

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE (INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA – INGENIERÍA Y GESTIÓN - POSTGRADO)

## Gestión del capital humano para disminuir rotación externa

AUTOR/ES:

Celichini, Tomás (Leg. N° 55491)

de Caboteau, Catalina (Leg. N° 55799)

De Filippo, Agostina (Leg. N° 55815)

Papini, Matías (Leg. N° 54180)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Gosende, María Dolores

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

BUENOS AIRES

PRIMER CUATRIMESTRE, 2018

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

# Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción



Integrantes:

- Agostina De Filippo (55.815)
- Catalina de Caboteau (55.799)
- Tomás Celichini (55.491)
- Matias Papini (54.180)

## Agenda

●	Introducción a la Empresa.....	3
●	Análisis de Macro Entorno.....	4
●	Análisis de Micro Entorno.....	7
●	Análisis Interno.....	9
●	Estructura Organizativa, Personas y Cultura.....	13
●	Caso de Análisis.....	14
●	Procesos.....	16
●	Puntos Críticos.....	19
●	Oportunidades de Mejora.....	20
●	Propuesta.....	21
○	Módulo Proyectos Nuevos	
○	Módulo Cursos	
●	Gaps Entre la Situación Actual y la Esperada.....	24
●	Beneficios.....	25
●	Responsables y Recursos Necesarios.....	25
●	Posibles Inconvenientes.....	26
●	Gestión del Cambio.....	26
●	Plan de Comunicación.....	27
●	Indicadores y Resultados Esperados.....	28
●	Cronograma.....	29
●	Plazos de Ejecución.....	30
●	Síntesis.....	31
●	Bibliografía.....	32

## **Introducción a la Empresa:**

En el siguiente informe realizaremos un relevamiento sobre la empresa con la que trabajaremos a lo largo de estos meses y el entorno en el cual opera para entender con mayor profundidad tanto sus propósitos como sus inquietudes.

Epidata, fundada en el año 2003, es la primera empresa especializada en brindar servicios de Arquitectura de Software de América Latina. Es líder en Argentina y ofrece servicios de consultoría, mentoring y capacitación, proveyendo soluciones integrales de sistemas corporativos en función de los requerimientos de cada cliente. Con oficinas en Argentina, Chile y USA, brinda soluciones de Desarrollo de software, Mantenimiento evolutivo, Arquitectura de Software, Aseguramiento de Performance y Capacitación en Ingeniería de Software y nuevas tecnologías. Epidata cuenta con clientes en más de 30 países a los cuales brinda servicios desde el 2003. Entre ellos se encuentran: Stanford University, Turner, Red Link, Visa, Osde, Red Hat, Telecom, Galeno y Walmart. Desde sus comienzos, su crecimiento se produjo a un ritmo sostenido del 75% anual.

En el artículo *“Epidata invertirá \$90 millones para expandirse en Argentina”* (6 de Marzo de 2018)<sup>1</sup>. Se puede observar cómo Epidata busca controlar el abrupto crecimiento que transita. Entre los objetivos de hoy se encuentra el de afianzarse como una de las 10 empresas más importantes de la industria local. Luego de anunciar tres importantes adquisiciones para el 2018: [REDACTED] (IoT), [REDACTED] (Real Time ux/mobile) y [REDACTED] (Bigdata/BI), se confirmó que en los próximos dos años buscan ampliar su personal en unas [REDACTED] personas en el país. Hoy en día Epidata cuenta con aproximadamente [REDACTED] profesionales y lleva invertidos 12 millones de pesos en captación, formación y contratación de talentos de IT, para el crecimiento y especialización de su equipo de colaboradores, mediante un plan de ampliación y delivery de servicios (exportación) a Estados Unidos. De los [REDACTED] profesionales, aproximadamente [REDACTED] son los empleados que forman parte de lo que se denomina internamente como el delivery, es decir en las oficinas de los clientes. Las otras [REDACTED] personas sobrantes se encuentran distribuidas en las [REDACTED] oficinas con las que cuenta Epidata. [REDACTED] de las oficinas están en Capital Federal y una se encuentra ubicada en Devoto. Una de las dos primeras es la central y la otra tiene algunos empleados de proyectos ya asignados. Y la sede de Devoto es una pequeña factory de punto net.

---

<sup>1</sup> [http://www.canal-ar.com.ar/25604-Epidata-invertira-\\$90-millones-para-expandirse-en-Argentina.html](http://www.canal-ar.com.ar/25604-Epidata-invertira-$90-millones-para-expandirse-en-Argentina.html)

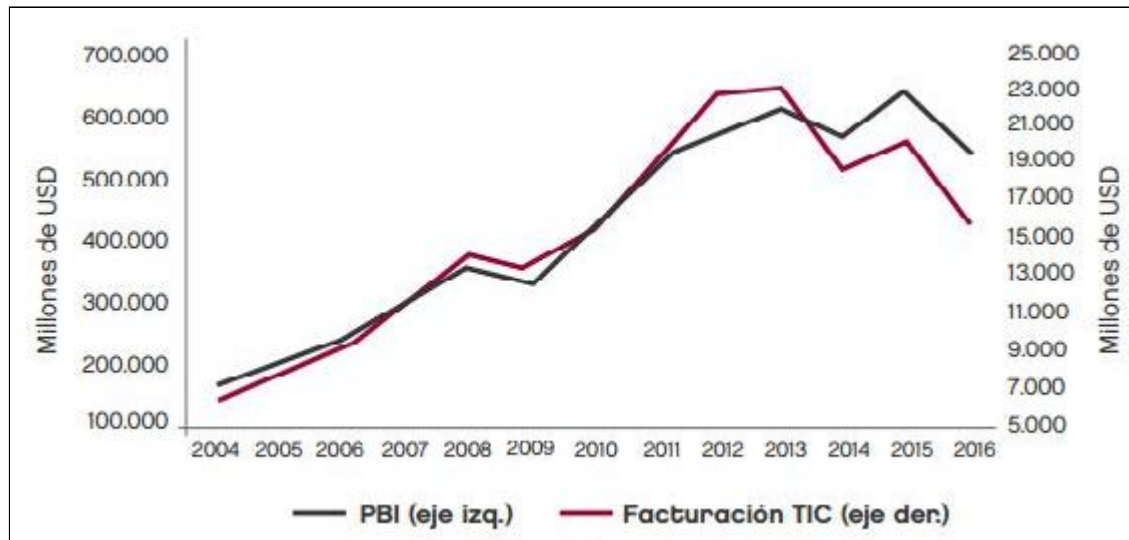
En conclusión, la empresa busca realizar un proyecto de reestructuración que les permita afrontar este crecimiento que se dió de forma brusca en los últimos años y proyectar el crecimiento hacia el futuro.

