



**Trabajo de Graduación del MBA**

**ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE  
PERSONAL EN EL SECTOR IT**

Por:

Martín Lorenzo

Mentor:

Daniel Friel

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 4 de Diciembre de 2016

# Índice de Contenidos

<b>1. Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Antecedentes</b> .....	<b>11</b>
3.1. Demanda de trabajo Sector Tecnología (IT) .....	11
3.1.1. Mercado laboral IT en las provincias argentinas.....	13
3.2. Estudiantes y Graduados de carreras de Tecnologías (IT) .....	18
3.2.1. Análisis general coyuntura argentina .....	18
3.2.2. Análisis particular carreras IT .....	21
3.3. Convivencia generacional.....	29
<b>4. Marco conceptual, analítico y metodología</b> .....	<b>33</b>
4.1. Rotación de personal: Benchmarking nacional .....	35
<b>5. Recomendaciones y conclusiones</b> .....	<b>37</b>
<b>6. Bibliografía</b> .....	<b>49</b>
<b>7. Anexos</b> .....	<b>52</b>

Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo

El mercado de trabajo del sector Tecnología de la Información (IT) en Argentina presenta, desde hace más de una década, un serio problema estructural asociado a la falta de profesionales en la industria que le impide cubrir las fuentes de trabajo generadas en el país, fundamentalmente, a raíz de los avances tecnológicos. En esta misma línea, la escasez de talentos provoca altos índices de rotación de personal en las compañías, y más a largo plazo, actúa como un factor de desaceleración de la industria por no contar con abundancia de su capital máspreciado.

El siguiente trabajo analizará el comportamiento de la variable empleo de dicho sector, en las distintas provincias del país durante los últimos 10 años, y las cotejará con el desarrollando de los indicadores académicos para observar la representación y relevancia que tienen las carreras ITs en el universo total de estudiantes universitarios. En este recorrido, se podrá analizar también el peso de la universidad pública en su rol de formador masivo a lo largo y ancho del país, como así también, aspectos relacionados con la diversidad de género y las preferencias de carreras.

El estudio reflejará, además, una interesante paradoja representada por la creciente demanda de empleo IT y la insuficiente cantidad de estudiantes/graduados universitarios de carreras Informáticas y Sistemas del período en cuestión. Así, las compañías han iniciado desde hace una década un proceso que yo denomino “guerra de talentos” en pos de obtener una ventaja competitiva.

Por otra parte, se investigarán las características de las 4 generaciones que conforman el mercado de trabajo en la actualidad, y cómo deben ser trabajadas por las organizaciones y sus Managers, haciendo foco en la generación “Y”, teniendo cuenta que, en sólo 4 años, representarán el 50% del mercado de trabajo mundial.

El plan de acción sugerido podría ser implementado en cualquier empresa del sector IT, y apunta a trabajar sobre 4 pilares fundamentales: Cultura

Organizacional, Gestión de la Performance, Filantropía Corporativa y Liderazgo Situacional. Cada una de estas áreas foco, por un lado, representa a los actores que considero clave para que sean agentes de cambio, y por otro lado, ofrece respuestas a problemáticas planteadas por los mismos empleados, cuyo sector aún no ha podido manejarlas de manera efectiva.

Esas problemáticas de las nuevas generaciones asociadas a la flexibilidad y dinamismo en el entorno de trabajo, acceso a nuevas oportunidades laborales y personales en el exterior, crecimiento profesional, feedback constante, metas cortas, liderazgo inspirador, y empresas socialmente responsables que los hagan “sentir parte” de algo más grande que el rol en sí mismo.

Así, a través de la propuesta de RR.HH que compartiré a continuación, las empresas podrán desarrollar sólidos programas de fidelización de sus empleados para salir victoriosos de esta “guerra de talentos”. Como se observará, estos planes incluyen principalmente a la empresa, pero también plantea el trabajo en equipo con otras compañías del sector IT, para llevar a cabo propuestas de manera conjunta con el Estado y las distintas instituciones educacionales.

Universidad de  
San Andrés

## Introducción

Desde los inicios de la década de 2000, el sector de Tecnología de la Información en la Argentina experimentó un recupero significativo en su actividad fundamentalmente basado en: el crecimiento de la actividad económica tras la crisis nacional del 2001, la competitividad vinculada al tipo de cambio tras la salida de la convertibilidad, la penetración de la globalización, y la calidad de los recursos humanos en el sector provenientes de los establecimientos públicos y privados.<sup>1</sup>

Para dar un breve contexto macroeconómico, tras la salida de la crisis de 2001, la Argentina volvió a crecer en términos de Producto Bruto Interno (PBI) a paso firme y sostenido desde el año 2003 hasta el año 2009. Durante esos 6 años, las tasas de crecimiento fueron entre el 8 y 9%, lo que se denominó como “tasas chinas”, en comparación al crecimiento exponencial que ha tenido el país asiático. La crisis financiera global de 2009 impactó al país frenando ese crecimiento, pero tras la recuperación, Argentina continuó con su mejora del PBI durante los siguientes años, hasta caer en recesión en 2014 y años sucesivos.<sup>2</sup>

A medida que el país se re-insertaba en los mercados internacionales a través del acceso a créditos para fomentar la inversión y mayores exportaciones, la industria IT a nivel global se transformaba y multiplicaba su oferta de productos, soluciones y servicios (tales como: las punto.com, nuevos sistemas de gestión, mantenimiento de software/hardware) para alcanzar a la mayor cantidad de usuarios/clientes posibles.

En este sentido, las empresas exclusivas del sector incrementaron su productividad, y por ende, su demanda de recursos especializados en tecnologías de punta para poder así responder a demandas locales, regionales y hasta globales. Asimismo, esta transformación se observó en las áreas de tecnología ubicadas dentro de las mismas compañías, ya que comenzaron a migrar sus

---

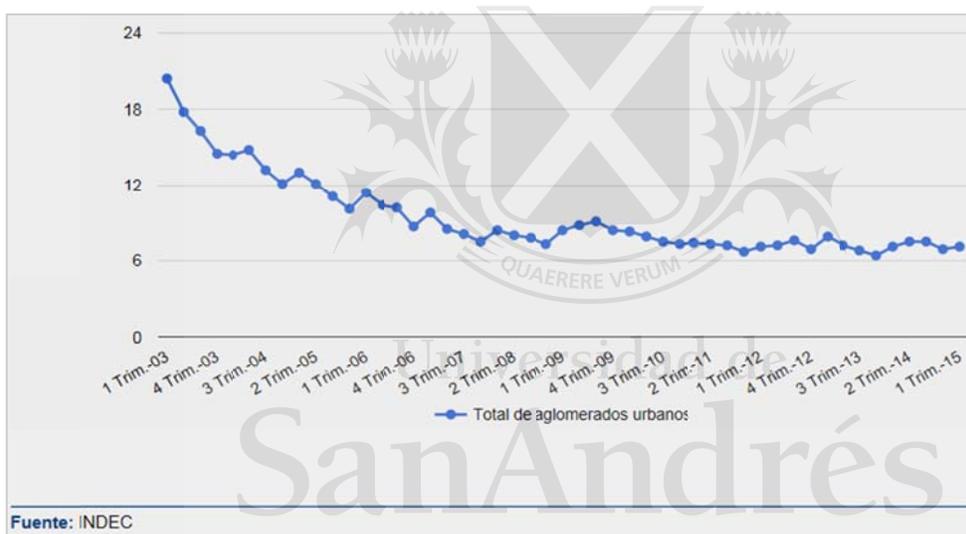
<sup>1</sup> Manzoni C: “La industria del software crece en la Argentina y ya factura más de \$ 63.000 millones por año.” Economía, Diario La Nación, 24 de Noviembre de 2016.

<sup>2</sup> Datos del Banco Mundial: Crecimiento del PBI

operaciones a otras geografías, como así también a optimizar sus procesos e implementar soluciones integrales.

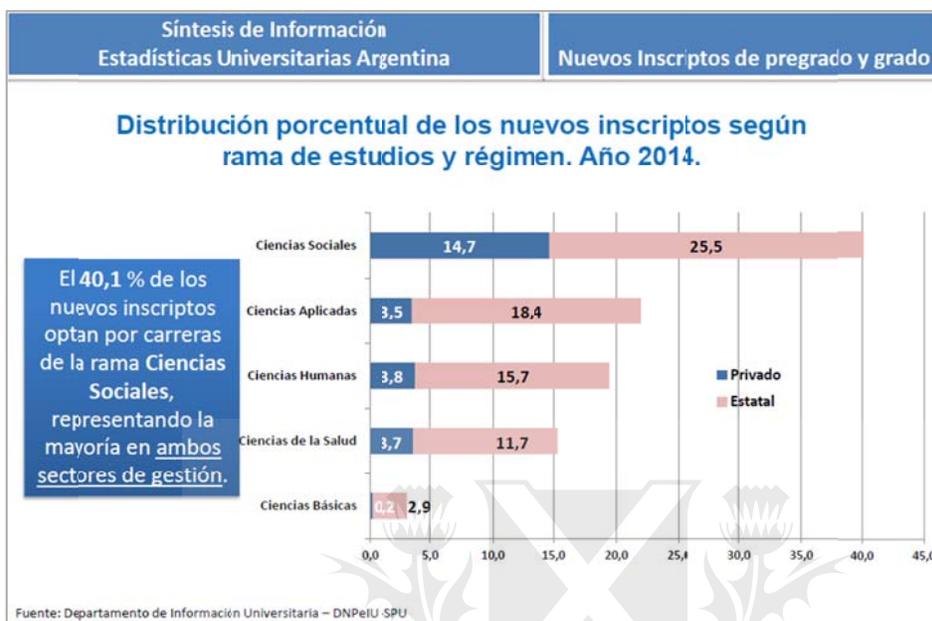
Ya para mediados de la década del 2000, el pleno empleo en el rubro era una realidad conocida por todos y se vislumbraba que la cantidad de estudiantes/graduados de carreras informáticas no alcanzaría para satisfacer las nuevas demandas requeridas para el sector. El mercado del trabajo en general se recomponía, las tasas de desempleo bajaban de los 2 dígitos a 1 en un período de tres años (2003-2006), en virtud de la promoción del empleo público, pero también de inversiones privadas.

### Tasa de Desempleo Argentina – Años 2003/2015



En el rubro tecnológico, las áreas más solicitadas eran particularmente las relacionadas con el software, a través de programadores, analistas funcionales, líderes técnicos y líderes de proyectos. Paradójicamente, este crecimiento sostenido sucedido en los últimos 15 años no guarda hoy día ninguna relación con el crecimiento de estudiantes universitarios de carreras técnicas. Por el contrario, como se visualiza en el cuadro a continuación, sólo el 20% de los nuevos inscriptos universitarios argentinos (tanto de entidades públicas como privadas) del 2014 han escogido carreras de ciencias aplicadas. Vale aclarar que, dentro de las carreras de esta disciplina se encuentran muchas no asociadas al rubro IT,

como por ejemplo: Meteorología, Astronomía, Arquitectura, entre otras, con lo cual este porcentaje específico para las carreras IT es menor.



Las compañías, ya sean locales o multinacionales, iniciaron un proceso de “guerra de talentos” para seducir y retener a los perfiles más cotizados de un mercado históricamente pequeño, el cual comenzaba a multiplicar su tamaño. Desde la perspectiva de los trabajadores, y aquí haré luego una distinción teniendo en cuenta las distintas generaciones, la situación era muy atractiva sobre todo para aquellos que estaban dentro de sus primeros pasos profesionales y estaban dispuestos a la volatilidad laboral. ¿Por qué? En un mercado (de trabajo) de libre juego entre oferta y demanda, cuando ésta última supera ampliamente a la primera genera automáticamente un incremento en las expectativas de quién busca y/o tiene trabajo, muchas veces las mismas están muy por encima de las habilidades técnicas y “blandas” del candidato. En este caso, los trabajadores se comportaban como la oferta disponible en un mercado con exceso de demanda provocando así una escasa identificación y fidelización de las relaciones laborales sustentables a corto, mediano y largo plazo entre empleado/ patrón.

Con esta situación expuesta, los índices promedio de rotación de personal entre los años 2004-2015 fueron alrededor de los 2 dígitos, superando en algunos

períodos cifras por encima del 20% anual. Es decir, que una empresa en tan sólo 5 años renovaba por completo su dotación. Y aún más interesante es que muchas de estas compañías no ofrecen productos, sino servicios donde el único valor agregado está justamente en la capacidad de sus programadores para diseñar soluciones informáticas. Sin dudas, su principal capital era el humano (además del único).<sup>3</sup>

La propuesta para el trabajo de graduación radica en analizar estos 10 años de desarrollo continuo del sector, observar los altos niveles de rotación de personal en distintas empresas del sector (ya sean multinacionales como locales, de diferentes dimensiones), y plantear distintas estrategias para mitigar estas elevadas tasas de manera que, tanto empresas como trabajadores, puedan mantener un tipo de vínculo laboral diferente que involucre tanto lo profesional como personal, y que satisfaga, como consecuencia, a ambas partes. Se observará que distintos son los motivos que provocan (aún en nuestros días) los movimientos de talentos entre las empresas: búsqueda de un mejor salario, escaso balance entre vida/trabajo, mala relación con el jefe, etc., y desde mi óptica, si las organizaciones (y sus Managers) son suficientemente hábiles y maduras para navegar con este viento en contra, sin dudas, pueden disminuir esos niveles a indicadores más habituales, cercanos a otras industrias (ideal a un dígito).

Claro está que con este escenario las empresas se perjudican económicamente a raíz de incrementar sus costos de reclutamiento, selección e inducción, etc. (ver cuadro debajo con estimación promedio). Más aún, pierden aspectos intangibles asociados al conocimiento adquirido y transferencia de los mismos hacia otros colaboradores, generando así menor compromiso en aquellos que sí deciden permanecer en la empresa. Pero además, desde el punto de vista de los empleados, los continuos cambios en los grupos de trabajo pueden generar insatisfacción y frustración, pérdida de oportunidades profesionales y personales,

---

<sup>3</sup> Kantor D: "La rotación amenaza a la industria del software." Económico, Economía, Diario Clarín, 29 de Septiembre de 2011.

carencias de planes de carrera/desarrollo, y por último, debilitamiento de las redes de relacionamiento, pérdida del sentido de pertenencia, entre otros elementos.

