

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Trabajo de Titulación para la obtención del título de: PSICÓLOGA**

**TEMA:  
PROPUESTA PARA DESARROLLAR UN PLAN DE CARRERA CON  
ESTUDIANTES DE ELEVADO CONOCIMIENTO EN SISTEMAS  
INFORMÁTICOS Y POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE LOS  
PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE DE LA  
CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO MARZO 2018 – FEBRERO 2019  
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.**

**AUTORA:  
JENNIFER SOLEDAD PAZMIÑO CADENA**

**TUTOR:  
LEONARDO PATRICIO SALVADOR PEREZ**

**Quito, julio del 2019**

## **Cesión de derechos de autor**

Yo Jennifer Soledad Pazmiño Cadena, con documento de identificación N°, 171568820-4, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: “Propuesta para desarrollar un plan de carrera con estudiantes de elevado conocimiento en sistemas informáticos y potencial para el desarrollo de los productos de una empresa de desarrollo de software de la ciudad de Quito, en el período marzo 2018 – febrero 2019 Sistematización de la Experiencia.”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Jennifer Soledad Pazmiño Cadena', written in a cursive style.

Nombre: Jennifer Soledad Pazmiño Cadena

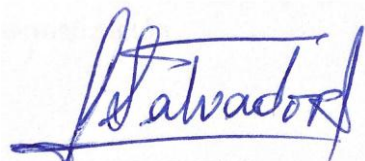
Cédula: 171568820-4

Fecha: Julio del 2019

### **Declaratoria de coautoría del docente tutor**

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, “Propuesta para desarrollar un plan de carrera con estudiantes de elevado conocimiento en sistemas informáticos y potencial para el desarrollo de los productos de una empresa de desarrollo de software de la ciudad de Quito, en el período marzo 2018 – febrero 2019 Sistematización de la Experiencia.”, realizado por Jennifer Soledad Pazmiño Cadena, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Julio del 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'L. Salvador', with a horizontal line underneath.

Msc. Leonardo Patricio Salvador Pérez

C.I.: 1000811776

## **Dedicatoria**

Este proyecto se lo dedico a mis padres, por ser los pilares más importantes de mi vida al enseñarme valores y principios. Por darme una educación y formarme para ser una excelente profesional, demostrándome siempre que el amor de Dios es la mejor guía para el camino de la vida.

Jennifer Pazmiño

## Índice

Introducción .....	1
Primera Parte.....	4
1. Datos informativos del proyecto .....	4
2. Objetivo de la sistematización .....	5
3. Eje de la sistematización .....	6
4. Objeto de la sistematización.....	13
5. Metodología de la sistematización .....	15
6. Preguntas clave.....	20
7. Organización y procesamiento de la información.....	21
8. Análisis de la información .....	25
Segunda Parte.....	35
1. Justificación.....	35
2. Caracterización de los beneficiarios.....	37
3. Interpretación .....	39
4. Principales logros del aprendizaje.....	42
Conclusiones .....	46

Recomendaciones.....	48
Referencias Bibliográficas .....	50
Anexos .....	52

## Índice de Figuras

Figura 1: Esquema del Plan de Carrera.....	9
Figura 2: Resultados de la pregunta 1 de la encuesta.....	27
Figura 3: Resultados de la pregunta 2 de la encuesta.....	27
Figura 4: Resultados de la pregunta 4 de la encuesta.....	28
Figura 5: Árbol de problemas .....	33
Figura 6: Diagrama de objetivos .....	34

## Índice de Tablas

Tabla 1: Resultados de la pregunta 6 de la encuesta.....	29
--	----



## **Resumen**

El presente proyecto de sistematización se origina a partir de una necesidad existente en la organización objeto de estudio de contar con personal que posea las aptitudes y conocimientos necesarios para desarrollar los softwares que comercializa la entidad. En la empresa se venden productos muy específicos que requieren de conocimientos de lenguajes que no se aprenden en un programa de estudios de una universidad y los trabajadores con mayor experiencia no han transmitido sus conocimientos adquiridos a las nuevas generaciones. Debido a esta situación se ha decidido desarrollar una propuesta de un plan de carrera que incluya la capacitación necesaria para que el talento joven que ingresa a la entidad pueda adquirir las habilidades requeridas para poder aspirar a ascender dentro de la empresa. Como resultado del proceso de diseño se obtuvo un plan de carrera que garantiza la continuidad del conocimiento dentro de las generaciones presentes y futuras de trabajadores de la empresa de desarrollo de software y también asegura la calidad y el perfeccionamiento de las diferentes funcionalidades de los diversos productos que se comercializan por la institución. Además, la sistematización de la experiencia adquirida va a permitir a futuras generaciones diseñar e implementar un plan de carrera para el talento joven acorde a las necesidades específicas de la organización. Mas el resultado fundamental de la sistematización radica en que organizaciones similares van a contar con un referente de cómo ejecutar una investigación similar.

**Palabras Claves:** Talento Joven, Plan de Carrera, Capacitación

## **Abstract**

The present systematization project originates from an existing need in the organization object of study to have personnel that possess the aptitudes and knowledge necessary to develop the softwares commercialized by the entity. The company sells very specific products that require knowledge of languages that are not learned in a university study program and workers with more experience have not passed on their acquired knowledge to new generations. Due to this situation, it has been decided to develop a proposal for a career plan that includes the necessary training so that young talent entering the entity can acquire the skills required to aspire to advance within the company. As a result of the design process, a career plan was obtained that guarantees the continuity of knowledge within the present and future generations of workers of the software development company and also ensures the quality and perfection of the different functionalities of the various products that are marketed by the institution. In addition, the systematization of the acquired experience will allow future generations to design and implement a career plan for young talent according to the specific needs of the organization. But the fundamental result of systematization is that similar organizations will have a reference on how to carry out similar research.

**Key Words:** Young Talent, Career Plan, Training

## **Introducción**

En las organizaciones de desarrollo de software y en aquellas donde la tecnología es su pilar más importante, se generan diariamente constantes cambios en la innovación, las tendencias y en las estrategias que se adaptan al mercado actual. La mayoría de las empresas se enfocan en contar con un capital humano cien por ciento apto, para poder satisfacer todas las necesidades de sus clientes, en el menor tiempo posible y con la calidad necesaria.

El desarrollo de software financiero requiere innovación constante en sus productos y esta organización privada no es la excepción. Dicha organización propone un desarrollo constante de sus colaboradores en lo relacionado con conocimientos propios del giro de negocio de la empresa, además de la permanente capacitación profesional y el mejor entendimiento de las nuevas tecnologías, permitiendo oportunidades de empleo y desarrollo organizacional, potenciando los conocimientos y habilidades de sus clientes internos y externos.

El trabajo que se realizó en la empresa de desarrollo de software fue en base a un proyecto de intervención, en donde el objetivo principal fue la implementación de nuevos talentos o de talento joven caracterizado por jóvenes estudiantes de la carrera de Ingeniería en Sistemas (pasantes) que posean las habilidades y competencias idóneas para poder desempeñarse en las diferentes áreas de la empresa.

Una vez que culminó el desarrollo del proyecto en la compañía, se elaboró un informe de sistematización para conocer las experiencias encontradas en el proceso, cuyo propósito es compilar la información obtenida de la experiencia, así como el análisis sistemático desde una perspectiva más metódica y que entregará a los lectores una parte de todos los aprendizajes que se adquirieron en el desarrollo de este proyecto.

Según el apartado descrito en la revista *Innovando* por la autora Pilar Capelastegui el proceso de sistematización es el análisis o reflexión de la experiencia que se ha mantenido en el desarrollo de un trabajo o un proyecto. Y a su vez, entender a la sistematización como “un proceso permanente, acumulativo, de conocimientos a partir de nuestra experiencia de intervención en una realidad social, como un primer nivel de teorización sobre la práctica” (Capelástegui, 2003).

Es por esto que además de analizar la experiencia, esta debe ser sustentada con la teoría de una forma más científica, en donde el resultado del aprendizaje obtenido sea en base a un fundamento teórico que ejemplifique el porqué de la utilización de la teoría en la parte práctica y que por consiguiente el lector pueda entender en este documento la relación que existe en cada uno de los aprendizajes y resultados del proyecto.

El presente documento es la recopilación de cada una de las experiencias obtenidas en la intervención de este proyecto, en etapas como la realización de un diagnóstico, la

intervención, ejecución, monitoreo y evaluación. El proyecto está dividido en dos partes: la primera está compuesta por un plan o estructura de sistematización y la segunda parte está caracterizada como la experiencia de la sistematización del proyecto en sí.

En el periodo de marzo 2018 a febrero 2019 se desarrolló el proyecto de intervención y se lograron cumplir los objetivos propuestos, gracias a ello se pudo implementar un plan de carrera para pasantes que se desarrollarían en la empresa según el desempeño y los conocimientos que fuesen adquiriendo con el pasar del tiempo. Este producto final será de gran utilidad a la empresa de forma actual y también en un futuro.

Adicional a esto, es necesario resaltar que la ejecución del proyecto estuvo guiada por un docente de la Universidad Politécnica Salesiana, el mismo que aportó con todo su conocimiento para poder desarrollar un plan de carrera exitoso. También existió el acompañamiento y apoyo total de la Gerente de Talento Humano de la empresa en cuanto a opinar y adquirir las autorizaciones necesarias para que se pueda implementar el proyecto, consiguiendo de esta manera los mejores resultados en la empresa.

