Manuel, por asistirnos en la elaboración y corrección de nuestro trabajo final.

De manera conjunta, dedicamos este trabajo a la profesora Elena Godoy, que nos marcó aspectos y características claves que quedarán grabados en nosotras para siempre.

## Índice general

<b>DEDICATORIAS</b> .....	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>II</b>
<b>Indice general</b> .....	<b>III</b>
<b>Resumen del Trabajo Final</b> .....	<b>IV</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Problema</b> .....	<b>1</b>
<b>3. Objetivos y alcance del trabajo</b> .....	<b>2</b>
a) <b>Objetivo general</b> .....	<b>2</b>
b) <b>Objetivos específicos</b> .....	<b>2</b>
c) <b>Alcance</b> .....	<b>2</b>
<b>4. Metodología</b> .....	<b>2</b>
a) <b>Momento Explicativo:</b> .....	<b>3</b>
b) <b>Momento Normativo:</b> .....	<b>3</b>
c) <b>Momento Estratégico:</b> .....	<b>3</b>
d) <b>Momento Táctico:</b> .....	<b>4</b>
<b>5. Marco teórico</b> .....	<b>4</b>
<b>6. Relevamiento</b> .....	<b>6</b>
<b>7. Diagnóstico</b> .....	<b>11</b>
<b>8. Conclusión</b> .....	<b>14</b>
<b>9. Recomendaciones</b> .....	<b>15</b>
a) <b>FASE DE VALORACIÓN</b> .....	<b>16</b>
b) <b>FASE DE DIRECCIÓN</b> .....	<b>18</b>
c) <b>FASE DE DESARROLLO</b> .....	<b>22</b>
<b>10. Bibliografía</b> .....	<b>28</b>
<b>11. Glosario</b> .....	<b>28</b>
<b>12. Anexos</b> .....	<b>29</b>

## **Resumen del Trabajo Final**

El presente trabajo se realizó en una empresa software developer (desarrollo de software), ubicada en la zona norte de la ciudad de Córdoba. La empresa bajo estudio diseña y ofrece soluciones informáticas personalizadas a diferentes organizaciones, en varios países del mundo, brindando experiencia en aspectos claves de gestión de negocios.

El socio fundador de esta organización se ha enfocado, en los últimos años, en proyectos a largo plazo, orientados a contribuir al mejoramiento comunitario y ambiental, los cuales demandan toda su atención, descuidando a los empleados y sus necesidades. En consecuencia, se identifica falta de motivación, baja participación, liderazgo paternalista, cultura débil y toma de decisiones centralizadas, que provocan descontento en los empleados, lo que les impide tener una visión clara de su trayectoria profesional y los planes de crecimiento futuro. A partir de esto, se propone diseñar un Plan de Desarrollo Profesional, que integre los objetivos de los empleados con los de la empresa, donde los pilares centrales sean la autonomía, la responsabilidad y la sinergia.

La modalidad aplicada consistió en intervención profesional, la cual fue realizada a partir de un relevamiento de información a través de observación directa, estudio de la documentación, entrevistas al fundador y cuestionarios online a los programadores. Posteriormente, se realizó un diagnóstico actual de la organización, que permitió buscar un complemento entre los objetivos organizacionales y personales, con el propósito de aumentar los beneficios mutuos. A partir del relevamiento y el diagnóstico realizado, se concluye que es necesario, y de suma importancia para la organización, enfocarse en el empleado, incrementando su motivación, brindándoles un plan de crecimiento. Se recomienda el diseño de un Plan de Desarrollo Profesional, a través de la realización de diversas fases de aplicación. Esto permitió identificar un camino alternativo a seguir para la solución del problema, como así también el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos planteados.

### **Palabras claves**

Plan de desarrollo profesional - software - liderazgo - motivación - trayectoria profesional

## **1. Introducción**

En el marco del Seminario de Aplicación para la Licenciatura de Administración, carrera de grado que se cursa en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, se realizó el presente trabajo en una empresa software developer (desarrollo de software), que inició su actividad hace 5 años y está situada en la zona norte de la ciudad de Córdoba. Se aplicó la modalidad de intervención profesional, con el propósito de solucionar la problemática de la organización, partiendo de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio.

El objetivo es establecer un Plan de Desarrollo Profesional (PDP) que integre las necesidades de la organización con las del personal, aumentando su motivación y participación. Para ello, se estudió la estructura organizacional y los objetivos actuales, lo que constituyó una base significativa para el sistema de planificación y elaboración del plan deseado.

## **2. Problema**

Desde sus comienzos el fundador proyectó distintas ideas sobre el funcionamiento de la organización, consideradas relevantes para su crecimiento y progreso. Con el tiempo, éstas se resumieron en tres enfoques bien diferenciados, que actualmente constituyen los pilares básicos de la empresa. El primer enfoque contiene la estructura y formalización de aspectos claves para el correcto funcionamiento de la empresa, como la misión, visión, objetivos y valores. El segundo enfoque se orienta al empleado, sus beneficios y realización personal dentro de la organización. Por último, el tercero, refiere a un enfoque externo, que comprende el compromiso activo y voluntario de la empresa, con proyectos apuntados a la responsabilidad social.

Los socios que actualmente conforman la empresa, están enfocados en la formalización de la estructura y en proyectos a largo plazo orientados a contribuir al mejoramiento comunitario y ambiental, los cuales demandan toda su atención, descuidando así el segundo enfoque, centrado en el personal, sus beneficios y realización.

Los empleados, agobiados por la rutina, descontentos y desmotivados desconocen las metas y la filosofía de la empresa, impidiéndoles visualizar las trayectorias profesionales y los planes de crecimiento que pueden alcanzar a mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se busca lograr una congruencia entre las necesidades organizacionales y del personal, a partir de un Plan de Desarrollo

Profesional, que garantice una visión clara de la carrera, potencialidad, oportunidades y barreras a superar por los empleados.

Si la organización no considera dicha situación, a largo plazo puede ocasionar consecuencias como rotación de personal, incumplimiento de las metas y reducción de eficiencia y productividad.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar un Plan de Desarrollo Profesional para una empresa software developer de la ciudad de Córdoba?

### **3. Objetivos y alcance del trabajo**

#### a) Objetivo general

Diseñar un Plan de Desarrollo Profesional para una empresa software developer de la ciudad de Córdoba.

#### b) Objetivos específicos

→ Identificar misión, visión, objetivos, tipo de liderazgo y estructura organizacional real.

→ Identificar las herramientas para la fase de valoración personal y organizacional.

→ Determinar herramientas a utilizar en la fase de dirección.

→ Establecer los programas utilizados en la fase de desarrollo.

→ Determinar el liderazgo y la estructura organizacional recomendada para la ejecución del plan.

#### c) Alcance

La intervención se llevó a cabo en una empresa software developer, que comercializa sus productos en múltiples países, con sede en la ciudad de Córdoba. El relevamiento se realizó entre los meses de enero 2019 y abril 2019.

### **4. Metodología**

La metodología que se utilizó es proporcionada por el autor Matus, C. (1998), quien detalla cuatro momentos para llevar a cabo la intervención profesional.



a) Momento Explicativo:

Se llevó a cabo el relevamiento a partir del uso de diversas herramientas de recolección de datos, con el fin de identificar cómo afecta la ausencia de un Plan de Desarrollo Profesional a la organización. Se realizó observación directa, estudio de la documentación, se llevaron a cabo entrevistas al fundador y cuestionarios online a los programadores.

La primera entrevista se realizó al fundador y fue de carácter no estructurada, sin un orden preestablecido, adquiriendo las características de una conversación informal y posibilitando la espontaneidad. Ésta permitió obtener una visión general de la empresa desde su perspectiva, sus enfoques, historia e inicios de actividad.

En un segundo encuentro, se realizó una entrevista semi estructurada con preguntas abiertas, para adquirir información detallada de aspectos relevantes, necesarios para llevar a cabo nuestra intervención. A partir de ésta, se obtuvo contenido acerca de la misión, visión, valores, objetivos, estructura y tipo de liderazgo, que fueron respaldados por documentación formal que nos fue proporcionada.

A través de la observación directa, se visualizó la infraestructura de la empresa y las condiciones en la que los empleados se desarrollan cotidianamente.