<b>Categoría</b>	<b>U\$D</b>
Publicaciones Web	50
Costo Hs/hombre Recruiter	110
Costo Hs/hombre Managers (Entrevistas)	150
Costos "Background Check"	140
Costos tareas back office HR	20
Costos de Inducción	35
Examen Médico Pre ocupacional	80
Examen Psicotécnico	50
<b>Costo Total por Ingreso <sup>4</sup></b>	<b>635</b>

En este trabajo se recabará información de empresas de primera línea del país para así entender cómo manejan y gestionan esta problemática a fin de dar cuenta de aquellas estrategias que busquen fidelizar a los empleados IT con las empresas.

Se utilizarán distintas herramientas teóricas asociadas al liderazgo organizacional, también se apoyará el trabajo en aquellas prácticas que hoy día están en boga en relación a la gestión de la performance de los colaboradores.

Una de las teorías que se trabajará será la desarrollada por el Instituto de Neurociencia, que lidera David Rock, la cual habla acerca de la Mentalidad del Crecimiento. Este es un concepto que tiene ya unos años en el mercado que permite diferenciar a aquellas personas que tienen una Mentalidad de Crecimiento (Growth Mindset) de aquellas con una Mentalidad Fija (Fixed Mindset). El estudio, llevado a cabo con numerosos alumnos de distintas escuelas de los EE.UU, determina que aquellas personas con características de Crecimiento son más

---

<sup>4</sup> Promedio en base a costos laborales argentinos y proveedores locales.

aptos a mejorar habilidades, superarse a sí mismos, y por ende, serán más productivas y eficientes.

Por otra parte, dicho estudio revela que aquellos alumnos que reunían las capacidades de “fixed mindset” tendían a oponerse a lo desconocido, a salir de la zona de confort, y por consiguiente, se limitarán a ser lo que realmente saben hacer sin dar lugar al permanente desarrollo.

Ambos conceptos de David Rock y equipo de investigadores, invitan a las compañías a cambiar por completo su sistema de medición del desempeño. Más adelante, se detallará este cambio, en el cual ya más de 50 empresas en EE.UU - GAP, Microsoft, Google- se han embarcado. Y se mencionarán los logros recientemente obtenidos en estas compañías y cómo los mismos están asociados a un cambio cultural dentro de las organizaciones.

Otro de los ejes que cubrirá el estudio, es el abordaje de las distintas generaciones que integran el mercado laboral en la actualidad. No es menor destacar la convivencia de 4 generaciones en una misma oficina: Baby Boomers, Gen X, Gen Y o Millennials, y Gen C o nativos digitales. Cada una de ellas tiene sus particularidades/características, y para un Gerente con un grupo a cargo desconocerlas es sinónimo de no comprender las motivaciones de su equipo. Se estima que para el 2020, casi el 50% de la fuerza laboral estará integrada por los Millennials o Gen Y<sup>5</sup>, cuyo principal objetivo no es hacer carrera en una misma empresa, como lo pensaron sus padres, sino todo lo contrario, apuntar a contar con flexibilidad, autonomía, colaboración, diversidad, etc.

Una vez definido el set de herramientas y prácticas disponibles, a través de los 4 pilares ya mencionados, se propondrá la manera en que deben ser implementadas. Desde mi perspectiva, la forma más efectiva de llevarlo a cabo sería a través de una segmentación y combinación de acciones por grupos de interés, de manera que cada trabajador pueda sacar provecho al máximo de las prácticas de fidelización provistas por su empresa. El esquema tradicional de tener una misma oferta de acciones para toda la población resulta ser sencilla para su

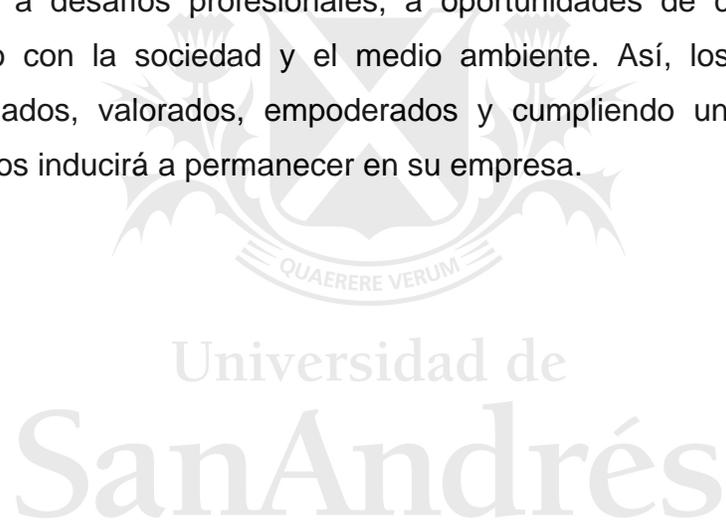
---

<sup>5</sup> PWC Commissioned Opinion Research. “Millennials alt work: Reshaping the workplace” 2011.

implementación, pero pierde impacto en un mercado donde hoy día lo conforman 4 generaciones distintas.

Para finalizar, tanto una empresa (o grupo de compañías asociados dentro del sector IT), deberán poner en marcha programas de retención que realmente se adecúen a los tiempos vigentes. Romper con los paradigmas tradicionales de RR.HH y escuchar a las nuevas generaciones; sobre todo teniendo en cuenta que el potencial incremento de profesionales en la industria no se logrará en el corto plazo, por lo que quién mejor administre la escasez ganará esta “guerra de talentos”.

Las empresas tendrán que moldear sus programas entorno a una buena compensación, a desafíos profesionales, a oportunidades de carrera y mayor involucramiento con la sociedad y el medio ambiente. Así, los empleados se sentirán apreciados, valorados, empoderados y cumpliendo una misión en la empresa. Eso los inducirá a permanecer en su empresa.



## **Antecedentes**

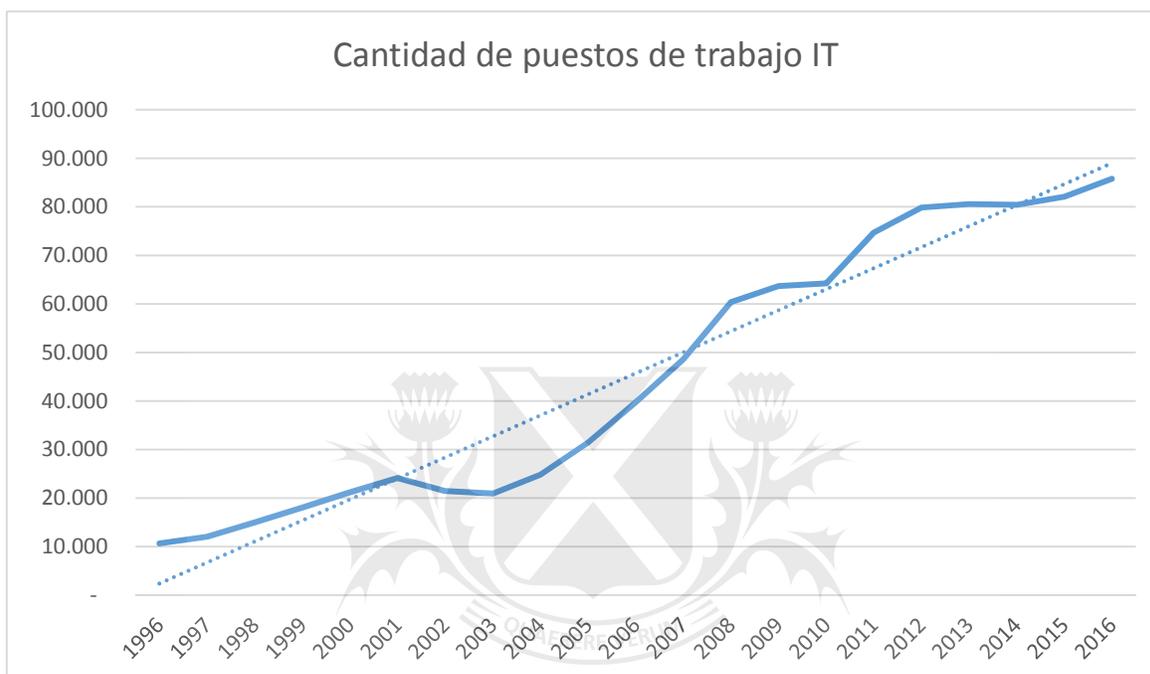
### **Demanda de trabajo Sector Tecnología (IT)**

El mercado laboral tecnológico argentino se ha incrementado exponencialmente desde el periodo post crisis 2001 hasta el primer trimestre de 2016. Las cifras oficiales, obtenidas este año del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial), reflejan un crecimiento sostenido del empleo registrado en todas las regiones del país. Son un total de 25 secciones que dicho Ministerio monitorea trimestralmente para observar la cantidad de puestos de trabajo generados en la industria. Las secciones están divididas por provincias, con la salvedad del área de Gran Buenos Aires que está separada de la Provincia de Buenos Aires, por lo que conforma una sección más. Vale aclarar que el empleo no registrado/informal no es objeto de análisis; no obstante considero que su tamaño es minúsculo y poco representativo.

Volviendo a los datos recolectados, para llegar a los resultados que veremos a continuación se seleccionaron 4 descriptores (o actividades afines) para que el Ministerio pueda compartir la información relacionada a la industria IT. Así es como los datos reflejan las actividades vinculadas a: 1. Servicios de consultores en equipo de informática; 2. Servicios de consultores en informática y suministros de programas de informática; 3. Servicios relacionados con bases de datos; y 4. Actividades de informática.

Como se puede observar en la imagen debajo, al momento de la crisis del 2001 el sector alcanzaba un total de 24.000 puestos de trabajo a nivel nacional. Con el advenimiento de la crisis política-económica, y sus secuelas posteriores (año 2002 y 2003), ese número cae un 20% año contra año, del mismo modo que aumentaba el desempleo general llegando a picos de dos dígitos. El período de recuperación de la industria se observa ya en el año 2004, en donde vuelve a tener los mismos valores de empleabilidad previo a la crisis. Pero lo más interesante de ese año de recuperación es que a partir de ahí en adelante, la creación de puestos registrados fue en aumento de manera constante, con una pequeña salvedad, que permaneció estable entre 2009/2010, fundamentalmente en virtud de la crisis

financiera global. No obstante, la pérdida de empleabilidad en ese período fue de tan sólo 1,41% (667 puestos). En ningún otro momento, en ese lapso de tiempo, la industria volvió a sentirse impactada al punto de retroceder en generación de empleo.



Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Al observar la gráfica precedente, en el período de constate crecimiento que va desde 2004 al 2016, los números son elocuentes al mismo tiempo que impactantes: **se generaron 61.000 nuevos puestos de trabajo, alcanzando un total de 85.796, lo cual representa un aumento del 246% desde el inicio del período hasta la actualidad.**

Por supuesto que hay una respuesta a este desarrollo sostenido. La globalización cultural junto con la revolución en las comunicaciones, en particular, con el nacimiento y la penetración del acceso a internet en las empresas y hogares ha cambiado definitivamente la manera en la que trabajamos e interactuamos como sociedad. Así fue como a partir de la década de los '90, y más aún en los '00, en virtud de las redes de comunicaciones desarrolladas, aquellos trabajos que se hacían en la casa matriz migraron a países o regiones de menor costo de mano de

obra. Y de esta manera, países tales como India, Bulgaria, Costa Rica, Argentina, entre otros, comenzaron a recibir estos trabajos y se fueron consolidando como Centro de Servicios Compartidos o extensiones de compañías multinacionales, fundamentalmente europeas y norteamericanas.

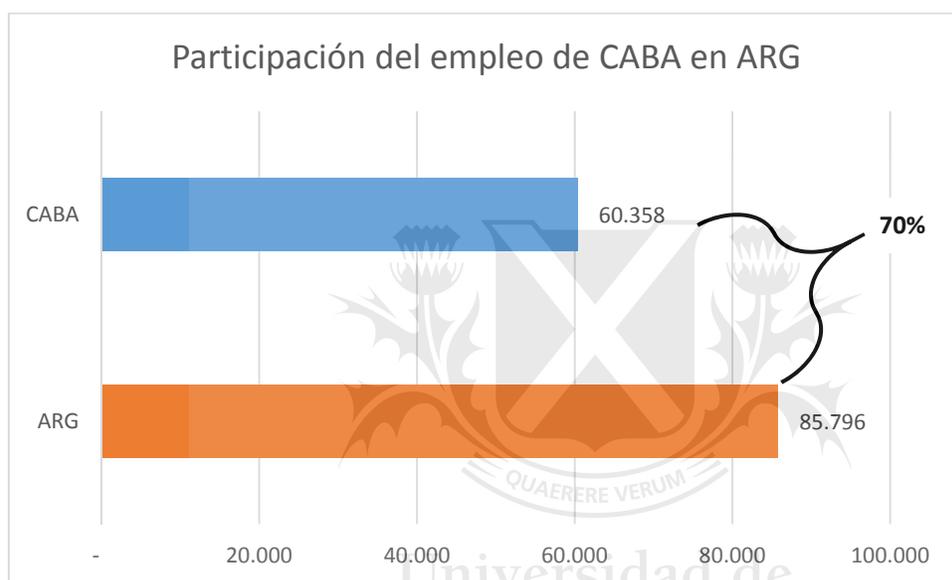
La Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI) representa a 800 empresas del sector IT, las cuales generan el 80% de los ingresos de la industria. Según los datos que figuran en el “Anuario 2016”, recientemente publicado por esta institución, se concluye que **en el año 2015 se crearon 3.000 nuevos puestos de trabajo, un 5% mayor que en 2014** pese a los desafíos económicos que atravesó el país. Esta información guarda concordancia con los datos recolectados por el Ministerio de Trabajo. En consecuencia, la evolución de esta variable es crucial para entender lo que está sucediendo en un mercado donde lo más importante es el talento, y el conocimiento que aportan sus empleados.

### **Mercado laboral IT en las provincias argentinas**

Veamos cómo se comporta esta tendencia en las distintas secciones del país, y si podemos destacar algunas características llamativas.

Para comenzar desde una perspectiva general, afirmo que todas las regiones han tenido un crecimiento en la generación de empleo dentro del período 1996-2016, lo cual en principio es algo esperable por lo mencionado anteriormente respecto a la globalización. Por supuesto que dadas las condiciones de desarrollo socio-económico, infraestructura, nivel de ingresos y educación de las distintas secciones, los indicadores varían. Aquellas provincias que lideran el ranking de mejora van de la mano de su desarrollo productivo. Zonas como provincia Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Mendoza, Santa Fé, Córdoba y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, influyen de mayor manera sobre la tendencia ascendente de trabajo, y provincias como Catamarca, La Rioja y Formosa son claramente locaciones apartadas del desarrollo del sector con un aporte muy marginal.