## **Primera Parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **a) Nombre del proyecto**

Propuesta para desarrollar un plan de carrera con estudiantes de elevado conocimiento en sistemas informáticos y potencial para el desarrollo de los productos de una empresa privada de la ciudad de Quito en el período Marzo 2018 – Febrero 2019.

#### **b) Nombre de la institución**

El proyecto que se describe se va a ejecutar en una empresa privada de la ciudad de Quito dedicada al área del desarrollo de software cuyo nombre por petición de la directiva de la organización se va ocultar y a mantener su identidad en el anonimato.

#### **c) Tema que aborda la experiencia**

La experiencia que se describe en el presente informe se enmarca en el ámbito de la intervención laboral-organizacional en una empresa privada de la ciudad de Quito. La relación que se mantuvo con los colaboradores de la compañía durante la intervención e implementación de este proyecto fue de forma directa.

El plan que se logró llevar a cabo en la empresa objeto de estudio fue la incorporación de talento joven y un plan de carrera para dicho talento. Para el desarrollo del plan de carrera se tuvo en cuenta el precepto de que el acceso a un mejor puesto dependería de los conocimientos y del desempeño que fueron demostrando los estudiantes.

#### **d) Localización**

La empresa en la que se lleva a cabo el estudio se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito, en el sector centro sur de la ciudad. La localización exacta no se puede mostrar debido al carácter anónimo de la entidad.

## **2. Objetivo de la sistematización**

El objetivo de la sistematización de la investigación que se describe en el presente informe consiste en evidenciar las experiencias observadas y adquiridas durante el proceso de intervención llevado a cabo para diseñar el plan de carrera para el talento joven en el período comprendido entre marzo del 2018 y febrero del 2019. El resultado de la sistematización va a permitir formular nuevos aprendizajes y conocimientos que serán organizados en una secuencia lógica y concatenada a fin de posibilitar a las futuras generaciones de trabajadores de la entidad la implementación del plan de carrera.

Con la sistematización de la experiencia se van a establecer los elementos necesarios a tener en cuenta por generaciones futuras de la entidad objeto de estudio y por otras empresas similares para poder generalizar la intervención realizada en el proyecto que se describe en el presente informe.

### **3. Eje de la sistematización**

El eje de la sistematización radica en el proceso seguido para la elaboración de la propuesta del plan de carrera para el talento joven en la empresa objeto de estudio. Para guiar la sistematización se ha decidido utilizar un eje descriptivo analítico ya que a medida que se fueron describiendo los resultados obtenidos en cada una de las fases de proyecto de intervención se fueron analizando sus implicaciones para el funcionamiento de la entidad objeto de estudio

A fin de sustentar la investigación descrita fue necesario establecer una serie de conceptos y elementos teóricos que, al estar relacionados con el tema de investigación, sentarían las bases y establecerían el camino a seguir para llevar a cabo la sistematización de la experiencia de la propuesta del plan de carrera para el talento joven.

El primer concepto a definir sobre la base de la literatura es el del término talento joven, el que a decir de Pilar Jericó (2006) es la característica de aquellas personas cuyas



capacidades se hallan comprometidas a hacer cosas que perfeccionen los resultados de la empresa.

El talento, para Monsalve (2014), se relaciona con un tipo de inteligencia. Una inteligencia práctica que establece y empuja al resto de capacidades. Esta inteligencia regula nuestros proyectos, nuestras emociones, los éxitos y los fracasos. Se halla encaminada a la acción y es de un grado de complejidad muy alta, ya que los temas que implica son de gran dificultad.

Otro término necesario para entender y ejecutar la sistematización de la experiencia es el concepto de competencias laborales, el cual se encuentra muy bien definido en el concepto propuesto por Capdevila (2012) que lo define como el conjunto de características de una persona que están conectadas directamente con una buena realización en una determinada tarea o puesto de trabajo.

Otra definición del término que se aleja de lo subjetivo plantea que es la capacidad objetiva de una persona para darle solución a los problemas, cumplir actos definidos y circunscriptos (Capdevila, 2012).

También el autor Mertens (2000) al hacer referencia a la conceptualización de la competencia laboral desde la perspectiva empresarial, establece que existen dos enfoques: estructural y dinámico, y determina que los dos se complementan porque enfrentan la conceptualización de la competencia laboral y su alineación desde diferentes ángulos que pueden ser combinados.

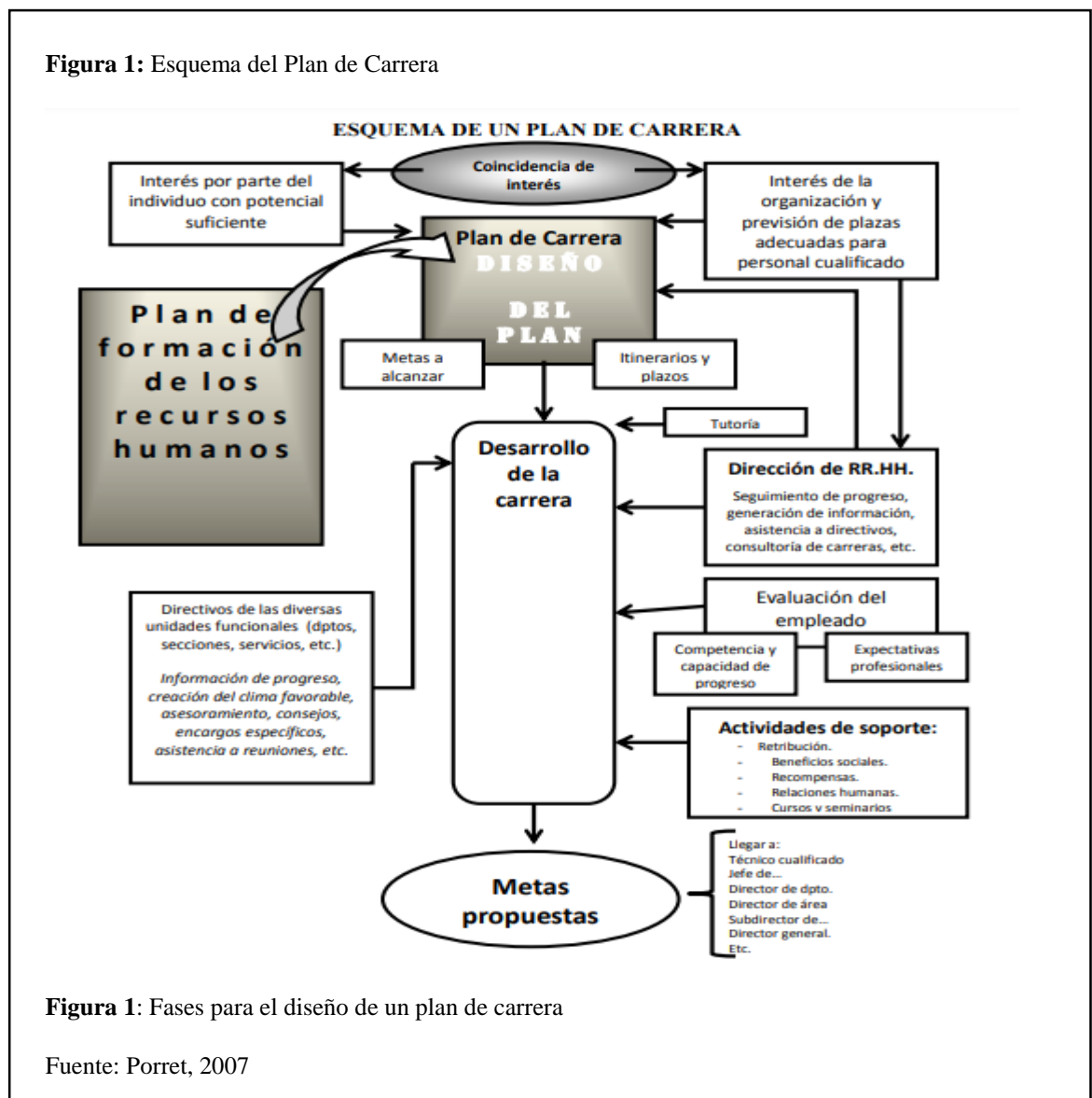
Como último elemento teórico a tener en cuenta para guiar la sistematización, es necesario entender qué es un plan de carrera y su importancia para una organización. El término carrera es sintetizado por Chiavenato (2002) como la secuencia lógica de puestos por los que un trabajador puede transitar durante su vida profesional. Para hacer carrera se debe ir alcanzando un desarrollo profesional gradual y ocupar puestos cada vez más altos y/o complejos (Núñez, Vargas, Vásquez, & Lascano, 2017).

Otros autores como Dolan y Valle (2003) plantean que la carrera profesional es la continuación de puestos laborales en los cuales se ubica la persona durante su vida laboral e incluye aquellas reacciones asociadas al trabajo que realiza.

Al ser comprendido el término carrera es necesario aclarar que el plan de carrera se enfoca en la búsqueda del desarrollo profesional de los trabajadores a fin de que puedan cubrir puestos vacantes por baja de trabajadores o por nueva creación (Poveda, 2018).

Una organización a la hora de diseñar un plan de carrera debe centrarse en todos los puestos de trabajo que la componen, debe buscar la capacitación de todos los empleados a fin de que se desarrollen profesionalmente para poder lograr el desarrollo de la entidad y logre la fidelidad de los empleados (Poveda, 2018).

