Universidad de SanAndrés

Trabajo de Graduación del MBA

Factores que influyen en la movilidad interna como parte de un proceso de cambio de carrera: El Caso IBM Argentina

Por:
Sebastián Foldvary

Mentores:

Profesor a cargo de la modalidad: Guillermo E. Dabos

Profesor supervisor del trabajo: Pamela A. Suzanne

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Junio de 2011

INDICE **Página**

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN / MOTIVACIÓN	3
- Objetivo Principal	10
MARCO TEÓRICO	10
- Desarrollo de Carrera	10
- Motivaciones que inciden en la elección de la carrera	10
- Factores del individuo que inciden en los cambios de carrera	12
- Cambio de carrera	13
- Carrera inicial y Carrera media	13
- La Desespecialización en la carrera media	14
- Vínculos que intervienen en el cambio de carrera	14
- Factores de éxito para el cambio	15
- Anclas de Carrera	16
- La movilidad interna	19
METODOLOGÍA	21
- Contextualización específica	21
- Procedimientos y Fuentes de Datos	28
- Estrategia de Análisis	31
RESULTADOS	33
- Análisis de los Resultados	35
CONCLUSIÓN	41
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXO	45

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

No hay duda que en los tiempos actuales la movilidad dentro de una organización es algo sumamente crítico tanto para las personas como para las organizaciones. Hay diversos motivos, factores internos y externos que influyen en las elecciones de la carrera profesional. Es desafiante poder entender qué factores movilizan a los individuos a iniciar cambios que modifican la trayectoria de carrera inicial que venían teniendo. La propuesta intenta identificar, analizar y entender cómo juegan estos factores durante el proceso de desarrollo profesional y cuál es la incidencia de cada uno de ellos sobre el proceso de cambio.

Para realizar esta exploración, se tomaron un total de siete (7) casos del área de Recursos Humanos de IBM Argentina. Se los sometió a un proceso de entrevistas, utilizando herramientas de observación y análisis cualitativo, con el propósito de extraer conclusiones relevantes sobre los procesos individualmente analizados. Se tiene en cuenta para su metodología tanto el tipo de empresa, industria, cultura organizacional, valores fundamentales y de liderazgo, estructura de carrera profesional, y el proceso de desarrollo de carrera inteligente. La estrategia de análisis implementada se basa en una recopilación de casos, que luego se somete a un proceso de interpretación aislada de tipo cualitativo, para finalmente hacer un contraste entre el marco teórico desarrollado y los resultados que las entrevistas arrojan.

Dentro de los resultados destacan las anclas de carrera, como una herramienta fundamental para poder organizar experiencias y establecer criterios en torno a las carreras y, en definitiva, entender los procesos de cambio. El ancla de carrera es el patrón de talentos, motivos y valores autopercibidos que sirven para guiar, limitar, estabilizar e integrar la carrera de las personas y que tiende a permanecer estable a lo largo de la carrera de la persona. Adicionalmente se observan anclas más y menos frecuentes sobre el total de casos, como también se puede conectar la movilidad interna con las anclas de carrera. Por otra parte, los individuos con foco en sus carreras en el largo plazo perciben a los cambios de carrera como una herramienta de retención y satisfacción laboral. Finalmente se identifica que tanto

la disponibilidad de un mentor como la de una red estratégica eficiente constituyen factores clave de éxito en los procesos de cambio de carrera.

INTRODUCCIÓN / MOTIVACIÓN

La propuesta del presente trabajo consiste en analizar el vínculo que existe entre el desarrollo de la carrera profesional y los distintos factores que inciden en las decisiones durante la carrera, todo esto inmerso dentro del proceso de desarrollo profesional en IBM Argentina.

Normalmente en el plan de carrera se plantean una serie de etapas vinculadas al desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas en la organización que, mediante la práctica en la posición se materializarán en un cúmulo de experiencias valiosas tanto para el empleado como para la empresa.

El estudio intenta conectar diversos factores vinculados a los motivos por los cuales las personas eligen su carrera inicial, pero luego, en determinado momento de su carrera profesional, deciden emprender ciertos cambios, pasando de un proceso de especialización profesional hacia uno de de-especialización, todo esto en el marco de un plan de carrera.

Asimismo, se analizarán los factores que inciden sobre la carrera y los distintos motivos que pueden empujar a las personas a emprender estos cambios. Por el lado de la empresa se verá cómo la misma articula tanto sobre las necesidades individuales como sobre las del negocio, con la intención de encontrar un camino común a ambos para poder desarrollar al empleado y que éste, agregue valor a la organización en las distintas posiciones que va ocupando a lo largo del proceso.

La intención es mostrar cómo dentro del micro entorno de la empresa se desarrolla una planificación sustentable del denominado plan de carrera (*career path*", que forma parte del paquete de desarrollo gerencial, que se materializa a través de la negociación concreta de cambios de carrera profesional siguiendo un sentido matricial diseñado a nivel global dentro de la empresa en cada una de las las líneas de negocios.

El estudio se realizará sobre cambios que tuvieron lugar durante los años 2008 y 2009 en IBM. En todos los casos, se hicieron con la intención de gestionar los

cambios de carrera de modo tal de agregar valor no sólo a la organización sino también a las carreras profesionales de cada individuo atendiendo además a sus motivaciones personales.

En esta presentación se desea mostrar cómo los cambios de carrera se pueden elaborar y preparar de manera sistemática atendiendo las necesidades de la organización, pero también acompañando las motivaciones individuales de los empleados que pudieran encontrar un quiebre en algún momento luego de finalizada su carrera inicial.

Durante los últimos años la industria informática ha sido una de las industrias que más procesos de cambio ha tenido que atravesar y resolver. En primer lugar, la esencia del negocio fue sufriendo cambios sustanciales, quizás mayores a los que en otras industrias se pudieran visualizar. La dura competencia por optimizar los costos ha desembocado en una cada vez menor rentabilidad marginal del negocio. Por otra parte el modelo mental de los profesionales más jóvenes se ha visto modificado en los últimos tiempos, administrando su carrera profesional en un horizonte de tiempo cada vez de mayor corto plazo, es decir que ellos piensan su carrera de modo tal de buscar resultados prácticamente de forma inmediata.

Su contrato psicológico se ha vuelto cada vez más débil en cuanto a fidelidad hacia el empleador concierne.[1]. Este tipo de perfiles ha generado en las organizaciones la necesidad de enviar señales cada vez más fuertes y reiteradas, no sólo como una herramienta de gestión sino también de retención.

El acelerado crecimiento que ha tenido la industria de servicios de tecnología en la Argentina ha sobrecalentado el mercado, generándose sobre ciertas posiciones una guerra por el talento. Prueba de ello son las distintas herramientas que los equipos de reclutamiento utilizan para atraer a los candidatos externos tales como bonos de contratación, bonos de retención, opciones flexibles de trabajo, trabajo remoto, reintegros de gastos, políticas de diversidad, políticas de reintegro de

1 Capelli, Peter. El nuevo Pacto en el trabajo, Editorial Granica, Buenos Aires, 2001

gastos por estudios de grado y postgrado, certificaciones internacionales sobre procesos de gerencia de proyectos u otro tipo de certificaciones.

Esto ha sido más visible que en otras industrias producto del valor de mercado que ciertas posiciones han tomado, lo que se refleja en el tipo de remuneración y oferta económica que se debe hacer para contratar cada candidato nuevo, más allá que en ocasiones suelen ser perfiles muy jóvenes o que poseen bajo nivel en cuanto a sus competencias profesionales se refiere.

También se ha observado cómo muchas organizaciones modificaron prácticas y políticas de recursos humanos o hasta incluso modificaron parte de sus instalaciones con la intención de generar espacios recreativos, que en definitiva son cuestiones que valoran las poblaciones más jóvenes.

Tanto el ingreso al nuevo siglo y el ingreso al nuevo milenio han generado grandes y profundos cambios dentro de la nueva organización social, en la cual el conocimiento ha comenzado a convertirse en uno de los principales activos en la nueva Sociedad, como aparición de nuevas formas de organización social, económica y política. [2].

Como cita Alvin Toffler en “El cambio del poder”, vemos cómo el conocimiento y la información se constituyen en una de las potencialidades democratizadoras de la Sociedad[3]. En la industria informática actual, los constantes cambios estratégicos han sido moneda corriente, y la necesidad de gestionar el talento se ha constituido en uno de sus mayores desafíos. Es difícil en esta instancia determinar qué fue primero, si la necesidad de gestionar el macroentorno de las organizaciones o bien la aparición de nuevos microentornos individuales que han llevado a las organizaciones a tratar de entender cómo y de qué manera poder gestionarlo más eficientemente.

Mucho se ha escrito y se habla sobre las transiciones de carrera, pero poco se ha podido determinar de forma científica sobre cómo hacerlo de modo planificado y estandarizado. A partir de aquí se puede ver cómo estos cambios de carrera y

2 Drucker, Peter F. Post-Capitalist Society, Harper Business, New York, 1993

3 Toffler, A. El Cambio del Poder, Plaza y Janés, Barcelona, 1990

estos crecimientos laterales pueden constituirse como parte de la gestión del talento, interpretando que los mismos pueden tener un sentido programado como parte de una planificación estratégica.

La multiplicidad de variables que afectan la conducta y la motivación humana, ha sido quizás una de las principales causales que ha impedido desarrollar un análisis de tipo riguroso y ha impedido en cierto modo arribar hacia un postulado que permita luego desarrollar distintos planes de acción.

Por otra parte, desde la mirada organizacional se procura elaborar una planificación consistente en términos de desarrollo de carrera. Aquí se verá como una compañía perteneciente a la industria de las tecnologías de la información durante 100 años de historia, y tras haber atravesado distintas crisis, ha debido reconvertirse a sí misma, con la intención, de recuperar competitividad y poder obtener resultados financieros que satisfagan a sus accionistas.

Cuando se habla de competitividad, se refiere a como menciona Florida (2002) en su extensión del concepto de economía y de ventajas competitivas, que la misma es posible a través de la creatividad. Es preciso tener presente que el talento se ha transformado en la actualidad en uno de los activos más valiosos para las organizaciones, debido a que se puede copiar y replicar lo que cada organización hace, pero se hace mucho más costoso en términos económicos el copiar “cómo” lo hace cada organización.

En síntesis, esta compañía ha debido desarrollarse y reconvertirse en el contexto de una industria cada vez más competitiva en cuanto a sus costos y gestión del capital humano. Por este motivo, la innovación ha sido una de sus herramientas principales, para adaptarse y recuperarse tanto de sus problemas internos como también de la necesidad de competir en un nuevo contexto global.

Una de las principales características del mundo actual es el cambio del entorno de manera constante, con altos niveles de complejidad, incertidumbre e imprevisibilidad. Esto ha afectado al ser humano en todos sus roles, tanto en el ámbito familiar, social, como laboral. Esto ha posicionado a individuo y organizaciones en el ojo de la tormenta.