Cuando se habla de la concentración demográfica de los habitantes argentinos en la ciudad de Buenos Aires y alrededores, en desmedro de un desarrollo federal como país, al revisar el progreso histórico de empleo en el sector, no quedan dudas que el mercado IT está determinado por lo que sucede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. **El 70% de los puestos de trabajo registrados en 2016 están basados en Capital Federal**, lo cual habla de un bajo desarrollo regional y de los Polos ITs a la contribución total.



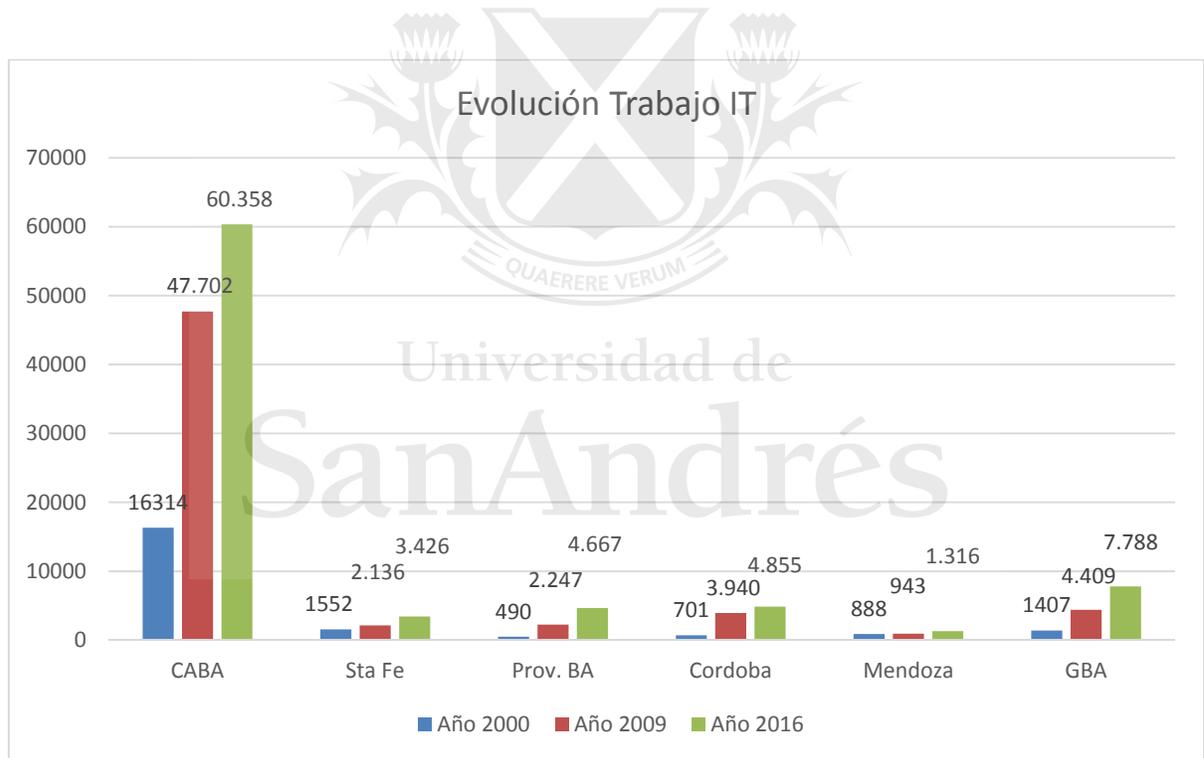
Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Como se dijo anteriormente, el mercado está concentrado en la Capital pero mirando la línea de tiempo se observan signos de una pequeña descentralización. Desde año 2002 en adelante la participación del empleo en esta ciudad ha disminuido 10%, siendo casi estable en los últimos 6. Esto es interesante porque evidentemente el trabajo se está generando en otras provincias. Se observa que la demanda total ha crecido, que las provincias han crecido, y que CABA ha bajado su proporción de participación. Son buenas señales, no obstante queda mucho trabajo por hacer al respecto.

En cuanto a las principales provincias con notoria presencia de empleo registrado, destaco a Córdoba y provincia de Buenos Aires como aquellas que más han

crecido (593 y 852%), sin contar obviamente con CABA, como se puede visualizar a continuación.

Tanto Córdoba, como Santa Fé (Rosario), y Buenos Aires (La Plata) han sido locaciones elegidas por multinacionales para desembarcar con sus operaciones. Tanto Hewlett-Packard Enterprise, Accenture, Neoris, Globant, Intel, entre varias otras más, han ido en búsqueda de esos “mercados emergentes” de talentos debido a la saturación de candidatos en la Capital Federal. Desde una visión global, esas grandes ciudades ofrecen las mismas condiciones de seguridad informática, infraestructura, telecomunicaciones, accesibilidad, huso horario, destrezas y habilidades de sus recursos humanos que la provincia de Buenos Aires.



Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

### *El futuro del trabajo IT en Argentina*

Una pregunta que podría surgir de este análisis es si la tendencia ascendente (plasmada en línea puntuada – página 10) podría continuar esa trayectoria en las próximas décadas, como se vio en el periodo analizado. Si bien no vale la pena

hacer futurología, sí es válido mencionar que existen elementos concretos para pensar que el mercado IT podría seguir su crecimiento, fundamentalmente basado en el continuo desarrollo de las tecnologías a nivel mundial. No hay dudas que es una industria en plena expansión. Es sabido que la tecnología avanza a pasos agigantados, cada vez a mayor velocidad, y hoy día ya estamos hablando de autos y camiones manejados sin conductores, impresiones 3D que podrían reemplazar muchos procesos de manufactura, hasta incluso imprimir órganos y partes humanas si hablamos de la industria médica, entre otros avances que aún no conocemos ni somos conscientes que vendrán. Por otro lado, y ya más metiéndome en el ámbito local, Argentina sigue siendo un generador de start-ups relacionados al rubro IT. Simplemente para nombrar algunos casos exitosos, desde Despegar.com, un sitio web de turismo que emplea miles de programadores en el país, hasta Globant, que desarrolla software desde Argentina para el mundo entero, por lo cual por qué no pensar que se continuará en ese camino. Además, presenta un costo de mano de obra relativamente más económico que sus vecinos países.

Está claro que la mano de obra argentina es muy calificada en comparación con Latinoamérica y resto del mundo. Multicultural. Entrenada por su condición argentina para enfrentar cualquier adversidad (resiliencia), flexible, y con un respetable nivel de formación técnico/académico, y en idiomas extranjeros (inglés). Este último dato no es menor ya que, según la encuesta de la CESSI a sus empresas miembro, durante el 2015, el 50% de los ingresos por servicios exportados vinieron de empresas radicadas en Estados Unidos. Compañías como Accenture, Google, IBM, Hewlett-Packard Enterprise cuentan con su Shared Service Center en el país dando servicios ITs (en otros) para LATAM y el mundo.

Pero sí hay un elemento clave para acompañar este crecimiento que es insoslayable: el volumen del talento humano en el sector tecnológico. El país necesita imperiosamente contar con más jóvenes decididos a estudiar carreras informáticas, caso contrario, el mercado tendrá un tope intrínseco para continuar con su desarrollo. Vamos a ver en el análisis siguiente que la demanda de trabajo

es muy superior a la oferta de trabajadores IT, y ésta no ocurre sólo en la actualidad sino desde hace años.

Por último, juegan un papel indispensable las instituciones en este desarrollo. El primer lugar el Estado, a través de sus múltiples roles para generar las condiciones óptimas para recibir inversión extranjera (reglas claras), para moderar el mercado de trabajo a través de su Ministerio de forma que haya equilibrio entre empresas y empleados. Recordemos que, hasta la fecha, oficialmente no hay ningún Sindicato con simple inscripción o personería gremial en el rubro. Desde hace varios años existen organizaciones con la intención de tener la representatividad de los trabajadores pero el Ministerio de Trabajo no les ha otorgado la facultad para ejercer. En el supuesto caso que sí tuviera representatividad, sin dudas el actor sindical deberá estar en la mesa de diálogo para fomentar la inserción de jóvenes al mercado IT.

Por otro lado, también el Estado, a través del Ministerio de Educación, debería impulsar más los programas de incentivos y becas para promover el estudio en estas áreas en sus establecimientos públicos, como así también, estimular a las universidades privadas en el acompañamiento de estas iniciativas.

Universidad de  
San Andrés

## Estudiantes y Graduados de carreras de Tecnologías (IT)

### Análisis general coyuntura Argentina

En esta sección voy a analizar cómo se han comportado los indicadores académicos en los últimos 10 años relacionados específicamente a las carreras técnicas, cuyas proyecciones laborales desembocan en gran medida en la industria IT. Para ello, es fundamental contar con información fidedigna de fuentes oficiales, en este caso el Ministerio de Educación de la Nación, y poder comparar, del mismo modo que se llevó a cabo en la sección anterior, las distintas zonas del país además de observar las particularidades entre las entre instituciones públicas y privadas.

Desde una perspectiva más genérica, durante el período 2003-2015, se han creado 24 instituciones de gestión estatal y 13 de gestión privada, lo cual lleva a una primera conclusión que se han ampliado las barreras de acceso al estudio universitario. Son un total de 132 establecimientos provinciales y nacionales, de los cuales el 52% son subvencionados por completo por el Estado.

Año \ Tipo	Estatal	Privado	Total
2013	44	51	95
2015	68	64	132

Fuente: Ministerio de Educación, Departamento de Información Universitaria

La importancia de la educación pública y gratuita como herramienta de desarrollo y movimiento social-económico de una sociedad es una de las grandes ventajas competitivas que tiene nuestro país en materia educativa. Más aún, si miramos lo que sucede en el resto de Latinoamérica ésta proporción está mucho más inclinada a las instituciones privadas, a tal nivel que llegan a ocupar hasta el 100% del universo académico en determinados países de la región.

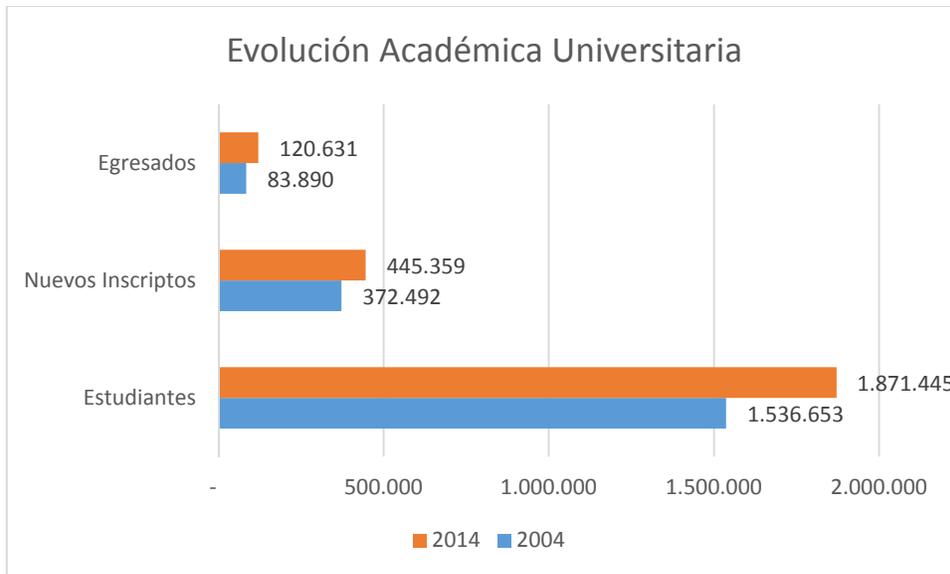
Resulta interesante analizar la cobertura territorial de esas instituciones a lo largo y ancho del territorio nacional. Las instituciones estatales, como era de esperar, tienen una vasta presencia en las 24 provincias del país, pero en el ámbito privado

se observa una mayor presencia en centro y norte del país, en detrimento de la Patagonia, en donde su participación es casi nula. Quizás pueda anticiparse una respuesta en virtud de la demografía de la zona: la población total de Neuquén, Santa Cruz, Río Negro y Tierra del Fuego representan un poquito más del 4% de la población total del país. Y, por el lado de los estudiantes, es habitual que ellos decidan irse a estudiar a ciudades con mejor y mayor oferta académica, como Bahía Blanca, La Plata o mismo Capital Federal/Gran Buenos Aires. Más allá de los números y las percepciones, la ausencia de establecimientos educativos privados limita aún más el desarrollo de los individuos y el de sus ciudades.

El 97% de los estudiantes de la mencionada Región Sur concurren a establecimientos públicos, cuando en promedio el resto del país oscila entre 70% y 90%, dependiendo la Región a analizar.

Tanto se habla de descentralizar las grandes capitales y ocupar de mejor manera el territorio argentino. Sin dudas, se trata de un espiral en este caso descendente: la falta de instituciones académicas y variedad de carreras empuja a los jóvenes (con posibilidades económicas) a salir de sus ciudades de orígenes en busca de mejores oportunidades. Tras los años, algunos regresan pero otros consiguen empleos en esas ciudades y deciden emigrar definitivamente, ya que en sus lugares de origen no conseguirían un empleo similar por la escasa oferta. Esa misma oferta de empleo que generalmente es dominada por el micro-emprendimiento y empleo público. La carencia de mano de obra calificada, entre otras variables como infraestructura, costos, seguridad, telecomunicaciones, etc., no seduce a pequeños y grandes empresarios a generar negocios fuera de las principales ciudades por lo que todo vuelve a concertarse. Y esta situación se ve muy clara en el sector IT.

Por otro lado, y volviendo al análisis del periodo observado ('03 - '15), se observan resultados positivos en cuanto a que tanto la cantidad de estudiantes como nuevos inscriptos y egresados a nivel general, ha crecido de manera constante.



Fuente: Ministerio de Educación, Departamento de Información Universitaria

De esta manera, la tasa de egresados (tanto en instituciones privadas como públicas) creció un 44% en ese período, duplicando en crecimiento a la cantidad de alumnos y nuevos inscriptos, que también registraron mejoras significativas.