Para el diseño del plan de carrera es necesario tener en cuenta el esquema que se muestra en la siguiente figura:



Para una organización es muy importante tener correctamente establecido el plan de carrera sobre la base de las competencias laborales que deben mostrar sus empleados ya que va a permitir a la organización a decir de Pérez (2015) obtener los siguientes beneficios:

1. Permite establecer las estrategias de la organización con el personal al capacitarlos de mejor manera para los puestos que se tienen previstos o serán creados por la empresa.

2. Favorece el desarrollo profesional de los empleados a través de promociones y disponibilidad de acceso a puestos de mayor responsabilidad.

3. Permite a la empresa contar con el talento humano capacitado que pueda ocupar cargos más importantes una vez identificados los requisitos para su promoción.

4. Reduce la tasa de rotación al ofrecer a los trabajadores un camino laboral de desarrollo y un sentido de seguridad.

5. Contribuye a que la empresa posea la capacidad de retener el talento humano de valor al ofrecerles oportunidades de desarrollo impidiendo con esto que cuando busquen un cambio en su trabajo lo hagan fuera de la organización.

6. Acrecienta el compromiso y productividad de los trabajadores al ofrecerles más que tareas y actividades, carreras significativas con metas por cumplir. Esto crea un sentimiento de reconocimiento y de valoración de parte de la empresa hacia su capacidad y trabajo.

7. Fortalece la imagen positiva de la empresa al ser apreciada como un lugar recomendable para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus trabajadores.

En el presente informe, además, se va a describir la sistematización de la experiencia en todas sus fases ya que es interés de la entidad que las futuras generaciones cuenten con un procedimiento que explique cómo desarrollar nuevamente el plan de carrera para el talento joven.

La propuesta del plan de carrera para el talento joven tuvo su eje fundamental en el diagnóstico realizado acerca de las necesidades de capacitación existentes en la empresa

objeto de estudio y al sustentar la propuesta en los resultados del diagnóstico se aseguró que la misma se adaptara a las necesidades reales de la organización para la que fue diseñado el plan de carrera.

Para el diseño de la propuesta realizada se analizaron los requisitos de aptitudes y conocimientos exigidos por cada uno de los puestos del proceso productivo establecido para desarrollar los componentes de cada uno de los diferentes tipos de softwares comercializados por la empresa objeto de estudio.

El proyecto de intervención se llevó a cabo en tres etapas o fases que mediante un desarrollo lógico y secuencial repercutieron en el cumplimiento de los objetivos de la investigación. En un primer momento se realizó un diagnóstico a fin de determinar: la realidad de la empresa y las aptitudes y competencias a exigir a los estudiantes y empleados para ser promovidos; y sobre esta base se diseñó la propuesta la cual será implementada y monitoreada para determinar su viabilidad.

Las personas determinadas como beneficiarios de la propuesta mostraron satisfacción con el proyecto de intervención realizado dentro de la empresa objeto de estudio ya que su principal resultado fue la propuesta de un plan de carrera para el talento joven que garantiza que los estudiantes que se incorporan tienen las aptitudes y el potencial requerido para desarrollar los softwares que comercializa la entidad.

La sistematización de la experiencia que se obtuvo a partir de la ejecución del proyecto de intervención va a permitir generalizar la investigación en otras empresas con objeto social similar al de la entidad objeto de estudio. Además, la sistematización va a contribuir a que otros equipos de trabajo puedan aplicar el proyecto a su organización sobre la base de las adecuaciones requeridas.

Los principales resultados que se alcanzaron con el proyecto de intervención fueron la incorporación de talento joven a la empresa, la capacitación del personal para que adquirieran los conocimientos de lenguaje requeridos para desarrollar los softwares y la transmisión de las experiencias de los trabajadores más antiguos a las nuevas generaciones. Mientras que el principal resultado de la sistematización es la existencia de una documentación que recoge la experiencia adquirida con la ejecución del proyecto de intervención.

#### **4. Objeto de la sistematización**

El objeto de la sistematización radica en evidenciar las experiencias adquiridas en el desarrollo de un Plan de Carrera para los estudiantes que conocen los sistemas informáticos y que ingresen a trabajar en la empresa privada de desarrollo de software de la ciudad de Quito.

La propuesta del plan de carrera desde su diseño se ha concebido sobre la base de las competencias laborales y las aptitudes y requisitos que debe mostrar el talento joven para ser promovidos dentro de la organización. Se han tenido en cuenta estos elementos ya que se considera que son aspectos de vital importancia y significativos para desarrollar una propuesta que satisfaga las necesidades reales de la organización. Específicamente dentro de las competencias laborales se tuvieron en cuenta: el conocimiento de los lenguajes utilizados en el diseño de los softwares entre los que se destacan JAVA, PL SQL, SQL Server, PHYTON, #C y Oracle, el trabajo en equipo, análisis de información, capacidad de liderazgo y orientación a los resultados.

Además, la sistematización de la experiencia va a sentar las bases y los pasos a seguir tanto para implementar el plan de carrera en futuras generaciones dentro de la empresa como para generalizar la experiencia a otras instituciones cuyo objeto social sea similar al de la empresa objeto de estudio.

Para la sistematización de la experiencia se va a tener en cuenta todo el período de intervención que está comprendido entre marzo de 2018 y febrero del 2019. Se ha decidido sistematizar todo el período ya que se considera que todas las etapas del proyecto de intervención son importantes para adquirir los conocimientos necesarios que van a permitir generalizar el proyecto.



El objeto de la sistematización se enfoca en tres problemas fundamentales: el desconocimiento de los trabajadores jóvenes de los lenguajes específicos requeridos para el desarrollo del software específico, la inexistencia de un sistema de capacitación que permita adquirir el conocimiento y las aptitudes necesarias, y la carencia de un sistema de trabajo que permita la transmisión del conocimiento adquirido de las generaciones pasadas a las generaciones presentes y futuras de la organización. El proyecto se centra en estos problemas ya que fueron los elementos detectados como causas de la situación que da origen al proyecto de intervención.

## **5. Metodología de la sistematización**

En el presente epígrafe se van a describir todas las herramientas, instrumentos, materiales y técnicas que se emplearon durante todo el proyecto de intervención desde la fase de diagnóstico hasta el diseño del plan de carrera para el talento joven dentro de la empresa objeto de estudio.

El proyecto que se describe tiene un carácter mixto entre lo cualitativo y lo cuantitativo. El carácter cualitativo está dado porque se enfoca en determinar el origen de los problemas y las interrelaciones entre los diferentes elementos que forman parte del entorno (Torres, 2018), mientras que el carácter cuantitativo permite comprobar un conjunto de hipótesis que surgieron durante la investigación mediante la aplicación de instrumentos a una muestra representativa de la población (Pita & Pértegas, 2002).

El uso de la metodología cualitativa permitió construir datos e informaciones objetivas y subjetivas que van a ir cambiando en dependencia de las transformaciones que sufren los elementos del entorno incluidos los beneficiarios y los ejecutores del proyecto.

La metodología cuantitativa por otro lado, y su utilización en el presente proyecto contribuye a la medición de las variables en el contexto en el que se desenvuelven de manera natural y a analizar los resultados obtenidos a través del uso de métodos estadísticos para poder establecer conclusiones sobre las bases de dicho procesamiento.

Para la utilización de la metodología cualitativa se emplearon una serie de instrumentos que van a permitir obtener un panorama exploratorio de la situación existente en la organización objeto de estudio a partir del levantamiento de información y de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos de los trabajadores de la empresa.

El primer instrumento utilizado dentro de las herramientas cualitativas fue entrevista semiestructurada ya que se considera una herramienta que permite establecer la comunicación entre dos personas y posibilita al entrevistador obtener la información de manera directa de palabras del entrevistado (Reascos, 2012). Además, se decidió aplicar una entrevista semiestructurada ya que este tipo de instrumento va a dejar una brecha de preguntas que se van a poder modificar o da paso a formular otras preguntas en función de las necesidades que surgen durante el proceso de realización de la entrevista (Díaz,

Torruco, Martínez, & Valera, 2013). Este instrumento va a ser aplicado a todos los jefes de departamento de la empresa objeto de estudio. El objetivo de la entrevista semiestructurada va a ser obtener un diagnóstico de las necesidades de conocimientos y aptitudes que se requieren en cada uno de los puestos y en función de esta información diseñar el plan de carrera. La aplicación de la entrevista semiestructurada va a permitir obtener las opiniones de los entrevistados y precisar las causas de los problemas a partir de las respuestas a las preguntas formuladas.

La segunda herramienta empleada dentro del marco de la metodología cualitativa durante el proyecto de intervención fue la observación directa que es una herramienta que permite obtener datos directamente del funcionamiento de los procesos de trabajo que se ejecutan en una empresa de desarrollo de software de la ciudad de Quito. Esta forma de obtener información va a permitir establecer la forma de intervención que permitirá adquirir datos objetivos, críticos e imparciales que sustentarán el adecuado desarrollo del proyecto (Escobar, Carrasco, & Salas, 2015). Esta herramienta tiene como objetivo corroborar las informaciones que se van a obtener del resto de instrumentos.

El tercer instrumento que se aplicó y es parte de la metodología cualitativa es la revisión documental que contribuyó a corroborar las informaciones y datos obtenidos a partir de fuentes confiables y seguras. Este instrumento va a contribuir a la identificación de elementos que sean considerados importantes para otras investigaciones y estudios

relacionados con el tema. Además, va a establecer las bases teóricas para llevar a cabo el proyecto (Valencia, 2015).