Para poder entender tanto el crecimiento de Epidata como los próximos pasos que dará en el corto y mediano plazo, debemos realizar un análisis del entorno, para entender qué aspectos influyen en las decisiones que deben tomar al momento de planificar su estrategia y operaciones diarias como así comprender su industria y qué es lo que buscan sus clientes en una solución de software que ellos brindan.

En cuanto al aspecto **político**, hoy en día las empresas de tecnología, desarrollo y arquitectura de software argentinas están inmersas en una gran demanda de servicios ya que, actualmente, existen regulaciones en torno a la seguridad de los datos y las aplicaciones, que se deben cumplir y no todas las compañías pueden tener un área especializada de Sistemas, Desarrollo o Seguridad informática. Por lo tanto, se suelen tercerizar en empresas especializadas en brindar servicios de tecnología o soluciones informáticas como lo es Epidata.

Por ejemplo, todos los bancos deben cumplir con la regulación (ex) 4609 (actual 6375) impuesta por el Banco Central que abarca desde aspectos de seguridad física, hasta aspectos meramente de sistemas o informáticos, que tienen que ver con el resguardo de la información de los clientes y los bancos necesitan de empresas especializadas en sistemas, aplicaciones o seguridad de la información para poder cumplir con lo impuesto.

Con respecto al aspecto **económico**, el sector de tecnología (Software, Hardware, telecomunicaciones y redes) se estima que creció en términos reales a un ritmo del 6% en 2017 y acumula uno de los crecimientos más altos de la economía en 10 años, con una expansión del 64%.



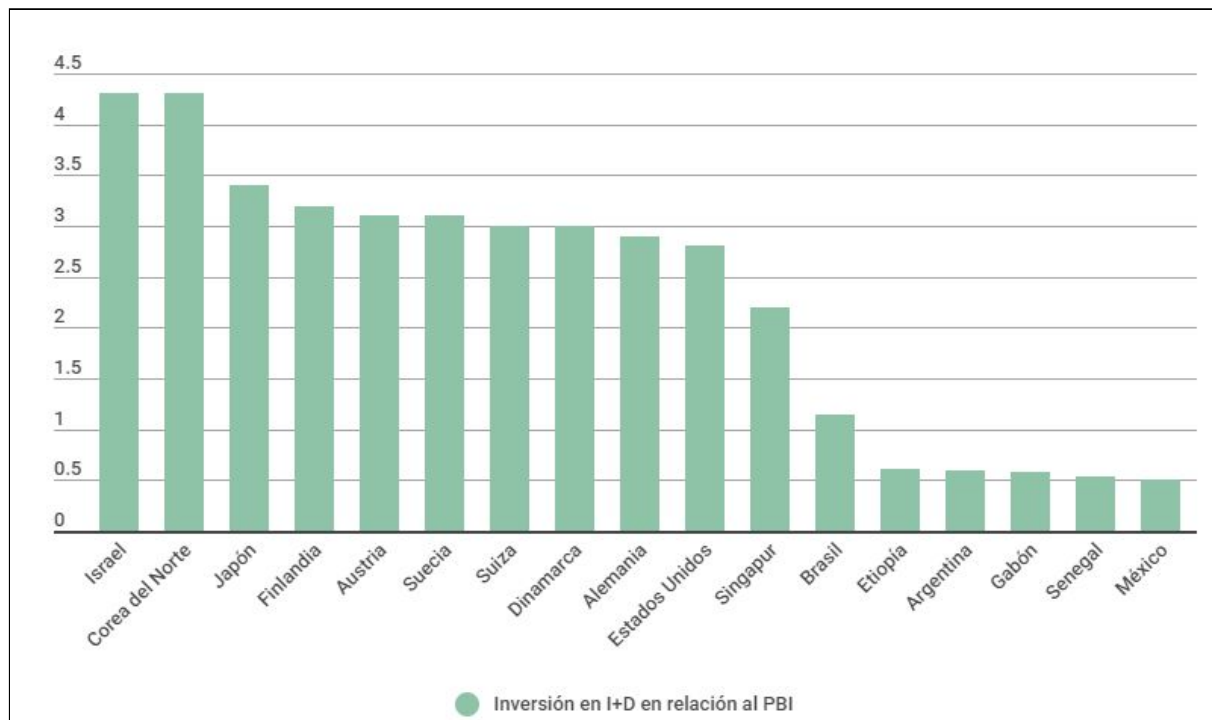
Es un hecho que la llamada ley de promoción del software ha mejorado enormemente en la estabilidad fiscal, exenciones en el pago de impuesto a las ganancias en hasta un 60% y el acceso a un bono para cancelar impuestos nacionales. La cuestión radica en la necesidad imperiosa por conseguir trabajadores calificados.

A pesar del notable avance del sector el mismo se encuentra con un déficit de más de 5.000 trabajadores por año que imposibilita la contratación de capital humano por parte de las empresas. Tal es así que el 60% de los empleados de la industria no tienen formación universitaria ni terciaria completa.

Otro aspecto clave para entender la fuerte expansión del sector tecnológico de la Argentina en los últimos años es el **socio-cultural**. Creemos que esto se debe, en primera medida al cambio generacional que se está viviendo. Los niños comienzan a utilizar dispositivos tecnológicos a partir de los 3 años o antes, hay universidades que dan sus cursos o carreras de manera 100% Online, las compras de productos por medio de los sitios de Ecommerce han aumentado en un 55% en relación al 2016, entre otros ejemplos de negocios o costumbres adaptadas a la tecnología.

Las grandes empresas no son ajenas a estos cambios en relación a la tecnología, con la implementación de soluciones automatizadas en procesos, inteligencia artificial y otros aspectos de desarrollo de sistemas. Es acá donde Epidata y las empresas que prestan servicios de tecnología se ven fuertemente demandadas ya que necesitan acompañar el crecimiento tecnológico que se está dando en la región y el mundo.

En el sentido **tecnológico**, los indicadores en cuanto a inversión por parte del gobierno Argentino no son alentadores. Ya que el país destina sólo el 0,6% de su PBI a este segmento, mientras que los países más innovadores como Israel o Corea del Sur, destinan 4,3% (siete veces más) de su PBI a investigación y desarrollo. Si nos centramos en América Latina, región que figura entre las que menos fondos se destinan a este sector. Brasil invierte un 1,2% de su PIB; México un 0,5% y Chile un 0,4%



Unesco-2017

Si, por otra parte, se compara la inversión por habitante, entonces se recurre al índice PPP (paridad del poder adquisitivo), que compara el poder de compra de distintas monedas teniendo en cuenta los diferentes niveles de precios que hay entre los diferentes países.

Los países más desarrollados invierten por encima de los 1.000 PPP/cápita en I+D. Argentina en este momento invierte alrededor de 100 PPP/cápita. En términos de inversión real en Investigación y Desarrollo, ubicándose en el puesto número 76 de 127 analizados. El país de la región que mejor se ubica es Chile, que ocupa el lugar 46, seguido de seguido de Costa Rica (53) y México (58).