Ahora bien, estos datos alentadores podrían llevarme a una primera (y apresura) conclusión que sería suponer que el mercado laboral IT se está nutriendo cada vez más de jóvenes estudiantes/nuevos profesionales. Primera hipótesis falsa: apenas el 22% de los nuevos inscriptos del período 2014 se inclinaron por carreras vinculadas a las Ciencias Aplicadas, las cuales incluyen un amplio abanico de oportunidades; desde Arquitectura, Bioquímica y Farmacia, Ciencias Agropecuarias, hasta informática y todas las ramas de las Ingenierías. En cambio, carreras más vinculadas con las ciencias humanísticas y sociales (Derecho, Psicología, Economía y Administración) están al tope a la hora de la preferencia de los estudiantes con un 60% del total de los estudiantes universitarios del país. Es interesante, como dato de color, mencionar que la carrera más elegida por los alumnos es Economía y Administración, con el 16% del universo total.

Ésto deja en claro que el país tiene un desafío por delante muy importante en la promoción y generación de profesionales técnicos, ya no sólo hablo del mercado IT, sino también de Ingenieros, Científicos, etc., que puedan favorecer al

desarrollo productivo del país, más teniendo en cuenta las tendencias del futuro del trabajo y el avance de la tecnología en sus procesos productivos.

También hay una realidad que afecta los indicadores universitarios que se genera mucho tiempo antes que los jóvenes ingresen a las distintas facultades. Y es lo que sucede en el ámbito de la educación secundaria. Lamentablemente, una deuda pendiente que tiene el país. Una medida de los logros educativos es el porcentaje de estudiantes secundarios que ya están graduados entre 20 y 24 años. Según el estudio de la Asociación Civil "Educación Para Todos", organización no gubernamental orientada al desarrollo de propuestas que permitan cumplir las metas de plena escolaridad, sólo el 53% de los jóvenes de esa edad cuentan con título secundario. Desde las bases no se están generando condiciones para forjar futuros talentos. Como lo expresa Laura Vazquez, periodista de La Nación en su nota publicada en dicho diario "Educación de calidad: ¿por qué es una utopía difícil de alcanzar?", estos indicadores están muy por debajo de la media de los países vecinos como Chile (81%), Perú (80%), Colombia (65%). Brasil con el 51% y Uruguay con el 34% se asimilan a los resultados argentinos.

Por último, es importante señalar además, respecto al gráfico Evolución Académica Argentina de la página anterior, que apenas se recibieron el 6% de los estudiantes activos en 2014. Y esa tendencia no ha cambiado desde el año 2004, cuando el porcentaje era del 5%. Podemos encontrar múltiples fenómenos que expliquen esta baja tasa de finalización de estudios, pero cuando entremos en el siguiente capítulo más referido a las carreras ITs voy a ampliar mis conclusiones al respecto.

### **Análisis particular carreras ITs**

Como mencioné en la introducción, parte de la alta rotación presente en las empresas de la industria IT está vinculada a la escasez de talento. Para llevarlo a términos económicos, en un libre mercado donde las oportunidades de trabajo son extraordinariamente mayores a la cantidad de mano de obra disponible, existirá un exceso de oferta insatisfecho. Como consecuencia de esa ausencia de un punto

de equilibrio, y por ende “mercado imperfecto”, opuesto a como lo pensaba David Smith con su concepto de mercado perfecto, muchas de las compañías canibalizan esta competencia ofreciendo salarios y beneficios que exceden cualquier equidad externa iniciando así un proceso inconsciente de desapego, falta compromiso, y ruptura de los “pactos psicológicos” entre empleados y empresas, de una manera mucho más frecuente. Y si a esto le agregamos la coyuntura argentina de inflación, pérdida de poder adquisitivo vivida en los últimos 15 años, es indiscutible que un trabajador IT va a buscar conjugar el mejor de los escenarios: mejor salario x mejor desafío profesional, primando más el primer eslabón.

En distintos ámbitos académicos y empresariales se habla en la actualidad que hoy estamos preparando alumnos para trabajos que no conocemos, y más aún, para trabajos que sabemos dejarán existir. Recuerdo un ejemplo que brindó Santiago Bilinkis, egresado de nuestra Universidad y Emprendedor, en su exposición del Coloquio IDEA 2016, recientemente llevado a cabo en Mar del Plata, donde hacía referencia a que algunas funciones tradicionales de hoy día, como son la de los Traductores Públicos, muy probablemente se encuentren amenazadas por el avance tecnológico y quizás desaparezcan. Ya existen aplicaciones web para traducir textos y conversaciones en simultáneo, aún no perfectas, pero recordemos que hace apenas 10 años salió al mercado “Google Translator”. Y del mismo modo comentaba cómo la función de Operador/a Telefónico, cuya tarea en los años ‘50/’60 era enlazar llamadas entre 2 personas, en la actualidad a más 50 años nos causa simpatía sólo pensar que existían.

Toda esta introducción de las posibles transformaciones en los trabajos del futuro tiene mucha relación con lo que ha ocurrido en los últimos 20 años en Argentina (y el mundo). ¿Por qué? Los jóvenes profesionales egresados de las carreras ITs allá por los años 2000 en Argentina seguramente no recibieron ningún entrenamiento en programación orientada a objetos, cuya demanda de trabajo explotó apenas unos años después. Tanto “Java” como “.NET”, entre otros lenguajes de programación, básicamente permiten que hoy día nosotros como usuarios finales podamos en nuestra cotidianeidad leer diarios online, hacer

shopping desde una Tablet, o ingresar al “home banking” desde cualquier Smartphone. Estos códigos de programación fueron creados en la meca tecnológica de EE.UU., llamada “Silicon Valley”, por Sun Microsystems y Microsoft respectivamente, allá por fines de los ´90s, principios de 2000.

El mismo ministro de Educación de la Nación Esteban Bullrich comentó meses atrás que “el sistema educativo no sirve más; está diseñado para hacer chorizos, todos iguales, empleados en empresas que hacían todo el día lo mismo, que usaban el músculo y no el cerebro y nunca lo cambiamos”<sup>6</sup>. Estas frases impactan e invitan a reflexionar sobre los contenidos de los programas educativos, muchos de ellos desactualizados desde hace décadas, que atentan contra el interés y falta de atención de los alumnos de cara a los trabajos del futuro. Sumado al tema de los contenidos, es importante replantearse la duración de las carreras. En la teoría, duran más que en otra parte del mundo, y en la práctica (por la dualidad de estudio y trabajo en simultáneo) se extienden aún más en el tiempo generando así más desconexión entre el mundo académico y las tendencias laborales del mercado.

¿Y cómo se vincula esta complejidad con la escasez de talento en Argentina? Según datos oficiales del Ministerio de Educación, en el año 2003 egresaron de las distintas universidades, públicas y privadas, del país un total de 29 profesionales de la carrera de Computación. En ese mismo año, mirando la comparación con el capítulo anterior referido a los empleos ITs, ya había un total de 21.000 puestos en blanco. Para ese entonces el “boom” tecnológico ya estaba entre nosotros, liderado por las punto.com y la penetración de internet en las empresas y hogares. Por supuesto que los cambios no se pueden observar en períodos tan cortos de tiempo. Y probablemente, si hablásemos con alguno de esos 29 egresados de 2003 muy pocos hubieran imaginado el rol que en la actualidad desempeñan. Algo radicalmente distinto a los egresados de carreras tradicionales como Administración, Psicología, Derecho, etc., de ese entonces.

---

<sup>6</sup> El Litoral: Bullrich: "El sistema educativo argentino no sirve más, hay que cambiarlo", 13 de Octubre 2016.

Lo interesante al analizar lo sucedido con los estudiantes y egresados de las carreras ITs es poder alejarse un poco en la línea de tiempo y observar ciclos más largos para detectar tendencias. Para ello, tomé el período 2003/2013 en la rama de las carreras de ingenieriles, tales como Ing. en Computación e Ing. en Informática/Sistemas, de todo el universo educativo argentino. Y aquí nos encontramos con la primera señal de alerta: la cantidad de estudiantes de esas carreras bajó un 9% en la década mencionada (pasó de 43.872 a 39.812). Llama poderosamente la atención cómo la demanda de estudiantes a nivel general entre 2004 y 2014 aumentó 20%, como mencioné en el capítulo anterior, y sin embargo, la demanda de alumnos de estas ingenierías cayó casi 10%. ¿Por qué esta contraposición? Sin el objetivo de hacer un análisis sociológico profundo en el tema, llego a 2 conclusiones: una relacionado con el nivel de la educación a nivel país, y otra, propia con la dinámica del mercado IT.

Vamos a elaborar más sobre el punto. Lamentablemente para el país, la crisis socio-económica que llega a su punto máximo en el 2001 deja secuelas que no se erosionan en el corto y en el mediano plazo. La carencia de empleos en el núcleo familiar, recordemos que tuvo picos de más 18% de la población económicamente activa (PEA) en 2003, sumado a una población total cercana al 57% por debajo de la línea de la pobreza (según datos del INDEC año 2002), junto a la crisis de las instituciones y representación política, hizo que la educación universitaria no sea prioridad para los jóvenes de ese entonces. Antes de atender a clases era necesario cubrir otras necesidades más elementales. Y más aún, sabiendo que las carreras Ingenieriles son más complejas a nivel de exigencia, cuentan con alta carga horaria de cursadas y son de las que más años duran en promedio. En líneas generales, en la UBA, se estima que un Ingeniero tarda entre 8 y 10 años en recibirse. Además, se requiere contar con disponibilidad casi exclusiva para estudiar a lo largo de la misma y, para elevar aún más barrera de ingreso, es fundamental contar con una educación secundaria sólida en ciencias aplicadas para que esa transición a las materias universitarias sea lo más exitosa posible.

Recientemente, el Secretario de Políticas Universitarias de la Nación Albor Cantard mencionó en una entrevista a Infobae<sup>7</sup> que "la edad promedio de graduación de nuestros universitarios es de 28 años. La lentificación de las carreras es uno de los indicadores más negativos del sistema. A esa edad, en Europa y en otros países están haciendo el doctorado. Asimismo, mencionó "se gradúan solo 3 de cada 10 personas que ingresan a la universidad, sin dudas el indicador más negativo del sistema universitario. Apenas es un poco mejor en las universidades de gestión privada". Y finalmente hizo hincapié a la multiplicidad de factores que impactan en esas métricas, entre ellas "los problemas de formación en el secundario".

Por otro lado, encontramos una respuesta que es intrínseca de la dinámica laboral y estudiantes del sector analizado. Durante la década de '00, las compañías de tecnología han llevado a cabo numerosas campañas de promoción y captación de talentos universitarios para cubrir sus expectativas de puestos de trabajo. Han visitado universidades en todo el país; en muchos casos relocando talento del interior a Buenos Aires. En simultáneo, hasta se ha llegado a buscar talentos jóvenes de Escuelas Técnicas Secundarias, sin que aún hayan finalizado su primer año de universidad, en aras de entrenarlos en diferentes lenguajes de programación dado que esos chicos contaban con una muy base de programación de la Secundaria.

En consecuencia, al conjugar las 2 variables se encuentran algunas respuestas de por qué la tasa de estudiantes universitarios de esas carreras de ingenierías ha disminuido. La tasa de abandono/deserción fue muy alta. Fundamentalmente porque es imposible estudiar y trabajar al mismo tiempo durante toda carrera, y luego, ¿qué estímulo podría tener un chico de 23 años en seguir estudiando si ya conseguía un trabajo bien remunerado (muy por encima del promedio)? Y que, al mismo tiempo, el hecho de seguir estudiando y recibirse no le iba a generar ningún cambio en las condiciones de contratación laboral, sino más bien que estaba asociado a la satisfacción personal de adquirir más conocimientos y contar

---

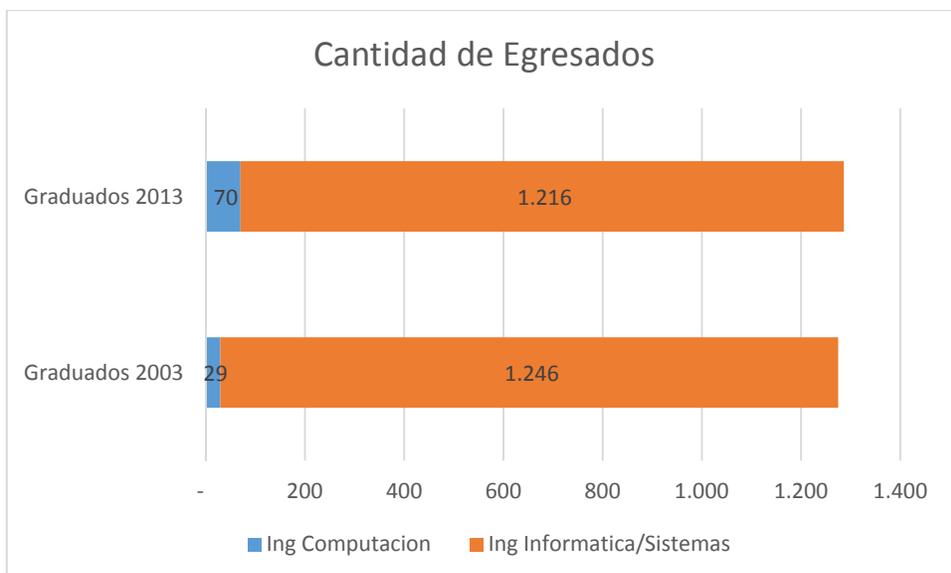
<sup>7</sup> Reato C. Albor Cantard: "La edad promedio de graduación de los universitarios es de 28 años". Publicación Diario Infobae, 2 de Junio de 2016.

con mejores herramientas para el futuro. Y en el peor de casos, priorizar el estudio podría desencadenar en renunciar a su trabajo.

### *Comportamiento de las tasas de egresados*

Cuando hablábamos al cierre de la sección anterior, “Análisis general coyuntura Argentina”, la tasa de graduados universitarios total de Argentina era alarmante por su bajo porcentaje, cercano al 6%, y que esa tasa no se había modificado en los últimos 10 años era aún más preocupante. Tenemos una grave falla en sistema educativo superior que hace que mucha gente ingrese, pero luego se pierda en el camino hacia su graduación. En algunos casos, vemos eternos alumnos deambulando por los claustros, generalmente públicos, haciendo más política partidaria que intentando alcanzar el título de grado (experimentado en primera persona por ser egresado universitario de la UBA), lo cual confunde el objetivo primario de un estudiante.