Entre los principales documentos a revisar durante la investigación se encontraron los folletos de procedimientos y normativas propias de la organización objeto de estudio, los reglamentos establecidos a nivel de ministerios y a nivel de gobierno en materia de desarrollo de software, y las diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema investigativo.

En el caso de la metodología cuantitativa la herramienta utilizada fue la encuesta que es un instrumento que permite obtener datos e informaciones de una muestra representativa de la población objeto de estudio (Anguita, Labrador, & Campos, 2003). La encuesta aplicada tuvo como objetivo recoger las opiniones de los trabajadores de la organización acerca del tema del proyecto y las opciones de solución que puedan existir para los problemas que plantean dichos trabajadores. Para obtener información certera y confiable se decidió aplicar la encuesta de manera anónima a fin de que el trabajador no se sintiera influenciado por el temor y responda con su percepción real de la situación existente en la entidad objeto de estudio.

En relación a la metodología también hay que hacer referencia a las fuentes de información que se utilizaron para obtener las bases necesarias para tomar decisiones y

establecer el diseño del plan de carrera a implementar en la empresa de desarrollo de software objeto de estudio. Una fuente de información es todo lo que de una manera u otra nos aporta datos significativos y relacionados con el tema de la investigación (Ruiz, 2011). En relación a este elemento es necesario acotar que se van a utilizar dos tipos de fuentes: las primarias y las secundarias.

Las fuentes primarias son aquellas que ofrecen datos de primera mano (Calderón, 2011). Dentro de estas se van a emplear los documentos propios de la organización y de otras entidades relacionadas, los resultados de las entrevistas semiestructuradas y los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta. En el caso de las fuentes secundarias son las que son el resultado de las revisiones de fuentes primarias (Calderón, 2011). Dentro de este grupo de fuentes de información se van a revisar diferentes bibliografías de otros autores que han investigado el tema de estudio.

Además, hay que hacer referencia a que para la ejecución del diagnóstico se procedió a aplicar las diferentes herramientas anteriormente descritas mediante la ejecución de una serie de visitas a la sede de la empresa objeto de estudio. Todas estas visitas se realizaron de manera planificada y mediante una coordinación previa con los trabajadores implicados en cada una de ellas. Durante las visitas se procedió a entrevistar y encuestar a los empleados y a realizar las diferentes observaciones. Además, se realizaron sesiones grupales que permitieron consensuar las opiniones de los diferentes miembros del equipo

de trabajo. Posteriormente a la aplicación de las herramientas se procedió a procesar los datos y los resultados obtenidos fueron discutidos con la alta directiva de la organización.

Una vez discutido el resultado del diagnóstico y logrado que todas las partes involucradas estuvieran de acuerdo con los hallazgos obtenidos se procedió entonces a diseñar el proyecto de intervención y a medir el proceso de desarrollo para lo cual se confeccionó una matriz de marco lógico que se muestra en el anexo 1 y en ella se reflejan los diferentes objetivos con sus indicadores, medios de verificación y supuestos. A través de esta matriz se pudo determinar el nivel de avance del proyecto y las acciones a seguir para alcanzar los resultados esperados.

## **6. Preguntas clave**

### **a) Preguntas de inicio**

1. ¿Cómo surge el proyecto de intervención?
2. ¿Quiénes participan en el proyecto?
3. ¿Cómo se involucraron los beneficiarios?
4. ¿Cuál fue la posición de la directiva de la empresa ante la propuesta del plan de carrera?

**b) Preguntas interpretativas:**

1. ¿La propuesta del plan de carrera para el talento joven se adapta necesidades de la empresa objeto de estudio?

2. ¿Qué elementos se tuvieron en cuenta para diseñar el plan de carrera para el talento joven?

3. ¿Cómo se desarrolló el proyecto de intervención?

**c) Preguntas de cierre:**

1. ¿Los beneficiarios del proyecto quedaron satisfechos con los resultados del proyecto de intervención?

2. ¿La experiencia adquirida durante el proyecto de intervención puede ser generalizada a instituciones similares?

3. ¿Cuáles eran los resultados esperados con el proyecto de intervención?

**7. Organización y procesamiento de la información**

En el proyecto de intervención para el desarrollo del plan de carrera de talento joven se contó con la participación activa de todos los trabajadores y la colaboración en todo momento del área gerencial de la empresa y de los jefes de cada área de trabajo. Gracias a esta participación se pudo organizar el proyecto en tres fases que se concatenaron

durante los 11 meses que duró el proyecto y se establecieron en períodos exactos. Estas fases fueron: inicial, media y final.

#### **a) Fase Inicial**

Esta fase comenzó la elaboración de un presupuesto inicial a fin de poder determinar los costos que el estudio iba a generar para la compañía y determinar si era viable continuar con su ejecución en la empresa privada de desarrollo de software de la ciudad de Quito. Al obtener que no se va a incurrir en gastos significativos entonces se procedió a efectuar un proceso de sensibilización del personal con la importancia del proyecto de intervención. Para llevar a cabo esta fase el primer paso fue la ejecución de una charla con todos los directivos para crear un espacio que les inculcara confianza. En esta charla se les comunicó a los directivos que se iban a comenzar un conjunto de actividades que requerirían su cooperación y se les explicó, además, el motivo por el cual era necesaria su intervención. En el discurso que se les dio a los directivos se hizo énfasis en tres palabras fundamentales: confidencialidad, bienestar y mejora continua. Una vez terminada la explicación de lo que se iba a hacer y las actividades requeridas para ejecutar el proyecto de intervención, se le dio paso a las preguntas e inquietudes que debían ser aclaradas para garantizar el entendimiento de la directiva y su activa cooperación durante las siguientes fases.



El objetivo del proceso de sensibilización llevado a cabo durante la charla radicaba en facilitar la información necesaria, resolver las inquietudes, lograr que todo el equipo entendiera el funcionamiento del proyecto de intervención y hablara el mismo idioma para que mostrara una actitud positiva y cooperara activamente en la ejecución de todas las actividades programadas.

La siguiente etapa de la fase inicial fue la ejecución de un diagnóstico previo que permitiera determinar el estado de la empresa objeto de estudio antes de la implementación del proyecto de intervención. Para llevar a cabo dicho diagnóstico se emplearon los instrumentos descritos en el epígrafe de metodología de la presente investigación reflejado en el presente informe.

## **b) Fase Media**

La fase media es la fase en la que se desarrolla y ejecuta el proyecto de intervención. En dicha fase se realizó una nueva reunión con los gerentes con el fin de dar a conocer el objetivo fundamental del estudio y plantear, además, que necesitan contar con un plan de promociones que incite a las nuevas generaciones a querer quedarse en la organización a largo plazo.

En esta fase el primer paso fue establecer el objetivo general y los específicos que se deseaban alcanzar con el proyecto de intervención. En función de estos objetivos se

planificaron, además, actividades que a su vez se desglosaron en tareas que permitieron organizar el trabajo diario del equipo del proyecto.

En esta fase, además, se diseñaron y aplicaron los diferentes instrumentos que permitieron ir conociendo los avances y logros que se iban alcanzando con el desarrollo del proyecto de intervención. También la aplicación de los instrumentos permitió identificar si era necesario hacer cambios y modificaciones en la estructuración del proyecto de intervención y en el diseño del plan de carrera para el talento joven a implementar en la empresa de desarrollo de software de la ciudad de Quito.

### **c) Fase Final**

Esta fase al ser la última del proyecto tuvo como objetivo la evaluación del proyecto de intervención. Siendo así que se evaluó el desarrollo de la estudiante, los conocimientos adquiridos por la misma y el desempeño del equipo de trabajo ejecutor del proyecto durante la intervención.

En este momento de la ejecución del proyecto también se evaluó el cumplimiento de los objetivos definidos para el proyecto mediante el uso de una matriz de monitoreo que permitió evaluar el avance de las actividades y el alcance de los resultados proyectados. Al analizar las actividades a medida que se iban realizando, se pudo verificar si se estaban alcanzando las metas planificadas. Si se detectaba que no se cumplían dichas metas se

procedía a implementar medidas correctivas que permitieran modificar el curso del proyecto de intervención. Durante el proceso de evaluación y verificación del cumplimiento de los objetivos no fue necesario implementar cambios significativos.

Al terminar la evaluación del proyecto se llevó a cabo un proceso de retroalimentación con los beneficiarios directos para informar los resultados del diseño del plan de carrera y el desempeño del talento joven. Se llevó a cabo una reunión donde se intercambiaron opiniones, recomendaciones y críticas que permitieron sacar observaciones para mejorar la propuesta del plan de carrera en la empresa objeto de estudio.

En esta misma reunión se expuso, además, la utilidad y los beneficios obtenidos por la empresa de desarrollo de software de la ciudad de Quito con la propuesta del plan de carrera para el talento joven.

## **8. Análisis de la información**

### **8.1. Caracterización de la Población**

La población con la que se va a trabajar estará constituida por personas adultas, entre ellos hombres y mujeres de diferentes edades, mismas a las que se les aplicará las

diferentes herramientas para el levantamiento de los datos, se puede considerar como una población de un nivel socio económico alto, medio y bajo.