Por último, se realizaron cuestionarios online con preguntas abiertas a los programadores, obteniendo información detallada de su perspectiva sobre la organización, de forma libre, distendida y con sus propias palabras. Los cuestionarios se realizaron a través del sistema interno de la empresa, de manera anónima a través de un link único para cada programador. Una vez finalizado, se ingresó con una clave específica para acceder al sistema y relevar las respuestas obtenidas.

b) Momento Normativo:

En esta etapa se determinó la importancia que tiene el desarrollo profesional para la organización. En lugar de orientarse hacia la empresa en su conjunto, valorando los intereses y necesidades de todos los integrantes, los socios centran su atención en proyectos enfocados hacia al macroentorno, impidiéndoles a sus empleados tener claridad en relación a oportunidades laborales y de progreso, generando empleados disgustados y desmotivados.

c) Momento Estratégico:

Una vez detectada la problemática de la organización, se estableció el plan estratégico que permitió el diseño del PDP, a través de la metodología plasmada en la

bibliografía escogida, que utiliza tres etapas bien definidas: fase de valoración, fase de dirección y fase de desarrollo.

d) Momento Táctico:

En este último momento culminó la intervención profesional, recomendando un plan claro y preciso, en el que se definieron y desarrollaron las diferentes fases necesarias para la implementación del PDP, solucionando de esta manera la problemática detectada.

## **5. Marco teórico**

El desarrollo profesional, según Snell y Bohlander (2013), debe considerarse como un proceso dinámico que permita satisfacer las necesidades de gerentes, empleados y de la organización simultáneamente. Para que éste tenga éxito, debe contar con el apoyo de la alta gerencia y además, reflejar las metas y la cultura de la organización. Para dichos autores, el personal debe conocer y entender, tanto la filosofía de la empresa, como sus metas inmediatas, para poder comprometerse con los planes de crecimiento y alcanzar un desarrollo personal-profesional, acorde a las necesidades estratégicas y operativas de la organización. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera profesional, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y que trabajen activamente por obtenerlas, Werther y Davis (2008).

Con el fin de diseñar el Plan de Desarrollo Profesional, se requerirá el establecimiento de una serie de fases o etapas propuestas por Gómez-Mejía (2008): una fase de valoración, para identificar fortalezas y debilidades del empleado, a través de diversas herramientas personales y organizacionales. La fase de dirección, que determina el tipo de desarrollo y los pasos a realizar, mediante asesoría personalizada y servicios de información (trayectorias profesionales y centros de recursos). Por último, la fase de desarrollo, que implica emprender acciones para crear y mejorar habilidades necesarias para el desarrollo, será reforzada por la utilización del Modelo de las Características del Puesto de Trabajo (MCPT), propuesto por Hackman y Oldham (1976), donde remarcan las dimensiones fundamentales de los puestos de trabajo, para que el individuo se considere importante, valioso y relevante. A través del modelo definido, se busca determinar cómo debe estructurarse el trabajo para que los empleados estén motivados internamente. Esto ocurre cuando la persona está interesada en su propio trabajo por la satisfacción que le genera, y no por agentes externos como lo son el salario y la retribución. Según Hackman y Oldham la motivación interna depende de tres estados

psicológicos: sentir que el trabajo tiene significado, responsabilizarse por sus efectos y conocer los resultados reales de las actividades. Las características centrales del puesto para lograr una motivación interna son: la variedad de habilidades, que implica el grado en que el puesto requiere que el individuo desempeñe tareas diversas, donde aplica capacidades y habilidades distintivas; identidad de tarea, medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad; importancia de la tarea, que es el grado en que el puesto afecta la vida de otras personas dentro o fuera de la organización; autonomía, entendiéndose como la forma en que el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar su trabajo; y por último, la retroalimentación, refiriéndose al grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo.

Adicionalmente, la fase de desarrollo requiere programas como el mentoring, que es un programa organizacional estructurado, basado en la transferencia de conocimientos y el aprendizaje a través de la experiencia; el coaching, que es un conjunto de herramientas que permiten el desarrollo de competencias, orientadas a identificar y disolver los límites o dificultades en el desempeño individual; y las tutorías, para respaldar la educación y el desarrollo de los empleados, Alles (2010).

También es fundamental la definición del tipo de liderazgo que requiere esta propuesta. Como mencionan Franklin y Krieger (2011), el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo, que forman parte de una empresa, y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Nos centramos en un liderazgo participativo, en el que los miembros de un grupo trabajan en forma conjunta, donde es primordial el crecimiento y desarrollo, y se propicia el consenso en la toma de decisiones a partir de la participación.

Además, Schein (1988) refiere a la cultura como un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la influencia suficiente para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros. Según el autor, toda cultura organizacional se manifiesta en tres niveles: producciones, que implican toda manifestación observable de la forma de actuar de la organización, como pueden ser las expectativas personales, el clima laboral y el ambiente físico; valores que considera la manera en que se toman las decisiones de manera específica; y por último, presunciones básicas, que son las conductas y creencias que se adoptan e integran de forma automática, para responder a cualquier situación. Éstas están fundadas en la experiencia, historia y ritualidad en la que se basa la empresa de forma intrínseca.

Para concluir, es de primordial relevancia mencionar el concepto de motivación, ya que posee una relación directa con el desarrollo profesional. Robbins y Judge (2013) definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Además, dichos autores establecen la medición de la satisfacción laboral, sus causas, efectos y factores principales, lo que delimita el compromiso con el puesto de trabajo y con la organización.

Es importante distinguir dentro de este concepto, a la motivación intrínseca y extrínseca definida por Ryan y Deci (2017). Con respecto a la primera, los autores refieren que las personas se comportan de determinada manera por necesidades psicológicas innatas, sin necesidad que su conducta esté guiada por un factor externo. De esta manera los individuos buscan el desarrollo interior, adquiriendo conocimientos, cualidades o descubriendo cosas desconocidas. Por otro lado, la motivación extrínseca, se refiere a las actividades que realizan las personas para obtener una recompensa separable a dicha actividad. El objetivo es la obtención de un beneficio exterior, en lugar de la satisfacción personal o el disfrute de las tareas desarrolladas.

## **6. Relevamiento**

Para llevar a cabo el relevamiento se utilizaron las siguientes herramientas: entrevista al fundador, cuestionarios online a los programadores, observación directa al ambiente de trabajo en diversas ocasiones y estudio de la documentación proporcionada.

La empresa bajo estudio diseña y ofrece soluciones informáticas personalizadas a diferentes organizaciones en varios países del mundo, brindando experiencia en aspectos claves de gestión de negocios. Ayuda a sus clientes a transformarse hacia la convergencia digital, dominando tecnologías en ascendencia para dar respuestas innovadoras.

Además, desarrolla proyectos que apuntan al bienestar de la sociedad de forma voluntaria, a través de aplicaciones que fomentan la participación comunal, por ejemplo, recaudación de fondos destinados a diversos programas sociales, o aplicaciones educativas para la inclusión de escuelas rurales, entre otras.

La empresa cuenta con más de 100 clientes de distintas industrias, que abarcan desde sectores tecnológicos hasta gastronómicos. Además, posee alianzas en países como Argentina, Chile, Uruguay, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay, Estados Unidos y España.

Actualmente desarrolla dos aplicaciones bien diferenciadas, que son la principal fuente de ingresos de la empresa. La “Aplicación A” ofrece una plataforma completa de soluciones orientadas a la gestión de empresas, con modelos de negocios descentralizados. Su misión es que sucursales, franquicias, equipos y colaboradores desarrollen sus actividades cumpliendo las expectativas de sus equipos directivos. El otro sistema, “Aplicación B”, una plataforma de venta para revendedores, es una aplicación que funciona en todas las plataformas de dispositivos móviles en constante sincronización con la nube (base de datos) y su servidor, ofreciendo a toda la cadena de valor, alta disponibilidad de información crítica para la toma de decisiones. Se le entrega la app a cada revendedor y éstos configuran la facturación, productos, precios, rutas de ventas, comercios adheridos, etc. En estas plataformas se basa la organización del área de sistemas, diferenciados por Proyecto A y Proyecto B.

La visión es “Ser una empresa líder en desarrollo de tecnologías y software de última generación, reconocidos mundialmente por exceder las necesidades de sus clientes, adaptándose a las cambiantes condiciones del mercado, siempre un paso adelante.”

La misión de la empresa es “Proveer soluciones de tecnología y software de alto nivel para la sociedad, mediante trabajo en equipo, sinergia y colaboración.”

Los principales objetivos de la empresa se engloban en tres aspectos relevantes y decisivos al momento de la toma de decisiones:

- Administración y organización, como pilares para obtener una rentabilidad sostenible.
- Empleados felices crean empresas productivas.
- Responsabilidad social para la comunidad.