Cuando miramos puntualmente las carreras IT (Ingeniería en Sistemas/Informática y Computación), esa tasa es un espejo de la anterior. Diría quizás un poco peor: **sólo el 3% de los estudiantes se recibieron el 2013, igual número que una década atrás**, es decir, seguimos viendo la tendencia de abondo o el concepto de “eterno estudiante” de la universidad pública. El único dato que podría llamarse positivo es que el volumen de graduados fue apenas mayor (alcanzó un total de 1.286) que 10 años atrás.



Fuente: Ministerio de Educación, Departamento de Información Universitaria

El total país en el año 2013 generó casi 5.000 graduados entre las 3 Ingenierías ya mencionados en el cuadro superior, más la Licenciatura en Informática. Las universidades que más contribuyen con la cantidad de graduados están ubicadas en Capital Federal, Gran Buenos Aires y La Plata. Ellas son: UTN (1.010), Universidad Nacional de La Plata (195), Universidad Nacional de La Matanza (171), Universidad de Buenos Aires (149) y el Instituto Tecnológico de Buenos (26). El 70% de esta población viene de establecimientos públicos.

Claramente la importancia de la universidad pública como herramienta de mejora social es insoslayable, pero al mismo tiempo deja entrever algunos aspectos: la escasa federalización de las instituciones privadas en el territorio nacional, y la poca población que puede acceder a ella.

Para concluir, se trata de un número muy poco relevante para la oferta de trabajo existente, y como lo mencioné anteriormente, más aún de cara a los 3.000 puestos nuevos que se generaron en la industria en ese mismo año.

*Rol de la Mujer en carreras ITs*

Es sabido que históricamente la presencia del sexo femenino en el mercado laboral de tecnología es limitada en Argentina. Sin dudas, las preferencias de ellas están orientadas a las ciencias humanísticas o sociales, sobre todo al notar que la mujer representa el 60% promedio total de los estudiantes y graduados universitarios. Los niveles de participación femenina en carreras de tecnología están alrededor del 16/20%, según los datos del Ministerio de 2013. El objetivo de este trabajo no es entender por qué dicha proporción es tan baja, pero sí quiero expresar que una posible fuente de mayores profesionales IT, sin duda, puede venir a través de una mayor participación de la mujer en el sector.

En este sentido, los números de Argentina no son llamativos. Tampoco la industria está dominada por presencia femenina en otras latitudes del mundo. Un informe de la consultora Deloitte de 2016, afirma que en EE.UU la tasa de egresados de Ciencias de la Computación fue del 18% en 2013, un similar porcentaje (17%) en el Reino Unido, y solamente Canadá alcanzó un mejor resultado llegando a tener un 25% de graduadas mujeres, detallando así la misma preocupación que marco en este trabajo.

Al mismo tiempo, la presencia femenina en el mercado laboral IT en esos países centrales no dista de los porcentajes académicos recientemente comentados, éstos es, alrededor del 20 al 24% de los puestos de esos puestos de trabajo son ocupados por mujeres.

## Convivencia Generacional

Desde hace algunos años se viene conversando, tanto en ámbitos académicos como empresariales, la presencia de 4 generaciones distintas dentro de un mismo entorno organizacional; Baby Boomers, Gen X, Gen Y (Millennials) y Gen C (nativos digitales), y todos los desafíos que ello acarrea en términos de liderazgo, compromiso, conformación de equipos de alto desempeño y finalmente fidelización. Todos sabemos que hay una cosa en la vida que no se puede controlar y esa es el paso del tiempo. Se estima que para el año 2020, el 50% de los trabajadores mundiales serán Millennials, y que para el 2030 llegarán a ser el 75% del total.

Pero, ¿cuál es el desafío o problema que implica esta convivencia generacional? Y como dice Paula Molinari, presidenta de la Consultora de Recursos Humanos Whalecom, se trata de personas con diferencias profundas en la manera de pensar, de ver la vida, de los valores y actitudes. Para entender más a fondo el desafío es imprescindible describir brevemente cada una de las generaciones y sus particularidades:

- *Baby Boomers*

Son aquellos trabajadores entre 52 y 70 años de edad, que vivieron los procesos de post guerra, la defensa de los derechos civiles. Muy dedicados a su trabajo, competitivos y optimistas. Orientados al trabajo en equipo, fidelidad con el empleador y un liderazgo que establece claras direcciones a través del consenso. No piensan en retirarse, lo importante es ser productivo. Ven a la tecnología como un regalo, no como algo dado.

- *Gen X*

Personas entre 37 y 51 años. A diferencia de sus antecesores, no viven para trabajar, buscan un balance vida/trabajo. Más independientes y autónomos, con menos reglas, algo más informales. El trabajo debe brindarles un espacio para desarrollarse profesionalmente. Foco en la innovación y creatividad.

- *Gen Y*

Se encuentran entre los 26 y 36 años de edad. Los líderes deben ser competentes, tienen que permitirles y estimular la libertad, y autonomía en la toma de decisiones. Entornos de trabajo colaborativos, valoran la diversidad y distintas opiniones. Les apetece sentirse conectados con el aporte que hace la empresa a la sociedad y el medio ambiente. Foco en la calidad de vida por sobre el trabajo y la estabilidad laboral. Solicitan constantemente feedback y contar con oportunidades de carrera/crecimiento.

- *Gen C*

Menos a 25 años de edad. Son los nativos digitales. Los líderes deben ser flexibles y sabios tecnológicos. Deben ser reconocidos de manera seguida, como así también buscan recibir feedback continuo. Aspiran ser parte de un entorno comprometido y divertido de trabajo donde ellos puedan moldear su rutina de trabajo. Mucha interacción con las redes sociales y poco apego a la rigidez de las estructuras sociales. Motivados por la honestidad y la integridad.

Federico Sanz, ex alumno de nuestra universidad, mencionó en su Trabajo de Graduación del MBA “Motivaciones de la GEN Y en las compañías multinacionales en Argentina”, de diciembre de 2015, las características y motivaciones distintivas de la generación nacida entre 1980 y 2000 (Gen “Y” y Gen “C”), basado en una recopilación de diferentes publicaciones<sup>8</sup> que pueden agruparse de la siguiente manera:

Colegas/equipos de trabajo: Valoran trabajar en equipo, tener colegas de alta calidad profesional, y accesibles. Incluso, ponderan el hecho de generar amistades con compañeros de oficina.

Flexibilidad/carga laboral/ambiente de trabajo: Aquí es donde se distancian más de las generaciones anteriores, buscan no estar atados a horarios sino objetivos y responsabilidades (no hace falta llegar a las 9AM a la oficina y salir a las 6PM). El

---

<sup>8</sup> Sanz F de “How Gen Y & Boomers will reshape your agenda” (Hewlett, S., Sherbin, L., y Sumberg, K., 2010), “PwC’s NextGen: A Global generational study” (Finn, D., y Donovan, A., 2013), “Big demands and high expectations – The Deloitte Millennial Survey” (Deloitte, 2014).

ambiente debe ser descontracturado, incluso respecto a los códigos de vestimenta. El trabajo no es lo más importante en la vida, sino un medio para alcanzar metas personales, por lo tanto el balance vida/trabajo es crucial para esta generación. Destinar tiempo a actividades personales fuera del horario laboral es tan importante como el trabajo mismo.

Capacitación y desarrollo: Continuo nivel de desarrollo y promoción interna. Muchas veces, esas ambiciones son esperadas muy a corto plazo lo que invita a replantearse modelos clásicos de permanencia en un rol para pasar a uno mayor. Acceso a nuevos desafíos y trabajos en el exterior. Posibilidad de desarrollar habilidades de innovación y liderazgo, justamente Cultura (de la innovación) y Liderazgo Situacional serán algunos de los ejes de mi propuesta.

Feedback recibido: Debe ser permanente, tanto para felicitarlos como para aprender y mejorar para el futuro. Que sea tanto de sus Jefes como de la empresa también.

Directa relación con el concepto de “Growth Mindset”, y los sistemas tradicionales de Gestión del Desempeño que mencionaré más adelante.

Relación con la compañía y su entorno: Que la empresa tenga conciencia medioambiental / social. Contribuir a desarrollar productos / servicios que tengan foco en resolver los problemas de la sociedad.

Estrecho vínculo con mi propuesta de Filantropía Corporativa que luego comentaré.

Habiendo comentado estas principales características, el rol de un Líder de Equipo se torna fundamental para poder equilibrar los distintos intereses de las generaciones. Particularmente, un buen Líder necesita contar con habilidades y competencias que deberán ajustarse de acuerdo a una situación y un individuo o equipo dado (liderazgo situacional). Las nuevas generaciones, a diferencia de sus predecesoras, piden a viva voz tener mayor responsabilidad, autonomía, que su trabajo sea valorado, ser reconocidos frecuentemente, feedback permanente y

tener acceso continuo a la tecnología. Y ésto contrasta diametralmente con las expectativas de los Baby Boomers.

Según un estudio de la consultora Mercer de Argentina, presentado en Septiembre de 2016, la distribución etaria en la industria “High Tech” (según la categoría que representa a empresas de tecnología) revela resultados que obligan a las empresas a replantear el tipo de relaciones que establecen con sus empleados y el rol que desempeña el Manager. El estudio muestra que el 62% de la población de su muestra pertenecen a la Gen Y, el 33% Gen X y sólo el 5% son Baby Boomers. La industria “High Tech” es la que más proporción de Gen “Y” y menos de Baby Boomers tienen en comparación con industrias como Bancos, Consumo, Energía y “Life Sciences” (empresas vinculadas a la salud, farmacéuticas, biotecnologías, entre otras).

Sin dudas, las empresas de tecnología son y serán las más impactadas por las diferencias generacionales, como nunca antes sucedió. A mi entender, los Gerentes, como embajadores de la empresa, son la pieza fundamental para que el engranaje compañía-trabajador sea una relación más sustentable y beneficiosa de mediano-largo plazo. Justamente, numerosos estudiosos a nivel local y mundial ya aseguran que la causa principal de renuncias a un trabajo no es ni por mejores condiciones salariales, ni la proyección de carrera, sino ni más ni menos que la mala relación con sus Jefes.

## **Marco conceptual, analítico y metodológico**

El sustento teórico que decidí utilizar va a estar basado en teorías y modelos de gestión estudiados durante esta Maestría, pero también utilizaré un concepto teórico novedoso por estos tiempos, vinculado a la Mentalidad del Crecimiento en las Organizaciones (“Organizational Growth mindset”), que me permitirán llegar a determinadas conclusiones y recomendaciones. De la misma manera, y ya desde una perspectiva práctica, el estudio también se apoyará en entrevistas llevadas a cabo a empresas multinacionales del sector IT para advertir los niveles de rotación en la industria en nuestro país.

El sustento teórico facilitará el análisis de dicha problemática desde una perspectiva holística, teniendo en cuenta los principales stakeholders de la ecuación: Empresa, Empleados, Managers y Estado.

### **Cultura organizacional**

Toda organización tiene su propia y única cultura. Denominamos “cultura organizacional” como aquellos conjuntos de valores, creencias y significados que son compartidos por todos sus empleados. El identificar y trabajar sobre cualquier cultura organizacional es esencial para comprender el accionar de sus integrantes.

Partiendo de la propuesta elaborada por Stephen Robbins y Thomas Judge en su libro “Comportamiento Organizacional”, voy a trabajar el concepto de cultura y su vínculo con la innovación y el aprendizaje. Las organizaciones más exitosas son aquellas más innovadoras, y para llegar a ese estadio deben cumplir con determinadas características dentro de un grupo de trabajo, dentro de un área y finalmente en todo nivel organizativo.

### **Liderazgo Situacional**

Como lo he mencionado anteriormente, el role del Manager es quizás el más determinante dentro de esta problemática. Son los responsables de definir la visión, transmitir la misión y organizar los equipos de trabajo detrás de los objetivos propuestos. Numerosas escuelas de Liderazgo han sido desarrolladas

desde la revolución industrial hasta nuestros días, y como sabemos, ninguna es perfecta, pero sí creo que la escuela del Liderazgo Situacional, de Paul Hersey y Ken Blanchard, es una herramienta poderosa de gestión que todo Manager de equipo tiene que conocer y poner en práctica en su cotidianeidad para que su liderazgo sea más efectivo. La propuesta de este modelo es que no alcanza con que un Manager tenga un sólo estilo de liderazgo para manejar distintos equipos y sus características, sino que un líder efectivo debe adecuar su estilo de acuerdo a un contexto determinado. Y ese contexto está determinado por el nivel de relacionamiento que tiene con su empleado/equipo, y el nivel de madurez que tenga esa persona/equipo en relación a la tarea que lleva a cabo, es decir, cual es un nivel de conocimiento y autonomía.

### **Mentalidad del Crecimiento**

La corriente teórica denominada en inglés “Growth Mindset”, creada por David Rock, Heidi Grant Halvorson y Christine Cox, está teniendo cada vez mayor aceptación en el mundo laboral, luego de haber llevado a cabo numerosos ensayos y estudios durante 20 años en distintos establecimientos académicos de los EE.UU. Esta línea de pensamiento intenta describir como tanto individuos como organizaciones enteras interpretan y/o manejan el éxito y los errores. Según esta teoría, uno puede tener una mentalidad de crecimiento “Growth Mindset” y en consecuencia, tener una conducta de permanente aprendizaje, mejoramiento de capacidades y habilidades, o bien, tener una posición más conservadora o “Fixed Mindset” en la que uno voluntaria o involuntariamente se fija límites y no se permite mejorar, aprender, perfeccionarse.

Esta línea de pensamiento está directamente vinculada con los Sistemas de Gestión del Desempeño que cada compañía elige utilizar, ya sea a través de los ya conocidos ratings con calibración entre pares – Campana de Gauss -, o bien, con evaluaciones de desempeño continuas a lo largo de año, sin tener que colocar una nota y hacer calibraciones entre pares al final del año.

## **Rotación de personal: Benchmarking local**

Una de las principales motivaciones de este trabajo es poder relevar información del mercado tecnológico argentino que, de alguna manera, permita corroborar la situación planteada acerca de los altos niveles de rotación en el rubro IT. Por el mismo lado, al llevar a cabo estas investigaciones en diferentes empresas se accede a valiosa información acerca de qué están haciendo estas compañías para bajar estos porcentajes de rotación, qué estrategias vienen planteando para mitigar esos valores, cuáles son los programas y acciones más exitosos, entre otros elementos.

Así fue como desarrollé una investigación de campo con empresas multinacionales, radicadas en la Capital Federal. Fueron un total de 3 compañías, cuyo denominador común es que ofrecen productos, servicios y soluciones informáticas, tanto para clientes nacionales como internacionales. Por razones de confidencialidad de la información recogida, a través de sus Gerentes de Recursos Humanos, no voy a detallar el nombre de las organizaciones.