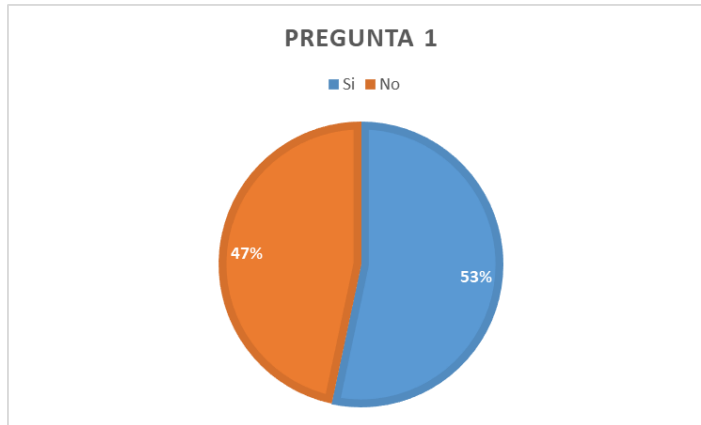
Es importante considerar que el trabajo que realizan es de alto riesgo físico y psicológico ya que las condiciones ergonómicas y psicológicas lo ameritan debido al giro de negocio.

En nuestro caso contamos con Gerente de Operaciones, Gerente Comercial, Gerente de Soporte Técnico, Gerente General, Gerente de Talento Humano, Gerente de Proyectos, adicional los gerentes de proyectos y coordinadores, en total 15 personas.

## **8.2. Resultados obtenidos de la encuesta**

Al procesar las respuestas de los encuestados se obtuvieron resultados significativos para el proceso de intervención. En lo referido a la primera pregunta de la encuesta el mayor porcentaje lo obtuvo la opción negativa tal y como se refleja en la figura # 2. Del análisis de estas respuestas se deriva que el 53% de los encuestados piensa que no se aplican herramientas adecuadas para seleccionar nuevos talentos y los procesos de selección no son objetivos.

**Figura 2:** Porcentajes por respuesta

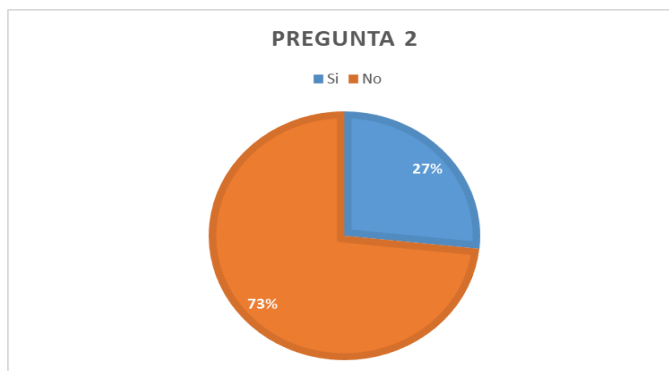


**Figura 2:** Resultados de la pregunta 1 de la encuesta

Fuente: Pazmiño, 2019

En el caso de la pregunta dos la mayor parte de los encuestados contestó afirmativamente a que el proceso de inducción utilizado en la empresa es adecuado. Aunque este grupo de respuestas representa el 73% del total como se muestra en la figura # 3, no se debe olvidar que el 27% de los encuestados piensa que no es el adecuado y por tanto debería analizarse el porqué de sus respuestas.

**Figura 3:** Opinión del proceso de inducción

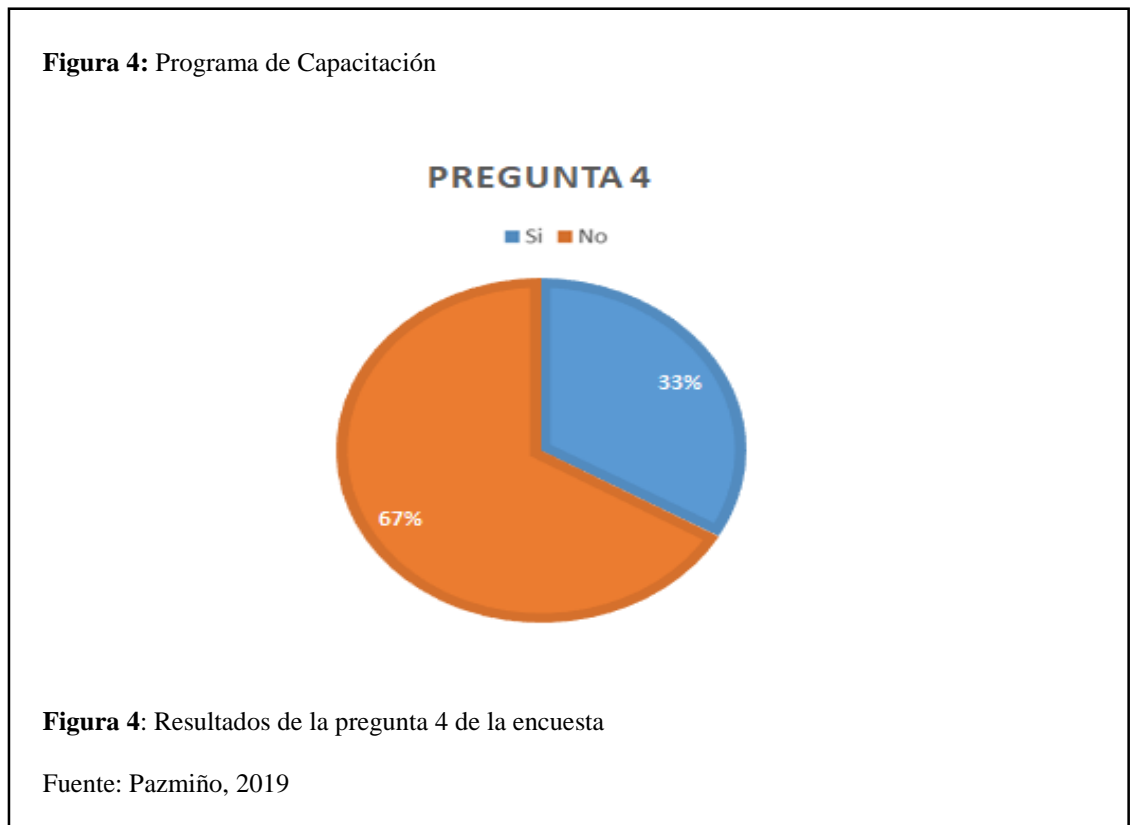


**Figura 3:** Resultados de la pregunta 2 de la encuesta

Fuente: Pazmiño, 2019

En lo referente a las respuestas de los encuestados a la pregunta tres, el procesamiento arroja que todos los participantes opinan que en la empresa no se aplican evaluaciones del desempeño que contribuyan al entendimiento de las fortalezas y debilidades, y al desarrollo profesional de todos los trabajadores.

Las respuestas a la pregunta cuatro después de ser procesadas arrojan en su mayoría que en la empresa a pesar de que existe un programa de capacitación, no se tiene en cuenta el diagnóstico de las necesidades reales de los trabajadores. Estos resultados se muestran en la figura # 4.



En la pregunta cinco que se relaciona con si existe un programa de capacitación anual en la organización, todos los encuestados contestaron afirmativamente. Por lo tanto, se debe revisar dicho plan de capacitación a fin de que su diseño se sustente en el diagnóstico de las necesidades de capacitación y aprendizaje de los trabajadores.

La pregunta seis como se muestra en el Anexo # 2 se divide en cinco incisos que debían ser evaluados del uno al cinco de acuerdo al orden de importancia que según su opinión se merecen los elementos mencionados. El procesamiento de los resultados arrojó los porcentajes que se muestran en la tabla siguiente.

**Tabla 1:** Resultados de la pregunta 6 de la encuesta

6a		6b		6c		6d		6e	
Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
5	60,0	5	13,3	5	26,7	3	6,7	2	40,0
4	33,3	4	33,4	4	53,3	2	53,3	1	60,0
3	6,7	3	53,3	3	13,3	1	40,0		
				2	6,7				

**Fuente:** Pazmiño, 2019

Como conclusión de la tabla se obtiene que para la mayor parte de los encuestados el aspecto más relevante es que la empresa seleccione personal con talento y competente. En el segundo puesto en nivel de importancia se encuentra la implementación de evaluaciones de desempeño. Y en los lugares tres, cuatro y cinco encontramos: la mejora del proceso de inducción, el diseño de un programa de capacitación y la mejora del sistema de administración y beneficios, respectivamente.

Las preguntas siete, ocho y nueve fueron preguntas abiertas relacionadas con las necesidades de los encuestados, con la importancia que le confieren al talento joven y con la creencia de si es necesario el diseño de un plan de carrera para la organización. Los resultados arrojaron que solo el 30% de los encuestados tienen otras necesidades entre las cuales se destacan el incremento del salario y la contratación de cursos con entidades especializadas en la materia de diseño de software.

En relación a la importancia que se le confiere al talento joven dentro de la empresa el 100% de los encuestados considera que es necesario inyectar nueva energía a la organización para lograr desarrollar los productos existentes y crear nuevas ofertas para ampliar la cartera de clientes. Mientras que en el caso de la pregunta relacionada con la necesidad de contar con un plan de carrera que considere a los trabajadores que comienzan desde cero, también el 100% de los trabajadores manifestó su aprobación aludiendo que es necesarios motivar a los nuevos trabajadores y darles una oportunidad siempre y cuando cumplan con los requisitos que se exigen para ser promovidos a un nuevo puesto. Además, plantearon que de no diseñarse esa propuesta la empresa perdería competencia laboral ya que no sería una opción atractiva para los egresados de ingeniería en sistemas.