Sin embargo, por más que a los fines de inversión pública el desarrollo e investigación en tecnología sea bajo, el crecimiento de las empresas de software se ha

incrementado en los últimos años, quizás por el proceso natural de tecnologización de las empresas en sí y por el avance natural de los sistemas en todos los aspectos de nuestra vida cotidiana.

En cuanto al aspecto **ecológico** no es algo que impacte directamente en la industria que estamos analizando pero si es un tema que se tiene cada vez más presente a la hora de planificar por las regulaciones medioambientales, por lo que consideramos que se debe estar al tanto de las mismas para posibles oportunidades.

Una vez que analizamos el entorno en el cual se rige la industria a nivel macro, debemos analizar la industria del software para comprender los competidores de Epidata, las necesidades de sus clientes y la evolución de la misma.

Como primera medida creemos conveniente realizar un análisis de las fuerzas que encontramos en esta industria para comprender con mayor detalle cada actor de la misma.





Mercado: La industria del software tanto en Argentina como en América Latina tuvo un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos 10 años, generando en el 2016 un aumento promedio del empleo de 3,1% y un crecimiento en las ventas del 27,2% en pesos (CESSI, Cámara de la Industria Argentina del Software). Algunos de los factores que están generando mayor crecimiento en la industria son:

- **IoT (Internet of Things):** Debido a que genera un mayor volumen de información en línea para poder ser procesada y tomar decisiones en tiempo real. Además de que hay casos de reales de empresas, que utilizando Internet of Things han logrado bajar costos logísticos y de producción significativamente, mediante el uso de sensores que generan información en tiempo real.
- **Customer Experience:** Consiste en transformar la experiencia del cliente actual, teniendo una visión 360°.

Este crecimiento en la industria genera la aparición de nuevas empresas o competidores pero la amenaza de nuevos competidores se ve disminuida por la importancia del know how que tiene esta industria. Esto es así ya que dicha industria tiene un grado de especialización elevado y los clientes buscan compañías reconocidas para trabajar.

Por el lado del poder de negociación con los proveedores podemos esperar que tengan más poder los proveedores ya que en este caso son empresas multinacionales y reconocidas en la industria. Sin embargo creemos que ese poder se equilibra ya que encuentran en Epidata las capacidades para que su producto se utilice de la mejor manera sin tener que especializarse en ello.

Con respecto al poder de negociación de los clientes no es muy elevado ya que si desearan obtener productos de los partners de Epidata, es a ellos a quienes deben contratar para poder obtenerlo.

En cuanto a la amenaza de productos y servicios sustitutos lo que se observa es que hay muchas empresas que todavía no cuentan con soluciones digitales por lo que siguen trabajando con planillas de cálculo excel o las aplicaciones que implementan no se utilizan en la actualidad. Esto sucede por no realizar un proyecto de implementación que involucra a todos los sectores de una compañía y tampoco un cambio organizacional impulsado por un

objetivo estratégico; es por lo dicho que creemos que el mayor obstáculo en este sentido es la resistencia al cambio en muchos sectores generacionales.

Por último, los competidores actuales tienen la característica de tener alianzas con los distintos proveedores de soluciones de software (Epidata con Oracle, neoris con SAP) por lo que la mayor competencia se podría concentrar en las alianzas estratégicas que se generan.

### **Competidores:**

- Belatrix: en 2002 arrancan a centrarse exclusivamente en software development, tienen un enfoque agile.
- Mobilenik: Se especializa en brindar soluciones móviles para las empresas de América Latina.
- Neoris: Empresa que brinda consultoría, soluciones digitales (IoT, cloud), desarrollo de software, BI, ERP de SAP.

En cuanto a Epidata, con la información que se puede recolectar en internet pudimos efectuar un análisis sobre sus fortalezas y debilidades para poder trabajar sobre ellas y teniendo en cuenta a sus competidores y la industria en la cual se desempeñan, recabamos oportunidades y amenazas.

**Visión Epidata:** Nuestra meta es alcanzar la excelencia en la generación de valor a través de la Arquitectura y la Ingeniería de Software.

**Misión Epidata:** Nos comprometemos a alcanzar el éxito de los proyectos junto a nuestros clientes, creando y compartiendo conocimiento, en un entorno colaborativo y profesional que promueva el desarrollo de relaciones valiosas.

### **Valores:**

- Pasión
- Compromiso
- Espíritu de equipo
- Integridad
- Flexibilidad

**FODA**



**Canvas**

Propuesta de Valor

La propuesta de Epidata es brindar servicios de software con un alto nivel de expertise y conocimiento técnico.

Socios Clave

Cuando nos referimos a alianzas estratégicas, Epidata cuenta con un número importante de grandes jugadores a su favor. Contando con alianzas estratégicas de esta magnitud se inmersan en un ecosistema colaborativo. De esta forma Epidata puede contar con el apoyo de estas empresas, algunas de ellas líderes en IT. Estas son: RedHat, MariaDB, MuleSoft, Oracle, ca Technologies, Dell etc.

Relaciones con los Clientes

Epidata mantiene una relación personalizada con cada uno de su clientes ya que los acompaña en su desarrollo tecnológico. De esta forma, siempre se llega a un producto a

medida para satisfacer cada necesidad puntual que el cliente tenga con un enfoque global de cada compañía. Los mismos mediante encuestas de satisfacción, proveen feedback de los recursos que Epidata les provee y por medio de ello se genera un círculo virtuoso de mejora continua.

### Segmentos de Clientes

Epidata cuenta con una amplia gama de industrias en lo que a clientes se refiere. Estas son: aerolíneas, agro, automotriz, banca, energía, entretenimiento, finanzas, gobierno, logística y abastecimiento, manufacturera, salud, servicios, tecnología, telecomunicaciones y turismo.

### Actividades Clave

Entre las actividades más importantes que tiene Epidata se encuentran: desarrollo de productos propios, reventas, realizar cursos de capacitación a compañías, mejora la economía de las aplicaciones.

### Recursos Clave

La empresa cuenta con una serie de recursos clave para llevar a cabo su propuesta de valor con éxito. Estos son principalmente capital humano (capacitado y orientado a la investigación, innovación y desarrollo) y tecnología en general, ya sea hardware y software.

### Canales

El canal de venta de productos o de servicios de Epidata es principalmente directo. Esto es así porque la relación con los clientes es sumamente personalizada y además Epidata se caracteriza por ser el canal indirecto de muchos de sus socios como MariaDB o Dell.

### Fuentes de Ingresos

Se generan ingresos para la empresa a través de sus principales actividades. Como mencionamos, dentro de ellas se encuentran la provisión de servicios varios y productos. También cuentan con ingresos de diversas capacitaciones realizadas.