Esta compañía inició un proceso de integración global intenso en los últimos diez años, fue así que la globalización, los cambios demográficos, las distintas crisis institucionales y políticas, los problemas climáticos, las epidemias, las diferencias socioculturales cada vez más marcadas, la predominancia del mundo del consumo por consumo en sí, el facilismo, la cultura del ocio, la inmediatez en la espera de los resultados, las crecientes rivalidades étnicas, religiosas, las innovaciones en el campo tecnológico, el impacto de los medios de comunicación, la complejidad del mundo organizacional dentro de las empresas, los negocios y las economías emergentes y desarrolladas, pasaron a constituirse en parte de la cotidianeidad de la vida.

Es por ello que, la incorporación al mundo laboral de generaciones y grupos culturales diversos y con paradigmas particulares respecto de su vínculo con la tarea, y la diversificación de los esquemas y modalidades de trabajo, han revolucionado la gestión de los recursos humanos y han generado una impronta distinta en el estilo de liderazgo. La combinación del cambio con la complejidad del ser humano genera disyuntivas, problemáticas y dudas que no necesariamente tienen una respuesta universal como modo de solución. No es posible solucionarlas absoluta y completamente y menos aún con falsas recetas, fórmulas mágicas o determinadas prácticas descontextualizadas.

Para aprender a transitar el camino de esta nueva y compleja realidad se debe aceptar en primer término las propias limitaciones y entender que no es posible resolver todos los problemas. A partir de aquí se puede comenzar a entender que para minimizar los efectos negativos del impacto, se debe asumir que siempre existirán zonas grises y abordajes de los más variados, que seguramente desembocarán en soluciones integrales y a medida. Las organizaciones por su parte, dentro de estas soluciones integrales y a medida, están permanentemente trabajando en el diseño e implementación de acciones con la intención de lograr retener de una manera efectiva a aquellos empleados identificados como de alto desempeño y potencial.

Por lo tanto, el presente estudio intenta analizar e ilustrar sobre los siguientes puntos:

- El Rol que juega Recursos Humanos en la administración y gestión de los procesos de desarrollo profesional para la población considerada como “talentosa”.
- La planificación de los cambios de carrera para la población considerada.
- La aplicabilidad en este tipo de organizaciones.

Contexto del estudio

Para poder comprender de mejor modo el contexto en el que IBM se encuentra inmersa, a continuación se mencionan algunos datos. Esto permitirá entender de mejor modo y brindará una real dimensión del tipo de compañía que se está analizando. El motivo por el que el estudio se desarrolla en IBM se debe a que se pudo acceder a información suficiente como para realizar la exploración que el mismo requiere.

Se puede afirmar que IBM superó la crisis de los 90’, pero para ello es menester poner en contexto el tipo de crisis que la compañía tuvo que atravesar. Hacia fines de los 90’, en Latinoamérica, la compañía obtuvo pérdidas por un monto aproximado a los US$ 8.000 millones de dólares. Por este motivo, fue que surgió la necesidad de realizar una reconversión profunda no sólo del modelo de negocios sino también del modelo de gestión.

Para tener una idea de las dimensiones de la compañía, tenemos que imaginar que se está analizando una organización que opera en más de 170 países y que cuenta globalmente con 330.000 empleados directos y unos 485.000 contratados.

Para comprender cuál es el ADN de IBM, basta mencionar que de sus laboratorios de desarrollo han surgido 5 Premios Nóbel. IBM lleva registrado más de 25.000 patentes en los Estados Unidos, cifra que prácticamente triplica las de cualquier otro competidor en el rubro de la tecnología en ese país. La reconversión liderada por Lou Gerstner a principios del año 2000, transformó a la empresa en una compañía líder a nivel mundial en desarrollo de soluciones de tecnología de la información. Actualmente cuenta con más de 3.000 científicos e ingenieros

trabajando en 8 laboratorios en 6 países distintos, invirtiendo más de U$S 6.000M en esta área.

IBM en la actualidad funciona como una compañía globalmente integrada, y para ello el área de Recursos Humanos debió organizarse del modo que a continuación se detalla:

a. Los equipos de servicios integrados son los responsables de la implementación de cada uno de los procesos. Son los encargados de asegurar la correcta ejecución de los mismos en el campo.
b. Los dueños de los procesos son los responsables del diseño estratégico de los mismos. Cabe agregar, que en IBM particularmente este diseño se realiza a través de los “arquitectos” que trabajan en la casa matriz.
c. Los generalistas, son los responsables de brindar soporte a las líneas de negocios para articular adecuadamente todos y cada uno de los procesos. Este rol se denomina Gerente de Recursos Humanos para unidades de negocios.

Continuando con el análisis de la compañía respecto de su modelo de negocios, se puede decir que la estrategia de la Corporación durante estos últimos años fue la de separar los mercados en los cuales la compañía desarrolla sus negocios en dos:

a. Mercados desarrollados, que representan más del 80% de las ganancias de toda la organización.
b. Mercados en crecimiento, que representan casi 20% del total de ganancias, y que según el diseño estratégico de crecimiento deben crecer a doble dígito, es decir alineados con lo que cada mercado en crecimiento vaya a crecer.

En cuanto al modelo de gestión se puede mencionar que los procesos de Recursos Humanos desde el punto de vista estratégico se diseñan a nivel de Mercados en Crecimiento, y la implementación de los mismos se instrumenta en Latino América a través de los equipos de servicios integrados.

Objetivo Principal

En el presente trabajo se propone ensayar un análisis con la intención de establecer un vínculo entre el desarrollo de la carrera profesional y los distintos factores que inciden en la decisión cambio en la carrera media. La carrera media se refiere a aquella etapa de la carrera profesional que deviene de manera posterior a la carrera inicial una vez que se disparó el proceso de des-especialización, y en la cual suelen aparecer ciertos dilemas intrínsecos a la profesión. Para ello se describe a continuación la posición que tienen distintos autores sobre esta materia.

MARCO TEÓRICO

Desarrollo de Carrera

En materia de desarrollo de carrera, como dice Elliot Jaques[4], las personas desean trabajar en forma tal de hacer pleno uso de su capacidad potencial y dentro de lo que permitan las oportunidades laborales dentro de la empresa, éstas deberán procurar tomar las medidas tendientes a permitir que sus empleados puedan ir ascendiendo en su nivel de trabajo a un ritmo tal que vaya acompañando la maduración de su capacidad potencial. En la práctica se puede decir que el programa de desarrollo de carrera constituye un pacto entre el gerente y el empleado.

Es importante agregar que Jaques (2004) menciona que para aquellos empleados que consideran que han llegado a una “meseta” en su desarrollo de carrera, el programa de desarrollo debe incluir la identificación de aquellas actividades que agregaron valor a su capital humano, que le permitirán después disponer de otras oportunidades para expandir su portfolio de habilidades en otras nuevas áreas.

Motivaciones que inciden en la elección de la carrera

4 Jaques, Elliot . La Organización requerida: un sistema integrado para crear organizacoines eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI , 2da edición, Granica, Buenos Aires, 2004. Pag 327

Si bien se encuentran una amplia gama de conceptos relacionados con la carrera profesional, cabe destacar que se hace sumamente complejo definir con claridad cuáles son los motivos por los que se produce un cambio durante la carrera media, o bien cómo sugiere Schein (1978) en su libro Psicología de la Organización, no resulta sencillo poder establecer una relación directa entre las motivaciones humanas y las necesidades. Es decir, no es fácil establecer una hipótesis que explique el porqué las personas eligen determinadas carreras[5].

Según explica Parsons (1909) en su teoría basada en la psicología de las diferencias individuales y el análisis de las ocupaciones, existe un proceso de tres pasos que normalmente se observa y que incluye la comprensión del individuo en sí mismo, la comprensión de las oportunidades laborales y la relación de hechos del primer paso con el segundo[6].

En las teorías psicodinámicas de John Crites (1974), el autor refiere que el factor más influyente en la elección vocacional es una variable puramente motivacional.

También el autor menciona que existen otras posiciones que hablan de la elección vocacional en las que el individuo se adapta a las expectativas y costumbres sociales sublimando los deseos e impulsos que reflejan su personalidad, considerando al trabajo en sí mismo como una sublimación.

Siguiendo a Crites (1974), se propone considerar que dentro de las teorías de la elección vocacional basadas en la satisfacción de las necesidades, se encuentran las teorías de psicología evolutiva, en la que se menciona que tanto deseos como necesidades tienen un nivel de atención primaria por parte del individuo, estimulándolo de modo tal a preferir una ocupación por sobre otra

Por otra parte, dentro de las denominadas teorías evolutivas – E Super (1970) -, se manifiesta que se debe tener en cuenta los momentos en que los individuos toman las decisiones sobre sus elecciones de carrera. Estos constituyen un proceso continuo que tiene inicio en la infancia y que finaliza en los primeros años de la madurez.

5 Schein, Edgar H, Psicología de la Organización – 3ra edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1982. Pag 74

6 Crites, J. Psicología Vocacional, Biblioteca de Psicología y Sociología aplicadas, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1974

Según Edwin Super (1970), los intereses cambian y evolucionan con la edad, por lo que las conductas de la elección maduran a medida que el individuo crece. Por este motivo también utilizó principios de la psicología diferencial y fenomenológica para describir y explicar este proceso de elección. Así sugiere que el término "desarrollo" sea utilizado más como elección porque comprende los conceptos de preferencia, elección, ingreso y adaptación. También introdujo el concepto de madurez vocacional para señalar el grado de desarrollo individual desde el momento de sus tempranas elecciones de fantasías de la niñez hasta sus decisiones acerca de su jubilación en edad avanzada. Finalmente se puede resumir que E. Super (1970) sostiene que el desarrollo profesional es un proceso psicodinámico que compara, influye y puede ser modificado tanto por el desarrollo emocional, el intelectual y el social[7].

Por supuesto se comprende la complejidad de las personas y la dificultad que se encuentra al tratar de establecer un solo patrón que explique las conductas, más allá que las orientaciones profesionales pueden reflejar la variación en la combinación de las dimensiones antes mencionadas[8].
De todos modos, y más allá de la complejidad evidente, el valor de la teoría según Schein (1978) radica en que a través de este análisis se pueden identificar características específicas medibles de la persona que facilitan el trabajo al momento de realizar el proceso de orientación vocacional.

Factores del individuo que inciden en los cambios de carrera

También es importante tener en cuenta los factores externos e internos que intervienen y afectan las decisiones que implican cambios durante la carrera media. Por este motivo citando a Hatum se puede afirmar que toda carrera ofrece dos flancos a tener en cuenta, el externo que es observable y el interno que si bien es inferible desde afuera, sólo es conocido desde adentro. Dentro de los factores

7 Super D, Thompson, A, Lindeman, R. Adult Career Concern Inventory: Manual for Research and Exploratory Use in Counseling, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, 1988

8 Schein Edgar H. Psicología de la Organización – 3ra ed. Mexico, Prentice Hall Hispanoamericana, 1982

externos podemos incluir el título, salario, prestigio, estatus, poder, frecuencia de cambios de carrera, viajes, capacidad de influir en la organización, número de empleados a cargo, y dentro de los factores internos mencionamos el autoconocimiento, objetivos personales, aspiracional de carrera, valores, sentimientos, satisfacción, desilusiones[9].