### **8.3. Resultados de la entrevista semiestructurada**

La entrevista semiestructurada se enfocó en el conocimiento y la profundización del cómo funciona el proceso de selección, qué hace la empresa para captar el talento joven



que sale de las universidades, qué elementos se tienen en cuenta para llevar a cabo la capacitación de los trabajadores, qué aspectos se evalúan a la hora de promover a los trabajadores y qué beneficios se atribuyen a cada puesto de la organización.

Los principales resultados de las entrevistas semiestructuradas arrojaron resultados similares a los obtenidos de la encuesta procesada anteriormente. Entre las respuestas obtenidas de los entrevistados se destacan los siguientes:

1) El proceso de selección falla muchas veces debido a que los trabajadores contratados no poseen los conocimientos necesarios para desarrollar los softwares que comercializa la empresa objeto de estudio.

2) El programa de capacitación implementado en la organización no se diseña sobre la base de los resultados del diagnóstico de necesidades de aprendizaje de cada uno de los trabajadores. Además, tampoco se consideran los conocimientos de lenguaje requeridos para diseñar y perfeccionar los productos que actualmente vende la organización.

3) La empresa no cuenta con un programa que incite al talento joven a optar por un puesto dentro de la organización y no irse con otras empresas de la competencia.

4) La promoción de los trabajadores se lleva a cabo de forma arbitraria ya que no se tienen en cuenta las capacidades, aptitudes y talentos de los empleados que van a optar por el ascenso.

5) El sistema de beneficios implementado en la organización no es coherente con la responsabilidad y la autoridad de cada uno de los puestos.

#### **8.4. Resultados de la observación directa**

En el caso del proceso de observación se llevaron a cabo cinco sesiones aleatorias en las cuales se dedicaron medias jornadas a observar el funcionamiento de la organización. Durante dichas jornadas se analizó cada uno de los procesos relacionados con la captación y selección del personal, la capacitación, la evaluación del desempeño; subprocesos todos del área de Talento Humano que influyen en el funcionamiento del plan de carrera de la empresa.

Los resultados de la observación directa corroboraron los datos e informaciones obtenidos en los dos instrumentos que se describieron con anterioridad. Durante las sesiones de observación se pudo ver que los procesos de selección ejecutados en el período no tuvieron en cuenta los requerimientos del puesto a cubrir. También se detectó que los trabajadores no cuentan con conocimientos específicos que son requeridos para el diseño de los softwares.

## 8.5. Análisis de los resultados

En base a los resultados obtenidos de las tres herramientas aplicadas durante el proyecto de intervención se pudo determinar que los problemas se sintetizan tal y como se muestra en el siguiente árbol de problemas.

**Figura 5:** Árbol de problemas

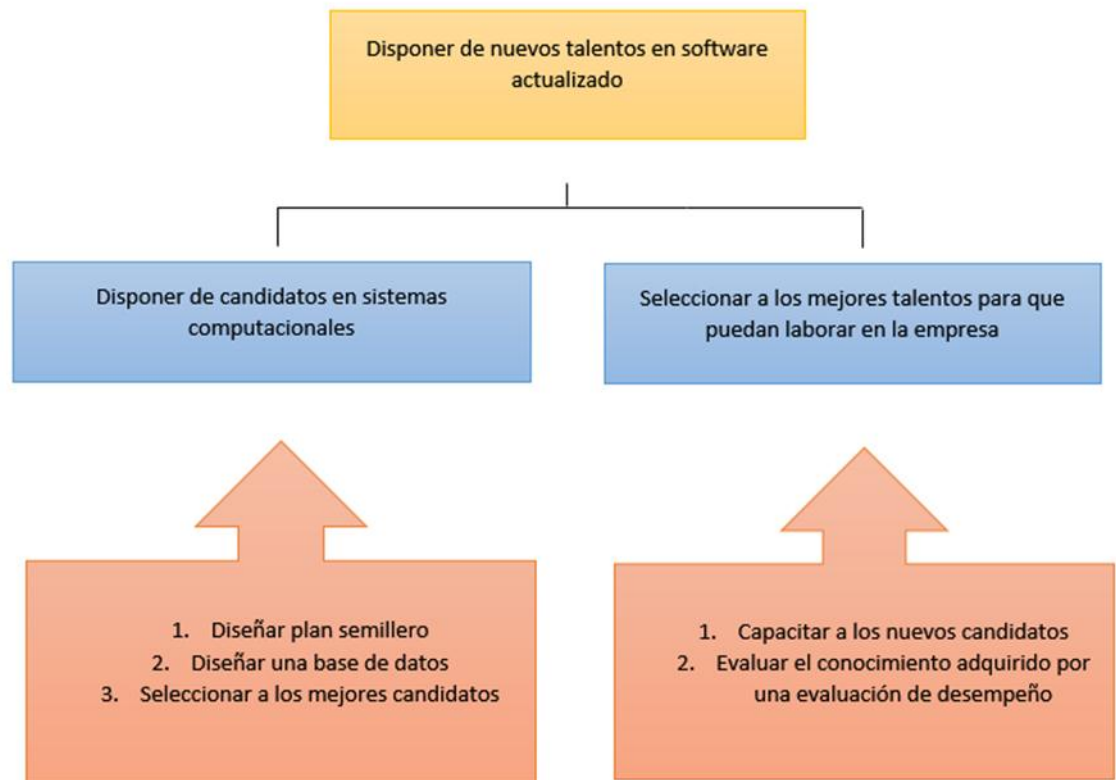


**Figura 5:** Relación causa efecto entre los problemas

Fuente: Pazmiño, 2019

En función del árbol de problemas se diseñó el siguiente diagrama de objetivos a cubrir con el diseño de la propuesta

**Figura 6:** Diagrama de objetivos



**Figura 6:** Pirámide de objetivos de la investigación

Fuente: Pazmiño, 2019

## Segunda Parte

### 1. Justificación

La empresa de desarrollo de software de la ciudad de Quito donde se implementó el proyecto presentaba serios problemas de incumplimiento de los procesos de trabajo, baja productividad y alta rotación del personal que conllevaban a las faltas de cumplimiento de los contratos establecidos con los clientes y por ello la alta gerencia de la empresa decidió buscar ayuda que los asesorara en cómo darles solución a los problemas anteriormente planteados.

El equipo de trabajo en un diagnóstico inicial pudo determinar que en la empresa objeto de estudio existían deficiencias palpables en relación a la promoción del talento joven y su capacitación a largo plazo. En base de este resultado se decide ejecutar la investigación objeto de sistematización con el objetivo de establecer un plan de carrera sobre la base de las necesidades y competencias del talento joven requeridas para el desarrollo de nuevos productos dentro de la entidad objeto de estudio.

Uno de los principales problemas detectados fue que muchas veces los futuros ingenieros en sistemas tienen el potencial que necesita la empresa, pero no los conocimientos necesarios para poder desarrollar la estructura informática del desarrollo de software que produce la empresa ya que es único y tiene sus auténticas propiedades. Es imposible a la hora de contratar un nuevo trabajador no solicitar que posea un perfil de

conocimientos básicos de ingeniería en sistemas, pero hay conocimientos específicos que los estudiantes de esta ingeniería no han desarrollado en la carrera sino solo en la práctica desarrollando el software en la propia empresa, y por tanto, deben ser exigidos a los trabajadores nuevos. Por esta razón se considera que la empresa necesita buscar y desarrollar nuevo talento que pueda manejar el software de la empresa con las herramientas que se han mencionado anteriormente.

La empresa de desarrollo de software, además, ha identificado ciertas carencias, donde entre otros elementos se ha detectado que en varias áreas de la parte operativa de la empresa en cuestión no poseen indicadores de rotación y por ende tampoco han transferido su conocimiento a otros talentos. El problema también se da porque los conocimientos que se requieren en cada una de las áreas y para cada uno de los productos y proyectos son características muy propias y específicas de cada elemento, es por esto que se cree que el conocimiento de cada área es enfocado para cada fin y beneficio de cada área que no puede ser aprendido simplemente en una clase de alguna materia de Ingeniería en Sistemas sino que de por sí el nuevo aspirante que desee ingresar a la empresa como colaborador, deberá pasar por un proceso de capacitación exhaustiva para que pueda dominar el sistema de software que se ha implementado en la empresa, por tanto se toma en cuenta que los colaboradores con más experiencia son las personas que han permanecido más tiempo en la empresa y dominan de una mejor manera el software actualizado y que de por sí se han ido capacitando con el pasar de los tiempos en temas de sistemas como JAVA, PL SQL, SQL Server, PHYTON, #C, Oracle y otros lenguajes más.

Al ejecutar las distintas fases del proyecto se fueron obteniendo los datos e informaciones necesarias para confeccionar el plan de carrera de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios. Para ello se establecieron los elementos a tener en cuenta a la hora de seleccionar el nuevo talento que se va a incorporar a la institución a fin de garantizar que los nuevos empleados cuenten con el potencial necesario para llevar a cabo los procesos de trabajo requeridos para obtener el producto final.

Con la propuesta del plan de carrera para el talento joven en la empresa de desarrollo de software de la ciudad de Quito dicha empresa logró obtener trabajadores capacitados y con las aptitudes requeridas para llevar a cabo el diseño de los softwares que comercializa esta organización.

## **2. Caracterización de los beneficiarios**

El proyecto de intervención desglosa sus beneficiarios en dos tipos: directos e indirectos

### **2.1 Beneficiarios directos:**

El presente proyecto beneficiará a todas las áreas de producción, desarrollo, calidad, operación entre otros que manejan el uso del software financiero para las diferentes

identidades privadas que se encuentran en el exterior, dentro del proyecto se encuentran desde entidades financieras privadas y entidades privadas no financieras.

La población con la que se va a trabajar está constituida por jóvenes estudiantes de ingeniería en sistemas en cuatro universidades de Quito, esta población está considerada dentro del grupo de un nivel socio económico alto, medio y bajo.

## **2.2 Beneficiarios indirectos**

Existen beneficiarios indirectos son los clientes externos y público en general, quienes tienen una relación de forma indirecta con la empresa. Fortaleciendo el vínculo cliente consumidor-empresa, y así plasmar su fidelidad y preferencia hacia los productos de la empresa objeto de estudio.

El presente proyecto beneficiará a todas las áreas de producción, desarrollo, calidad, operación entre otros que manejan el uso del software financiero para las diferentes entidades privadas que se encuentran en el exterior.



### **3. Interpretación**

Para comenzar a hacer la interpretación del proyecto de sistematización es necesario decir que dicho proyecto surge de acuerdo a las necesidades que posee la organización de contar con talento joven que posea las aptitudes relacionadas con conocimiento de lenguaje para ejecutar las actividades que se deben llevar a cabo para diseñar y reparar correctamente los distintos tipos de software que comercializa la empresa objeto de estudio. Además, se ha detectado que en cada área de la organización solo quedan los trabajadores de mayor experiencia y que tampoco han sabido transmitir sus conocimientos a las nuevas generaciones de empleados.

Debido a esta situación y su conocimiento dentro de la alta gerencia de la organización objeto de estudio, se logró que todos los trabajadores participaran de una forma u otra en las distintas fases del proyecto de intervención. Dichos trabajadores participaron en la aplicación de la encuesta y de la entrevista seleccionada como instrumentos. Las respuestas que dieron los participantes permitieron obtener los datos e informaciones requeridos para continuar con la elaboración del plan de carrera.

Las participaciones tanto de la alta gerencia como de los simples trabajadores de la empresa fueron activas en todo momento. Aportaron las informaciones solicitadas por el equipo ejecutor del proyecto y respondieron oportunamente y con toda la sinceridad requerida. Se involucraron en todo momento apartando el tiempo y el espacio para poder

llevar a cabo las diferentes actividades y tareas planificadas para lograr alcanzar los resultados deseados.

La directiva de la empresa asumió una actitud muy positiva ante la propuesta del plan de carrera para el talento joven que hizo el equipo de trabajo y mostró inmediatamente su disposición para implementarlo y obtener los beneficios deseados.

La propuesta del plan de carrera para el talento joven se sustenta en el diagnóstico de las necesidades de capacitación que se tienen en la empresa objeto de estudio y al tomar en cuenta dicho diagnóstico se garantiza que la propuesta se adapte a las necesidades de la realidad existente en la organización para la que se diseña el plan de carrera.

El plan de carrera para el talento joven propuesto para la empresa de desarrollo de software trajo consigo una serie de beneficios que mejoraron sustancialmente el funcionamiento de la entidad. Entre estos beneficios se destacaron que: la empresa logró incorporar a su equipo de trabajo jóvenes con un alto nivel intelectual y que con la capacitación adecuada cubrieron las necesidades de conocimientos específicas de los softwares que se comercializan, los trabajadores de las diferentes áreas con experiencia transmitieron sus conocimientos a las nuevas generaciones, y se logró motivar a los jóvenes a mantener su puesto dentro de la organización.

Para el diseño del plan de carrera para el talento joven se tomaron en cuenta los requerimientos de aptitudes y conocimientos necesarios para ejecutar las actividades del proceso productivo a llevar a cabo para componer los diferentes tipos de softwares comercializados por la empresa objeto de estudio.

El proyecto de intervención objeto de la sistematización se ejecutó en tres fases que siguieron una secuencia lógica y concatenada que permitió alcanzar los resultados esperados. Para la ejecución de todo el proyecto se llevó a cabo un diagnóstico que permitió establecer la realidad de la empresa, se establecieron las aptitudes y competencias que debían mostrar los estudiantes y los empleados a fin de ser merecedores de una promoción, y se implementó la propuesta con el objetivo de determinar si era viable y si resolvía la situación por la que fue diseñado el plan de carrera.

Los beneficiarios directos e indirectos del proyecto de intervención quedaron satisfechos con la propuesta del plan de carrera dentro de la empresa objeto de estudio ya que con la propuesta se logró incorporar a la entidad el personal con el talento y el potencial necesario para desarrollar los softwares que comercializa la organización y perfeccionar su funcionamiento en la medida de las posibilidades reales con las que cuenta la empresa. Estos resultados que se lograron con la propuesta demostraron que el plan de carrera arrojó los resultados esperados con su diseño.

La experiencia adquirida con la realización del proyecto de intervención va a poder ser generalizada en otras instituciones similares en la medida en que se puedan adaptar a las condiciones propias de la organización en la que se va a aplicar la experiencia. A pesar de este planteamiento es necesario acotar que la sistematización de la experiencia permitirá a otros equipos de trabajo aplicar el proyecto a su organización tomando en cuenta las adecuaciones requeridas.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

De acuerdo a los objetivos establecidos en el programa de incorporar nuevo talento en la empresa se determinaron los factores en donde se vio la necesidad de contratar talento joven que pueda aprender el giro de negocio de la empresa según los conocimientos que haya adquirido durante el tiempo que se va a ir desarrollando en conjunto a los conocimientos aprendidos en la universidad, llevándonos a seguir con un proceso de escalamiento posterior al desempeño que el nuevo talento haya demostrado.

Una vez diagnosticadas las necesidades de la empresa se desarrolló un plan de acción para mejorar la problemática del área de operaciones al no tener talento joven que se pueda desarrollar y de igual forma transferir el conocimiento para la mejor productividad de la empresa. El plan fue presentado a la presidencia y vicepresidencia para su aprobación y designación de recursos necesarios a usar.

Durante el proyecto de intervención hubo que lidiar con la curiosidad de algunos trabajadores de la empresa, pero también con la percepción de algunos miembros de la alta gerencia de que la investigadora era un ente externo que estaba buscando datos e informaciones para hacerle daño a la institución. Esta situación se resolvió a través de una explicación personalizada y minuciosa de los motivos y razones por los que surgió la investigación. En esta explicación se garantizó total discreción y confidencialidad en el manejo de los datos e informaciones recuperadas de la aplicación de los instrumentos y de la ejecución del proyecto de intervención.

En la ejecución de la fase media se logró afianzar la confianza entre los miembros del equipo de trabajo y los trabajadores de la organización objeto de estudio y esto se demostró en las conversaciones donde se pudo observar que las personas mostraban mayor expresividad a la hora de plantear sus opiniones, comentarios e inquietudes con respecto a la ejecución del proyecto.

Se socializó el plan de acción para la selección del nuevo talento en primera instancia como pasante y según el desempeño demostrado será propuesto como nuevo integrante del equipo de la empresa, con plan de carrera y de escalamiento de acuerdo al cronograma planificado con los recursos adecuados, así como la realización del seguimiento de las actividades.

En cuanto a deficiencias y limitaciones, en la fase de ejecución se desarrollaron las actividades de acuerdo a la planificación realizada, tomando en cuenta que los factores de tiempo no siempre se ejecutan según lo previsto debido a que la empresa tiene que cumplir con un número determinado de proyectos a desarrollar por los clientes que están en el exterior y por ende la producción es quien tiene que cubrir dichos números de producción.

En cuanto a recursos económicos siempre existió el respaldo por parte de la empresa, cumpliendo con los montos designados a dicho plan, a esto nos referimos a que se pagaron los rubros necesarios para poder participar en ferias de empleo como la que se realizó en la Universidad San Francisco de Quito, la misma nos ayudó a recolectar nuevos talentos para que podamos incorporarles en el plan de acción.

Algunos de los resultados no previstos fue que dos de los nuevos talentos escogidos, se desvincularon de la empresa por motivos de mejor posición salarial en otras empresas y reconocimiento en una multinacional y cuestión de horarios lo que cambió la oportunidad de volver a buscar otros nuevos talentos para su incorporación a la empresa posterior a la ejecución de fechas y recursos que ya se habían previsto. Y en el área de soporte se vinculó a 3 personas al área de reléase o mantenimiento, lo que implicó el incremento de forma positiva para nuevos talentos.

Existió la colaboración del personal operativo en todas las actividades y un poco de resistencia por parte del personal administrativo, debido a que ellos no le veían mucho interés a que se cambie la metodología de trabajo al dar inducción y al hacer transferencia a nuevos talentos ya que era una parte perdida del tiempo que tenían designado para otras actividades y el destinarlo a los nuevos talentos requería más esfuerzo al poder finalizar todas sus actividades.

En el seguimiento del plan se encontraron algunas personas inconformes del área operativa, ya que aludían a la falta de compromiso por parte de los nuevos talentos y a la coordinación de horarios, puesto que había nuevos talentos que se incorporaban más tarde de la hora de inicio de sus prácticas.

## Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en el proyecto de intervención para la propuesta de un plan de carrera para el talento joven en una empresa privada dedicada al desarrollo de software en la ciudad de Quito, se debe concluir que:

- La sistematización de las experiencias adquiridas durante el proyecto de intervención en todas sus fases ha permitido establecer un procedimiento que permitirá a futuras generaciones de la empresa objeto de estudio diseñar el plan de carrera asimismo se podrá generalizar dicho plan a otras empresas con objeto social similar.
- Las experiencias adquiridas durante el proyecto de intervención radicarón en: la forma de ejecutar las diferentes fases del proyecto de intervención para lograr la implementación del plan de carrera para el talento joven, la utilización de técnicas como la encuesta y la entrevista para la realización del diagnóstico, la forma de interactuar con el personal de la entidad, y el desarrollo del plan de carrera en base a las necesidades propias de la empresa.



- La participación activa de todos los empleados de la empresa objeto de estudio influyó directamente en que se pudiera ejecutar al 100% el proyecto de intervención y se obtuvieron los resultados esperados con dicho proyecto.
- Los beneficiarios del proyecto de intervención y de la sistematización de la experiencia quedaron satisfechos con los resultados obtenidos ya que se cumplieron los objetivos trazados al inicio del estudio y esto permitió incorporar talento joven y capacitarlo para que adquirieran esos conocimientos y actitudes necesarias para desarrollar los softwares que comercializa la organización.

## Recomendaciones

Se le recomienda a la empresa de desarrollo de software de la ciudad de Quito objeto de estudio que:

- Mantenga actualizado el plan de carrera para el talento joven dentro de la organización a fin de que no se repita la situación problemática que dio origen a la presente investigación.
- Actualice regularmente su programa de capacitación a fin de que los temas que deben cursar los trabajadores estén acordes a los diferentes lenguajes que dicha organización utiliza para fabricar sus productos.
- Continúe sistematizando las diferentes experiencias adquiridas durante el proyecto de intervención a fin de que futuras generaciones dentro de la empresa puedan continuar implementando un plan de carrera para el talento joven.
- Darle participación activa a los trabajadores en todos los procesos de innovación que se vayan a implementar en la empresa objeto de estudio ya

que los mismos son los que van a trabajar con las innovaciones implementadas y se deben tener en cuenta sus opiniones.

## Referencias Bibliográficas

- Anguita, Labrador, & Campos. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 527-538.
- Calderón. (2011). *Fuentes de información*. Perú: Organización Panamericana de la Salud.
- Capdevila. (2012). Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para valuarlas, medirlas y caracterizar a las personas. *Avanzada Científica*, 74-92.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Díaz, Torruco, Martínez, & Valera. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 162-167.
- Dolan, & Valle. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: MacGraw Hill.
- Escobar, Carrasco, & Salas. (2015). Desarrollo del pensamiento crítico en el área de ciencias naturales en una escuela de secundaria. *Revista de la Facultad de Ciencias*, 17-42.
- Jericó. (2006). *No miedo: En la empresa y en la vida*. Alienta editorial.
- Mertens. (2000). *La gestión por Competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: OEI.
- Monsalve. (2014). *Jóvenes, talento y perfil emprendedor*. Instituto de la Juventud.

- Núñez, Vargas, Vásquez, & Lascano. (2017). La evolución del cargo profesional de los graduados de la Carrera de Contabilidad y Auditoría evaluado estadísticamente. *Revista UNIANDES Episteme*, 150-162.
- Pérez. (20 de enero de 2015). *6 beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa*. Obtenido de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa>
- Pita, & Pértegas. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 76-78.
- Porret. (2007). *Recursos Humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España: ESIC Editorial.
- Poveda. (2018). *Componentes del plan carrera*.
- Reascos. (2012). *La entrevista: aplicación de la Programación Neurolingüística como Alternativa en el Proceso de Selección de Personal. Caso: Servicios Petroleros Ecuador*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Ruiz. (2011). *Políticas Públicas en Salud y su Impacto en el Seguro Popular en Culiacán*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Torres. (2018). Preguntas de investigación: cómo plantearlas, y ejemplos. *Psicología y Mente*.
- Valencia. (2015). *Revisión Documental en el Proceso de Investigación*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.

## **Anexos**

**Anexo 1. Matriz de Marco Lógico**

<b>Objetivo global</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<p>Disponer de los mejores jóvenes talentos para que se puedan desarrollar en la empresa de software financiero.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para el 30 de Dic del 2017 se observa que las relaciones interpersonales de los colaboradores han mejorado en un 90%.</li> <li>2. Para el 25 de Dic del 2017, ha aumentado la productividad del personal en un 95%.</li> <li>3. Para el 10 de Diciembre del 2017, ha aumentado</li> </ol>	<p>Registros de evaluación mensual de procesos realizados y efectuados en la empresa de software financiero.</p>	<p>El 100% del personal se encuentra dispuesto y comprometido para cumplir los planes de acción de capacitación a los jóvenes talentos.</p>

	<p>en un 75% la efectividad de los talentos en la organización.</p> <p>4. Para el 28 de Noviembre del 2017 se ha observado que los procesos de capacitación han mejorado en un 60%</p>		
<p><b>Objetivo específico (Propósito)</b></p> <p>Disponer de nuevos talentos en software</p>	<p>1. Para el 25 de Noviembre del 2017, el 100% del personal pone en práctica los cambios</p>	<p>Matriz digital registrada en las evaluaciones de diagnóstico de la situación al 15 de Octubre del 2017.</p>	<p>En el periodo del 15 de Octubre del 2017, el 100% del personal de industria Ferromédica se encuentra</p>



<p>actualizado, mediante la selección de pasantes.</p>	<p>propuestos en el plan de mejoras.</p> <p>2. Para el 15 de Noviembre del 2017. El 70% del personal está de acuerdo y pone en práctica los cambios propuestos mediante los planes de acción.</p> <p>3. Para el 30 de octubre del 2017, el 50% del personal pone en práctica los cambios propuestos en el plan de acción.</p>	<p>Registros de indicadores en el sistema.</p>	<p>liderando los cambios propuestos.</p>
--	---	--	--

<p><b>Resultados</b></p> <p>C1</p> <p>Se ha evaluado los procesos de selección en la empresa de desarrollo de software.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para el 10 de Diciembre del 2017 se ha establecido al 100% los niveles de satisfacción del personal del personal.</li> <li>2. Para el 25 de Noviembre del 2017 se ha definido al 100% las actividades a realizar para ser actividades en el plan de mejoras de nuevos lenguajes de desarrollo.</li> </ol>	<p>Registro de evaluación de los jóvenes talentos y el conocimiento adquirido.</p>	<p>Hasta el 22 de Diciembre del 2017, 100% del personal se encuentra ejecutando los cambios propuestos para el desarrollo de los nuevos talentos.</p>
---	---	--	---

	3. Para el 30 de Octubre se ha diseñado una herramienta para evaluar y levantar la información.		
<b>Actividades</b>	<b>U\$\$</b>		
<p>Componente 1</p> <p>Actividad 1.- Diseñar una encuesta para recolectar información de selección.</p> <p>Actividad 2.- Aplicar la herramienta para todo el personal.</p>	<p>Presupuesto:</p> <p>Salario básico = 386</p> <p>Horas Laborables por mes = 240</p> <p>Costo hora = 1.60</p>	<p>Encuestas laboradas.</p> <p>Encuestas aplicadas.</p> <p>Archivos con la información procesada.</p>	<p>Presupuesto aprobado por las autoridades de Modinter para realizar el proyecto.</p>

<p>Actividad 3.- Procesar la información recolectada.</p> <p>Actividad 4.- Analizar resultados.</p> <p>Actividad 5.- Determinar las acciones a implementar</p>	<p>Practicas pre profesionales:</p> <p>240 horas = 128 + IEES</p>		
--	---	--	--

**Anexo 2.**

**ENCUESTA DETECCION DE NECESIDADES DEL ÁREA DE DESARROLLO DE SOFTWARE**

Area:

Indique tiempo que lleva trabajando en la empresa

---

Con el fin de entender sus necesidades en el área de Talento Humano le solicitamos completar la siguiente encuesta.  
Marque con una X la respuesta de acuerdo a su criterio. Recuerde escoger solamente una respuesta.

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b> Cree que los procesos de selección que se realizan en su compañía son objetivos y se aplican herramientas adecuadas para lograr seleccionar un buen talento?	( )	( )
<b>2</b> El proceso de inducción para el personal nuevo es adecuado?	( )	( )
<b>3</b> Se realizan evaluaciones de desempeño que permita entender las fortalezas y oportunidades para que los colaboradores se desarrollen?	( )	( )
<b>4</b> Cuenta la compañía con un proceso de capacitación a través de un diagnóstico de necesidades?	( )	( )
<b>5</b> Se realiza un plan de capacitación anual?	( )	( )
<b>6</b> Como líder dentro de las necesidades que tiene en su equipo cuál cree que debe ser el foco de trabajo del área de Talento Humano para cumplir los objetivos de la compañía? (escriba en orden de importancia cuáles debería mejorar o implementar 1 -5) Siendo 1 el bajo y 5 el mas importante.		
Selección de talento competente	( )	

Mejorar el proceso de Inducción ( )

Implementar evaluaciones de desempeño ( )

Diseño e implementación de un programa de capacitación ( )

Mejorar la administración de compensación y beneficios ( )

**7** Cuenta con alguna otra necesidad (Cuál?)

**8.** Crees en talento joven y por qué?

9. Valdría la pena crear una escalera de desarrollo interno considerando como inicio a pasantes o personas de primer empleo?

10. Cuánto tiempo crees que lleva aprender el sistema que se maneja considerando 0 experiencia