### Estructura de Costos

Entre los costos principales que incurre Epidata se encuentran compras de servidores o computadoras, salarios, capacitaciones para sus empleados, seguros, etc.

Lo que observamos en cuanto a la estructura de la empresa es que debido a su rápido crecimiento no lo hizo de forma ordenada, generando dificultades para entender el organigrama de la misma. Esto se observa en las búsquedas laborales en las cuales se necesita una amplia variedad y cantidad de profesionales en distintas disciplinas para los diversos clientes ubicados en la región de Buenos Aires, lo que podría llegar a ocasionar conflictos para la administración del talento.

Por otro lado, lo que respecta a su cultura, está muy alineada a la estrategia que tiene la compañía. Se trabaja en pos de la calidad de los proyectos mediante la utilización de metodologías ágiles que permiten flexibilidad ante los cambios en los requerimientos del cliente y las nuevas tecnologías que posibilitan la innovación en los procesos.

Como resumen, habiendo realizado el relevamiento de información necesaria pudimos identificar diversas cualidades positivas para el crecimiento de Epidata. El constante crecimiento del mercado, su solidez como protagonista dentro del mismo y el contexto macroeconómico. Es importante destacar el hecho de que con la globalización y el valor del peso Argentino frente al dólar Americano, Epidata es un proveedor sumamente capaz y competitivo para las empresas del exterior. Pudiendo operar y desarrollar desde Argentina para exportar al mundo sus productos y servicios de software y arquitectura, a un costo relativamente bajo. Argentina es un país valorado en el ambiente internacional para las grandes empresas ya que el valor de la mano de obra es barato en relación a la capacitación del capital humano.

Las amenazas más fuertes que tiene hoy la empresa son consecuencia de su éxito. Lograr crecer de manera organizada, manteniendo una estructura ordenada lo cual le permita seguir creciendo exponencialmente sin afrontar grandes costos será el mayor desafío a tratar. El amplio abanico de productos y servicios que ofrece son también un factor importante a considerar ya que potencia la falta de sustentabilidad de esta expansión horizontal que está enfrentando la empresa.

## **Estructura Organizativa, Personas y Cultura**

El área de capital humano tiene como primordial objetivo cuidar al empleado y capacitarlo constantemente; hacerlo sentir como en una familia, en un ambiente armonizado y en constante aprendizaje. En Epidata, el capital humano que lo integra es estratégico y, por tal motivo, se incluye al área de capital humano dentro de la cadena de desarrollo de valor de la empresa.

Recursos humanos tiene diversas responsabilidades. Al haber una incorporación a la empresa ellos son los que se encargan de guiar al empleado en cuanto a lo que tenga que ver con la empresa, las facilidades o la dinámica de trabajo. Como en toda empresa, son la guía del profesional que apunta a resolver sus dudas. Eso sería el front-end. En cuanto al back-end ellos son los que deben dar de alta al nuevo empleado y realizar los cruces en las tablas o “proyectos”. Asimismo gestionan estas tablas y las peticiones que realizan los gerentes para las asignaciones. Son los que controlan constantemente estos datos.

Por otro lado, son los encargados de asignar las compensaciones. Acá hay un vínculo estrecho con la evaluación del desempeño. Capital humano es el gestor de esta evaluación y el que debe incorporar a los otros actores para llevar a cabo la evaluación. Es el principal responsable de empezar y terminar el proceso, por lo tanto debe ser un gran comunicador e intérprete.

En su estructura, la encargada de la mayoría de las tareas es [REDACTED], quien fue contratada para realizar mejoras sobre este área de vital importancia para la compañía ya que es el core del negocio. Por otro lado, otros empleados tienen un rol que es un mix entre recursos humanos y software combinando así las tareas de asignación de recursos con las tareas per se del negocio que brindan.

Cada una de las tres oficinas con las que cuenta Epidata en Buenos Aires tiene una persona de capital humano a cargo de la sede. [REDACTED], nuestro principal contacto con la empresa es la encargada de estas tres personas, es decir, la responsable de capital humano. Las tres personas que tienen asignadas a cargo cada una de las oficinas serían analistas de capital humano.

## **Aspectos culturales**

En base a los procesos relevados hay dos puntos en cuanto a la cultura que deben ser tenidos en cuenta. Antes que nada, cuando hay una incorporación a la empresa, es necesario empapar al empleado de la cultura de la empresa. Los empleados de Epidata cuentan con un plan de desarrollo profesional que les permite, a través de capacitaciones constantes, evolucionar como especialistas y profesionales en su área, generando un valor agregado en la calidad de soluciones brindadas. A su vez es necesario que los profesionales estén al tanto de que los procesos, las metodologías, las tecnologías y la experiencia son los pilares desde donde la empresa desarrolla cada uno de los proyectos que los clientes le requieren a los empleados de Epidata.

Por otro lado, es importante la dificultad que surge con las adquisiciones. Como mencionamos en reiteradas ocasiones, el crecimiento de Epidata es inorgánico. La empresa afrontó en los últimos años, sigue afrontando y va a afrontar un crecimiento exponencial abrupto y desbordante. Este crecimiento tiene como fuente de razón de existencia a las adquisiciones que se han realizado [REDACTED]. Al efectuar tantas adquisiciones de distintos volúmenes y de diversas índoles el tema más importante a tener en cuenta y a abordar es la cultura. Como bien sabemos, cuando una empresa adquiere otra, se absorbe la cultura y la dinámica de trabajo de ella. Entonces hay que tener especial cuidado, ya que la cultura original puede verse distorsionada. Las adquisiciones implican una constante transformación de la empresa, y es importante lograr mantener los cimientos de la misma y fomentarlos como corresponde.

## **Caso de Análisis:**

Como hemos analizado en el entorno macroeconómico, debemos destacar dos aspectos del mismo para entender el caso a estudiar. Por un lado, el crecimiento del sector tecnológico se ha expandido un 64% los últimos 10 años, siendo la industria con más desarrollo y potencial en los últimos tiempos. Por otro lado, el sector se encuentra con un déficit de más de 5.000 trabajadores por año.

Esta situación observada a nivel macro ocurre de igual manera en Epidata, ya que en el 2017 presentó un crecimiento del 120% anual por medio de la adquisición de

empresas especializadas en distintos productos y servicios. Este desarrollo inorgánico conlleva la tarea de gestionar la unificación de diferentes culturas organizacionales y trabajar sobre los conocimientos de sus profesionales provenientes de diversas ramas de la industria.

Debido al panorama al que se enfrenta actualmente Epidata, analizaremos en profundidad el caso de la gestión del capital humano en el crecimiento exponencial que encara para potenciar las sinergias de las adquisiciones.