Cambio de carrera

Aquí es importante resaltar un concepto de este autor por medio del cual se debe tener especialmente en cuenta la perspectiva interna del individuo para poder realizar un análisis integral sobre los cambios de carrera y de este modo comprender la dinámica interna en la que se ponen en juego expectativas, deseos y valores de la persona.

Carrera inicial y Carrera media

Así entonces, Hatum (2007) indica cómo una carrera profesional podrá adquirir diversas formas según el estatus que se vaya alcanzando a lo largo del tiempo.
En esta introducción teórica es fundamental diferenciar los conceptos de carrera inicial con el de carrera media en términos metafóricos.
Parafraseando a Hatum (2007), el profesional en la carrera inicial se asemeja a un malabarista que intenta lograr armonía de muchas variables mientras va lanzando los elementos por el aire. Por el contrario, durante la carrera media, el profesional se asemeja más bien a un equilibrista que hace malabares, es decir que no sólo debe administrar adecuadamente la técnica del malabar, sino que también tiene que concentrarse en no caer. Por este motivo es que el impacto que produce incurrir ante cierto tipo de errores puede generar en ocasiones secuelas graves. Es por ello entonces que la carrera media demanda el dominio de una serie de

9 Hatum, A, Rivarola R, La Carrera Profesional: Navegando sus dilemas, Ed Granica, Buenos Aires, 2007. Pag 57, 58 – 109, 110

factores profesionales y personales que le permitirá a la persona seguir desarrollándose de cara al objetivo trazado en la carrera final.

La Desespecialización en la carrera media

Continuando con esta línea temática, cabe resaltar el concepto de desespecialización. Según Hatum (2007), este proceso se da durante el desarrollo de toda carrera profesional. Se asume que durante la carrera inicial el profesional desarrolla habilidades y competencias de especialista, que durante la carrera inicial se inicia un proceso de desespecialización y que al final de la carrera el profesional desarrolla competencias como generalista. Vale recalcar, que este tipo de desarrollo, se observa en profesionales que deciden desarrollar una carrera con foco en la actividad gerencial o directiva.

Vínculos que intervienen en el cambio de carrera

Llegado el momento de analizar los vínculos que se ponen en juego durante el proceso de cambio de carrera, Hatum y Rivarola (2007) afirman que hay tres tipos de vínculos o dimensiones claramente identificables, cuales son el interés, la adhesión y los valores.

Cada dimensión por su parte tendrá un horizonte temporal más o menos prolongado sobre el cual el empleado intentará generar los resultados. De este modo, los vínculos de interés persiguen resultados de corto plazo, la adhesión de mediano plazo y los valores de largo plazo.

Normalmente los empleados tienen **interés** en que la empresa los remunere económicamente y los reconozca por el logro de objetivos.

La **adhesión** se vincula con el aprendizaje y el desarrollo, y es por ello que las empresas valoran a aquellos profesionales que les agregan valor, es decir, capacidades y competencias que enriquecen el capital humano de la organización. Aquí particularmente, se puede subrayar este concepto, ya que como dicen los autores Hatum y Rivarola (2007), un ejemplo de vínculo de adhesión lo

constituyen aquellas empresas denominadas “escuela”[10], porque brindan enormes posibilidades de aprendizaje a sus empleados, por lo que se las considera como constructoras de capacidades. .

Relacionado con los **valores**, durante la carrera media muchos empleados hacen prevalecer sus valores por sobre sus conocimientos y la satisfacción personal de sus preferencias debido a que se enfocan en perfeccionar competencias que la organización requiere o que son más apreciadas, y por ende mejor remuneradas. Así en la empresa, los profesionales en su etapa intermedia son considerados más críticos ya que se ha invertido mucho en ellos y una vez que logran las capacidades necesarias es que en ocasiones se pueden volver casi indispensables en determinados roles.

Factores de éxito para el cambio

Cabe señalar que si bien los cambios de carrera son difíciles de realizar – Hatum y Rivarola (2007) sostienen que hay una serie de claves que se recomiendan a tener en cuenta como factores claves de éxito para su realización.

Entre ellas se recomiendan las siguientes:

a. Construir una red
b. Construir credibilidad y reputación
    - Aceptar los desafíos y demostrar logros
    - Insertarse en la cultura corporativa
    - Armar un portafolio de habilidades y competencias esenciales
    - Encontrar mentores

Relacionado con esta última clave, los mentores podrán ofrecer una visión imparcial y objetiva de la carrera profesional y ayudarán a orientar la acción en este sentido.

La pregunta que cabe entonces será cómo elegir mentores. Para ello los autores recomiendan tener en cuenta la posición y área de influencia en la organización,

10 Hatum, A, Rivarola R, La Carrera Profesional: Navegando sus dilemas, Ed Granica, Buenos Aires, 2007. Pag 116

analizando su trayectoria, conocimiento y reputación dentro de la misma. Dependiendo del tipo de organización, también disponer de un mentor externo podrá resultar de gran ayuda.

Anclas de Carrera

Según Schein, uno no puede descubrir qué "talentos" posee sino recién hasta que empieza a trabajar, aunque también destaca que es más importante la percepción que uno tiene sobre su propio talento por sobre el concepto que uno forma sobre sí mismo[11].

Siguiendo la línea trazada argumental del autor, se realiza una clarificación gradual sobre la autoimagen y el autoconocimiento, los cuales se apalancan sobre:

1) Necesidades y motivaciones
2) Talentos
3) Valores

A estas tres palancas las denomina determinantes de carrera. Para ello las separa en 5 tipos de determinantes como son:

a) Competencia Técnica/Funcional
b) Competencia Gerencial
c) Creativa / Emprendedora
d) Seguridad / estabilidad
e) Autonomía e independencia
f) Servicio – dedicación a una causa
g) Desafío puro
h) Estilo de vida

Tipos de Anclas

Técnica / Funcional

11 Schein Edgar H. Psicología de la Organización – 3ra ed. Mexico, Prentice Hall Hispanoamericana, 1982, Pag 79

Este tipo de ancla se basa en que las personas realizan elecciones y decisiones de la carrera de acuerdo a los contenidos técnicos o funcionales de los trabajos que realizan. La auto imagen de las personas de este grupo está ligada a su sentimiento de competencia en el área particular en que se encuentran. Las personas impulsadas por esta ancla consideran la gerencia general como una jungla, un campo de batallas políticas y un tipo de trabajo que no permite el ejercicio de lo que ellos consideran como sus habilidades.

Gerencial

A diferencia del grupo anterior, las personas en este segundo grupo tienen su meta final en la gerencia per se. Los puestos técnicos son considerados como etapas intermedias necesarias en el camino hacia los niveles más altos, de gerencia general. Ellos ven la necesidad de tornarse competentes en una o varias áreas funcionales pero sin sentirse capturado definitivamente por ninguna de ellas.

Creativa / Emprendedora

Las personas de este grupo se caracterizan por su deseo constante y fervoroso de crear su propia empresa, basados en sus habilidades y capacidades para tomar riesgos y superar obstáculos. Pueden desempeñarse en organizaciones tradicionales como una primera etapa de aprendizaje, pero luego se aburrirán y buscarán nuevos desafíos creando nuevos negocios, productos o servicios, transformándose en los denominados entrepreneurs, aún sacrificando estabilidad y tiempo libre.

Seguridad / Estabilidad

Los de este grupo tienden a hacer lo que sus jefes requieren de ellas para mantener la seguridad del trabajo, un ingreso decente y un futuro estable en la forma de un buen programa de retiro, prestaciones, etc. Si las personas están

vinculadas a este tipo de ancla, pueden ascender a niveles de staff o a la gerencia funcional; pero si, debido a deficiencias de conformación psicológica la persona está atada a condiciones de seguridad, difícilmente podrá aspirar a una posición de Gerente General que requiere una marcada fortaleza de competencia emocional. La necesidad de seguridad no siempre aparece de una manera fácil de visualizar, por el contrario suelen tomar distintas formas.

Autonomía e independencia

Este grupo busca y le interesa la flexibilidad, manejar sus propios horarios y huyen de las normas organizacionales y de las restricciones. Esto no significa, sin embargo, que deseen necesariamente trabajar por cuenta propia. Pueden sentirse cómodos trabajando en relación de dependencia siempre que retengan para sí mismos un margen de autonomía, en especial, respecto de los aspectos intrínsecos del trabajo.

Servicio – dedicación a una causa

Estas personas están motivadas por valores que trascienden al trabajo. Se encuentran esencialmente motivadas a hacer un trabajo en el que logre algo de valor para los demás, tal como hacer del mundo un lugar mejor para vivir, resolver problemas ecológicos, mejorar la armonía entre la gente, ayudar a otros, mejorar la seguridad de las personas , etc.

Desafio puro

Las personas que guían sus decisiones de carrera de acuerdo a este tipo de ancla buscan dedicarse a lograr soluciones a problemas complicados, vencer a los competidores o superar obstáculos. Una vez logrado el objetivo, la motivación desaparece y buscan otra fuente de desafío, sea o no en la misma empresa o,

incluso, en la misma rama de actividad. La razón fundamental para aceptar un trabajo es que les permita “ganarle a lo imposible”.

Estilo de vida

Estas personas ancladas buscan flexibilidad en su trabajo, privilegiando organizaciones que contemplen sus deseos personales. Desean conservar la armonía entre sus necesidades personales y familiares, y los requerimientos de su carrera. Intentan que todos los aspectos de su vida se desarrollen juntos hacia un todo integrado

El propósito del modelo radica en identificar áreas de creciente estabilidad dentro de la persona que le permita crecer y cambiar en otras áreas. Son un conjunto de fuerzas que empujan o inhiben las decisiones y opciones de la carrera[12].

Schein propone que estas determinantes son un concepto explícito de desarrollo que trata de reflejar el esfuerzo que hacen las personas por encontrar un concepto claro de sí mismo que a la vez sea aceptable.
Nos recuerda que las anclas de carrera funcionan en la vida laboral de una persona como una forma de organizar las experiencias, identificando un área de contribución a largo plazo, generando criterios sobre el tipo de contenido de trabajo en los que uno desea trabajar e identificar patrones de ambición y criterios para el éxito con los que uno se medirá a sí mismo[13].

La movilidad interna

Según el estudio realizado por Mignonac y Herrbach (2003)[14] en una compañía de servicios de tecnología francesa, de características muy similares a IBM,

12 Schein, Edgar H, Psicología de la Organización, 3ra edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1982, Pag 126
13 Schein, Edgar H, Psicología de la Organización, 3ra edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1982, Pag 127
14 K. Mignonac & O. Herrbach – Managing individual career aspirations and corporate needs – Univ. des Sciences Sociales, LIRHE, Toulouse Cedex, Ed Elsevier, Francia, 2003, Pag 205-230

concluyeron que cuando se habla de movilidad interna se encuentran dos corrientes como disparadores para este tipo de procesos.