Una de las compañías que más me llamó la atención fue que al observar su índice de rotación promedio de los últimos 4 años era del 28%. Estamos hablando de una empresa de 400 trabajadores que exporta servicios al exterior y brinda soporte a nivel local también. En otras palabras, la plantilla de esta subsidiaria multinacional se pudo haber renovado por completo en 3,3 años. Por supuesto que su talento es muy codiciado por sus competidores; tienen en sus filas programadores web y perfiles SAP, “skills” muy demandados y de escasa presencia. Y cuando revisé la información demográfica de sus empleados, encontré estos interesantes indicadores: casi la mitad de su población está integrada por Gen C (12%) y Gen Y (35%). ¿Y su diversidad de género? El 80% compuesto por hombres. Está claro que no es una empresa sexista, ni muchos menos, simplemente está asociado a lo que mencioné anteriores de la baja presencia de la mujer en carreras universitarias y puestos de trabajo informáticos.

Según me comentaba el Gerente de RRHH durante la entrevista, el motivo principal de salida mencionado por los ex empleados es el salario (casi el 70%).

Para nada descabellado, en un país dominado por la alta inflación. Pareciera ser un mecanismo de protección del poder adquisitivo dar saltos de empresa a empresa, más aún cuando el incremento anual recibido no le “ganó” a la inflación anual.

Similar camino atraviesa otra reconocida Consultora de Software internacional, con alrededor de 1.000 empleados en el país. También cuentan con programadores, analistas funcionales, consultores en sistemas, etc. En el corriente año registra una rotación del 16%, dato que los alegra mucho porque venían de más de 20% años atrás. El 52% de su gente está dentro de la denominada GEN Y (entre 25 y 35 años) y la antigüedad promedio es de apenas 3 años. Digo apenas porque si comparamos con industrias más estables (como banca, petrolera) son valores muy bajos, pero en el mercado IT diría que está dentro del promedio. Cuando le pregunté por los principales motivos de renuncia me respondió: desarrollo profesional, relación con su jefe y finalmente salario. Como ya he mencionado, las nuevas generaciones necesitan otro tipo de vínculo laboral, distinto al que hemos visto en los últimos 20 años. Ampliaré en la sección “Recomendaciones y Conclusiones”.

Por último, seleccioné una empresa con casi 1.500 empleados y oficinas tanto en Buenos Aires como en el interior del país. La mayoría de sus empleados tienen los mismos perfiles anteriormente mencionados y ofrecen sus servicios en Argentina y el mundo. Al observar la línea histórica de rotación se observan valores entre los 15 y 23% durante los años anteriores, y más recientemente han logrado bajar el número a casi un dígito, lo cual a simple vista parecen datos alentadores. Pero, según me comentaban en la empresa, esa mejora está más asociada a procesos internos de re-organización (despidos, retiros voluntarios, etc.) y la situación de caída del empleo en el país, más que a un cambio en la estrategia de los programas de retención de la compañía, que por supuesto los tienen.

Para culminar este capítulo, quiero afirmar que estas 3 empresas no son muestras aisladas y distorsionadas del mercado. Podríamos continuar con el análisis,

ampliando la base de estudio, y los valores nos confirmarían que la alta rotación en el rubro IT es una realidad, y lo viene siendo desde por lo menos 10 años.



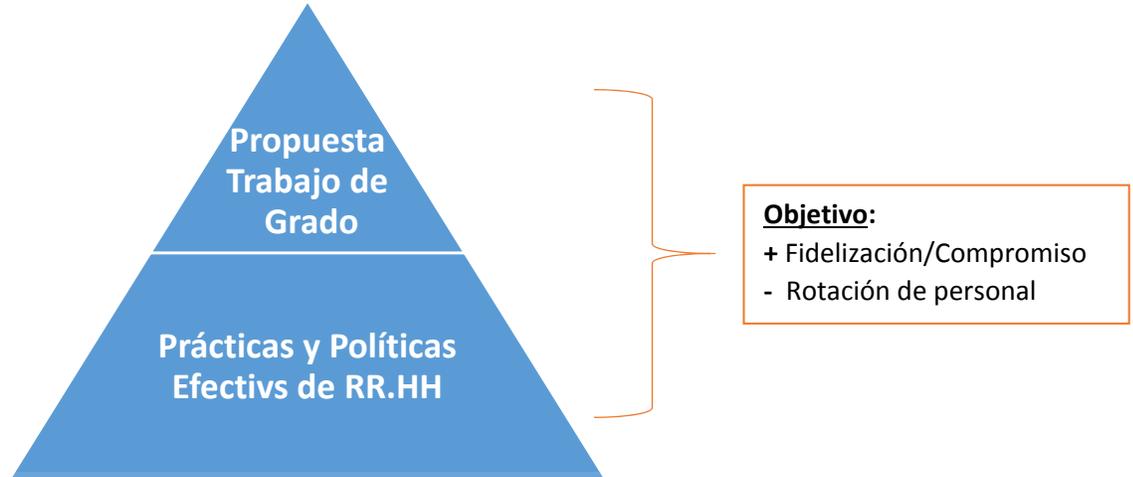
Universidad de  
**SanAndrés**

## Recomendaciones y conclusiones

Antes de describir las recomendaciones que propongo a este trabajo es importante señalar que no existe una única manera de resolver este desafío, ni tampoco hay una receta mágica para llevar estos altos índices a niveles cercanos a cero. No obstante, estoy convencido que las distintas alternativas tienen que vincular a múltiples actores / instituciones para que éstos trabajen de manera interdisciplinaria. Los principales stakeholders son: La empresa y clúster de empresas, el Estado (a través de sus Ministerios de Educación y Empleo), y los grupos de empleados ya sea de manera independiente, o en algún futuro, a través de una representación sindical.

Por otra parte, el set de recomendaciones que mencionaré más adelante debe ser considerado como un complemento a las acciones y programas de retención de talento que toda compañía ya pudiera tener implementado o piensa llevar a cabo. No se trata de reinventar la rueda, ni dar soluciones mágicas a un problema estructural, pero sí se necesita contar con una base sólida de programas de fidelización de empleados que ya estén en marcha. Justamente, durante las clases que tuvimos de la materia RR.HH, liderada por Ariel Kievsky, el profesor nos compartió algunos conceptos investigados y desarrollados por el escritor y profesor de Comportamiento Organizacional Jeffrey Pfeffer acerca de aquellas 13 mejores prácticas y políticas de RR.HH para la gestión de personas en ámbitos organizacionales. Ellas van desde la seguridad en el empleo, rigurosidad en los procesos de reclutamiento, altas remuneraciones, pagos por incentivos, hasta desarrollo de carrera, promoción interna, y capacitaciones orientada a competencias, entre otras. Cada una de ellas, muy relacionadas con las expectativas de las nuevas generaciones. El conjunto de esas 13 prácticas están asociadas directamente con las claves de éxito de cualquier organización: Productividad, Compromiso y Capacidad. Menciono a Pfeffer como punto de partida de esos programas “indispensables” de fidelización y retención que las empresas deberían poner en marcha. Estas famosas prácticas serían la base de la pirámide en la que por encima de ese nivel inicial, le agregaría mi propuesta.

## Alineación de las Prácticas y Políticas de RR.HH con el Trabajo de Grado:



Recopilando el capítulo de los “Antecedentes” desarrollados en el Trabajo de Grado, está claro que el problema es más estructural que coyuntural, y que involucra a diferentes aristas que están interconectadas. La punta del iceberg es que la demanda de trabajo es tal que supera a la cantidad de profesionales, por lo tanto la alta rotación es una consecuencia lógica y constante en el tiempo. Como recordamos, pese a la recesión económica del país en 2015, el empleo IT creció el año pasado y se generaron 3.000 puestos nuevos de trabajo, por ende, mayor necesidad de personal.

Pero el problema de la alta rotación es mucho más profundo y se va gestando varios años antes que los jóvenes ingresen por primera vez al mercado de trabajo (IT). En primer lugar, la deuda es educacional. Tenemos una de las tasas de deserción estudiantil media más altas de Latinoamérica: sólo el 53% de los jóvenes entre 20 y 24 años cuentan con título Secundario. Éste es el primer inhibidor para generar mayor caudal de estudiantes que ingresen a las universidades, puntualmente en carreras de Sistemas/Informática. Una mayor cantidad de estudiantes y egresados de Sistemas entrando al mercado laboral haría que la demanda se satisfaga sin necesidad de esta constante, y hasta por momentos, caníbal pelea por un talento escaso.

Luego, el universo se sigue achicando cuando apenas el 20% de la población universitaria se anota en carreras de Ciencias Aplicadas, en contraste con el 60% de Ciencias Sociales y Humanas. Y, desgraciadamente, sólo el 3% se recibe por año (mismo indicador entre los años 2013 y 2003).

Cuando a este análisis le agrego la variable diversidad de género, nos encontramos que sólo entre el 15/20% de los estudiantes son mujeres. Siendo un país con mayor cantidad de mujeres en las universidades, y pudiendo ser ésta una variable que posibilite alguna mejora, está claro que hasta el momento las preferencias de las damas no están en las carreras informáticas.

*¿Cómo cambiar esta tendencia de pocas mujeres (y hombres) en la industria IT?*

Sin dudas, se debe comenzar un trabajo de promoción en las escuelas secundarias porque allí se puede conversar con las futuras estudiantes universitarias y entender sus motivaciones, deseos, inquietudes, etc. Una propuesta sería conformar grupos de “Mujeres Líderes de Sector IT”, a través de un clúster de empresas con el soporte del Estado, para que desarrollen de manera mancomunada una serie de charlas/talleres sobre nuevos productos, soluciones, programas, etc., en las clases de Computación de las escuelas públicas y privadas de nivel medio. Teniendo en cuenta que los adolescentes ya son nativos digitales, el “gap” con la tecnología es mucho menor que hace 20 años, cuando los departamentos de sistemas de los colegios estaban ocupados mayormente por varones programando en el lenguaje logo.

Otra recomendación que sugiero está también orientada a la educación media, y aplica también para el sexo masculino. Trabajar junto a los gabinetes psicopedagógicos de los colegios para ofrecer charlas y aclarar dudas a alumnos que no tengan decidido qué estudiar, o quieran saber más del mundo laboral de Sistemas. Promocionar el rubro IT y las virtudes de su mundo de su trabajo: flexibilidad, parte de equipos multiculturales, viajes, remuneración alta, beneficios, trabajos dinámicos, etc., pueden despertar la vocación de muchos.

Considero apropiado, además, trabajar en las universidades para que la tasa de graduados (femenina y masculina) sea más elevada. Por un lado, a través también

de charlas ofrecidas por mujeres líderes de IT, acerca de las nuevas tendencias del mercado, en qué se está innovando. Mujeres que puedan contar sus proyectos, logros, experiencias y puedan inspirar a los futuros graduados.

Por otro lado, es necesario que las universidades y empresas acuerden programas de mutua ayuda para que los empleados/as pueden tener mayor flexibilidad (horaria y de tareas) y así priorizar los estudios para no abandonar en el intento. "Flexibilidad", la palabra más repetida y buscada por las nuevas generaciones. Las empresas pueden implementar programas de estímulos y recompensas manejados por la compañía, tales como, premios por materia aprobada, por graduación, días adicionales por estudio y para vacaciones. Incluso, manejar jornadas de trabajo reducidas (y recompensadas al 100%) en algún momento de año. Así, los empleados sentirán que la empresa los acompaña a lograr metas personales, además de profesionales. Es necesario romper con los esquemas tradicionales de contratación, las generaciones nuevas reclaman vínculos laborales menos rígidos.

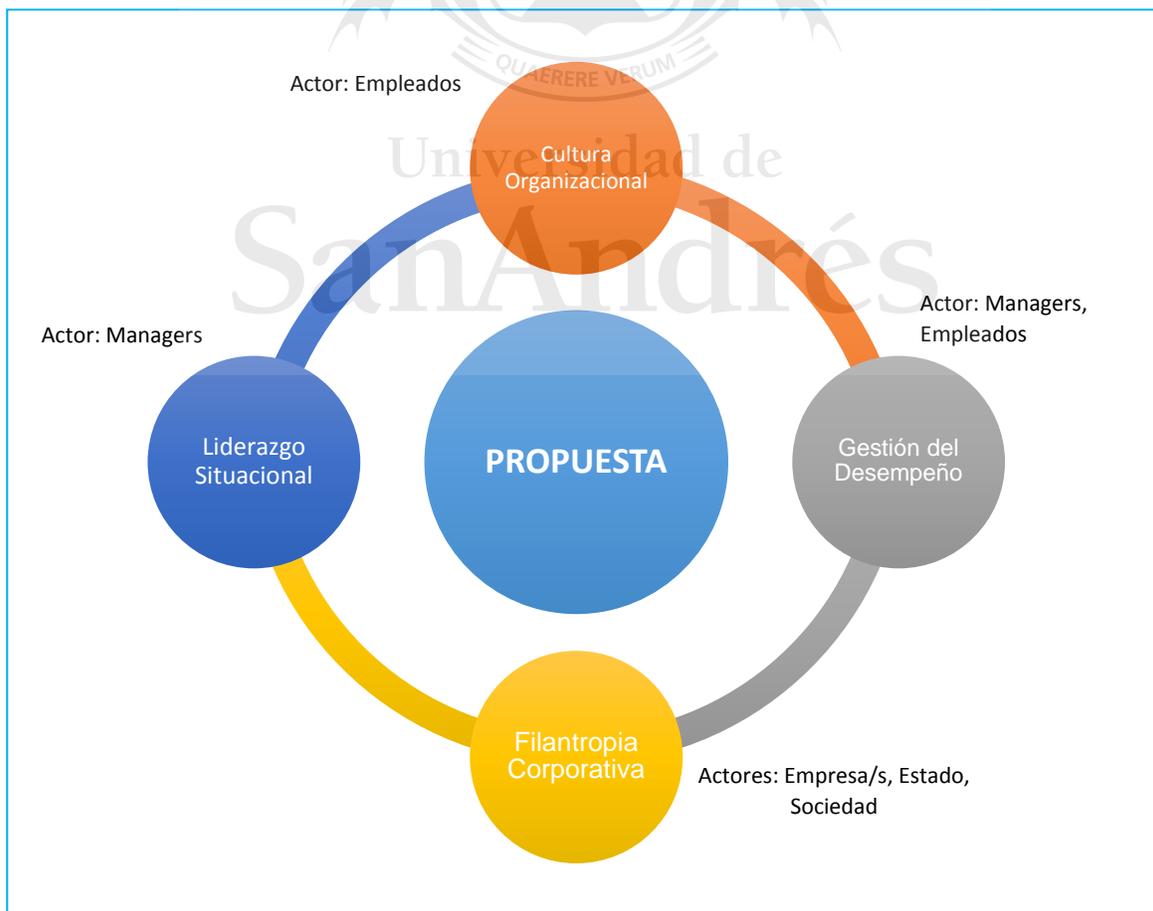
Asimismo, propongo que las universidades privadas ofrezcan tarifas diferenciadas para incentivar la inscripción en estas carreras (con subvención estatal). Por su parte, las instituciones públicas podrían, como parte de un plan educativo del futuro, expandir su base de alumnos a través del ofrecimiento de más y mejores becas de estudio en este segmento. El siguiente eslabón en la cadena será enlazar los estudiantes con los empleadores a través de programas de pasantías, mucho mejor remunerados que los actuales para evitar que los estudiantes elijan un trabajo de tiempo completo y así dejar la facultad. A través de estas acciones, también se puede generar mayor compromiso y menor rotación en la empresa.