Para el mismo tenemos que tener en cuenta el foco que se aplica en el presente por parte de la empresa, ya que se busca disminuir la rotación externa educando a los empleados con capacitaciones y cursos para lograr retenerlos impulsando la rotación interna; mejorando así la imagen de Epidata. Por otro lado, para atraer talento, en la compensación total se tienen en cuenta dos aspectos: uno el sueldo bruto, trabajando el percentil en el cual se ubica con respecto a la competencia y el segundo los beneficios que brinda a sus profesionales. En cuanto a los empleados de la empresa, lo que buscan es tener una visión de desarrollo de carrera en tecnología, adquiriendo una variedad de herramientas innovadoras para poder desempeñarse en los distintos proyectos que posee la compañía. Asimismo, otro actor clave son las empresas adquiridas por Epidata, en las cuales se tiene que realizar un trabajo de gestión del cambio para la incorporación, entender cuál es la cultura de trabajo en esa institución para así fortalecer el compromiso de los empleados para con la empresa.

En cuanto a los objetivos que se buscan alcanzar con este proyecto, por un lado está la disminución de la rotación externa (la cual en el año 2016 y 2017 [REDACTED] y en lo que va de 2018 [REDACTED]), que consideramos el de mayor importancia y en el cual vamos a hacer foco. Sin embargo contamos con otros objetivos:

- Que el proyecto los ayude a crecer un 120% ya previsto para el 2018
- Que los empleados logren un mayor nivel de capacitación
- Que eso luego se vea reflejado en mejores métricas en los proyectos a futuro
- Lograr la visibilidad de la carrera para los empleados, para que ellos puedan ver los proyectos en los cuales pueden participar y su recorrido dentro de la compañía



## Procesos

En cuanto a la conformación de los equipos de proyectos, en la industria del software en Argentina, según nos contó nuestro contacto de Epidata, Sofia, hay más búsquedas abiertas que cantidad de personas que pueden cubrir estos espacios. Lo que hace hoy en día Epidata, en primer lugar, cuando necesita una persona para un proyecto, es buscar fuera de la empresa. Sin embargo también existe cierta movilidad entre proyectos de la misma empresa aunque no es lo más común.

Antes de adentrarnos en los procesos es importante aclarar los actores que intervienen en los mismos. Por el lado de asignaciones de recursos intervienen:

- El equipo de recursos humanos
- El área de infraestructura
- El gerente de la unidad

Por el otro lado, en el proceso de evaluación de desempeño intervienen los siguientes actores:

- Business Delivery Manager (BDM)
- Gerente del proyecto del cliente
- El equipo de recursos humanos

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## Asignaciones de Recursos

Si nos referimos a la manera en la que se asigna un empleado, se puede comenzar analizando desde el momento en que éste es contratado. El proceso de contratación es importante pero no haremos foco en él porque no es crítico para el problema a tratar. Sin embargo vale la pena mencionarlo ya que se entrelaza con el proceso de asignaciones.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

### Evaluación del Desempeño

Por otro lado tenemos el proceso de evaluación de desempeño. El desempeño se evalúa con distintos seguimientos. En primer lugar, Epidata cuenta con el seguimiento del primer trimestre que se conoce como el período de prueba. En este caso, el Business Delivery Manager (BDM) valida [REDACTED] si el empleado se desempeña dentro de los estándares aceptados o no. [REDACTED]. Con este feedback recursos humanos decide si el profesional de Epidata sigue o no sigue luego del período de prueba.

Por otro lado, la empresa cuenta con un seguimiento semestral. [REDACTED]. En el caso de que sea un empleado interno que no tenga relación con un cliente, el feedback se le pide a su gerente o jefe. En el caso de que también tenga asignado algún cliente, se busca la retroalimentación del mismo.

Finalmente, cuentan con un seguimiento formal anual en el que se detalla más información que en el semestral. Algunos puntos que se especifican son una descripción de cómo trabajó ese año o cuáles son las acciones acordadas para el año siguiente.

Es importante destacar que, paralelamente, se realizan seguimientos espontáneos. En estos seguimientos es donde aparece People Care. En este caso Epidata contrata a una persona de People Care cuya tarea es hablar con los empleados y verificar si hay algún problema, si hay que validar alguna información o trabajar en algo en particular. En ese seguimiento se pide también un análisis de cómo está la persona en cuanto a su performance.

Se puede concluir que los procesos en los que nos enfocamos son las asignaciones de los recursos y las evaluaciones de desempeño de los empleados. Sin embargo, haremos foco en el proceso de asignaciones de recursos, ya que creemos que de éste se desprenden las evaluaciones, se pueden generar métricas para tener objetivos de desempeño acertados y que generen valor al momento de la toma de decisiones.

En cuanto a la determinación de si el empleado se encuentra o no satisfecho con el proyecto en el que estuvo, pensamos que podía ser un proceso, pero nos confirmaron desde Epidata que esto no existe. Lo que se tiene actualmente es una encuesta de opinión interna, la cual es anónima, pero no habla de los proyectos en particular sino de los puestos y el ambiente en general. Se pueden recabar datos de las distintas áreas para saber si los recursos están satisfechos o no, pero el scope es más general y no tiene relación con cada proyecto y cada empleado personalizado.

Lo que pudimos observar es [REDACTED] debido a lo cual no se pueden establecer criterios objetivos para la gestión de las mismas, dificultando el establecimiento de un proceso estandarizado y libre de subjetividades.

En cuanto a incentivos, [REDACTED]. Como hemos visto, los atractivos con los que cuenta Epidata son: por un lado la imagen de la compañía, que educa a sus empleados, por otro lado, los proyectos en los que trabajó, las tecnologías que utilizan los empleados. Por último, en cuanto a la compensación total se divide [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

### **Puntos Críticos**

Como hemos analizado a lo largo de todo el documento, el proceso actual de gestión de los recursos humanos en el crecimiento que se da en la empresa posee diversos puntos críticos a lo largo del mismo a tratar.

Uno de los puntos críticos detectados se encuentra al **iniciar la búsqueda afuera**. La causa de esto es que en la industria del software faltan recursos por lo que si los profesionales no cuentan con las competencias necesarias para el puesto, el valor agregado y el servicio para con el cliente se verá afectado, repercutiendo en la imagen de la compañía. [REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]

Otro punto crítico que pudimos observar luego de un amplio análisis del proceso de asignaciones de profesionales es el de **seleccionar el personal**. [REDACTED]

### Oportunidades de Mejora

A lo largo de estos 15 años de Epidata, la empresa creció de forma acelerada por la adquisición de diversas empresas especializadas en distintos aspectos del software. Debido a esto, creemos que hay ciertas oportunidades de mejora para lograr una óptima selección y asignación de recursos y así poder brindar un servicio de excelencia a sus clientes.