Para ello, comenzaron por identificar por un lado las necesidades de la corporación y por el otro las necesidades individuales. El descubrimiento más significante del estudio reveló que cuando nos encontramos con un caso de movilidad que está relacionado con cambios hacia una nueva función, normalmente se debe a un alto nivel de influencia tanto por las anclas de carrera como por las necesidades del individuo. Por el contrario, cuando se encuentra un caso de movilidad relacionada a la posición, mayormente se ve influenciada por un tema de satisfacción con el trabajo.

En definitiva, los autores para facilitar el estudio de campo y poder elaborar una teoría decidieron estructurar todos los casos de movilidad que normalmente se encuentran en cinco (5) tipos distintos de casos, y de esta manera buscaron entender cuáles eran los factores predominantes que se identificaban en cada uno para poder al final del estudio realizar una conclusión en la cual vinculaban el tipo de movilidad y el ancla de carrera que predominaba en cada uno.

A continuación mencionaré los tipos de movilidad que se analizaron:

1) Movilidad como modelo de desarrollo gerencial (transición)
2) Movilidad materializada en cambios laterales
3) Movilidad como “ruptura” o cambio radical
4) Movilidad como proceso de especialización
5) Movilidad dentro del proceso de expatriación

Adicionalmente, en este trabajo Mignonac y Herrbach afirman que la movilidad interna dentro de una organización no sólo constituye una herramienta estratégica para una corporación que quiera confiar en sus recursos internos en lugar de salir a buscar candidatos al mercado. También comentan que esto le permite a la empresa adaptarse de mejor modo a los entornos cambiantes reteniendo los empleados competentes, generando nuevos tipos de carreras tales como lo son:

- La carrera sin fronteras, que se refiere a aquella carrera que no posee a simple vista limitaciones en cuanto al crecimiento vertical dentro de la organización.

- La carrera proteica, que hace referencia a aquella carrera construida de modo tal que a los ojos de los observadores es consistente y que toma decisiones alineadas con su propia esencia.
- La carrera de instrumentos de cálculo, que se refiere a aquella carrera basada principalmente en el desarrollo de competencias técnicas.

A su vez mencionan la aparición de nuevos conceptos tales como lo son la "auto-gestión de carrera" y la "empleabilidad", que se han convertido en términos casi habituales en la gestión de recursos humanos. En este sentido pues, vemos cómo la "movilidad" en sí misma cobra cada vez más importancia en la gestión de Recursos Humanos y cómo asimismo aparecen nuevos desafíos asociados a estos conceptos como lo son esta intención de prolongar la permanencia de los recursos competentes dentro de la organización en un contexto en el cual, por los cambios en el contrato psicológico (Capelli, 1999), el concepto de carrera está siendo seriamente cuestionado o, como sostiene Nicholson (1996), el concepto de "desarrollo de carrera" está siendo prácticamente impugnado.

METODOLOGÍA

Contextualización específica

Para poder comprender cómo IBM se convirtió en lo que actualmente es, basta con mencionar que si bien su fundador no había recibido mucha educación formal y había iniciado su carrera vendiendo máquinas de coser y pianos en el norte de Nueva York, para cuando se hizo cargo de la Compañía de Informática de Tabulación y Grabación en 1914, ya había desarrollado algunas grandes ideas. Así fue que entendió que todos los problemas del mundo podían resolverse fácilmente, si los hombres tan sólo estuvieran dispuestos a pensar, eso sería posible. En algún momento, Watson en 1924, renombró la Compañía como Internacional Business Machine (IBM). De este modo "Think" se convirtió en su modelo, y así IBM continuó para convertirse en una de las Compañías más admiradas del mundo y en una de las marcas más reconocidas. La Compañía cuya tecnología envió astronautas a la Luna y venció a un campeón de ajedrez,

que comenzó vendiendo relojes y máquinas de tabulación en Estados Unidos, continuó revolucionando la forma en que los negocios se hacen alrededor de todo el mundo. En algún sentido IBM se convirtió en algo más que en una Compañía, se convirtió en un ícono, y ello fue posible, porque todo cambio profundo empieza entendiendo lo que es IBM. Siempre ha sido una compañía innovadora, que ha estado instruida por valores y alentada por la convicción que la inteligencia, la ciencia y el sentido común pueden resolver los problemas fácilmente en los negocios y en la sociedad.

Alrededor de 2006, la Compañía comprendió que los mercados no iban a poder sustentarse y continuar creciendo como hasta ahora lo venían haciendo, y de este modo rediseñó su estrategia sobre la base de separar al mundo en dos hemisferios, no geográficos, sino de desarrollo económico y de negocios, y así fue como entendió que había mercados desarrollados (*Major Markets*) y mercados en crecimiento (*Growth Markets*).

De este modo la compañía organizó todas sus regiones, separando asimismo la organización en dos dimensiones, *Growth Market Units* y *Growth Market Teams*, en este sentido, en la dimensión GMU se diseñan las estrategias desde la Casa Matriz (*Headquarter)* ubicado en Shangai, y las *Growth Market Teams (GMT's)* trabajan en la implementación operativa de los diseños estratégicos.

Claramente se observa como en los mercados desarrollados se espera sustentar el volumen de negocios, mientras que en los mercados de crecimiento se espera alcanzar el volumen de crecimiento de cada una de las regiones o bien superarlo al menos duplicando su índice de crecimiento.

Esta lógica de crecimiento sumamente agresiva depara una fuerte consistencia, no sólo de sus resultados financieros, sino que para poder alcanzar estos resultados que se observan en la superficie reflejada en la cotización de la acción, deberá poder sostener el crecimiento en término de proceso, en términos de capital humano, y en términos de desarrollo tecnológico.

Para poder llegar a esta instancia, la IBM desde el año 1984 empezó un fuerte proceso de transformación, que fue continuado a partir de 1992 por una

transformación financiera, y que finalizó dicho proceso con una transformación estratégica implementada a partir del año 2006.

Resumiendo el modelo de negocios de IBM Argentina, se puede decir que IBM es una compañía con una fuerte presencia en prácticamente todos los segmentos relacionados con las tecnologías de la información. Hay estimaciones relacionadas con el tamaño de la industria en Argentina que refieren que aproximadamente la industria de servicios de tecnología representa unos 80.000 puestos de trabajo, entre los cuales IBM Argentina alcanza un 10% de esa población.

Cultura Organizacional

Para poder entender lo que le sucede a la población de IBMeístas, es necesario primeramente tener en cuenta la cultura organizacional existente en la organización.

A los fines prácticos de este estudio, se propone definir al término Cultura Organizacional como el patrón de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de la organización[15].

Así pues, se entiende que la cultura incluye normas, valores comunes y filosofía, es decir lo que habitualmente se denominan las reglas de juego dentro de la organización. Esto permite a los integrantes de la misma desencriptar los códigos de relacionamiento y poder construir redes operativas para funcionar adecuadamente en el proceso productivo.

La cultura de IBM puede ser considerada como una cultura corporativa del tipo “escuela”, en la cual se tiende a contratar empleados muy jóvenes, tanto por su edad biológica, como por el estadío en el que se encuentra su carrera profesional, con la intención de enfocarse en la capacitación y entrenamiento de sus empleados para poder convertirlos con el paso del tiempo en expertos de una función específica.

Por este motivo es que los procesos de reclutamiento y selección tienen especial importancia. Como parte del programa de inducción en la organización, cada

15 Hellriegel – Slocum – Woodman. Comportamiento Organizacional 8va Ed. Thompson Editores. Mexico. 1999

nuevo empleado contratado tiene un mentor de ingreso que es el responsable de minimizar el impacto del ingresante en una cultura altamente entramada debido a las dimensiones en las que la compañía opera.

Es decir, en este tipo de organizaciones con estructuras matriciales, es de fundamental importancia que los primeros pasos del empleado estén dados en la construcción de una consistente red operativa, la cual se debe construir a través de los vínculos. El desafío aquí radica, en que muchos de los equipos trabajan de manera virtual o remota, lo que implica un desafío para los perfiles latinoamericanos, los cuales normalmente se sienten más confortables en las interacciones cara a cara.

Teniendo en cuenta los aspectos que la cultura organizacional comprende, a continuación se presentará un marco adecuado de la cultura IBMeísta.

<u>Comportamiento de rutina:</u> los empleados de esta compañía se denominan entre sí IBMeísta, y este hecho se produce en el proceso de incorporación, cuando el empleado recientemente contratado participa del proceso de inducción, en el cual a través de un video en el que su Fundador Watson habla, así los llama.

Este, no constituye un aspecto menor, ya que significa que por el ADN de cada *IBMeísta* correrá una sangre en el cual los valores y principios de la compañía serán compartidos por toda la población, fijándose los mismos como patrones básicos de conducta y que serán determinantes en el establecimiento de las reglas de juego y de las conductas esperables por parte de cada empleado. En este sentido, en todos los procesos de evaluación, se determina si un empleado hace un correcto ensamble con los valores de la organización o no, y los mismos pueden ser considerados como causales de separación.

Dentro de las competencias fundamentales en IBM se destacan las siguientes:

- Trabajo en equipo y colaboración
- Adaptabilidad
- Comunicación
- Responsabilidad
- Foco en el cliente

- Orientación al logro
- Pasión por el negocio
- Creatividad en la solución de problemas

Asimismo podemos mencionar que los Valores en IBM son:

- Dedicación al éxito de cada cliente
- La innovación que importa para el negocio y para el mundo
- Confianza y fortaleza en las relaciones interpersonales

Todo esto nos permite afirmar que en la IBM se conjugan ciertos rasgos que brindan las bases necesarias para desarrollar el talento haciendo foco en:

Adecuado liderazgo basado en el concepto de Gerente de Personas, *(People Manager)*, mediante el cual cada gerente es el Gerente de Recursos Humanos en su equipo.

Recursos Humanos por medio de su estructura brinda las herramientas y las condiciones necesarias para poder gestionar adecuadamente a los empleados.

La comunicación de doble vía es considerada crítica en el proceso de gestión, así como también el reconocimiento y la contribución por desempeño. Esto se ve claramente cuando los indicadores de compensación tienen como decisores principales al desempeño.

Desarrollo profesional en IBM

En IBM se observa que dentro del proceso de desarrollo profesional se hace foco en el desarrollo de habilidades técnicas y gerenciales con la intención de desarrollar aquellos conocimientos y capacidades que le permitirán a los empleados satisfacerse individualmente ya sea a través del reconocimiento o de la remuneración, como también desde el punto de vista de la empresa lograr resultados a corto plazo por el valor agregado por el empleado en la posición en la que se desempeña.

El proceso de Desarrollo de carrera tiene una fuerte conexión con la evaluación de desempeño, ya que a través de estas herramientas no sólo se logra evaluar y medir el desempeño, sino gestionar el crecimiento y desarrollo de habilidades.

El proceso de Desarrollo de carrera permite crear un marco de carrera para ayudar a los empleados en la planificación de sus carreras profesionales haciéndolo de una manera planificada y estandarizada, permitiendo elaborar un mapa de carrera y un plan de trabajo integrado.