A partir de los aspectos antes mencionados, la empresa busca contar con un marco estructural flexible y definido, que contribuya a obtener una rentabilidad sostenida en el tiempo. Por otro lado, se pretende dotar de beneficios adicionales a los empleados, para lograr en ellos un aumento de productividad, que luego se traduzca en la rentabilidad sostenida. Por último, se espera complementar el beneficio económico con aspectos socialmente responsables, a través de un papel activo de la empresa como agente del cambio y progreso social de la comunidad.

La empresa analizada está integrada por una planta de profesionales calificados, seleccionados según los objetivos organizacionales establecidos por el fundador, y sus cualificaciones técnicas, habilidades y conocimientos específicos de la industria. Dentro

del staff de trabajadores, encontramos programadores, analistas, diseñadores, vendedores, y personal administrativo.

La estructura es de tipo funcional, ya que la división del trabajo se agrupa por las principales actividades que deben realizarse para la correcta operación de la empresa. Estas áreas funcionales son: ventas, desarrollo de sistemas y diseño. Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente, sin embargo, no se respeta la unidad de mando, ya que los empleados reciben directivas y deben informar a más de un superior.

A continuación, se plasma el organigrama de la estructura antes mencionada, obtenida a partir de la documentación brindada por el fundador en la primera entrevista:

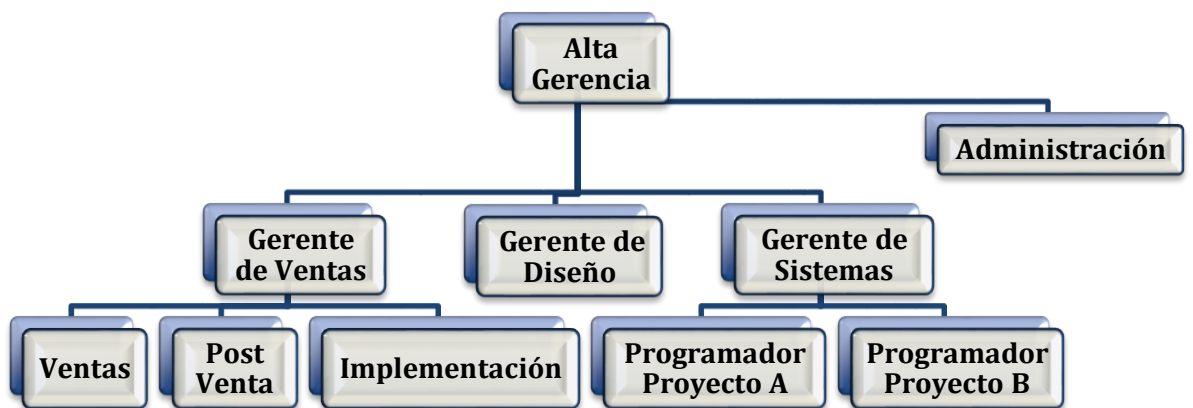


Figura N°1: Organigrama Relevado  
Fuente: Elaboración Propia

La gerencia de la empresa está compuesta por cuatro socios con distintas profesiones: un licenciado en administración, un contador y dos analistas de sistemas. Ellos, al momento de tomar decisiones y brindar instrucciones tienen distintos puntos de vista, originándose dificultades en la comunicación y confusión en los programadores.

La empresa actualmente cuenta con puestos de trabajo definidos en función de los proyectos ejecutados, donde la asignación de tareas, las instrucciones y/o directrices provienen de los distintos gerentes funcionales. De esta manera, un mismo programador responde a las tareas delegadas por los distintos directivos, sin enfocarse totalmente en las actividades correspondientes a su área de especialización.

Las áreas se definen en relación a los lenguajes de programación (JavaScript, Python, C#, Java, PHP, Go, Swift, Rust, Kotlin, C & C++, etc.), y a su categoría. A cada programador se lo puede diferenciar en tres categorías: backend, que implica toda la lógica necesaria detrás del programa, que permite el correcto funcionamiento del mismo; frontend, encargado de la capa visual, donde el usuario interactúa con el sistema y permite generar las órdenes y observar los resultados; y database, que es el encargado del espacio donde se permite almacenar todos los datos generados por el sistema y el usuario, para luego reutilizarlos.

Con respecto a los puestos de trabajo y la línea de autoridad, los empleados manifiestan descontento con sus superiores, falta de comunicación, inconformidad laboral, incertidumbre y desconcierto durante el desempeño de actividades.

A través del relevamiento realizado, se visualizaron características de la cultura organizacional, clasificadas en tres niveles:

1. Producciones:

Las expectativas personales expuestas por los empleados fueron: adquirir mayor responsabilidad a través de un sistema de promoción, ser considerados en la participación activa de los procesos y procedimientos, que servirán para su crecimiento personal y el cumplimiento de las metas organizacionales. Por último, trabajar en una empresa donde el desempeño profesional sea valorado, y que proporcione oportunidades de capacitación y aprendizaje para beneficio mutuo.

Respecto al liderazgo de la empresa, actualmente cuenta con un líder paternalista, quien toma decisiones estratégicas que requieren de mayor análisis, atención y dedicación. Las decisiones tácticas y operativas, también están sujetas a su aprobación, por lo que teme delegar responsabilidades a otros miembros. Este líder trabaja con estímulos positivos ante comportamientos que considera adecuados (proporciona la opción "work from home", es decir, "trabajo desde casa"), y negativos ante la deslealtad y la desobediencia (reuniones con llamados de atención).

En cuanto al ambiente físico, se observa un lugar de trabajo limpio y cómodo, adaptado a las necesidades que poseen las personas que se encuentran expuestas a largas horas frente a la computadora, como por ejemplo mobiliario acorde a las condiciones ergonómicas, iluminación adecuada al espacio físico, ambientes aislados del ruido y un área de esparcimiento con servicio de cafetería para el alivio del trabajo. Sin embargo, no poseen espacios individuales, compartiendo una misma sala de trabajo.

## 2. Valores:

Entre los valores organizacionales se encuentran la innovación, calidad, integridad, responsabilidad, colaboración, lealtad y la ética profesional, que son elementos esenciales para la empresa y que sirven como guía para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

## 3. Presunciones básicas:

La organización no posee rituales de bienvenida, eventos especiales, reconocimientos de días festivos, símbolos o lemas, que son elementos importantes para lograr un sentido de pertenencia y un significado compartido.

Por otro lado, teniendo en cuenta los distintos tipos de motivación existentes, extrínseca e intrínseca, en la organización se observa la presencia de la primera, siendo ésta ajena a la actividad que realiza el personal de la empresa y relacionándose de manera directa con cuestiones de tipo externa como la remuneración. Por otro lado, no se tiene conocimiento de la presencia de factores intrínsecos, que favorezcan la autonomía y la realización personal, siendo éstos los principales elementos que influyen en la motivación interna y en la satisfacción del empleado. Tanto la motivación extrínseca como intrínseca son dos formas distintas de motivación, que pueden presentarse de manera positiva o negativa, y son susceptibles de ejercer ambos efectos sobre el rendimiento de la persona.

Con respecto a la remuneración, los empleados que componen el área de desarrollo de sistemas no pertenecen a un convenio colectivo de trabajo, lo cual dificulta determinar un salario justo y equitativo, acorde a la industria, para los distintos puestos jerárquicos. En cuanto al área de ventas se rigen bajo el convenio colectivo de empleados de comercio. En ambas áreas estudiadas existen empleados que no se encuentran formalmente registrados.

En cuanto al entrenamiento, no poseen capacitaciones formales, cursos, seminarios, talleres o charlas informativas sobre nuevos lenguajes de programación o novedades en la industria, llevándolos a un proceso de aprendizaje por otros medios. El conocimiento y fortalecimiento de nuevos lenguajes se hace a través de plataformas online como Udemy, Platzi, Coursera, entre otros. Tampoco cuentan con un coordinador que los guíe en la realización de los proyectos, dependiendo de las órdenes e instrucciones impartidas por los diferentes socios.

Se releva a través de las sugerencias recibidas en el cuestionario, la necesidad de reconocimiento y progreso profesional que tienen los empleados en la empresa, necesario para aumentar su motivación, lealtad y compromiso.



En base a los resultados expresados, y teniendo en cuenta los efectos adversos que éstos podrían tener en la organización, se busca la identificación y diseño de un Plan de Desarrollo Profesional, donde los pilares centrales sean la autonomía, la responsabilidad y la sinergia.

## **7. Diagnóstico**

Teniendo en cuenta el relevamiento realizado anteriormente, se pueden analizar las diferentes problemáticas que posee la organización:

Si bien la empresa cuenta con una estructura de tipo funcional, no se respeta la unidad de mando, ya que los superiores imparten directivas a empleados que no se encuentran bajo su área de competencia, generándose demoras en la realización de las tareas y confusiones al momento de determinar a qué gerente debe responder cada programador. A su vez, se presentan choques de intereses entre los gerentes que imparten las diferentes instrucciones y conflictos entre programadores y superiores, debido a la presión que ejercen estos últimos sobre el tiempo y prioridad en la realización de determinados proyectos.