- Falta de relación entre programas

- Aumentar la rotación interna

- Personas específicas para cada tarea
- Consumo de recursos de múltiples áreas en el proceso

- Potencial profundidad en el sentido de pertenencia
- Visión integral del empleado

### **Propuesta del Plan de Acción**

Este entregable tiene como objetivo desarrollar una propuesta de mejora con su respectivo plan de acción para un punto crítico encontrado en los procesos que se diagnosticaron en la empresa.

Como hemos analizado, la cultura de Epidata tiene como objetivo principal la inclusión del empleado a la compañía y el sentido de pertenencia para, de esta forma, poder mitigar la rotación externa con la que se lucha en la industria del software. Sin embargo para que se pueda lograr esta inclusión y sentido de pertenencia, es necesario que haya herramientas que le den libertad y oportunidades para moverse dentro de la organización, para evitar que en consecuencia lo haga hacia afuera.

### **Oportunidad Encontrada**

Con el objetivo de reducir la rotación externa y darle más protagonismo en los procesos al capital humano, pensamos en una propuesta que se enfoca principalmente en cubrir estos aspectos. La idea consiste en la creación de una intranet en la que el empleado pueda tener una visión integral y completa de su desempeño laboral y de las oportunidades que podrían llegar a abrirse para el mismo dentro de la empresa. A su vez, le permitirá a la persona poder visualizar una carrera y diseñar el rumbo que le quiere dar a su trayectoria y evolución dentro de la empresa. Detallaremos la misma mediante los diferentes módulos que tendrá la intranet.

### **Módulo Proyectos Nuevos**

En esta sección, se podrán ver todos los proyectos que se determinaron del área comercial, es decir, las necesidades del cliente que recibieron los comerciales y al dispararse una necesidad de recursos para un proyecto nuevo. Por medio de este módulo, por un lado, los BDMs y el área de RRHH observará los proyectos a completar y el porcentaje de empleados postulados a cada uno. Por otro lado, los empleados tendrán una visión de los trabajos que se realizan en la empresa y las posibilidades que tienen, pudiendo postularse según sus intereses y las competencias que posean. Otro de los beneficios es que se determinarán diversos indicadores, como por ejemplo, los proyectos que más postulaciones reciben y las habilidades que se piden en cada uno; para luego poder accionar con las capacitaciones que se realizan a los empleados.

El módulo funcionará de la siguiente manera: el empleado una vez que haga log in con su usuario en la intranet podrá ver todos los proyectos abiertos que requieran recursos y las habilidades necesarias para el puesto, tanto así como la descripción y el cliente con el que trabajarán. Si el profesional está interesado en el mismo se puede postular y en ese momento se realizará una verificación de las competencias básicas que requiere ese proyecto para ser parte.

Luego, el BDM tendrá todos los perfiles que se postularon y la historia de ellos completa y se llevarán a cabo las entrevistas entre el gerente asignado al proyecto y los empleados postulados.

### **Módulo Cursos**

En este módulo estarán visibles los cursos que se dictan actualmente en Epidata, tanto los que se refieren a habilidades propias del trabajo como a cursos y capacitaciones que potencian otras capacidades; como hemos visto el workshop de origami dictado por un empleado. Este módulo traerá como beneficio la conexión entre empleados que trabajen en diferentes proyectos, así como también se podrá poner los cursos necesarios para poder participar en determinado proyecto.

En cuanto al área de RRHH, este módulo le generará una visión de aquellos empleados que están interesados en aprender sobre tópicos diferentes a los que trabajan hoy en día, pudiendo tomar medidas para el armado de equipos y para los cursos que se dictan in-house y pensar algún curso tercerizado.

### **Módulo Plan de Carrera**

En este segmento el profesional establecerá sus objetivos personales dentro de la empresa, es decir, qué rol aspira ocupar dentro de la misma y de acuerdo a esto y a su posición actual se establecerá el camino que debería transitar para obtener dicho puesto. Este módulo está pensado desde una mirada lúdica para que no sólo se piense en el objetivo final y llevar la cultura descontracturada de la empresa a la plataforma. Uno de los mayores beneficios de este segmento es que cada profesional puede visualizar su carrera dentro de Epidata y es dueño de la misma, pudiendo tomar un rol activo y decidiendo sobre los pasos a seguir en la compañía. Por otro lado, los gerentes disponen de una herramienta a su alcance para conocer en qué etapa exacta están los profesionales de los diferentes proyectos para poder prever equipos de determinado expertise.

Con esta solución se atacan diversos puntos de los procesos que analizamos en el diagnóstico. Principalmente, se cambiará la manera de interactuar entre las partes dentro de la organización. [REDACTED]

Nuestra propuesta le da un rol activo al empleado dentro del proceso, tendrán herramientas para postularse a los proyectos que necesitan recursos compatibles con su perfil. En esta intranet se publicarían los distintos puestos abiertos para cada proyecto que necesite abastecerse de recursos y el mismo empleado podría postularse para estas vacantes.

La intranet que proponemos le permitiría al empleado, con un enfoque lúdico, tener un seguimiento del desarrollo de su propio desempeño. Creemos que puede ser una herramienta muy fuerte para fidelizar a los empleados, reducir la rotación externa, fomentar la interna y permitirles visualizar de manera más tangible la proyección de una carrera dentro de la empresa. Esto le permitiría a los empleados ver opciones de crecimiento o vacantes disponibles y que, no sólo se tomen decisiones de management de asignar personas, sino que también los empleados puedan postularse en base al desarrollo personal que quieren lograr.

Para esto, habría que re-estructurar el proceso as-is de gestión del capital humano implementando un software más flexible que permita estas opciones y desvincule procesos de personas. Que la información esté disponible sin el input de un know-how que poseen sólo algunos dentro de la organización, y sin que tenga que ser un proceso cross áreas donde intervenga infraestructura.

Por otro lado, una futura iteración sobre el proyecto es agregarle a la plataforma la funcionalidad de “matchear” perfiles y poder realizar recomendaciones automáticas de profesionales que se encuentren disponibles y que posean los skills adecuados para las tareas solicitadas por el cliente.



Con la implementación de esta herramienta no solo los empleados pueden tener una visión total de su propia carrera y de las posibilidades en la empresa sino que también las autoridades pueden tener un pantallazo de cada proyecto en el que se involucró cada uno de los profesionales que conforman la comunidad de Epidata.

### **Gaps Entre la Situación Actual y la Esperada**

Al analizar la situación actual de la compañía, pudimos observar los principales procesos que se realizan en el día a día, e identificar posibles mejoras en los mismos. Creemos que el rol del empleado debe estar presente en el proceso de asignación de recursos [REDACTED]. Como hemos observado a lo largo del tiempo, el activo de Epidata es su know-how y su expertise para brindar a los respectivos clientes un servicio de calidad superior; por lo cual, se deben tener en consideración las necesidades y requerimientos de los profesionales a la hora del armado de los equipos.