Al tratarse de una compañía globalmente integrada, este concepto se globaliza y se denomina Carrera inteligente (*Career Smart)*, mediante el cual se propone de manera completa disponer de una lógica de desarrollo de contenidos de carrera dentro de toda la IBM a nivel global. *Career Smart* se propone mejorar la experiencia de los empleados a través de la simplificación. Para ello la estructura posee tres fases dinámicas que hacen foco en:

- Planificación para ganar y desarrollar competencias
- Cómo crecer y lograr el desarrollo de las competencias propuestos
- Cómo efectuar el seguimiento de todo el proceso para garantizar el cumplimiento.

Este proceso se inició en el 2009 a nivel global con la intención de incluir a todos los empleados de IBM.

Dentro del Mapa de Carrera se prevee disponer de todo el portafolio el cual es accesible a todos los empleados siguiendo la lógica de las carreras dentro de la compañía. Así en toda la IBM a nivel mundial se reconocen las distintas carreras profesionales:

a. Consultoría
b. Servicios
c. Apoyo
d. Ventas

Dentro de este nuevo modelo que se aplica, existen distintos niveles de conocimiento reconocidos para poder llegar al "**pensamiento de liderazgo**"

Estos niveles son los siguientes:

- Ingresante
- Profesional
- Experimentado
- Experto

Vale aclarar que todas las carreras profesionales dentro del plan de carrera se miden por los mismos cinco niveles. Los requisitos para alcanzar cada uno de estos niveles de capacidad diferentes son definidos en cada una de las carreras.

En el futuro, tal cual como ocurre en el proceso de Marco del Desarrollo Profesional, los empleados tendrán que demostrar el nivel de capacidad adecuada como pre requisito para la progresión en cada una de las bandas.

Sin embargo, esto no significa que la aprobación de una progresión de nivel de capacidad será automáticamente asociada a una progresión de la banda (la progresión de la banda estará siempre vinculada a la situación de negocios de la Unidad de negocios).

En este sentido el pensamiento de liderazgo se podría desarrollar de las siguientes maneras:

- Transiciones de carrera como desarrollo de competencias
- Crecimiento lateral como generación de oportunidades
- Quiebres de carrera como parte de la motivación
- Gestión del talento como herramienta estratégica de la retención y gestión del capital humano.

Particularmente en la IBM el desarrollo de carrera está asociado al desarrollo de competencias dentro de una planificación y de necesidades de negocio, por lo cual se combinan y balancean tanto necesidad individual como necesidad del negocio.

Este proceso permite materializar no sólo necesidades de crecimiento sino también generan oportunidades de carrera “a medida” para que el talento permanezca dentro de la organización y genere competitividad futura en términos de potencial.

Así se observa cómo los cambios de carrera realizados tienen una correlación entre las necesidades de satisfacción del empleado y la necesidad de generar y gestionar el talento dentro de la empresa.

Por otra parte, a los individuos le ha facilitado desarrollarse en ámbitos impensados al momento de elegir su carrera inicial. También les ha permitido combinar su especialización inicial con capacidad y compromiso, pudiendo hacer "foco" en lo que realmente desean, en lo que consideran será sus capacidades esenciales al final de la carrera profesional.

Procedimientos y Fuentes de Datos

Los casos se analizaron a través de una serie de entrevistas presenciales para poder comprender los cambios de carrera en cada caso en particular. La guía de entrevista está disponible en el Anexo.

En cuanto a cambios de carrera se refiere, tal como figura en el estudio de campo realizado por Mignonac y Herrbach, se sostiene que los beneficios de los cambios de carrera son evidentes para la corporación, pero no lo son tanto en ocasiones para el individuo.

Dentro de los beneficios para las empresas se observan los siguientes:

- Herramienta de retención de empleados competentes
- Costos bajos
- Flexibilidad y adaptación a entornos cambiantes
- Conservar el capital humano
- Incremento en la productividad
- Desarrollo de políticas orientadas al largo plazo

Por otra parte como beneficios para el individuo se observan los siguientes:

- Crecimiento personal y profesional dentro de la misma organización
- Incrementa los niveles de satisfacción en el empleo
- Desarrollo de competencias orientadas a la auto-gestión

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- Disminuye el estrés laboral producido por los cambios de trabajo cuando se cambia de organización

Se eligieron estos casos con la intención de analizar, discutir y generar una posible herramienta de implementación dentro de cierto contexto organizacional homogéneo al analizado. Este análisis permitió extraer conclusiones para facilitar la comprensión sobre los de cambios de carrera como parte de un proceso de desarrollo profesional.

Así es que se trató de trazar una línea que facilitó unir el desarrollo profesional, el cambio de carrera, los factores que incidieron en dicho cambio (interno y externo), la necesidad de desespecialización y los factores que se identifican como claves de éxito para realizar los mismos.

Se observó entonces cómo la multiplicidad de cambios realizados dentro de la organización se han transformado en una muy buena herramienta de crecimiento sustentable en cuanto a desarrollo de carrera se refiere.

Los cambios analizados tuvieron lugar en diversas unidades de negocios. A los fines de este análisis no tiene valor agregado mencionar qué unidades fueron, sino más bien es importante mencionar la lógica con la que se ejecutaron y cuáles fueron los principales factores de decisión que se tuvieron en cuenta para la programación, planificación y ejecución de los mismos.

En general estos cambios se apalancan en la formación profesional que cada empleado tenía, es decir, para aquellas carreras con contenido “duro” se fueron sucediendo acciones con una tendencia hacia una formación en contenidos “blandos”, y viceversa.

La propuesta consiste en trabajar con una serie de metodologías pertenecientes a la investigación cualitativa. La intención fue recopilar, gestionar y analizar los datos relevados durante el proceso[16].

Los principales métodos para la obtención de la información se hicieron a través de la observación directa, la entrevista, y el conocimiento profundo de la

16 Burns, N. Grove S. Investigación en enfermería. 3ra Edicion. Editorial Elsevier, Madrid, 2004.

organización para poder articular de manera homogénea toda la información recolectada.

Relacionada con ésta, como citan Coffey y Atkinson (1996), la naturaleza de los datos cualitativos significa que los datos obtenidos sobre un tema determinado no tienen necesariamente una forma idéntica en cada entrevista.

A través de este proceso podremos entender cuál es el racional que existe detrás de la información recolectada y luego a través de la codificación de los mismos se podrá generar un resultado con forma homogénea pese a las diferentes circunstancias analizadas.

La exposición de datos, como indican Miles y Huberman (1994), permitió presentar de manera condensada las distintas exposiciones.

Para garantizar la mayor consistencia posible se empleó adicionalmente toda la data dura en términos numéricos posibles con la intención de hacer un chequeo transversal contra las conclusiones como un ejercicio de verificación.

Los siete casos analizados se registraron en una matriz, similar a la de March (1990), para la interpretación de los datos recolectados a través del seguimiento en el progreso del estudio que se materializó en las relaciones existentes entre categorías, participantes y acciones con la intención de empezar a hacer surgir las primeras formulaciones.

Las entrevistas, como señala Roberto Perez Lalanne (2000), tuvieron la lógica y rigurosidad de una entrevista semiestructurada en la cual se utilizó una guía de preguntas que permitió al momento de la entrevista, disponer de cierta libertad durante la formulación de la pregunta y que permitió orientar al entrevistado, ya sea utilizando preguntas abiertas, transcripción de relatos y de registros de ciertos aspectos no verbales del entrevistado.

De los siete casos particularmente entrevistados, casi todos ellos se desempeñan en posiciones claves o bien poseen información altamente sensitiva para la compañía.

En el Anexo se detallan todas las preguntas realizadas durante el estudio de campo. El foco de las entrevistas se concentró en poder comprender mediante un

profundo análisis las causas y consecuencias que resultan de la aplicación de este tipo de prácticas antes mencionadas y el impacto que tienen en la retención del talento.

También quisiera agregar que el hecho de haberme desempeñado como Gerente de Recursos Humanos para la Unidad de Negocios de Infraestructura (Infraestructure *HR Partner),* me permitió entender de mejor modo como articulan los procesos de Recursos Humanos en la realidad que le toca vivir a la Unidad de Negocios.

Adicionalmente esto me permitió ser un testigo preferencial con visión de ambos lados, y entender cómo jugaba en cada participante el balance entre necesidad individual y necesidad del negocio durante el proceso de cambio.

Estrategia de Análisis

Siguiendo el diseño de investigación seleccionado, se considera cada caso como una instancia de recopilación, análisis, e interpretación aislada y única, como señala Burns (1989), con la intención de lograr un rigor necesario en la investigación cualitativa y que estará dado por la apertura, adhesión escrupulosa a la perspectiva filosófica, la minuciosidad en la obtención de datos y la evaluación e interpretación en la elaboración de la teoría subjetiva[17].

Como indica Lalanne (2000), a lo largo del trabajo siempre se buscó separar con claridad lo que corresponde a diseño de investigación con la investigación propiamente dicha, evitando por todos los medios subordinar el estudio al diseño, pudiendo encontrar durante el proceso información emergente de la propia investigación e información de “trastienda” que fue surgiendo durante las narraciones sobre conversaciones que los entrevistados hacían sobre historias propias o de terceros en la organización.

Lo valioso del proceso es que el mismo respondió siempre a respetar un enfoque consistente en el cual cada caso recibiera un tratamiento individual y por separado de los demás, pero simultáneamente en el proceso de codificación se tuvo

17 Burns, N. Grove S. Investigación en enfermería. 3ra Edición, Editorial Elsevier, Madrid, 2004.

especialmente en cuenta todas aquellas semejanzas o similitudes existentes para poder preparar al final de la interpretación un esquema de presentación en el que los distintos casos pudieran ser insertos dentro de las dimensiones que se prepararon para la matriz en la cual se condensaron todas las entrevistas realizadas.

Para el esquema de análisis se tuvo en cuenta no sólo el marco teórico sobre el cual se sustentan los procesos de la organización de Recursos Humanos en IBM, sino también la información brindada por el gerente del entrevistado, información brindada por el entrevistado mismo, la mía en particular como analista de campo y como observador descontaminado por los efectos del proceso analizado.

Para este desarrollo transversal se registró en la matriz de análisis los resultados de cada una de las entrevistas de acuerdo a las preguntas que figuran en el Anexo del presente trabajo.

Durante el proceso de análisis de las entrevistas se identificaron distintas dimensiones para llevar todos los datos obtenidos a un formato descriptivo.

Al momento de analizar la información recolectada por parte de los participantes o de los gerentes de los participantes se puso foco en encontrar simetrías y asimetrías y de este modo comenzar a construir un modelo racional comparativo que permitiera extraer algún tipo de conclusiones.

De la información recolectada ya sea por la observación del campo o del proceso de narración de los participantes se extrajo una serie de datos que permitieron ir comparando las condiciones contextuales en las que los sucesos acontecían, con para determinar disparadores comunes frente a cierto tipo de patrones, que facilitaran la comprensión sobre si los factores exógenos o externos pudieran o no ser determinantes frente a este tipo de procesos.

De igual modo se hizo con condicionantes internos, para hacer un correcto cruzamiento entre intereses y necesidades para entender cómo se desarrolla el juego entre lo interno y externo.

El contraste de la información recolectada con el modelo teórico me permitió comprender de algún modo cómo van jugando estas variables en la realidad y cuál es la capacidad de ajuste de la teoría a la realidad práctica en IBM Argentina.