Dejo para el final la variable generacional, relacionada con la irrupción en el mercado laboral de los Millennials y Nativos Digitales. La separo de todas las antecesoras porque es totalmente independiente a la coyuntura de un país. Esta convivencia de 4 generaciones tiene la particularidad que se desarrolla y transcurre de la misma manera y de forma simultánea en todo el mundo; excede a las políticas de estado, al nivel de desarrollo socio-económico de un país, etc.

Pero tiene la posibilidad de ser trabajada en el seno de cualquier empresa. Empresas y Gerentes que desconozcan/ignoren las motivaciones, deseos y aspiraciones de estas generaciones continuarán sufriendo la fuga de talento, y peor aún, les costará cada vez atraerlos y desarrollarlos.

Habiendo hecho esta explicación, voy a desarrollar las estrategias y recomendaciones para que las empresas puedan manejar de mejor forma los altos índices de rotación. Desde mi perspectiva, las estrategias tienen que estar diseñadas para que los principales stakeholders ya mencionados sean los agentes de cambio, y actores preponderantes para garantizar la ejecución de los programas.

La propuesta radica en 4 pilares fundamentales que toda empresa tiene que trabajar: **Cultura Organizacional, Gestión del Desempeño, Filantropía Corporativa, y Liderazgo Situacional.**



Como comenté al principio del Trabajo, llegar a indicadores de rotación 0% es inalcanzable en la actualidad por razones de insuficiencia de mano de obra, naturaleza de la industria, y características de las generaciones. Mi objetivo apunta a que las empresas puedan trabajar sobre las variables que hoy están su alcance, y así obtener indicadores cercanos a 1 dígito de rotación.

Voy a comenzar con **Cultura**. Las organizaciones tienen que trabajar y promover una cultura de la innovación y el aprendizaje continuo dentro de sus grupos de trabajo. De la misma manera, los programas de compromiso y políticas de RR.HH tienen que ser también innovadores y responder a las nuevas necesidades. Tener a las nuevas generaciones trabajando en nuevos desafíos, desarrollando prototipos, nuevos productos, mejorando procesos, sin temor a equivocarse es lo que más los identifica, como ya vimos, y cuya responsabilidad recae mayormente en el Manager. Pero también RR.HH tiene que acompañar el cambio cultural a través de programas creativos. Definir jornadas reducidas de trabajo (6hs en lugar de 8), tiempo libre adicional, respetar el balance vida/trabajo, promover experiencias internacionales ya sea por trabajo, estudio, o bien, por razones personales (viajes de placer por el mundo, algo que viene siendo una costumbre en la Gen Y), como así también, programas de reconocimientos en donde el empleado elija qué desea hacer con un determinado presupuesto (expresado en dinero), son algunas de las alternativas que darán sus frutos.

Otra manera de desarrollar a los Millennials es generando trabajos donde se promueva la toma de riesgos. Consiste en asignarle a determinados empleados proyectos especiales, bajo entornos controlados, para que los desarrollen de punta a punta sin temor a equivocarse/fallar. Los hace sentir parte de algo más importante que su rol en sí, es darle sentido de pertenencia. Además, algunos de esos programas “pilotos” pueden llegar a buen puerto, convertirse en realidad, y ser reconocidos en público. Algo que las nuevas generaciones (“Y” y “C”) ya están pidiendo. “Pensar fuera de la caja”, una frase *cliché* pero aplicable para este contexto. Muchas veces los mismos Managers actúan, consciente o

inconscientemente, como barreras para la innovación de sus empleados limitándolos a cumplir con una descripción de tareas porque simplemente “nunca antes se hizo distinto”. En otras palabras, Managers con postura fixed mindset. Estos son efectos desmotivadores en los talentos, a quienes se les priva de libertad para crear y replantear un status-quo.

Este tipo de organizaciones entienden que desde el error se puede aprender, experimentar, construir, y llegar a mejores soluciones. La cultura que se respira en una empresa es esencial para que un empleado se sienta a gusto y comprometido, caso contrario, migrará de compañía. Las empresas tienen que tener en su ADN el aprendizaje como mecanismo de innovación y mejora. Permitirse abandonar formas de trabajo anteriores y lanzarse a procesos desconocidos. El sólo hecho de pertenecer a una industria muy dinámica y de cambio permanente, no las hace ser innovadoras *per se*. Muchas de ellas, tienen culturas cerradas, con políticas de RR.HH obsoletas o directamente ausentes.

Claro está que se trata de un cambio de paradigma, no se obtiene de un día para el otro, pero sí es importante destacar que promover una cultura de la innovación es gratuito. No está atado a presupuestos inalcanzables, ni requiere de una infraestructura tecnológica, sólo depende de los individuos que la conforman. Por tal motivo, sugiero que desde el núcleo de la dirección ejecutiva de la empresa exista la decisión de conformar Comités de Cultura, integrado por los mismos empleados, para generar un proceso de transformación en aquellas empresas donde la cultura no sea la adecuada/deseada. Responder preguntas como: ¿Qué queremos dejar atrás?, ¿qué queremos conservar?, y sobre todo, ¿qué queremos tener de nuevo?, es un punto de partida para una efectiva gestión del cambio. Como ya sabemos, la cultura es independiente de los niveles jerárquicos, del tamaño de la organización, y se expande de manera omnidireccional; el hecho que exista la decisión política desde el nivel más alto de la compañía para trabajar aspectos de la cultura le da una entidad y fortaleza al proceso de transformación en sí mismo.

Como menciona Robbins y Judge en su libro de Comportamiento Organizacional, “innovación es un tipo de cambio especializado”. Justamente las empresas más innovadoras tienden a tener culturas similares, por consecuencia serán foco de atracción para las presentes y nuevas generaciones.

**Gestión del desempeño.** Desde mi óptica, las compañías tienen que migrar sus Sistemas de Gestión del Desempeño, y deshacerse de los tradicionales programas tabulados de ratings (generalmente con escalas de 1 a 5), que cuentan ya con 40 o más años de vida. La gestión estratégica de RR.HH gira entorno a este proceso esencial compuesto por: “fijación anual de objetivos, feedback sobre el desempeño al cabo del año, categorización de los empleados según su desempeño, con aplicación en muchos casos de un ranking forzado, y finalmente, se definen aumentos de sueldo y bonos en concordancia con los resultados. No solo están disconformes con los resultados los niveles directivos, que son quienes impulsan esta política de gestión, sino que cuando se consulta a los principales usuarios y supuestos beneficiarios del sistema (supervisores y empleados), los resultados son mucho peores”, reflexionan Zoltan Rosenfeld y Eduardo Cortis, consultores de RR.HH, en la Revista Mercado en abril de este año.

Mi propuesta consiste en pasar a un modelo que se adapte a los tiempos vigentes y a las demandas de las nuevas generaciones. Más desestructurado y flexible, donde la relación laboral Manager/Empleado está basada en el aprendizaje continuo, la mejora de habilidades, y una debida recompensa. Sin necesidad de llevar a cabo evaluaciones de desempeño anuales, que provoquen las comparaciones entre pares, ni de colocar una nota al cierre del año que, generalmente, el empleado no comparte, lo frustra y muchas veces desencadena que comience a buscar trabajo.

El nuevo sistema propone diferencias sustanciales con el presente modelo, el cual seguramente fue útil para generaciones anteriores. Apunta a basar la gestión de desempeño en: diálogos continuos entre Manager y Empleado, pasar de un entorno competitivo (entre pares por una mejor nota), a un entorno de colaboración mutua, y fundamentalmente, migrar a un proceso de aprendizaje y

corrección permanente, en lugar de revisiones semestrales aisladas y fuera de tiempo. Todo este sustento teórico está basado en la teoría de “Organizational Growth Mindset”. De esta forma, se está ofreciendo un set de herramientas que responde a las motivaciones y aspiraciones a los Millennials, comentado en el capítulo “Generaciones”, en cuanto a ofrecer mayor cercanía entre colegas, en mejorar el ambiente de trabajo, mayor flexibilidad, feedback continuo, capacitación, y desarrollo profesional/oportunidades de carrera.

Para romper con este tradicional sistema de gestión del desempeño, los Managers cumplen, una vez más, un rol crucial en la relación con sus equipos. En primer lugar, para la definición de objetivos: ya no se trata de metas anuales con un par de revisiones, sino todo lo contrario, metas cortas con revisión y feedback continuo. De la misma forma, esa cercanía propuesta entre Manager-Epleado provoca que se hable más seguido de desarrollo de carrera, y no dejar ese tema central para la charlas de fin de año solamente (o cuando ya se tiene una oferta en mano). En otras palabras, es trabajar más proactivamente que reactivamente. El vínculo cotidiano a través de diálogos frecuentes provoca que la gente pueda desarrollarse más velozmente, algo solicitado por las nuevas generaciones, y en última instancia, que exista un mayor compromiso del empleado con la empresa.

Por último, se debe alinear el sistema de reconocimientos a la gestión de desempeño. Dejar atrás las ambiguas comparaciones/calibraciones entre profesionales que determinaban esquemas más o menos fijos de incrementos salariales/bonos/acciones, según el rating obtenido. Tantas veces criticados por los mismos trabajadores. El modelo ofrece una asignación de reconocimiento, determinada por el Manager, basada en la contribución individual del empleado (qué hizo y cómo lo logró), en su potencial, y en sus atributos de liderazgo desarrollados. Ya no hay necesidad de comparar con un par. Para garantizar su efectividad, el sistema de compensaciones (o nivel salarial de la empresa) tiene que posicionarse por encima del promedio del mercado, tal como ocurre en la industria petrolera, por nombrar un ejemplo. Sabemos que el salario es un incentivo de corto plazo, pero si no está cubierto, a los 6 meses una persona ya consigue otro empleo por más dinero. Un buen sueldo es una condición necesaria,

pero no suficiente. Para ser bien claro, no existe una empresa IT con baja rotación y salarios promedios de mercado, aunque tenga extraordinarios beneficios.

En cuanto a la gestión de Beneficios, un área que generalmente está dentro de Compensaciones, mi propuesta está orientada a generar un programa de beneficios flexibles a ser elegidos por el trabajador. Se genera un sistema de créditos donde cada empleado elige lo más conveniente para él y su grupo familiar, según la etapa de vida en la que se encuentre (plan médico, seguro de vida, plan de retiro/pensión, gimnasio, vouchers de comida, etc.). Así, los empleados maximizan sus beneficios en lugar de recibir algunas prestaciones “por default” que no utilizan. El ejemplo más común es el plan de retiro para un Nativo Digital. Se trata de un programa muy costoso para la compañía que un joven de 20 años no lo tiene en mente a la hora de elegir una u otra propuesta de trabajo. Este mismo tema de Beneficios, fue tratado por Fernando Prato en su Trabajo de Graduación de 2015 llamado “La dificultad de conseguir roles especializados en IT”, en donde también sugería a las empresas que “presten atención a qué beneficios son los más demandados por el personal IT, y en base a ello, desarrollar algún programa de incentivos a definir. Aquí, los empleados valoran los desafíos, la flexibilidad, buena remuneración y posibilidades de capacitarse y crecer”.

La metodología de “Organizational Growth Mindset” ofrece la posibilidad de mejorar las habilidades, de desarrollar otras desconocidas, pero sobre todo, de trabajar y alcanzar mejores resultados individuales de años anteriores. Esta nueva tendencia, entiendo, está mucho más alineada con los tiempos vigentes, las nuevas generaciones, y más aún, en contextos donde hay escasez de talento, como en el sector IT.

**Filantropía Corporativa.** Desde su rol en la sociedad, las compañías podrían trabajar conjuntamente con el Estado para modificar los contextos sociales, y unirlos a sus objetivos de negocio. Generalmente, se asocia la filantropía corporativa simplemente a donaciones en dinero o especies a organizaciones no

gubernamentales (ONG) para mejorar la imagen de una empresa en determinado momento. Pocas veces es más estratégica que esto.

Mi propuesta está orientada a que, tanto compañías de manera individual como grupo de empresas conformando “clusters”, puedan utilizar esas mismas donaciones para mejorar los contextos donde operen, hacerlos más competitivos, y de esa forma, alcanzar objetivos de negocio de manera más sustentables. ¿Cuáles son esos contextos? Empezaría por el contexto educativo ya que particularmente más le impacta al mercado de tecnología, pero cada industria puede seleccionar su contexto según su objetivo de largo plazo. Sin dudas, trabajando con el Estado y Ministerio de Educación para mejorar y facilitar el sistema educativo provocará que más jóvenes terminen el secundario y se vuelquen luego a carreras ITs, por ejemplo. También, como bien sugiere Fernando Prato en su tesis, se podrían insertar cursos/talleres técnicos en las currículas técnicas universitarias siendo los mismos empleados los profesores. O bien, capacitando en habilidades técnicas a adultos mayores para cubrir determinados puestos de la industria. Se trata en última instancia de generar más y mejor mano de obra para cubrir los puestos de tecnología a través del progreso en la calidad educativa.