Otra de las diferencias que encontramos entre la situación actual y la esperada es que todos los empleados de la empresa pueden conocer los proyectos que se están desempeñando, con qué clientes, quiénes son los encargados de llevarlos a cabo, etc. generando una red de conocimiento y la posibilidad de cooperar entre los profesionales.

Por otro lado, hemos concluido la brecha que se presenta con respecto a la relación entre los distintos programas, donde hoy en día se necesitan diferentes tecnologías administradas por distintos equipos para cargar los datos de los empleados, mientras que en el proceso To Be, los datos se encuentran estandarizados en un sistema donde en el momento en que RRHH carga un nuevo profesional, infraestructura solo debe dar el ok al mismo.

Por lo tanto en el proceso To Be de asignación de recursos, el proceso se inicia con la necesidad de un nuevo empleado para un proyecto y en ese momento cualquier profesional que cumpla con las competencias necesarias para el mismo podrá postularse a través de su usuario en la intranet. Desde el área de RRHH, se debe validar que se haya postulado algún empleado interno y si hay disponibilidad en el equipo se le envía el OK al empleado y se cargan los datos en la base de datos unificada de la empresa. Si no hay postulaciones o si no se completó el equipo necesario para el proyecto, el área de RRHH comenzará con la búsqueda externa, se seleccionarán y se crearán los legajos para cargar

esa información en la base de datos unificada. Una vez que se realizó eso, el gerente de la unidad aceptará al empleado en el proyecto y tendrá que asignarle el porcentaje de participación en ese proyecto que lidera para por último recursos humanos darle el seguimiento a las asignaciones y si es necesario reubicarlos.

### **Beneficios**

En resumen se pueden considerar como beneficios de la solución a implementar los siguientes puntos:

- Disminución de la rotación externa como principal beneficio para evitar que el talento se vaya de la compañía
- La habilidad del empleado de poder observar su carrera dentro de la empresa de una manera integral y completa
- El empleado se convierte en un componente activo
- Se eficientiza el proceso de asignaciones de recursos con la involucración del nuevo rol
- Se fideliza al empleado
- Motivación del Capital Humano
- Se valora aún más al empleado
- Se descentralizan las funciones dentro del proceso de asignación de recursos
- Estandarización de los procesos
- Incentivación de la rotación interna
- Se fomenta la capacitación del personal con objetivos tangibles
- Proyección del desarrollo personal

### **Responsables y Recursos Necesarios**

El principal responsable para la implementación de la solución será el área de RRHH ya que es quien hoy se encuentra a cargo de los procesos clave que mencionamos. Al ser hoy los dueños de estos procesos son quienes mejor los conocen y deberán brindar todo el input clave para que la implementación sea exitosa. A su vez, ellos deberán ser los que estén a cargo de promover el uso de la misma, una vez implementada. Por otro lado, los BDMs deberán establecer los principios para aceptar a los profesionales para cada proyecto y evaluarlos una vez que este finalice para retroalimentar la plataforma.

El área de desarrollo, que tendrá a cargo el desarrollo de la plataforma en sí, tomando los requerimientos funcionales y técnicos de todos los usuarios de la misma para luego hacer una prueba piloto e ir iterando sobre ella hasta concluir con la versión final. Otro de los responsables de implementar la mejora son los directivos de la compañía para sponsorar el proyecto. Este aspecto no es menor ya que se le debe dar visibilidad al mismo e importancia para que se adopte de la mejor manera dentro de la compañía. Cabe destacar que los empleados también son responsables del mismo, porque deben trabajar sobre el diseño con los desarrolladores y dar su feedback sobre la funcionalidad y usabilidad de la plataforma.

En cuanto a los recursos necesarios para realizar la oportunidad planteada son:

- Horas de programación
- Infraestructura tecnológica para la implementación de la intranet
- Diseñador Web

### **Posibles Inconvenientes**

Un posible inconveniente que puede surgir con la implementación de esta intranet es que los profesionales no lo utilicen simplemente por negarse a salir de la comodidad diaria. Por más que el fin es valorar más al empleado, se le agrega una tarea. Esto puede generar controversias entre ellos. Para mitigar estos contratiempos debemos realizar una adecuada gestión del cambio, la cual mencionaremos a continuación.

En proyectos de esta índole es un riesgo que las personas no adopten la herramienta para el uso de todos los días pero teniendo en cuenta que el personal es altamente calificado a nivel de tecnología y software, con capacitaciones y una buena estrategia de comunicación no debería ser un problema para Epidata.

### **Gestión del Cambio**

Epidata cuenta con casi 180 profesionales. La creación de la intranet que proponemos requerirá un plan concreto de gestión del cambio ya que en el proceso As-Is los empleados no intervienen en la selección y en el To-Be son un factor clave.

En primer lugar dependeremos del compromiso de todas las partes, desde los directores hasta los empleados. Para lograrlo, haremos foco a la hora de comunicar la implementación en el motivo por el cual queremos introducir este cambio que es para

beneficiar a las personas que trabajan dentro de la empresa día a día y cómo va a impactar en su desarrollo y futuro dentro de la empresa. Haciendo hincapié en el hecho de que van a tomar un mayor protagonismo dentro de la toma de decisiones y podrán abrir por sus propios medios nuevas puertas.

Además, debemos demostrarles a nuestros clientes, colaboradores e incluso proveedores que nuestro cambio les impactará positivamente ya que el proyecto tiene como objetivo principal optimizar la asignación de recursos que van a trabajar para ellos. Al poder garantizar que el proceso nuevo contempla que las personas asignadas han elegido estar donde están. De esta manera, los contratiempos que surjan de los cambios planteados serán vistos con mejores ojos, lo cual mitigará el impacto hacia afuera.

Otro aspecto importante de la gestión del cambio es la capacitación a los usuarios que van a utilizar la intranet y por consiguiente a las personas involucradas también en el proceso, como por ejemplo los selectores de personal. Ya que si no se comunica y capacita a los usuarios, estas herramientas pueden generar más problemas que soluciones y no tener la trascendencia que se está buscando en su implementación. Teniendo en cuenta que los profesionales de Epidata son personas que trabajan en desarrollo y IT, creemos que el proceso de adaptación debería ser ágil.

Por último, es necesario tener un mantenimiento y nutrir continuamente de información al personal involucrado sobre las características, usos y aplicaciones que puede tener la implementación de la intranet en el desarrollo de los profesionales internos de Epidata. Creemos que esto también es parte fundamental de la gestión del cambio y es la etapa de retroalimentación para que funcione y se perfeccione.

### **Plan de Comunicación:**

- Primer Período: *Presentación Informal del Proyecto.* El objetivo de esta comunicación será medir las primeras reacciones de las personas involucradas para poder dimensionar si las medidas que consideramos suficientes efectivamente lo serán y el grado de aceptación. En caso de existir algún tipo de resistencia mayoritaria se deberán reconsiderar los plazos del plan. Los distintos líderes serán los encargados de comunicarle a sus equipos sobre el proyecto existente y deberán relevar la información obtenida al PM.

- Segundo Período: Presentación Formal. Se deberá comunicar el proyecto en su totalidad a toda la empresa presentando claramente los objetivos y drivers que han impulsado a tomar la decisión de llevarlo a cabo. (Mejoras en los procesos mencionados previamente). Esta presentación debe hacerse de manera presencial acompañado de material didáctico como un video del tipo “story telling” a modo de kick-off.
- Tercer Período: Constante iteración. Durante el desarrollo de la intranet se irá comunicando a los empleados sobre el estado de la misma y los plazos estimados de implementación. Semana a semana se presentarán las funcionalidades, una por semana, con sus respectivos tutoriales.
- Cuarto Período: Implementación. Presentar el manual de uso de todas las funcionalidades previamente comunicadas.

### **Indicadores y Resultados Esperados**

Con respecto a indicadores, creemos que al brindarles la “libertad” a los empleados de que puedan elegir y postularse a proyectos de interés, gestionar sus capacitaciones y evaluar sus propios rendimientos en base al feedback de clientes y managers, se pueden obtener métricas en base a:

- Cuáles son los puestos más solicitados internamente
- Cual es la demanda más solicitada
- Cuáles son los empleados o los puestos que tienen mayor rotación y los que tienen menor
- El tiempo promedio de un recurso en cierto cliente
- Los clientes que más demanda tienen, ya sea por interés del recurso o del proyecto que se postula
- Clientes más exigentes
- Proyectos que requieran mayor expertise

En base a los indicadores mencionados, se pueden pautar resultados esperados y lograr disminuir indicadores que se consideran de bajo rendimiento o incluso incrementar aquellos que se crean que son necesarios mejorar.

De esta manera creemos que, además de brindarle un beneficio al empleado y lograr fidelizarlo, se le puede brindar al cliente un valor agregado, donde el recurso

asignado al mismo sea por medio de un interés genuino y donde realmente se le aporte valor al cliente en el proyecto a desarrollar.

### **Cronograma de Implementación**

#### **Actividades a llevar a cabo:**

- Relevar funcionalidades que puedan haber escapado el primer diagnóstico con empleados y ejecutivos.
- De todas las funcionalidades determinar las clave para el desarrollo y tener un MVP.
- A la par con el comienzo del desarrollo, comenzar con la comunicación en las oficinas, medios de comunicación internos como newsletters semanales, videos, capacitaciones, etc.
- Tomar toda la información actual y transformarla para que sea compatible con la nueva base de datos nueva.
- Subir a la nueva base los datos antiguos y validar que no haya errores.
- Seleccionar un grupo de early adopters que abarquen todos los perfiles existentes dentro de la empresa para que sean quienes testeen la plataforma.
- Realizar un período de prueba de 3 meses con los early adopters en un ambiente de testeo en paralelo al de operaciones.
- Validar e Iterar sobre la interfaz de la intranet en el período de prueba ya que el éxito de la misma depende directamente de qué tan amigable sea para los usuarios.
- Una vez implementado el MVP determinar las próximas funcionalidades a implementar y sus plazos.

**Plazos de ejecución**

A continuación se ve un detalle del tiempo que conlleva cada una de las actividades a llevar a cabo y luego una plantilla Gantt que explicita lo detallado graficado:

- Equipos
  - Funcionales de Distintos Perfiles (Testers y Desarrollo)
- Definir MVP (Validar funcionalidades clave con los distintos perfiles)
  - 2 Semanas
- Desarrollo Interno
  - IT : 2 Personas (3 Meses)
  - IT : 6 Personas (1 Mes)
- Desarrollar Plan Comunicación (1 Semana)
- Testeo (2 Semanas)
- Producción
- Iterar Para Incorporar nuevas funcionalidades



**Recursos Informáticos necesarios:**

- Servidores (virtualizados para no tener uno físico dedicado) para la intranet puede ser interno de Epidata o tercerizado en la Nube (AWS, Azure). Uno de Desarrollo y Producción
- Un sistema operativo instalado, que soporta el intercambio de información. Hoy en día, existen varios sistemas operativos disponibles en el mercado: Unix, Linux, Windows.
- La conexión a ella debe pasar por un Firewall donde se deben setear reglas de acceso para las máquinas que deseen acceder a ella
- Una Base de datos, donde se va a resguardar la información

## **Conclusión**

A modo de síntesis creemos que el abrupto crecimiento orgánico e inorgánico de Epidata, fruto de una buena gestión, podría llegar a ocasionar problemas dentro de la organización de no tratarse con el debido nivel de atención. Con nuestra propuesta, buscamos que el crecimiento de la empresa no genere problemas en el futuro, sin perder de vista al empleado que es uno de los recursos más importantes con los que cuenta. Sabiendo que hoy existe un gran déficit de personal calificado, nuestro principal objetivo es canalizar la rotación externa en interna, brindando todas las herramientas que sean necesarias para que la persona pueda buscar oportunidades de mejora dentro de Epidata y no fuera. Sabemos también que formar profesionales capacitados para liderar proyectos es un proceso que le lleva unos 4 años aproximadamente a la empresa, por lo cual con el módulo de gestión de carrera personal lo que buscamos es que al brindarle herramientas de visualización a las personas que se desempeñan en epidata, este proceso se haga más corto perceptivamente para que los profesionales puedan aspirar a estos roles y llenen los puestos disponibles desde adentro. Asimismo, el hecho de que el profesional pueda, por sus propios medios, observar el desarrollo de su carrera, sus competencias y sus proyectos en una sola herramienta lo convierte en un rol activo, dueño de su futuro, dentro de la empresa.



**Bibliografía:**

- <http://www.cartafinanciera.com/tendencia-actual/argentina-expectativa-por-el-crecimiento-del-mercado-de-it-en-2017>
- [http://www.iprofesional.com/notas/248168-crecimiento-argentina-empresas-sector-tecnologico-Empresas-anticipan-el-fuerte-crecimiento-del-sector-tecnologico-en-la-Argentina?page\\_y=0](http://www.iprofesional.com/notas/248168-crecimiento-argentina-empresas-sector-tecnologico-Empresas-anticipan-el-fuerte-crecimiento-del-sector-tecnologico-en-la-Argentina?page_y=0)
- <https://www.digitalhouse.com/noticias/asi-crece-la-industria-argentina-del-software/>
- <https://www.lanacion.com.ar/2058396-las-ventas-por-internet-crecieron-un-20-en-el-primer-semester-de-2017>
- <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/12/10/argentina-invierte-7-veces-menos-en-investigacion-y-desarrollo-que-los-paises-mas-innovadores/>