RESULTADOS

Caso	1	2	3	4	5	6	7
Nombre Y Apellido	Laura Szpindler	Macarena Obregozo	Andrea Haines	Eugenia Pociello	Cecilia Pereira	Fernando Gomez	Paula Bursztyn
Edad	29	30	33	40	40	28	40
Carrera Profesional	c. Administracion Empres	c. Administración Empres	c. Administración Empres	Lic. Administración Empresas	Lic Sistemas	Lic en Administración	Lic. Socióloga
Años en la posición previa al cambio	2	1	4	12	5	2	3
Años en la Banda	4	5	4	10	6	3	8
Posición antes del cambio	Payroll	nalista de Compensacion	R Focal Point de Accounti	Planning Analyst - Finance	Acctg Analyst - Finance Uruguay	Oficial del Ejército Argentino	Project Manager Business Process
Area de Trabajo (1)	Finanzas	HR	Accounting	Finanzas	Accounting	External Hire	Business Process Delivery
Posición luego del cambio	R Business Developemer	Diversity - Workforce Management	HR Partner de Finanzas	Hr Focal Point - Finance	Program Manager Human Capital	Integrated Health Service Coordinator	HR Partner Business Process Delivery
Area de Trabajo (2)	HR	HR	HR	Finanzas	Global Business Services	HR	Business Process Delivery
Posición actual	rtner Delivery Center Arg	Exec Comps Global Business Services	HR Partner Global Technical Services - Strategic Outsourcing	HR Partner Global Technical Services - Mantaince Technical Services	HR Partner Integrated Technical Delivery	HR Partner Sales & Distribution	Regional Recruiting Manager
Area de Trabajo (3)	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR
Años en la posición actual	1	1	1	1	2	1	2
Evaluacion de Desempeño	Top Contributor	Top Contributor	Top Contributor	Solid Contributor	Top Contributor	Top Contributor	Top Contributor
Evaluación de Potencial	High Potential	High Potential	Promotable	Promotable	Promotable	Promotable	High Potential
Qué motivó el cambio?	Luego de haber trabajado algunos años como analista de payroll y tras haber pasado a la posición de Business Development en HR, *"...sentí que me estaba haciendo un especialista del área y consideré que para poder crecer necesitaba pasar a una posición más*	Actualmente está participando en un programa denominado Women acceleration, *"...a través del cual la compañía me va cambiando de posiciones para que vaya adquiriendo diferentes capacidades y experiencias..."*	Fue una combinación de varios temas. *"...Sentí que dejé de crecer, sentía que no agregaba mayor valor a la posición y además me aburría un poco. Esa sensación de estancamiento me llevó a buscar el cambio..."*	Hubo una gran cantidad de factores que influyeron. *"...Llevo casi 20 años en la empresa. La siento como propia, y sé que siempre hay oportunidades aquí, solo es cuestión de saber buscar y canalizarlo adecuadamente..."*	*"...Creo que una vez que empecé a pasar por diferentes áreas, me di cuenta que en IBM siempre hay oportunidades que se pueden tomar..."*. El último cambio vino fuertemente apalancado por una necesidad de mejora salarial	Cree que el cambio fue producto de un cambio profundo anterior. *"...Había desarrollado una carrera dentro de una organización estatal durante 13 años y luego decidí abandonar. Con lo cual mi ingreso a IBM fue mi gran cambio de carrera. Considero estos movimientos*	*"...Creo que mi gran cambio se dio cuando de Price pasé a IBM. Venía del área de Consultoría y pasé a HR con la transición..."*. Considera que el cambio vino empujado fuertemente por el negocio, aunque siempre estuvo de acuerdo con el mismo.
Cómo se inició el proceso?	Es parte de un programa denominado Business and Technical Leadership, en el cual los hacen participar en ciertas actividades especiales. Luego su mentor le recomendó que se moviera hacia otra posición para poder tomar roles de mayor complejidad política y	Tiene un path career que si bien siente que es claro, no es algo estrictamente fijo e inamovible. En la compañía, antes de ofrecerle pasar hacia alguna otra posición, se le consultó, con lo cual considera que ese fue el disparador para el proceso.	*"...Hablando con el Business Unit Leader le plantee que necesitaba un cambio. En principio no sabía a donde. Dudé un poco si hacerlo fuera de la organización, porque desconocía si había o no oportunidades dentro de IBM..."*	El CFO siempre la ayudó a desarrollar su carrera. Le aconseja y la ayuda a tener una mejor perspectiva sobre su carrera profesional. La alienta y la ayuda a evitar que tome decisiones incorrectas por falta de perspectiva.	Postuló a una busqueda interna en Global Opportunity Marketplace, y su Mgr la retuvo proponiendole un plan de crecimiento de dos años. Al ver que el plan no estaba funcionando, acudió a su red de contactos internos y logró tomar la posición en la que	El cambio de IHS a Comps se dio cuando encontró la oportunidad y consideró que necesitaba agregar otro tipo de skills a su perfil profesional	Con la adquisición que realizó IBM sobre Price Whaterhouse
Tiene mentor?	Su Mentor fue asignado por la compañía. *"...De todos modos el Director de legales que hace las veces de Mentor por tener buen relacionamiento también*	Si, tiene uno que le asignó la empresa al cual pudo elegir, porque era su Mentor antes de ingresar al programa.	No, pero siempre habla con quienes considera personas clave en la organización para recibir feedback en materia de carrera profesional	No desde el plano formal, pero sí informalmente.	*"...No, pero siempre encontré las personas adecuadas para que me ayuden a tomar decisiones de carrera..."*	No formalmente, pero el ex HR Ctry Leader fue su Mentor desde que ingresó a IBM	Formalmente la empresa le asignó uno, debido a que desde hace años es parte del Woman Acceleration Program
Qué prevaleció más en el momento de efectuar el cambio?	Desde que entró a IBM le interesó desarrollarse profesionalmente. Si bien tiene algún tipo de issue en materia salarial, siempre apostó a objetivos de largo	Siempre quiso tener una carrera gerencial en una multinacional. Quizás lo fue descubriendo de a poco y sobretodo sintió que la empresa tenía un plan para su desarrollo	Creo que fue de gran ayuda el feedback que dieron sus clientes internos sobre su trabajo y sus deseos de lograr el cambio	*"...Creo que mis deseos de superación personal y mi red de contactos..."*	Piensa que sus resultados la avalaron para pedir el cambio. Por supuesto sin su red de contactos no le hubiera podido ser posible	Cree que tener gran confianza en si mismo fue fundamental.	*"...Creo que mi performance siempre colaboró, y siento que estuve en lugar indicado en el momento oportuno con los skills requeridos..."*
Porqué eligió esa carrera inicial?	Eligió esta carrera porque pensó que al ser una formación generalista, le iba a generar todo tipo de oportunidades a lo largo de su carrera profesional, sobre todo en empresas	*"...En toda mi familia son Lic(s) en Administración..., creo que fue un mandato, pero luego reelegí mi carrera cuando estaba en Payroll, y desde Compensaciones fue de gran ayuda. Los*	*"...Elegí esta carrera porque cuando estaba terminando el secundario, un test de orientación vocacional me daba así, y adicionalmente la facultad me quedaba relativamente cerca..."*	No lo sabe con seguridad. *"...Creo que el grupo de amigas del secundario nos orientamos hacia una carrera generalista. En mi casa mis padres me ayudaron a tomar la decisión..."*	*"...Mi carrera creo que fue producto de mi inquietud personal y mi interés por esta área tan nueva..."*	Considera que fue una elección que tomó producto que en su familia todos tuvieron la misma formación profesional.	Siempre le gustó tener una mirada en perspectiva del entorno social