Dicha situación ocasiona incertidumbre y desconcierto, ya que el empleado se siente abrumado por las exigencias recibidas por parte de los diferentes gerentes, afectando directamente la satisfacción y el desempeño de sus actividades. Esto conlleva a un rendimiento mínimo por parte del empleado, cuyo esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales es inferior a las expectativas y prioridades deseadas por la empresa.

Además, la falla en la unidad de mando, provocada por la falta de delimitación y coordinación en las directivas que imparten los gerentes, genera malos entendidos, inquietudes desatendidas, rumbos inciertos y problemas en la comunicación. La deficiente comunicación interna crea un clima laboral desfavorable, sentimientos negativos entre compañeros, falta de trabajo en equipo, limita la innovación y fomenta el desperdicio de talentos.

De esta manera se genera un ambiente de incertidumbre y desorden, lo que afecta la moral de todos los trabajadores de la organización, derivando muchas veces en decisiones radicales como la renuncia a su puesto de trabajo, debido a que ven obstruido su crecimiento profesional y su bienestar personal dentro de la empresa.

A partir de los cambios en las condiciones en la que se desenvuelve la organización, los programadores deben alterar el rumbo de sus actividades, debiendo adaptar sus prioridades laborales a las nuevas peticiones de los distintos gerentes. Éstos,

al tener diferentes perspectivas al momento de la toma de decisiones afectan directamente la comunicación, generando ambigüedad y confusión.

Si bien las tareas y obligaciones de los puestos de trabajo se encuentran formalmente definidas, en la práctica los programadores desconocen a quién deben reportar o solicitar asistencia, ante la presencia de varias líneas de autoridad. En consecuencia, existe desconocimiento de las responsabilidades y alcance de las actividades que debe llevar a cabo el empleado, dificultando la capacidad para planear y programar el trabajo de manera autónoma. La falla en la unidad de mando, combinada con la falta de delimitación y alcance de las actividades de los puestos de trabajo, generan empleados agobiados y confundidos.

A raíz de la prioridad que el socio fundador le otorga al tercer enfoque (enfoque externo), los beneficios y realización de los empleados se ven afectados, ya que se ignora la importancia que tiene la satisfacción personal de los programadores en el progreso y crecimiento de la organización. Debido a la falta de atención al segundo enfoque (enfoque hacia el empleado), el personal compite por un puesto informal no delimitado para obtener más responsabilidades, autonomía y oportunidades para tomar decisiones sobre el resto. La forma de administración de la empresa fomenta el individualismo y la competencia entre empleados en búsqueda de reconocimiento.

Adicionalmente, los puestos de trabajo existentes impiden que los empleados puedan llevar a cabo una trayectoria profesional dentro de la organización, teniendo escasas posibilidades de crecimiento y desarrollo personal dentro de la misma, lo que genera una sensación de estancamiento y falta de progreso. Esto es así ya que los niveles jerárquicos son reducidos e impiden un mayor grado de responsabilidad, libertad y autonomía en los puestos, características fundamentales para un desarrollo profesional.

En cuanto al estilo de liderazgo paternalista, la centralización que existe en la toma de decisiones genera demoras, ya que se produce una sobrecarga en el fundador, quien interviene en todos los procesos organizacionales, impidiendo el desarrollo y la participación de los niveles más bajos de la empresa. En ocasiones, el fundador desconoce aspectos claves o técnicos de determinadas áreas de profundización (flujos de fondos, presupuestos, marketing, etc.), lo que provoca que las decisiones tomadas no sean las óptimas, e impide la acción libre de otros miembros de la organización que posean un conocimiento acabado del tema para tomar las decisiones correctas. El estilo de liderazgo antes mencionado imposibilita empleados autónomos e independientes, afectando de manera directa su autoestima y motivación interna.

La motivación extrínseca, en la que se fundamenta la organización, se enfoca sólo en factores económicos como el salario. Este tipo de motivación puede afectar la calidad del aprendizaje y la creatividad de los empleados, siendo dos elementos necesarios para la resolución de problemas de programación y para incorporar nuevos lenguajes, fundamentales al momento de llevar a cabo las diferentes actividades designadas. Con esta motivación, los empleados no perciben su trabajo como un medio de realización personal, ni de logro o bienestar.

En relación a las características de la cultura presente en la organización, las expectativas personales de los empleados no están satisfechas por la empresa, ya que actualmente los puestos de trabajos carecen de responsabilidades específicas y autonomía. Tampoco existe un sistema de promoción vigente ni oportunidades de capacitación y aprendizaje, imposibilitando el crecimiento personal que los programadores desean junto con el cumplimiento de las metas organizacionales.

Considerando las cuestiones edilicias, al desempeñarse dentro de un espacio compartido, están expuestos a diversas distracciones, como por ejemplo conversaciones ajenas al trabajo, interrupciones por llamadas telefónicas, ingreso de personas ajenas al área común y distracciones con tareas solicitadas por compañeros.

A través del relevamiento realizado, se destaca que la organización no posee presunciones básicas bien definidas, lo que dificulta el proceso de socialización de los integrantes de la empresa, ya que no cuentan con una cultura que genere influencia en los miembros y una identidad compartida. Se corresponde con una cultura en la cual los objetivos, la misión y la visión de la empresa no son conocidos por todos los empleados; todos ven a la compañía de una forma distinta y cada uno busca lograr sus objetivos por caminos diferentes; reina la falta de comunicación, de procesos y de estandarizaciones; constantemente se producen choques entre valores, actitudes y formas de pensar de los miembros de la empresa, lo cual genera un ambiente de trabajo que perjudica las relaciones sociales, gente desmotivada y poca productividad.

Teniendo en cuenta las problemáticas que refleja la organización (no se respeta la unidad de mando, atención en el tercer enfoque, liderazgo paternalista, motivación extrínseca, cultura débil), y las consecuencias que éstas traen en el desempeño de los empleados y en su rendimiento, se busca un ajuste entre los objetivos organizacionales y personales, con el propósito de aumentar los beneficios mutuos, a través del establecimiento de un Plan de Desarrollo Profesional para los empleados del área de sistemas de la empresa (programadores).

## **8. Conclusión**

En la era de la información, las empresas compiten más a través de los conocimientos, habilidades y capacidades de innovación de sus empleados, que por su capacidad productiva o sus costos laborales. Es por esto que se debe dar especial atención a los beneficios y a la satisfacción del personal, para retener talentos valiosos.

A partir de esto, se debe tener en cuenta una serie de consideraciones para mejorar el desempeño y rendimiento de los empleados:

Debido a que la empresa centra su atención hacia la responsabilidad social y a sus aspectos formales, se descuida el enfoque hacia el empleado, generando descontento y desmotivación, que puede llevar a rotación y fuga de personal, impidiéndole a la empresa contar con una base sólida y comprometida de empleados talentosos.

Se requiere una unidad de mando que defina claridad respecto a las directrices e instrucciones recibidas por los superiores, para reducir los conflictos de intereses y la deficiente comunicación actual.

La centralización que ejerce el fundador en la toma de decisiones, implica que las mismas estén concentradas en un nivel jerárquico superior, afectando el desarrollo de los niveles más bajos de la organización. Esto disminuye la motivación del empleado, ya que no participa en el proceso decisorio, generando descontento y sentimiento de exclusión.

La empresa cuenta únicamente con factores motivacionales extrínsecos, es decir, de carácter económico, ignorando los elementos necesarios para que el empleado pueda sentirse valorado y cuidado por la empresa, como por ejemplo, el elogio y el reconocimiento de logros, proporcionar los medios necesarios para trabajar con calidad y de forma autónoma, y fomentar el aporte de ideas y la participación en todos los ámbitos.

La organización posee una cultura organizacional débil, por la falta de un compromiso verdadero de los trabajadores para/con la organización. No obstante, esta situación se origina porque el nivel jerárquico más alto no ha considerado que la difusión de la misión, visión, identificación y fortalecimiento de valores básicos, y reconocimiento de la historia sea un asunto prioritario, que debe ser tenido en cuenta para el logro de los objetivos centrales de la empresa, y que tiene un impacto directo en la relación con los empleados.

Atraer y retener al mejor talento es el nuevo campo de batalla de las empresas, y este tipo de empleado tan codiciado no se mueve sólo por una determinada retribución salarial, sino que entran en consideración muchos factores: uno de los que mayor

relevancia posee, son las posibilidades de desarrollo profesional. Es imprescindible que los empleados cuenten con una serie de habilidades y conocimientos, así como un grado de seguridad en la empresa y en su trayectoria profesional, que les permita implicarse y comprometerse con la mejora continua en su actividad, y en el compromiso para/con la empresa.

Una definición clara de trayectorias profesionales en la empresa, un sistema de desarrollo profesional y un plan de formación alineado con la estrategia y las tácticas de la organización, adaptado a las necesidades actuales y futuras de cada empleado, permiten plantear un esquema de gestión del potencial del personal, que facilite la adecuación persona/puesto y la preparación para ocupaciones futuras, que posibilite a la empresa avanzar en cualquier situación del entorno y su industria.

Con un Plan de Desarrollo Profesional, se establecerán los medios y procedimientos necesarios para el crecimiento personal y laboral del empleado, a través de una trayectoria profesional y de puestos de trabajo, con funciones y alcance delimitado. Este es un elemento clave para poder prosperar, buscando siempre la evolución, el progreso y la realización mediante un puesto con un mayor estatus, responsabilidad y autonomía. A través de la realización y puesta en marcha del PDP, se delimitarán y coordinarán las directivas que actualmente generan malos entendidos y problemas de comunicación.

A partir de esto, se establecen una serie de pasos para la realización del PDP, que fomentará la motivación del personal, logrará una línea de autoridad única y competente y una mejor calidad laboral. La metodología se basa en la realización de tres fases que promueven el interés tanto personal como organizacional: fase de valoración, dirección y desarrollo.

## **9. Recomendaciones**

Se sugiere a la empresa considerar los siguientes puntos a fin de solucionar la problemática y mejorar la motivación de los empleados:

A partir del relevamiento de la información y del diagnóstico organizacional planteado, se recomienda la elaboración de un PDP acorde a la industria del software a adoptar en la organización, ya que de esta forma, los empleados obtendrán una motivación intrínseca y un mejor progreso de su vida profesional. A continuación se describen los pasos a seguir en las distintas fases propuestas por Gómez-Mejía (2008), para el correcto diseño y elaboración del plan de desarrollo.

## a) FASE DE VALORACIÓN

A partir de la metodología propuesta por Gómez Mejía (2008), se realizan una serie de actividades que definen la valoración propia y organizacional del empleado, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades actuales. Ésta clarificación ayuda a los mismos a desarrollarse desde un punto de vista realista, alcanzable y ajustable a sus conocimientos y habilidades, y además les permite identificar qué obstáculos deben superar para lograr sus objetivos profesionales.

### a. VALORACIÓN PROPIA

Respecto a la valoración del empleado por sí mismo, se busca la autocrítica y el autoconocimiento que el PDP requiere de la persona. Esto se logra a partir de la realización de seminarios, charlas y conferencias, dirigidos tanto por la empresa como por terceras organizaciones (BeerJs, E+E, Ágiles, etc.), que ofrecen información sobre las opciones profesionales de la organización y de la industria, cómo avanzar en sus aspiraciones y estrategias profesionales de crecimiento. Dichos seminarios se realizarán en horarios laborales, demostrando así el compromiso para/con sus empleados. A partir de la herramienta elegida, se realiza en los interesados ejercicios de valoración de habilidades y un inventario de intereses:

#### i. Valoración de habilidades:

Para identificar las habilidades actuales del empleado se presenta un listado donde deben establecerse, para cada habilidad, su grado de profesionalidad y su preferencia. Por grado de profesionalidad se entiende la capacidad o aptitud que tiene el empleado, con diversos rasgos de personalidad que son relevantes para el PDP. Su preferencia se establece a partir del interés que el empleado posee con la habilidad establecida, si desea aumentarla, si debe reforzarla, etc. A continuación, se genera una puntuación global de cada competencia (multiplicando el grado de profesionalidad actual con su preferencia por la habilidad). Las puntuaciones por debajo de 6 indican debilidad, mientras que las superiores muestran áreas de fortalezas. (Ver anexo N°1)

#### ii. Inventario de intereses:

Mide los intereses profesionales de un empleado, en base a las habilidades que se requieren para los diferentes puestos. Una vez obtenidos los resultados, las respuestas identifican los puestos en los que el empleado tiene los mismos conocimientos que los profesionales de dicha área, y los que debe reforzar. (Ver anexo N°2)

A partir de los seminarios realizados, se le ofrece al empleado la posibilidad de visualizar su posición actual en la organización y su grado de conocimiento, tanto personal como técnico, para poder avanzar en la carrera profesional y en los puestos de trabajo.

*b. VALORACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN*

Una vez realizada la valoración propia, en la que se consideran los intereses y las habilidades del personal, es necesario llevar a cabo un análisis organizacional, que les permita a los directivos y miembros de la empresa valorar sus puntos fuertes y débiles como así también desafíos, oportunidades y las herramientas adecuadas a implementar en el desarrollo profesional, con el fin de detectar las causas de la fragilidad organizacional y corregir las mismas. Las herramientas a utilizar serán:

*i. Centros de Valoración:*

Estos centros brindan orientación e información al trabajador acerca de las fortalezas y debilidades en las áreas de competencia. Una de las formas en que pueden ser aplicados en la empresa de software es a través de evaluaciones técnicas (que refieren a ejercicios de resolución de tareas), en las cuales se le brinda al candidato un problema descriptivo sobre una temática determinada. En este momento se evalúa la capacidad del empleado para desarrollar un programa o aplicación, en el que se fijan lineamientos, como plazos de entrega y bases de datos preexistentes, que le sirvan al personal como guía para cumplir con lo solicitado y conocer la respuesta esperada. Una vez entregado el programa requerido, se procede a revisar el funcionamiento, orden, métodos de resolución, estándares de codificación y lenguaje técnico de programación utilizado.

Por último se coordinará una entrevista con el programador para que exponga a sus superiores el trabajo realizado, paso a paso, con el fin de evaluar los códigos utilizados, el orden, la organización y planificación de instrucciones de un programa (lógica de programación), con el objetivo de tornar viable la implementación de un software. De esta manera, se delimitará el conocimiento práctico de los programadores en un área de competencia determinada.

*ii. Evaluación de desempeño*

Implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización. El área de trabajo identificada será la de programación, analizando cada puesto de trabajo involucrado en relación a los niveles de capacidad técnica mencionados en la etapa de valoración.

En la etapa de medición se facilitará a los evaluadores guías donde se describan cada uno de los indicadores a evaluar. La herramienta de medición a utilizar es la de juicios absolutos, donde se les pedirá a los mandos medios que hagan juicios sobre el rendimiento de un empleado a partir, únicamente, de estándares de rendimiento. Estos mandos medios son los encargados de guiar y darles tareas a los programadores, desglosando y colocando las mismas en líneas de tiempo para cumplir con los objetivos y plazos determinados.

Todas las semanas se realizarán comparaciones del tiempo estimado con el tiempo de realización efectivo de las tareas, como así también el grado de cumplimiento de cada actividad para verificar si las mismas fueron alcanzadas.

Por último en cuanto a la gestión del rendimiento se harán reuniones informales con los programadores con el fin dar una devolución del desempeño en el proyecto realizado, evaluando el grado de cumplimiento en tiempo y forma de las tareas designadas.

De esta forma, la fase de valoración establece las características, competencias, motivaciones y técnicas que requiere el personal en las distintas etapas de su carrera y de la trayectoria profesional, a continuación desarrollada.

#### b) FASE DE DIRECCIÓN

Esta fase implica determinar el tipo de carrera profesional que quieren los empleados y los pasos que deben dar para alcanzar sus objetivos profesionales. Exige una precisa comprensión de la posición actual de cada persona dentro de la organización. Esto se logra a partir de la asesoría individual y los servicios de información.

##### a. Asesoría individual:

Se definen reuniones periódicas individuales entre el empleado y los jefes, con el fin de ayudarlos a analizar sus aspiraciones profesionales con tópicos determinantes, como la responsabilidad actual del puesto, los lenguajes necesarios y cubiertos actualmente, sus intereses personales y profesionales, entre otros.

##### b. Servicios de información:

Dentro de esta herramienta, podemos mencionar dos sub alternativas claves para la dirección, como lo son la trayectoria profesional y el centro de recursos:



c. Trayectoria profesional:

Este cuadro muestra las posibles direcciones y oportunidades profesionales en la organización, presenta los pasos que se deben dar en una posible carrera profesional, así como el tiempo necesario para realizar cada uno de ellos, y de esta manera, obtener la experiencia necesaria para avanzar.

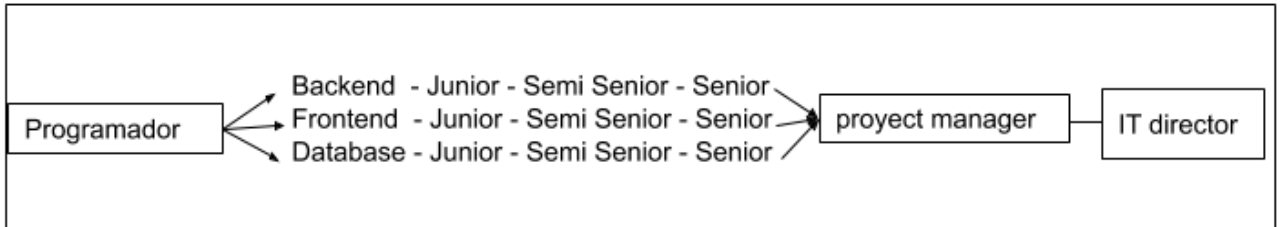


Figura N°2: Cuadro de trayectoria Profesional

Fuente: Elaboración propia

A cada programador se lo puede diferenciar en tres categorías: backend, que implica toda la lógica necesaria detrás del programa, que permite el correcto funcionamiento del mismo; frontend, encargado de la capa visual, donde el usuario interactúa con el sistema y permite generar las ordenes y observar los resultados; y database, que es el encargado del espacio donde se permite almacenar todos los datos generados por el sistema y el usuario, para luego reutilizarlos.

Cada categoría se diferencia de la otra, no sólo por sus funciones, sino también por el lenguaje en el que se escribe su código. El conocimiento de los distintos lenguajes es lo que permite la diferenciación entre los diferentes niveles técnicos. Dentro de cada categoría se establecen niveles por capacidades técnicas, las cuales pueden ser Junior, Semisenior y Senior.

Los criterios básicos que diferencian un nivel del otro son:

1. Experiencia laboral (cantidad de años de experiencia laboral en informática). El programador Junior debe contar con menos de 2 años de experiencia; Mientras que el Semi Senior cuenta con una experiencia de un intervalo entre 2 y 5 años. Por último, el nivel Senior posee una experiencia mayor a 5 años en el puesto.

2. Conocimientos técnicos (herramientas, tecnologías, lenguajes de programación, paradigmas de programación, base de datos, arquitecturas, etc. que deba utilizar para cumplir sus labores). Para que el programador Junior pueda desempeñarse, suele requerir acompañamiento o soporte del líder de proyecto. El código que éste genera puede presentar mayor cantidad de bugs (errores) de lo esperado y probablemente no maneja todas las herramientas que se necesitan para la tarea.

Además, no posee conocimiento de una amplia gama de lenguajes de programación. El programador Semi Senior es técnicamente autosuficiente, puede desarrollar funcionalidades más complejas y ejecutar proyectos de mayor envergadura, por lo que posee conocimiento de más de un lenguaje para trabajar. Por último, el programador Senior es el referente técnico dentro del equipo. Su conocimiento le permite colaborar en definiciones arquitectónicas y desarrollar los proyectos más desafiantes. Su código funciona, es bueno y fácil de mantener. Posee conocimientos sobre una amplia gama de lenguajes de programación para adaptarlos correctamente a cada proyecto en particular.

3. Conocimientos funcionales (relacionado a los procesos, metodologías, estándares y circuitos requeridos para cumplir sus labores). El programador Junior no conoce todos los procesos ni los estándares, y suele reforzarse por apoyo externo y consultas frecuentes. No es experto en los temas propios del negocio sino un operario que acata reglas e indicaciones de manera permanente. Por lo contrario, el programador Semi Senior maneja los circuitos lo suficiente como para desempeñarse de forma independiente. Respeta los estándares y metodologías. Conoce buena parte de los procesos del negocio. Por último, el Senior ayuda a definir procesos, metodologías, estándares y circuitos.

4. Proactividad (indica si la persona espera a que le asignen sus tarea o si por el contrario toma una actitud de mayor iniciativa). El programador Junior necesita frecuentemente la definición de su trabajo. Está a la espera del siguiente pedido. Depende de otros para avanzar con sus tareas. El Semi Senior, por otro lado, se preocupa por aprovechar mejor su tiempo, pide nuevas asignaciones cuando tiene tiempo disponible y es autosuficiente para llevar adelante una gran parte de sus tareas. El programador Senior no solamente recibe requerimientos de alta dirección, sino que los busca y genera. En muchas oportunidades es él quien le genera asignaciones nuevas a su superior.

5. Seguimiento requerido (atención que requiere de su superior inmediato). Junior, solicita seguimiento diario y a nivel detallado. El programador Semi Senior: Requiere seguimiento semanal y a nivel general. Mientras que el programador Senior proactivamente reporta el estado y avance de sus tareas, en búsqueda de nuevos desafíos.

6. Cumplimiento de fechas (cumplimiento de fechas pautadas. Se aplica a las tareas de análisis, desarrollos, documentación, reporting, etc.). Junior es el nivel de programador más propenso a demoras en fechas de entrega límites. El Semi Senior, al poseer una noción más clara de los plazos y de administración, posee mayor control

sobre el tiempo y las prórrogas necesarias. Por último, el programador Senior siempre cumple con las fechas programadas. Cuando surge un desvío (inevitablemente) lo informa adecuadamente y con anticipación.

7. Respuesta bajo presión (referido a situaciones extremas y ajenas a la empresa o la rutina). Dicha situación en el programador Junior puede generarle bloqueo, angustia, confusión y estrés, por lo que el resultado de su trabajo en una situación de presión puede ser perjudicial. Internamente, en el programador Semi Senior se puede generar enojo, autodefensa, negación, resignación o confusión, por lo que el resultado de su trabajo en una situación de presión puede ser bueno o malo, en función de la personalidad del programador al momento de aprontar las circunstancias. En cambio, en el programador Senior se genera entusiasmo, compromiso, inspiración a seguir adelante y no perder el control. El resultado de su trabajo en una situación de presión puede llegar a ser asombroso y productivo para toda la organización.

8. Relación interpersonal (habilidad de comunicarse con su entorno). El programador Junior puede tener dificultades para transmitir sus ideas con claridad. No logra arribar a conclusiones concretas. No siempre sabe interactuar con otras personas de forma colaborativa y profesional por su falta de experiencia. En cambio, el programador Senior es bueno comunicando y principalmente escuchando. Puede participar en decisiones de alto nivel y colaborar si es necesario en actividades más operativas, privilegiando el resultado y la calidad de las relaciones por sobre su autoría en las ideas.

De esta forma, los distintos tipos de conocimiento requeridos por el puesto van aumentando conforme aumenta el nivel de programación del empleado. A través de las distintas características enunciadas, el empleado incrementará su autonomía, sus responsabilidades y se logrará ampliar el significado del puesto y de la tarea realizada.

Estos niveles son conocidos actualmente en la industria del software pero no son aplicados a la empresa en cuestión, por lo que se implementa una nueva trayectoria profesional con los distintos y escalables puestos, categorías y niveles técnicos de conocimiento.

Además del puesto de programador, en sus distintos niveles y categorías, el desarrollo profesional del mismo lleva a dos instancias adicionales: líder de proyecto y, en último lugar, jefe de desarrollo.

Líder de proyecto, también llamado Project manager, es el encargado de llevar el proyecto a buen término, coordinando los equipos (programadores de las distintas categorías de un mismo software) e interpretando las necesidades de cada tarea. Su

función es identificar y ordenar las etapas de un proyecto y entender lo que hace cada equipo y en qué momento debe realizarlo. Debe administrar el flujo de trabajo, manteniendo una imagen mental de cada etapa y de cada tarea. Se debe caracterizar por ser organizado, dar una comunicación clara y oportuna y ser capaz de visualizar posibles problemas para adelantarse a ellos. Aspectos como la responsabilidad, la delegación y el liderazgo son claves para este puesto de trabajo.

Una vez alcanzado el nivel senior de alguna de las categorías, se debe lograr una categoría mínima de semisenior de las demás, teniendo así un amplio conocimiento de los distintos lenguajes de programación, los equipos de trabajo a liderar, y las herramientas disponibles antes de postularse. Para este puesto se requerirá un mínimo de 7 años de experiencia en una de las categorías.

Por último, el nivel más alto de la industria se corresponde con el jefe de desarrollo, también conocido como IT director (Information Technology director), que es la persona encargada de administrar, dirigir y coordinar toda el área de desarrollo, incluyendo los diferentes proyectos. Usando un enfoque activo y práctico, el IT director dirige a todos los empleados del departamento de desarrollo para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa y define los presupuestos para el desarrollo de los distintos productos. Es el nexo entre clientes, programadores y la alta gerencia. Identifica nuevas oportunidades de mercado y lidera los esfuerzos para mejorar los procesos del departamento de software. Se necesitan excelentes habilidades de organización, liderazgo, comunicación y negociación. Este puesto requiere un nivel senior en todas las categorías de programación, y un mínimo de 10 años de experiencia.

d. Centro de recursos:

Se corresponde con una recopilación de materiales que fomentan el desarrollo profesional como libros, revistas, videos y cursos online. Éstos pueden ayudar a las personas a identificar por sí mismas sus fortalezas y debilidades, sus opciones profesionales y oportunidades de educación y formación. Los mismos son entregados y explicitados por la alta dirección en las asesorías individuales y seminarios impartidos.

c) FASE DE DESARROLLO

Esta fase implica emprender acciones para crear y mejorar las habilidades necesarias con el fin de prepararse para futuras oportunidades laborales internas, intentando fomentar el crecimiento y la mejora personal. Los programas de desarrollo que se proponen son: mentoring y coaching. Éstos son programas de entrenamiento que sirven para desarrollar, incorporar y potenciar competencias en los integrantes de la organización.

El mentoring es un programa de entrenamiento, que contribuye a crear un ambiente que facilita la comunicación y transferencia de conocimiento en todos los niveles organizacionales, y en todas las direcciones. No se limita sólo al desarrollo de habilidades técnicas, sino que se ocupa de la carrera profesional y el ámbito personal de los empleados.

- Teniendo en cuenta la situación de la organización relevada se recomienda un programa de mentoring grupal, donde se realizarán encuentros periódicos entre el líder de proyecto (mentor) y los programadores (mentee), con el objetivo de trabajar e intercambiar conocimientos, procesos y pautas de trabajo.

- También se recomienda la utilización de plataformas online, que permitirán crear foros de debate, espacios de intercambio de documentos y chats simultáneos entre varios participantes, interactuando entre ellos y favoreciendo la comunicación organizacional interna.

Con este programa se pretende obtener beneficios a nivel empresarial (desarrollo de nuevos talentos y mejora del clima laboral), para el mentor o líder de proyecto (autoevaluación constante y aprendizaje mutuo) y para los empleados (oportunidades de desarrollo, identificación de metas y objetivos y conocimiento de la organización).

Además, el mundo empresarial ha ido incorporando de manera creciente, dentro de sus políticas de desarrollo de recursos humanos la utilización del coaching, como una excelente herramienta en los procesos de transformación organizacional y desarrollo de personas y equipos. A partir del análisis llevado a cabo, se utilizará un coaching empresarial, donde se plantean objetivos propios tales como: gestión de personal, falta de motivación en los empleados, metas de comunicación, problemas internos o externos a la empresa que estén afectando su rendimiento.

El éxito del coaching empresarial requiere de una serie de pasos a considerar:

- Identificar las metas que son el motor del proceso y los indicadores que necesitan los programadores para su desarrollo profesional. Por ejemplo: Lograr un ascenso de programador Junior a Semi Senior como meta, teniendo en cuenta experiencia, conocimientos técnicos, etc.

- Considerar la situación actual respecto a las metas. Una vez identificadas, para que el proceso tenga éxito, se necesita que los programadores adopten un compromiso total (implicación directa) con la meta, así como con los indicadores definidos. Entra en juego el accionar del coach (se recomienda un experto externo en el área) que es la persona que guía el proceso, y crea condiciones en las que sea la propia persona, grupo u organización quien encuentre sus propias soluciones y alcance sus

objetivos, utilizando métodos y herramientas como PNL (Programación Neurolingüística), juego de roles, comunicación efectiva, etc.

- Identificar los obstáculos (nuevos lenguajes de programación, escasa capacidad de resolución de problemas, experiencia), que impiden el logro de las metas para comprender qué habilidades, acciones y cambios son necesarios para llegar al objetivo deseado y qué estados emocionales contribuyen a salir de la zona de confort.

- Identificar fortalezas (reconocimiento de logros, participación activa y autonomía) para ampliar la perspectiva y ver nuevas alternativas que permitan obtener mayor confianza y seguridad.

Con este programa se trata de lograr un objetivo específico (meta) y también de adquirir cierta autonomía y capacitación, que permitan afrontar en un futuro cuestiones relacionadas con el desempeño laboral, la comunicación, participación y motivación.

El coaching y el mentoring deben ser reforzados con el modelo de características del puesto de trabajo, propuesto por Hackman y Oldham, para agregar valor a los nuevos puestos definidos, y así aumentar la satisfacción del empleado en la empresa. Recordando que las características centrales del puesto para lograr una motivación interna son:

- 1) Variedad de habilidades: Los distintos estratos en la trayectoria profesional propuesta ofrecen puestos que requieren que el individuo desempeñe determinadas tareas, con capacidades y habilidades únicas y escalables. Esto ayudará a lograr la significación del empleado con las tareas que requiere el puesto que ocupa.

- 2) Identidad de tarea: La modalidad de la empresa de trabajar con proyectos requiere que el puesto precise de un programador que realice una tarea completa y compleja en su totalidad, es decir, la identidad con la tarea será alta ya que el empleado trabaja en un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y visualiza un resultado tangible.

- 3) Importancia de la tarea: Dentro de la organización, el ocupante del puesto se vuelve valioso e irremplazable al ser el único que conoce con profundidad la tarea, funciones y el código codificado.

- 4) Autonomía: A través del desarrollo profesional cada programador va obteniendo nuevos méritos y puestos donde experimentará libertad, independencia y autonomía en la programación y determinación de los procedimientos que utilice para realizar el trabajo. Esto, a su vez, aumentará la cantidad y calidad de responsabilidades que le serán atribuidas, aumentando su motivación y satisfacción con el puesto.

5) Retroalimentación: a través del coaching y el mentoring, los empleados recibirán información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo, aumentará la transferencia de conocimiento y la comunicación interna.

Se sugiere un liderazgo participativo, en el que los miembros de un grupo trabajen en forma conjunta, donde es primordial el crecimiento y el desarrollo, en donde se propicie el consenso en la toma de decisiones a partir de la participación. De esta manera, el fundador tomará las decisiones estratégicas en cuestiones relativas a estructura organizacional, responsabilidad social y beneficios a empleados (que son los tres enfoques considerados como pilares fundamentales para su organización), delegando de esta manera las decisiones tácticas y operativas a los diversos gerentes, que tienen un conocimiento profundo de su respectiva área.

Este tipo de liderazgo tiende a favorecer la colaboración, compromiso e implicación de los empleados en el funcionamiento de la empresa. Esto puede contribuir a un mejor clima laboral y disminuir la competencia interna, ya que será sustituida por la participación activa de todos los integrantes. Además, ayudará a una comunicación armoniosa y fluida, mejorando las relaciones interpersonales de los integrantes de la empresa. Por último, beneficiará a los empleados, ya que aumenta su autonomía a través de la delegación de responsabilidades y las atribuciones, proporcionadas a partir del PDP.

Se debe establecer un contexto cultural, donde el trabajo en equipo, la autonomía y la sinergia sean congruentes con la realización del PDP. La cultura organizacional de una empresa no se construye de un momento a otro, ni tampoco de abajo hacia arriba en niveles de jerarquía, sino todo lo contrario: de arriba hacia abajo y con un trabajo en equipo.

Se recomienda gestionar la cultura de la organización, alineando valores, creencias, actitudes y formas de trabajo. Además, se sugiere la realización de acciones como: la interacción con el empleado, elogiar su buen desempeño y tomar errores como oportunidades para aprender; delegar tareas especiales, mostrar aprobación, escuchar activamente, aceptar ideas, recordar acontecimientos importantes de la vida (cumpleaños), pedir opiniones, reconocer errores, saludar y sonreír, compartir información, explicar las razones de las órdenes, promover la crítica constructiva, organizando vínculos y espacios para el desarrollo. La alta gerencia puede organizar mensualmente una reunión, donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances y actividades que se realizan en la empresa, evitando así la especulación de su desempeño individual y grupal.

La realización de estas acciones podrá ayudar a que los empleados se sientan más motivados, generando lealtad y un sentido de pertenencia con la empresa. Generará un ambiente propenso para aumentar el sentimiento de seguridad y confianza para un desempeño superior y mayor rendimiento.

A partir de la realización del PDP, la estructura organizacional mantiene la configuración funcional, adicionando estratos jerárquicos, que se corresponden con las nuevas carreras profesionales posibles dentro de la organización.

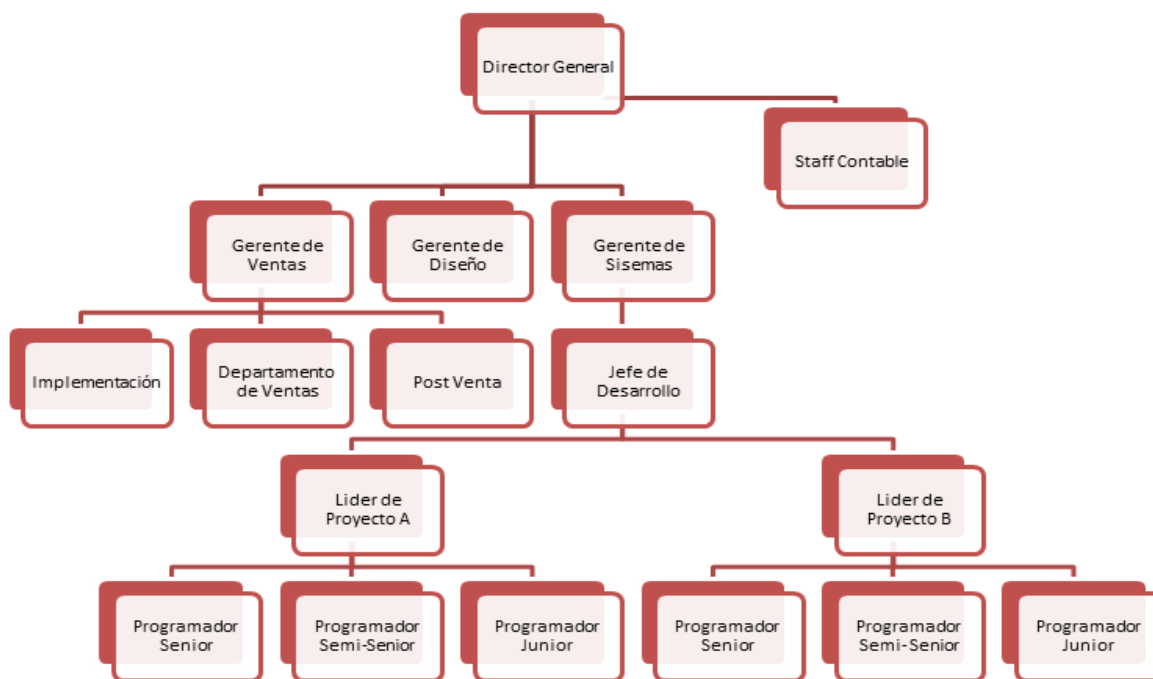


Figura N°3: Organigrama adaptado al PDP

Fuente: Elaboración propia

La gerencia general continúa siendo ocupada por el fundador, y los mandos medios son llevados a cabo por el resto de los socios actuales de la organización, que se corresponde con el área de ventas, desarrollo de sistemas y diseño.

Respecto a los empleados, en el área de desarrollo, se han ampliado y especificado los puestos nuevos a través del desarrollo profesional planteado: junior, semi-senior, senior, project manager y jefe de desarrollo.

Esta nueva incorporación de puestos de trabajo, permitirá que los empleados puedan llevar a cabo una trayectoria profesional a través de puestos escalables, para los cuales será necesaria la incorporación de nuevos conocimientos y habilidades, permitiendo el ascenso y el desarrollo personal/profesional de cada uno de ellos. A su



vez, las herramientas utilizadas en la fase de desarrollo, como el mentoring y el coaching, promoverán formas adicionales de capacitación y aprendizaje de los programadores para avanzar en su carrera.

Por último, se aconseja complementar las acciones sugeridas con reuniones periódicas, no sólo para evaluar el desempeño semanal, sino también para transmitir información competente para que el empleado pueda conocer las características relevantes de la empresa, que actualmente desconoce. Con esto se guía al empleado tanto sobre el ambiente general en el que está inmerso, como de las normas y procedimientos correctos que debe cumplir para lograr sus objetivos.

A partir de las recomendaciones dadas, la empresa estará inmersa en un ambiente propenso a aumentar la motivación de los empleados, al obtener un plan detallado sobre las oportunidades que ofrece la empresa, las posibilidades de ascenso y su crecimiento profesional.

Para que el cambio ocurra, debe existir esfuerzo y compromiso conjunto de todos los niveles de la organización, con el objetivo de lograr una armonía en las acciones a realizar, evitando una perjudicial resistencia.

Las organizaciones se transforman cuando se transforman las personas. En la medida en que la organización apoya la apertura de ideas y construye un espacio para actuar con libertad, se produce una cultura que permite que las personas reconozcan la posibilidad de pensar sin límites.

*“Los líderes sobresalen por la manera de aumentar el autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas, es increíble todo aquello que pueden lograr.”*

*Sam Walton, fundador de Wal-Mart.*

## 10. Bibliografía

- Alles, M.(2010). Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires. Gránica.
- Franklin, E. Krieger, M. (2001). Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina. México: Prentice Hall-Pearson Educación.
- Giménez del Río, A. (2018). Plan de desarrollo profesional y su importancia para las empresas. Revista Digital INESEM. Fecha de consulta 10/05/2019 Fuente: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/>
- Gómez-Mejía, L. Balkin, D. Cardy, R.(2008). Gestión de recursos humanos. Madrid. Pearson Educación
- Hackman, J. Oldham, G.(1976). Motivation through the design of work: test of a theory. Estados Unidos. Organizational Behavior & Human Performance
- Matus, C. (1998) Estrategia y Plan. México D.F., Siglo XXI Editores.
- Robbins, S. (2013). Comportamiento organizacional. México, D.F.: Pearson Educación.
- Ryan, M. Deci, L. (2017). Theory basic psychological needs in motivation, development, and wellness.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. España. Plaza & Janés.
- Snell, S. Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. México, D.F: Cengage Learning.
- Werther, W. Davis, K. (2008) Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. México, D.F.: McGraw-Hill.

## 11. Glosario

App: Aplicación.

Lenguaje de programación: cualquier lenguaje artificial que puede utilizarse para definir una secuencia de instrucciones para su procesamiento por un ordenador o computadora.

PDP: Plan de desarrollo profesional.

Software Developer: Desarrollo de programas o conjunto de programas de cómputo que incluye datos, procedimientos y pautas que permiten realizar distintas tareas en un sistema informático.

## 12. Anexos

### Anexo N°1: Formulario de Valoración de Habilidades

Utilice la siguiente escala para evaluarse en cada uno de las siguientes habilidades. Clasifique cada habilidad en función tanto de su profesionalidad como de su preferencia.

**Profesionalidad:**

1	2	3
Todavía en aprendizaje	Competente	Profesional

**Preferencia:**

1	2	3
No me gusta utilizar esta habilidad	Ni me gusta ni me disgusta utilizar esta habilidad	Me encanta utilizar esta habilidad

Habilidad	Profesionalidad	x	Preferencia	=	Puntuación
1.Resolución de problemas					
2.Puntualidad					
3.Liderazgo					
4.Negociación					
5.Relaciones interpersonales					
6.Responsabilidad					
7.Delegación					
8.Dirección participativa					
9.Resistencia al cambio					
10.Planificación					

Fuente: Elaboración propia

### Anexo N°2: Formulario de Inventario de Intereses.

Utilice la siguiente escala para evaluarse en cada uno de los siguientes criterios. Seleccione con una X la columna que más se ajuste a sus aptitudes técnicas.

Criterio	Bajo	Medio	Alto
1. Experiencia laboral			
2. Conocimientos técnicos			
3. Conocimientos funcionales			

4. Proactividad			
5. Seguimiento no requerido			
6. Calidad/productividad			
7. Cumplimiento de fechas			
8. Respuestas bajo presión			
9. Comunicación efectiva			

Fuente: Elaboración propia

### **Anexo N°3: Cuestionario online para programadores.**

1. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?
2. ¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa?
3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?
4. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?
5. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
6. ¿Las habilidades que requiere su puesto actual son de su agrado?
7. ¿En su puesto realiza tareas únicas y distintivas?
8. ¿Su puesto tiene la autonomía que desea?
9. Desde su perspectiva, ¿Su puesto, tareas, habilidades o capacidades son relevantes para el resto de la organización?
10. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?
11. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?
12. ¿Cómo califica su relación con sus superiores?
13. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?
14. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
15. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?
16. ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?
17. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?
18. Cuando necesita formación o información específica ¿Ha sido satisfecha en tiempo y forma?
19. Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, ¿La empresa se lo proporciona?
20. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).