De la misma manera que vimos en el Caso Natura, las empresas tienen que alcanzar sus objetivos con el “triple foco” puesto en: ganar dinero, mejorar la sociedad, y preservando un medioambiente sustentable. Ahora, ¿cómo una empresa de software, que no tiene un proceso productivo manufacturero como el Caso Natura, que se abastecía de materias primas del Amazonas, puede ser sustentable? Existen múltiples alternativas para que estas empresas sean sustentables, por ejemplo, a través de programas de ahorro de energía o reciclaje de productos. Esos ahorros, sumados a fondos que la compañía puede aportar de su ganancia operativa podrían ser destinados a mejorar condiciones de vida, y sobretodo educacionales, del entorno en el cual opera. Por ejemplo, en HP Inc., empresa en la cual trabajo, de Colombia hemos implementado este año un programa de reciclaje de residuos manejado por los mismos empleados y

proveedores locales con fines sociales. Aún falta asociarlo con el aporte corporativo, pero es un punto de partida.

Como sabemos, las nuevas generaciones cada vez son más conscientes del cuidado del medio ambiente, por lo que tener una estrategia clara de Filantropía Corporativa sin dudas es una ventaja competitiva que atraerá y retendrá más a sus empleados.

**Liderazgo Situacional.** Y finalmente, el rol de Manager como nexo entre los empleados y la empresa. Debe estar nutrido de las mejoras habilidades de liderazgo situacional para llevar a sus equipos a niveles de madurez y alto desempeño. Una organización puede llegar a ser exitosa sí, entre otros factores, cuenta con líderes flexibles de primer nivel. Sin ellos, aunque tenga una ventaja competitiva sobresaliente, su éxito será de corto plazo. Es ya conocido el dicho que dice que las personas no dejan a las empresas, sino a sus Jefes. Como vimos, muchas encuestas demuestran que un mal jefe es la principal causa de renuncia de los trabajadores.

Por tal motivo, los Managers a través de esta teoría Situacional podrán adecuar su estilo de liderazgo en virtud de las características de un empleado (o grupo), y del contexto puntual en el cual está inmerso. Numerosas son las escuelas de liderazgo existentes. Desde mi perspectiva, selecciono la de Hersey y Blanchard, como la más efectiva para los tiempos vigentes.

La propuesta es entrenar, a través de las áreas de RR.HH, a los mandos medios y futuros líderes en esta teoría, su aplicación y puesta en práctica. Tampoco es muy costoso su puesta en marcha. Los líderes pueden nacer pero también pueden desarrollarse y perfeccionarse. Contar con Managers de calidad asegura que los otros 3 pilares de la propuesta puedan ejecutarse con éxito: Managers que promuevan la innovación y la cultura del reconocimiento, Managers que desarrollen y promuevan a su gente a través de un “Organizational Growth Mindset” approach, y por último, Managers involucrados con la sociedad y su bienestar.

## Bibliografía

Casado T y Fischer R (2003) *Natura-Ekos: from the forest to Cajamar*. Social Enterprise knowledge Network.

CESSI (2016) Memoria, p.59. Disponible en: <http://www.cessi.org.ar/sobre-memoria2014-2016-2050/index.html>

Dweck C (2006) *Mindset: The new psychology of Success*. United States of America: Ballantine Books.

El Litoral Diario (2016) Bullrich: "El sistema educativo argentino no sirve más, hay que cambiarlo". 13 de Octubre de 2016. Disponible en: [http://www.ellitoral.com/index.php/id\\_um/137533-bullrich-el-sistema-educativo-argentino-no-sirve-mas-hay-que-cambiarlo-coloquio-de-idea](http://www.ellitoral.com/index.php/id_um/137533-bullrich-el-sistema-educativo-argentino-no-sirve-mas-hay-que-cambiarlo-coloquio-de-idea)

Gabarro J y Kotter J (2005) *Managing your Boss*. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2005/01/managing-your-boss>

Grant Halverson H, Cox C y Rock D (2015) *Organizational Growth Mindset*. Disponible en: <https://neuroleadership.com/portfolio-items/organizational-growth-mindset/>

Hersey P y Blanchard K (2012) *Situational Leadership*. *Management of Organizational Behavior*. 149-231. United States of America: Prentice Hall.

Indec (2016) Tasa de Desocupación. Disponible en: [http://www.indec.gov.ar/series\\_historicas.asp?id\\_tema\\_1=4&id\\_tema\\_2=31&id\\_tema\\_3=58](http://www.indec.gov.ar/series_historicas.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31&id_tema_3=58)

Kantor D (2011) La rotación amenaza a la industria del software. *Económico, Economía, Diario Clarín*, 29 de Septiembre de 2011. Disponible en: [https://www.clarin.com/ieco/economia/rotacion-amenaza-industria-software\\_0\\_HkfXRo22Pml.html](https://www.clarin.com/ieco/economia/rotacion-amenaza-industria-software_0_HkfXRo22Pml.html)

Kievsky A (2014) *Los desafíos centrales en la gestión de Recursos Humanos*. Universidad de San Andrés, Pcia. de Buenos Aires.

Krackhardt D y Hanson J (2000) *Las redes informales: La empresa que está detrás del organigrama*. *El trabajo en equipo*. 225-245. Barcelona: Ediciones Granica.

Lee P y Stewart D (2016) *Women in IT jobs: it is about education, but also about more than just education*. Disponible en:

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/tmt-pred16-tech-women-in-it-jobs.html>

Manzoni C (2016) La industria del software crece en la Argentina y ya factura más de \$ 63.000 millones por año, Economía, Diario La Nación, 24 de Noviembre de 2016. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1959152-la-industria-del-software-crece-en-la-argentina-y-ya-factura-mas-de-us-63000-millones-por-ano>

Mercer (2016) Foro 27 de HR Argentina. 27 de Septiembre de 2016. Buenos Aires, Argentina.

Ministerio de Educación de la Nación: Síntesis de Información – Estadísticas Universitarias Argentina 2013. Disponible en: [http://portales.educacion.gov.ar/spu/wp-content/blogs.dir/17/files/2015/12/Anuario\\_2013.pdf](http://portales.educacion.gov.ar/spu/wp-content/blogs.dir/17/files/2015/12/Anuario_2013.pdf)

Ministerio de Educación de la Nación. Síntesis de Información. Estadísticas Universitarias Argentina 2014-2015. Disponible en: [http://portales.educacion.gov.ar/spu/wp-content/blogs.dir/17/files/2015/12/Sintesis\\_completa.pdf](http://portales.educacion.gov.ar/spu/wp-content/blogs.dir/17/files/2015/12/Sintesis_completa.pdf)

Molinari P (2012) *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial.

Pfeffer J y Sutton R (2006) Evidence-based Management. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2006/01/evidence-based-management>

Porter M y Kramer M (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>

Prato F (2015) La dificultad de conseguir roles especializados en IT. Universidad de San Andrés, Pcia. de Buenos Aires.

PWC Commissioned Opinion Research (2011) Millennials alt work: Reshaping the workplace. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>

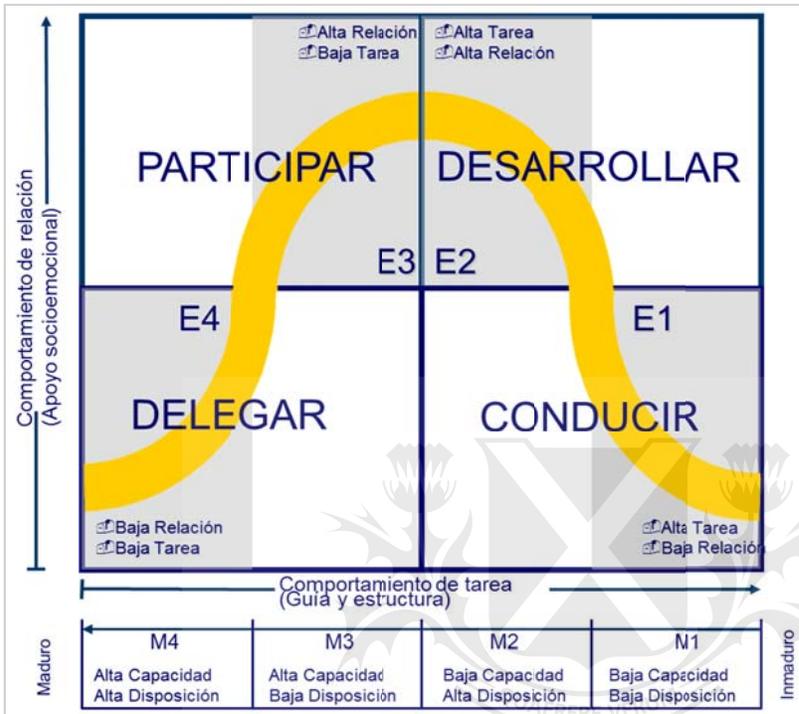
Reato C (2016) Albor Cantard: "La edad promedio de graduación de los universitarios es de 28 años". Política, Diario Infobae, 2 de Junio de 2016. Disponible en: <http://www.infobae.com/2016/06/02/1815780-albor-cantard-la-edad-promedio-graduacion-los-universitarios-es-28-anos/>

- Robbins S y Judge T (2009) Cambio organizacional y administración del estrés. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rock D y Jones B (2015) What really happens when companies nix performance ratings. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2015/11/what-really-happens-when-companies-nix-performance-ratings>
- Rock D y Jones B (2015) Why more companies are ditching performance ratings. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings>
- Rosenfeld Z y Cortés E (2016) ¿Llegó la hora de discontinuar las evaluaciones de desempeño? *Revista Mercado. Anuario de Recursos Humanos*. 131-134. Buenos Aires.
- Sanz F (2015) Motivaciones de la Generación Y en compañías multinacionales en Argentina. Universidad de San Andrés, Pcia. de Buenos Aires.
- Vazquez L (2016) Educación de calidad: ¿por qué es una utopía difícil de alcanzar?, Sociedad, Educación, Diario La Nación, 31 Octubre de 2016. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1951866-educacion-de-calidad-por-que-es-una-utopia-dificil-de-alcanzar>
- Yip J, Ernst C, Campbell M (2009) Boundary spanning leadership: Mission critical perspectives from the executive suite (Center for Creative Leadership white paper). Disponible en: <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/BoundarySpanningLeadership.pdf>

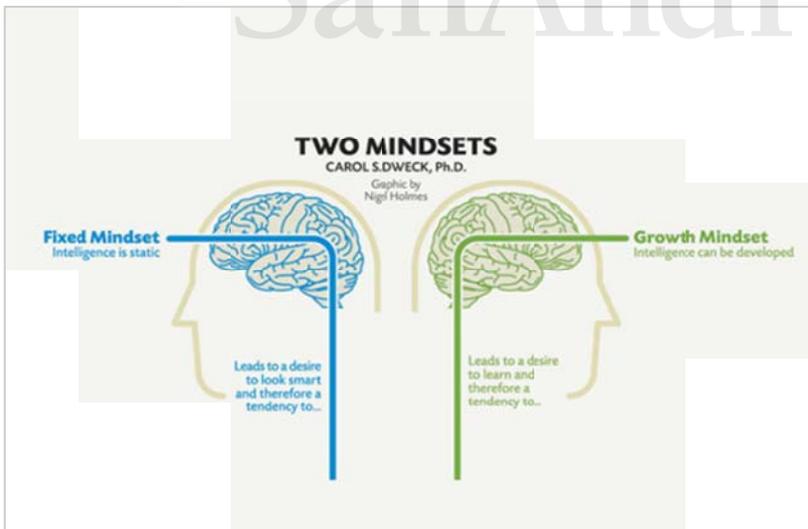
Universidad de  
San Andrés

# Anexos

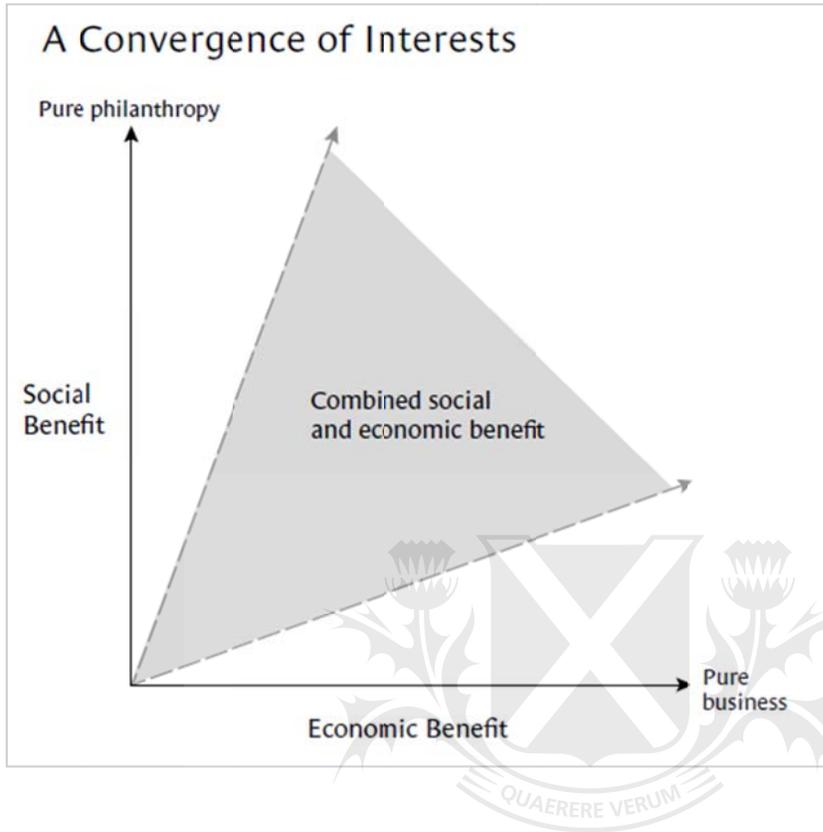
Teoría Liderazgo Situacional - Dr. Paul Hersey y Ken Blanchard:



Growth Mindset vs Fixed Mindset – Carol Dweck:



Corporate Philanthropy – Michael Porter:



Jeffrey Pfeffer:

### 13 Prácticas y Políticas efectivas para la gestión de personas (J.Pfeffer)

1. Seguridad en el empleo
2. Selección rigurosa y exigente
3. Altas remuneraciones
4. Pagos por incentivos y remuneración variable
5. Escalas salariales comprimidas
6. Igualdad en los componentes simbólicos
7. Ampla distribución de la información
8. Propiedad compartida
9. Participación y empowerment
10. Equipos autodirigidos
11. Trabajo y formación cruzados y variados (multifuncionalidad)
12. Desarrollo y promoción internos
13. Capacitación generalizada con foco en competencias.