Caso	1	2	3	4	5	6	7
Nombre Y Apellido	Laura Srpindler	Macarena Obregoro	Andrea Haines	Eugenia Pociello	Cecilia Pereira	Fernando Gomez	Paula Burszlyn
Qué competencias considera core en su perfil?	Considera que posee teamwork y ownership por sobre todo. *"...Me siento confortable tratando con personas y me gusta mucho el rol de consultor interno..."*	Considera que tienen gran foco en el cliente y en sus necesidades. Se considera flexible y con gran capacidad de adaptación a los cambios.	Se considera muy responsable y metódica. Le agrada el tipo de tarea que realiza y le agrada trabajar con personas.	Considera que tiene buena capacidad de interacción y de trabajo en equipo.	Se considera orientada a fuertemente orientada a procesos. De todos modos considera que tiene buenos skills para la interacción interpersonal.	*"...Creo que soy responsable, con mucho foco en lo operativo. Me siento bien trabajando en equipo..."*	*"...Soy muy orientada a procesos y resultados, pero con un buen balance con el relacionamiento interpersonal. Mis skills de idiomas son elevados tambien..."*
Qué competencias considera debiera desarrolar?	Considera que debe desarrollar skills de comunicancción y sobre todo tener mayor confianza en si misma	Le gustaría desarrollar mejor su resistencia a la frustración. Le cuesta administrar situaciones inciertas en procesos prolongados de tiempo.	Considera que debe desarrollar mayor confianza en si misma, a veces le cuesta tomar decisiones cuando siente que no está todo cerrado.	Se considera algo estructurada y le cuesta buscar soluciones que no están en el manual. Además se considera algo desordenada para gestionar proyectos	*"...Creo que necesito comprender mejor los procesos de HR. Creo que necesitaría en algunas ocasiones ser más multitask..."*	Identifica que necesita desarrollar mas sus skills de comunicaciones y tener una mirada más estratégica sobre ciertos temas	Observa que debe optimizar la gestión de la agenda y enfocarse más en las necesidades de mis clientes
¿Cuales considera ud que fueron factores de éxito clave para apalancarse y generar el proceso de cambio?	En la red estratégica y el Mentor. Por supuesto siempre en sus capacidades.	*"...Creo que en IBM me conocen y saben lo que puedo dar. Mi Mentor siempre me acompaña en este tipo de decisiones al igual que*	Se apoya mucho en sus resultados y en los Ejecutivos de la compañía que la conocen	*"...En mis resultados, sin ellos en IBM sería casi imposible un cambio. Nadie promueve un low performer, pero además*	Siempre se apoya en sus resultados, de todos modos considera que su red de contactos es crítica para el desarrollo profesional	*"...En IBM los buenos resultados son esenciales en este tipo de procesos. Sin mi mentor creo que hubiera sido imposible..."*	Identifica que sus competencias y performance fueron clave
Considera que el cambio fue más beneficioso para ud o para la empresa?	Considera que el cambio fue beneficioso para ambos. *"...No considero que haya implicada algún tipo de trade off para mi..."*	Considera que ambos se beneficiaron en el proceso. *"...Hubo cambios en los que fui muy funcional al programa..."*	Cree que fue mútuo el beneficio, pero no considera que la empresa se haya visto perjudicada para nada	Piensa que la empresa siempre ha apostado a su desarrollo profesional	*"...Creo que fue más beneficioso para mí que para la empresa, porque había otros candidatos, y sin embargo la posición me fue*	Piensa que siempre la empresa apoyó su desarrollo profesional	*"...Creo que llevamos un mix adecuado y balanceado..."*
De las 4 opciones, (salario, reconocimiento, carrera y desarrollo profesional) que valora mas?	*"...Valoro todas, pero siempre hago especial foco en el desarrollo de carrera y busco que me divierta..."*	Valora el desarrollo profesional y el salario	Valora el desarrollo profesional, pero le agrada tambien el reconocimiento. *"...En HR es difícil de lograr..."*	Valora el desarrollo profesional y le pone foco al salario porque su grupo familiar es numeroso	Valora el largo plazo, pero entiende que el salario en un contexto inflacionario es fundamental.	Valora la carrera profesional, pero por su carga familiar está de algún modo obligado a mirar el salario.	Desarrollo profesional
Según el plazo, (corto, mediano o largo). Donde se enfoca mas?	En el largo plazo	Pone foco en el largo plazo, pero le gustaría estar bien en el corto plazo tambien	Pone foco en el mediano y largo plazo.	El largo plazo pero tambien el día a día	La carrera es una elección diaria puesta en una línea de tiempo prolongada	Se enfoca en el largo plazo	Largo plazo.
Según el test de anclas de carrera, que anclas prevalecieron?	Gerencia, Seguridad, Servicio	Gerencia, Técnico Func, Seguridad	Desafío, Servicio y Gerencia	Creatividad, Gerencia y Seguridad	Gerencia, Servicio y Desafío	Gerencia, Servicio y Estilo de Vida	Gerencial, Tec Func, Seguridad
Cual crees que fue el disparador para solicitar el cambio?	Cuando se empezó a dar cuenta que estaba dentro de una rutina, y su trabajo estaba dejando de ser divertido	*"...No sé, los cambios fueron apareciendo y de algún modo, mirando retrospectivamente siempre llegaron en tiempo..."*	*"...Creo que mi marido es el principal sostén en todas mis decisiones. Hablo mucho con él, y algunas cosas surgen de ahí..."*	Cree que llegó un punto en el que entendió que su carrera en Finanzas había concluido y le gustaba cada vez más el desarrollo en el área de HR. Luego de eso hizo	*"...Creo que el cambio llegó fuertemente empujado por un malestar de índole salarial, pero también comenzó a aburrirme en mi anterior posición..."*	*"...Tuve una fuerte sensación de frustración con mi carrera inicial, motivo por el cual emprendí la búsqueda hacia otro tipo de carreras. No quería vivir*	*"...Creo que el cambio de PM a HR vino empujado fuertemente por un proyecto en el que participé activamente..."*
Se le planteó algún dilema durante el cambio?. De ser así, cual?	Tuvo muchos dilemas, pero el peor de todos fue el del sostenimiento del proceso. Sufrió miedo, pero la empresa la soportó a lo largo de todo el proceso.	Tuvo dudas cuando le ofrecieron posiciones que no le resultaban atractivas y le generaba temor pensar que se podría llegar a estancar en un rol que le gustara. *"...Por suerte no fue así y continuó mi recorrido..."*	Tuvo dudas durante el proceso y continúa teniéndolas, pero de a poco aprendió a convivir con ellas. Le da miedo cambiar y perder aquellas capacidades que considera core. Tenía dudas sobre su capacidad para el desarrollo de skills en	Tuvo dudas a lo largo del proceso, pero siempre supo que IBM la iba a acompañar. *"...Es una compañía en la que hay que saber esperar..."*	Cree que el proceso fue tan prolongado, que comenzó a dudar si se iba a cumplir. De hecho comenzó a buscar otras oportunidades laborales fuera de la organización.	Se considera una persona que piensa en positivo y decide avanzar. Siempre reflexiona sobre las decisiones que toma en materia de carrera profesional.	*"...Me incomoda ver como los tiempos no acompañan los procesos adecuadamente. La rigidez interna tiene sus costos asociados. Por supuesto tambien hay otro tipo de beneficios, como ser la carrera internacional. Fui*
Qué considera se debió haber hecho mejor?	*"...Creo que el período previo a ejecutarse el cambio fue demasiado extenso, hubo muchos interlocutores involucrados, y sentí que había una lucha interna dentro de los pilares de HR que no estaban alineados. Por un lado mi Mgr me quería retener y por el otro desde el team de HR me querían ayudar.*	Considera que este tipo de programas en estas geografías se hace complejo de administrar. *"...porque uno siempre es multitask, y la especialización absoluta casi no existe..."*	*"...Creo que todo el proceso fue algo anárquico y no me lo comunicaron nunca con mucha claridad..."*	Considera que con frecuencia los cambios se prolongan más de lo necesario, el salario no siempre acompaña las nuevas responsabilidades, y en ocasiones falta mayor claridad para comunicar	*"...Mi Gerente tomó compromisos que luego no pudo cumplir, y no administró adecuadamente la comunicación cuando no pudo cumplir con lo pactado..."*	Recuerda que el proceso fue algo demasiado prolongado, pero finalmente los resultados obtenidos estuvieron alineados con sus expectativas. Identifica que la carga familiar le agregó una presión adicional	Cree que estos programas deben respetar los tiempos y ser adecuadamente comunicados

Caso	1	2	3	4	5	6	7
Nombre Y Apellido	Laura Szpindler	Macarena Obregozo	Andrea Haines	Eugenia Pociello	Cecilia Pereira	Fernando Gomez	Paula Bursztyn
Considera su caso como un caso de éxito de cambio de carrera?	Al principio no lo consideró así, quizás porque estaba algo enojada. Pero ahora que lo mira con tiempo creo que sí.	Considera que necesita continuar con el recorrido, pero piensa que en principio le está resultando favorable.	Considera que su caso podría considerarse como un caso de éxito y está contenta con el resultado obtenido hasta el momento.	Piensa que sí, pero también opina que el tiempo es quien lo confirmará.	Sin lugar a dudas afirma que sí, aunque de todos modos considera que el proceso fue demasiado prolongado.	Afirma que sí	Afirma que sí

Referencias

Glosario	
Evaluaciones de Desempeño	
Performance Bonus Commitment	Resultado
1	Top Performer
2+	Top Performer
2	Solid Contributor
3	Low Performer
4	Low Performer

Evaluación de Potencial	
Posición en la matriz	Resultado
1	High Potential
5	High Potential
2	Promotable
6	Promotable
3	GB (Growth within the band)
7	GB (Growth within the band)
4	CP (No expected growth)
8	CP (No expected growth)

Análisis de los Resultados

En esta etapa la intención es elaborar una comparación entre los contenidos desarrollados en el marco teórico, con los resultados obtenidos durante el estudio de campo.

En el marco teórico se encontraron una serie de autores que ayudaron a construir un esquema teórico contra el cual contrastar los resultados obtenidos en la exploración de campo.

Si bien la muestra no fue lo suficientemente representativa como para que se puedan establecer patrones definitivos, se pudo hacer un estudio cualitativo del cual se extrajeron ciertas conclusiones, que resultaron válidas luego de efectuar el contraste antes mencionado.

Movilidad interna: Necesidad de la empresa vs necesidad del individuo

En los casos analizados se observó que algunos participantes compartían factores comunes tales como:

- Al momento previo al cambio se encontraban siendo parte de un programa de desarrollo profesional de la compañía.
- Para aquellos que no eran parte de este tipo de programas, se observó la preexistencia de una fuerte necesidad / motivación de realizar algún tipo de cambio en su trayectoria profesional.

En general, los participantes necesitaban desarrollar este tipo de cambio debido a los siguientes factores:

- Necesidad de crecer profesionalmente
- Necesidad de reconocimiento por parte de la organización
- Necesidad de mejorar su calidad de vida por medio de una mejora económica
- Necesidad de escapar a una dinámica de frustración profesional por estancamiento en la posición.

Beneficios para los individuos

1) La movilidad interna como factor de motivación interno

Al igual que se menciona en el marco teórico, cuando citamos el trabajo realizado por Mignonac y Herrbach, coincido en que la movilidad interna trae beneficios aparejados tanto para la empresa como para el empleado. Para los empleados coincido en que son generadoras de compromiso, incremento en la satisfacción laboral y también fuertes palancas para romper en algunos casos con la sensación de “amesetamiento en la carrera profesional”, ya que la mayoría de los entrevistados coincide en que la movilidad interna le permitió continuar con su desarrollo profesional sin tener que cambiar de organización para poder hacerlo, y que ello le permitió entre otras cuestiones seguir construyendo y fortaleciendo su red estratégica.

2) La percepción de la movilidad interna

Siguiendo la línea de análisis de Elliot Jaques, en cuanto a desarrollo de carrera se refiere, se observa que hay una fuerte conexión entre el tipo de movilidad interna experimentada por el empleado con la percepción personal que cada uno tiene sobre su trabajo y carrera.

Es evidente que para que el cambio de carrera haya podido tener lugar se debió en gran medida porque sus gerentes observaron en ellos que el nivel de madurez profesional en la posición ya se había logrado, y que había llegado el momento de dar un salto profesional tal, que les permitiera encontrar nuevos desafíos profesionales dentro de la organización.

En algunos casos esa percepción de amesetamiento en la trayectoria de la carrera constituyó un factor clave, que los movilizó internamente de modo tal de salir a buscar un cambio.

3) Anclas de Carrera

Tomando como marco general la teoría de Edgar Schein sobre anclas de carrera, y analizando desde el estudio de campo realizado por Mignonac y Herrbach, se observa en los casos entrevistados como también las anclas de carrera parecieran tener el mayor poder explicativo al momento de comprender los motivos que acompañaron las decisiones de aceptar los cambios efectuados en materia de carrera profesional.

3a) El ancla gerencial

De acuerdo a los resultados expuestos por Mignonac y Herrbach, en esta exploración de campo se observa que el ancla de carrera más común a todos los entrevistados fue el de gerencia. Lo interesante de este punto es que tanto la exploración del presente trabajo, como la Mignonac y Herrbach coinciden con el estudio desarrollado por Sullivan (1988) quien sugirió que había una estrecha

relación entre las anclas de carrera y la percepción que el individuo tiene sobre su trabajo y la carrera profesional[18].

De este modo se puede inferir que el alto impacto del ancla gerencial tiene que ver con una necesidad intrínseca de la persona de crecer verticalmente en la organización.

A diferencia de esta ancla, las personas en las cuales prepondera el ancla de técnico funcional se observa que no hay mayor preocupación por permanecer en una determinada posición, siempre y cuando exista la posibilidad de seguir creciendo en el conocimiento técnico de modo tal de poder convertirse en un referente del área.

3b) Anclas más frecuentes y menos frecuentes

A diferencia del estudio de Mignonac y Herrbach, en el cual las anclas más observadas en la muestra fueron Estilo de Vida, Técnico-Funcional y Servicio, y las menos observadas fueron Autonomía y Gerencia, en esta exploración de campo, las anclas más observadas fueron Gerencia y Servicio, las menos observadas fueron Estilo de Vida y Autonomía.

Es posible que esta muestra por ser más acotada en cuanto a la cantidad de casos observados arroje esta diferencia, pero resulta interesante al menos resaltar el punto.

Se puede inferir que en el estudio de Mignonac y Herrbach destaca el ancla de Técnico-Funcional debido a que en su caso los perfiles eran ingenieros especialistas en desarrollo de tecnología, mientras que en esta exploración de campo se está trabajando sobre perfiles generalistas del área de Recursos Humanos. Quizás es por ello que también una de las anclas más frecuentemente observadas fue la de Servicios.

4) Tipos de movilidad interna observados

18 Sullivan – Carden – Martin – Careers in the next millennium: Directions for the future research, Human Resource Management Review, vol 8 (2), New York, 1998

Tomando como referencia el trabajo realizado por Mignonac y Herrbach, en el presente estudio se observaron como casos de movilidad interna más frecuentes a los que a continuación se mencionan:

1°) Movilidad interna como parte de un plan de carrera gerencial.

2°) Movilidad interna como emergente de un movimiento lateral que posteriormente devino en desarrollo de carrera gerencial.

3°) Ruptura o cambio radical en otra organización, como parte de un cambio-quiebre profundo en la carrera inicial del individuo, que posteriormente devino en un cambio lateral dentro de la organización que tienen relación con el desarrollo de la carrera gerencial dentro de la organización.

5) La Ruptura o cambio radical

A diferencia del trabajo realizado por Mignonac y Herrbach en el que se observó que normalmente la ruptura se da dentro del contexto de la carrera gerencial, en esta exploración, no se observa a la ruptura como parte de la carrera gerencial, sino más bien como un cambio profundo en la carrera media al momento de tener que validar y confirmar la carrera inicial, la cual no pudo sostenerse. Adicionalmente, podemos decir que la ruptura se analiza dentro de la misma organización, y en este caso corresponde a un cambio previo fuera de la organización.

6) El Mentor

Según Hatum y Rivarola se hizo fuerte hincapié a la importancia de contar con un mentor para lograr con éxito la transición de la carrera media. En las entrevistas se confirma en todos los casos, que todos tienen algún mentor de carrera.

Vale la pena aclarar, que no siempre el mentor fue asignado por la corporación, sino que en algunos casos el mentor deviene como un jugador clave dentro de la red estratégica de los individuos.

7) Factor clave: credibilidad y reputación

Retomando la línea de Hatum y Rivarola se puede decir que disponer en el background de la carrera profesional del empleado facilita el proceso de movilidad interna. De este modo, en el estudio de campo se observó en todos y cada uno de los casos que los empleados de acuerdo a sus evaluaciones de desempeño, evaluaciones de potencial y de la propia perspectiva del individuo, todos consideraron crítico su buena performance al momento de ser tenidos en cuenta por parte de la corporación para formar parte del proceso de cambio. Todos coincidieron en que siempre en una organización que ponde foco en la diferenciación de los empleados, tener una buena trayectoria es un activo que favorece en general el desarrollo de la carrera profesional, y es además tenido en cuenta como factor de decisión clave al momento de aprobar los cambios.

8) Adhesión y valores – Factores de largo plazo y retención

Según se analizó desde la teoría de Hatum y Rivarola, cada factor interno del individuo que se ve afectado en los cambios de carrera, tiene una directa relación con el plazo en el que el individuo pone foco en el desarrollo de su carrera. De este modo, en el estudio de campo se pudo observar que todos los empleados entrevistados ponían foco en el mediano y largo plazo, y anteponían otro tipo de intereses (económicos por ejemplo) en favor de optar por un crecimiento profesional de largo plazo que redunde en satisfacción en el empleo.

Creo que aquí se confirma y confluyen varios puntos mencionados en la teoría, cuando se decía que este tipo de organizaciones conocidas como “escuela” con una fuerte cultura organizacional orientada al aprendizaje y desarrollo, a través de la adhesión de los empleados pueden retener el capital humano.

Aquí se observa cómo se hace presente el punto que levantan Mignonca y Herrbach cuando sostienen que la movilidad interna implica beneficios mútuos, tanto para la organización y como para el individuo, pero entre los beneficios identificados, la retención es uno de los más importantes.

9) Transiciones por maternidad

En la exploración de campo se observaron algunos casos en los cuales la maternidad precedió a los cambios laterales dentro de la carrera profesional. Este punto resulta de interés porque articula sobre una población en especial (mujeres), en las que previo a la maternidad el foco estaba puesto en un rápido crecimiento vertical dentro de la organización, y a partir de este evento, se observa que estas empleadas comenzaron a preferir el crecimiento horizontal al vertical, debido a que prefieren ganar calidad de vida laboral.

CONCLUSIÓN

A modo de síntesis del presente trabajo, a continuación se resaltan los principales descubrimientos resultantes del trabajo exploratorio de campo.
Como limitaciones se identifica que la muestra poblacional es pequeña, motivo por el cual se hace una análisis de tipo cualitativo. Adicionalmente, se presume que el estado anímico del participante pudiera haber afectado de algún modo las respuestas durante el proceso de entrevistas, más aún teniendo en cuenta el tipo de análisis.

Al finalizar el proceso se pudo observar que los puntos que a continuación se mencionan se **confirman** al menos de manera aparente en el trabajo de campo como aspectos cualitativos del mismo. Ellos son:

- Factores Internos que intervinieron en el cambio: la adhesión y los valores como parte de una apuesta de largo plazo.
- Las anclas de carrera constituyen una herramienta útil para analizar de manera objetiva los cambios de carrera
- Dentro de la movilidad interna se observaron casos de cambio como parte del desarrollo gerencial, cambios laterales/horizontales como parte de un proceso de desespecialización, y cambios radicales como parte de una ruptura de la carrera inicial.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- Los cambios de carrera se vieron apalancados a través de la gestión de un mentor, ya sea formal o informal, y fue factor clave de éxito el buen desempeño del empleado.
- Las anclas gerencial y de servicio fueron las más frecuentes en la muestra tomada.
- Si bien los aspectos de índole económico influyen en toda decisión, prevalecieron factores de índole vinculados a la adhesión con la cultura organizacional o de compromiso con los valores, como muestra de una apuesta de los empleados de largo plazo.
- Cada caso identificó que el cambio de carrera implicó una renovación en el contrato psicológico con la organización, fortaleciendo su vínculo con la misma e incrementando su nivel de satisfacción con la corporación.
- El cambio de carrera gestionado por la corporación es percibido como un reconocimiento de alto impacto en la moral de los empleados.

Limitaciones de la investigación

No se puede realizar una ecuación directa que nos confirme o determine la relación entre carrera profesional, tipo de movilidad y ancla de carrera.
Tampoco se sabe la relación que existe entre el ratio de aceptación de las propuestas y las anclas de carrera o factores internos del individuo.
El estudio se realizó dentro de un contexto, motivo por el cual no se puede realizar una relación directa entre la tasa de aceptación de las propuestas de movilidad con relación a la empleabilidad de cada participante, debido a que también influyen el nivel de desempleo a nivel general, tanto para la industria como para el área involucrada, en este caso Recursos Humanos.

Sugerencias para futuras investigaciones

Para posteriores estudios, se propone ampliar la muestra de la población a fin de posibilitar algún tipo de análisis cuantitativo.

Sería interesante agregar a este tipo de estudios una dimensión relacionada con la influencia de la movilidad interna sobre las políticas de diversidad y realizar un análisis de impacto.

Hay que señalar que el tamaño de la organización también debiera ser una variable a analizar para este tipo de estudios, así como también el origen de la misma.

Como conclusión final se puede afirmar que cuanto mayor es el alcance de la transición profesional, tanto en profundidad como en el espacio de tiempo en el que se desarrolla, mayor es el impacto del ancla de carrera.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

BIBLIOGRAFÍA

- Burns, N. Grove S. Investigación en enfermería, 3ra Edicion, Editorial Elsevier, Madrid, 2004
- Capelli, Peter. El nuevo Pacto en el trabajo, Editorial Granica, Buenos Aires, 2001
- Crites, J. Psicología Vocacional, Biblioteca de Psicología y Sociología aplicadas, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1974
- Drucker Peter F. Post-Capitalist Society, Harper Business, New York, 1993
- Hatum Andres – Rivarola Rodolfo. La Carrera Profesional: Navegando sus dilemas, Editorial Granica, Buenos Aires, 2007
- Hellriegel – Slocum – Woodman. Comportamiento Organizacional 8va Edición, Thompson Editores, Mexico, 1999
- Jaques Elliot. La Organización requerida: un sistema integrado para crear organizacoines eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI – 2da edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2004
- Mignonac K. & Herrbach O. Managing individual career aspirations and corporate needs, Univ. des Sciences Sociales, LIRHE, Toulouse Cedex, Editorial Elsevier, Francia, 2003
- Schein Edgar H. Psicología de la Organización – 3ra ed. Mexico, Prentice Hall Hispanoamericana, 1982
- Sullivan – Carden – Martin – Careers in the next millennium: Directions for the future research, Human Resource Management Review, vol 8 (2), New York, 1998
- Super D, Thompson, A, Lindeman, R. Adult Career Concern Inventory: Manual for Research and Exploratory Use in Counseling, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, 1988
- Toffler Alvin. El Cambio del Poder, Plaza y Janés, Barcelona, 1990

Universidad de SanAndres

ANEXO – INFORMACIÓN REQUERIDA AL ENTREVISTADO Y GUÍA DE ENTREVISTA

Datos del empleado:

- Nombre y Apellido:
- Edad:
- Carrera Profesional Inicial:
- Años en la posición previa al cambio:
- Años en la banda:
- Posición antes del cambio:
- Área de trabajo (1):
- Posición luego del cambio:
- Área de trabajo (2):
- Posición actual:
- Área de trabajo (3):
- Años en la posición actual:
- Evaluación de Desempeño:
- Evaluación de Potencial:

(1) Posición que ocupó previamente al cambio
(2) Posición que ocupó inmediatamente antes del cambio
(3) Posición que ocupó después del cambio

FORMULARIO DE PREGUNTAS (ENTREVISTA)

- ¿Qué motivó el cambio?
- ¿Cómo se inició el proceso?
- ¿Tiene mentor asignado?
- ¿Qué prevaleció más en el momento de efectuar el cambio?
- ¿Por qué eligió esa carrera inicial?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- ¿Qué competencias considera core en su perfil?
- ¿Qué competencias considera debiera desarrollar?
- ¿Cuáles considera usted que fueron factores de éxito clave para apalancarse y generar el proceso de cambio?
- ¿Considera que el cambio fue beneficioso? De ser así, ¿quién se vio más beneficiado, Usted o la empresa?
- De las 4 opciones, (salario, reconocimiento, carrera y desarrollo profesional), ¿qué valora más?
- Según el plazo, (corto, mediano o largo), ¿dónde pone mayor foco?
- Según el test de anclas de carrera, ¿qué anclas prevalecieron?
- ¿Cuál cree que fue el disparador para solicitar el cambio?
- ¿Se le planteó algún dilema durante el cambio? De ser así, ¿cuál?
- ¿Qué considera se debió haber hecho mejor?
- ¿Considera su caso como un caso de éxito de cambio de carrera?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés