

Universidad de San Andrés
Maestría en Estudios Organizacionales



Magister en Estudios Organizacionales
Marina Guadalupe Méndez

Desarrollo de Carrera y Gestión del Conocimiento
en la Industria de Tecnología
La experiencia Argentina

Mentor: Alejandro Artopoulos
Buenos Aires, Julio del 2009

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer especialmente a Guillermo Dabos y a Ernesto Gore quienes me dieron la oportunidad de formar parte de esta maestría, para mí una experiencia transformadora tanto en términos profesionales como personales.

A Alejandro Artopoulos, que me motivó a emprender esta aventura, me acompañó en el proceso y tutorió el camino de la tesis.

A Mariana Chudnovsky, cuyos comentarios fueron fundamentales para darle profesionalismo al trabajo.

A Carolina Aguerre quien estuvo siempre presente para ayudarnos y contenernos en estos dos años.

A Genoveva Grillo quien tuvo un rol muy importante como consejera en este trabajo.

A Cecilia Esteves, Maricel Contini, Marcela Magenta, Lidia Moroni, Hernán Valcarce y a todos los compañeros que supieron ayudarme en este tiempo.

A Andrea González y Pamela Suzanne de quienes aprendí y me nutrí muchísimo.

A los entrevistados por brindarme su tiempo, atención e interés sin cuya ayuda este trabajo hubiera sido imposible.

A mi familia, especialmente a mi mamá y mi papá, a quienes les dedico este trabajo.



INDICE

ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2. 1. LA METAMORFOSIS DE LAS RELACIONES LABORALES	8
2.1.1. Nuevo Pacto en el Trabajo: El Mercado se Transforma	8
2.1.2. Nuevas Formas de Desarrollo de Carrera: Negociando con el Mercado	9
2.1.3. Mantenerse a la Vanguardia y en Movimiento: El <i>Stretchwork</i>	11
2.1.4. El Compromiso en la Construcción de Carreras Hoy	12
2.1.5. La Búsqueda del Tesoro: Cómo Mantener la Empleabilidad	13
2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ¿QUÉ ENTENDEREMOS POR CONOCIMIENTO?	14
2.2.1. ¿Cómo aprenden las organizaciones?	15
2.2.2. Distribución de la Riqueza: Transferencia de Conocimiento	16
2.2.3. Flexibilidad y Conocimiento como Base de la Carrera: ¿Un arma de Doble Filo para la Gestión del Conocimiento de las Organizaciones?	18
2.3. MERCADO DE TRABAJO, DESARROLLO DE CARRERA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	20
2.3.1. Mercado de Trabajo	21
2.3.2. Desarrollo de Carrera	21
2.3.3. Gestión del Conocimiento	23
3. METODOLOGÍA	23
3.1. ¿QUÉ ABORDAJE METODOLÓGICO ELEGIR Y PORQUÉ?	23
3.2. TEORÍA FUNDADA: LA ESTRATEGIA DE ANÁLISIS	24
3.3. ¿A QUIÉN ENTREVISTAR? ESTRATEGIAS MUESTRALES	25
3.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	26
4. RESULTADOS	29

4.1. MERCADO DE TECNOLOGÍA EN ARGENTINA	29
4.1.1. El Escenario: Condiciones Competitivas	29
4.1.2. Mercado de Trabajo de Tecnología en Argentina <i>versus</i> Estados Unidos. Entendiendo las Condiciones de Posibilidad Locales	30
4.1.3. De Puerto en Puerto. El Problema de la Rotación	33
4.1.4. Estrategias de Retención de Talentos: Quedarse con la Mejor Porción	35
4.2. DESARROLLO DE CARRERA EN ARGENTINA	43
4.2.1. Trayectorias Laborales: ¿Cómo se Desarrollan las Carreras en Globant, IBM y Core?	43
4.2.2. Abriendo Caminos. Planes de Carrera	47
4.2.3. ¿Para Quién y Con quién Trabajo?: La Importancia de los Clientes y Referentes Técnicos	49
4.2.4. Trajes a Medida: La Educación en la Empresa	51
4.2.5. Win-Win. Desarrollo de Nuevas Capacidades en la Compañía	52
4.2.6. De lo General a lo Particular. La Especialización	54
4.2.7. El Valor de las Personas: Redes de Contacto	55
4.3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	57
4.3.1. El Conocimiento: El Recurso	57
4.3.2. Dime Cómo Trabajas y Te Diré Cómo Aprendes	61
5. DISCUSIÓN	62
6. CONCLUSIONES	66
7. BIBLIOGRAFÍA	69
8. ANEXO	72

ABSTRACT

El propósito del trabajo es estudiar la forma en que los trabajadores del conocimiento desarrollan su carrera y analizar la influencia del modelo de carrera en la gestión del conocimiento en las organizaciones en el contexto argentino actual. El tema adquiere relevancia a partir de los cambios acaecidos en el mercado de trabajo de la industria de tecnología y de la creciente importancia del conocimiento como recurso clave para la competitividad de las firmas.

Para cumplir con el objetivo propuesto se realizó un estudio exploratorio en tres empresas: Core Security Technologies, IBM y Globant. El enfoque metodológico adoptado fue el de teoría fundamentada que, al estar basado en procesos inductivos, permitió la identificación de nuevas dimensiones de la problemática a partir de los hallazgos del trabajo de campo.

Los resultados obtenidos demuestran que el modelo de desarrollo de carrera y la forma de gestión del conocimiento están íntimamente vinculados. Asimismo, a partir del trabajo de campo se identificaron dos tipos de empresas según los productos y servicios generados y por ende; el conocimiento asociado a ellos. En función del análisis se concluyó que esta tipología es de gran influencia en los modelos de desarrollo de carrera de los trabajadores y en las necesidades de atracción, utilización y gestión tanto de recursos humanos y como del conocimiento de las firmas.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del trabajo es estudiar el modo en que los trabajadores del conocimiento de la industria de tecnología llevan adelante su carrera actualmente en Argentina y la influencia del modelo de desarrollo de carrera en la gestión del conocimiento de las organizaciones.

De esta manera, se plantea un estudio de carácter exploratorio en tres empresas: Core Security Technologies, IBM y Globant. En cada compañía seleccionada se estudiará, en primer término, la forma de desarrollo de carrera de los trabajadores del conocimiento y finalmente, su impacto en los mecanismos de gestión de conocimiento.

La principal motivación para este estudio reside en el doble desafío que supone investigar el modelo de desarrollo de carrera y la gestión de conocimiento en la industria de tecnología de la información (TI) el contexto argentino actual. En primer lugar, implica entender la forma en que los trabajadores del conocimiento de la industria de TI desarrollan su carrera en Argentina, considerando que se trata de un sector muy dinámico y relativamente joven. En segundo lugar, supone hacer dialogar el modelo de desarrollo de carrera con la gestión del conocimiento de las compañías explicando el vínculo y la manera en que estas cuestiones se influyen mutuamente.

El escenario del estudio también resulta interesante ya que la industria de TI registra un importante crecimiento en las últimas décadas gracias al impulso otorgado por un período activo de políticas estatales signado por la aprobación de leyes, la sanción de decretos y la generación de planes estratégicos para la industria. Es en función del cambio de rumbo en las políticas estatales que la industria del *software* pasa a ser considerada una actividad productiva en lo relativo a cuestiones de carácter impositivo, crediticio, etcétera (Artopoulos, 2008).

Por otra parte, el estudio del sector resulta sumamente atractivo puesto que cuenta con numerosas empresas de origen argentino que generan conocimiento competitivo a nivel global, lo cual supone el desarrollo de prácticas, formas de gestión y culturas organizacionales singulares.

Asimismo, el estudio de esta problemática puede aportar conocimiento de valor tanto para la formulación de políticas de promoción del sector y del desarrollo socioeconómico en general como para las empresas de la industria puesto que, el conocimiento es identificado como el recurso clave para la competitividad. Es decir, entender la influencia del modelo de desarrollo de carrera en la gestión del conocimiento otorgará a las compañías y al sector público elementos de mucha riqueza para entender y hacer una mejor gestión de uno de sus recursos claves.

Por último, este tema no fue estudiado extensamente para el caso argentino y las teorías desarrolladas para el mercado norteamericano no necesariamente sirven para dar cuenta de la realidad local por las diferencias que registran los mercados de trabajo de tecnología y los modelos de desarrollo de carrera de ambos países. Esta cuestión añadirá complejidad al análisis en la medida que no todos los elementos de las perspectivas teóricas utilizadas serán fácilmente aplicables al contexto local, sino que tendrán que ser reformuladas a partir de los hallazgos de la investigación.

Es por eso y por el crecimiento y dinamismo de la industria que considero central estudiar la forma en que el modelo de desarrollo de carrera influye en la gestión del conocimiento en las compañías, sobre todo si se considera el rol del conocimiento en el desarrollo de capacidades de innovación y en la competitividad de las firmas.

El trabajo se organizará de la siguiente manera. En primer término, se presentarán las concepciones teóricas relativas a los cambios en el mercado de trabajo y las formas de gestión del conocimiento en las organizaciones que se usarán como marco de referencia para la investigación. En segundo lugar, se presentarán las dimensiones de análisis elaboradas a partir de la investigación

teórica y del trabajo de campo. En tercer término, se expondrá el abordaje metodológico elegido para llevar adelante la investigación. En cuarto lugar, se presentarán los resultados obtenidos y el análisis realizado en función del trabajo de campo. Finalmente, se expondrán las implicancias para la práctica y las conclusiones de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

En primer lugar se presentarán los principales cambios acaecidos en el mercado de trabajo de TI para luego exponer las concepciones teóricas que serán utilizadas para el estudio del modelo de desarrollo de carrera y la gestión del conocimiento en las empresas bajo estudio.

2.1. LA METAMORFOSIS DE LAS RELACIONES LABORALES

2.1.1. Nuevo Pacto en el Trabajo: El Mercado se Transforma

El vínculo entre la forma de desarrollo de carrera y la gestión del conocimiento en las organizaciones adquiere relevancia a partir del nuevo pacto en el trabajo (Cappelli, 2001) definido por el autor como la nueva configuración de las relaciones laborales y del mercado de trabajo en la sociedad del conocimiento, caracterizada por la entrada del mercado en la empresa.

La nueva configuración de las relaciones laborales se caracteriza por la ruptura del contrato social entre empresa y empleado -propio del antiguo modelo- cuyos principales rasgos son: la seguridad laboral, el desarrollo de capacidades internas en las organizaciones (prácticamente no se realizaban contrataciones externas) y la relevancia de la antigüedad y seguridad en la remuneración. Este último punto cambia para el actual modelo en el que el salario pasa a estar ligado no sólo al desempeño individual sino al de la organización (Capelli, 2001).

En este contexto, las relaciones laborales ya no se establecen entre el individuo y la empresa sino entre éste y el mercado, lo cual forja la orientación de las carreras por fuera de los límites de la organización. Así, el desarrollo de carrera está ligado al movimiento entre organizaciones -de límites

cada vez más difusos- que interactúan con actores externos como socios, actores de la oferta y la demanda y clientes.

La fortaleza o debilidad del mercado del trabajo reformulará las relaciones laborales y redefinirá constantemente ganadores y perdedores en función del poder de negociación de cada actor en un momento dado, lo cual producirá una escisión entre el éxito del empleado y el de la empresa que delegará en los primeros la responsabilidad de gestionar sus carreras y tolerar el riesgo y la incertidumbre.

2.1.2. Nuevas Formas de Desarrollo de Carrera: Negociando con el Mercado

Ahora bien, ¿cómo influyen los cambios en el mercado de trabajo en la forma de desarrollo de carrera? Cappelli (2001) señala tres diferencias centrales entre el antiguo y el actual modelo de desarrollo de carrera. En primer lugar, el trabajo a largo plazo -propio del antiguo modelo- facilitaba la inversión de la empresa en la formación de sus empleados mientras que actualmente, la educación es responsabilidad del trabajador y está orientada al incremento de la empleabilidad.

En segundo lugar, las relaciones de antaño generaban compromiso hacia la organización, mientras que en la actualidad el eje de lealtad se desplaza hacia la carrera individual, generando una identidad asociada a la profesión y promoviendo valores afines a la movilidad y acumulación de conocimiento e información. De este modo, el vínculo con la empresa se reduce a cuestiones específicas de desempeño y adquisición de competencias. Así, antes se intercambiaba seguridad laboral por lealtad, mientras que ahora se intercambia *performance* por posibilidad de aprendizaje y empleabilidad.

En tercer lugar, en el modelo tradicional, la promoción al interior de la organización era una fuente de motivación, mientras que actualmente, son las posibilidades de desarrollo de una carrera autónoma, las que funcionan como elemento motivacional. Asimismo, la evaluación de propuestas

laborales estará influenciada tanto por la oferta económica como por la potencial adquisición de competencias valoradas en el mercado, las responsabilidades del puesto y el tipo de proyecto.

Para Defillippi & Arthur (1994) los trabajadores se convierten en emprendedores orientados al mercado en sus roles de trabajo y planes de carrera generándose movimientos hacia identidades, capacidades y redes externas a las organizaciones. En este contexto, los autores señalan que el desarrollo de carrera se compone de tres dimensiones: *Know why* (motivaciones de carrera y personales, en general influenciadas por culturas organizacionales), *Know how* (competencias vinculadas al trabajo y conocimientos pertinentes a la tarea¹) y *Know whom* (redes de organizaciones y contribuciones de personas a la comunicación en la firma). Las dos últimas son factores individuales críticos que pueden influir en la gestión del conocimiento en las organizaciones.

La importancia del *know whom*, reside en que puede considerarse en un doble sentido. Mientras la persona permanezca en la organización será un recurso individual del cual la compañía puede hacer uso, en la medida que le permitirá estar en contacto con la industria, tener acceso a proveedores e incluso podría pensarse como una fuente de acceso a conocimiento público y capital social, pero al mismo tiempo funciona como un recurso que la persona puede utilizar para ganar movilidad, flexibilidad y desarrollar su carrera por fuera del marco de la firma. Así, la reputación se construye por la integración del *know how* y *know whom*- que permiten la expansión en términos organizacionales y de *expertise*- disminuyendo la importancia de la dimensión *know why*.

Asimismo, las redes de contacto serán entendidas en sentido amplio, y no sólo harán referencia a los vínculos con pares capaces de brindar información acerca de las oportunidades de carrera, sino que incluirán a clientes y personas prestigiosas de la organización. La importancia de los clientes reside en que permiten adquirir conocimiento acerca de sus prácticas y al mismo tiempo funcionan como estándar de calidad. Las personas prestigiosas, es decir, aquellas reconocidas en la

industria por sus conocimientos, constituyen un factor de atracción de talentos ya que actúan como “fuente de aprendizaje” de nuevas competencias².

Por su parte, Bird (1994) concibe a las carreras como acumulación de información³ y conocimiento; es decir, como “depósitos” de saberes. Así, la calidad de las experiencias de trabajo está asociada a la información y conocimiento que permiten acumular. De este modo, las carreras se construyen en base a proyectos capaces de ayudar a la adquisición de nuevas competencias, lo cual pone de manifiesto el rol del conocimiento para la carrera de los trabajadores y como recurso clave para la organización. En este contexto, los individuos agregan valor a las organizaciones a través de la información y conocimiento que traen de sus experiencias previas, siendo posible definir la carrera como una secuencia de oportunidades de trabajo más allá de los límites de una firma (Sullivan & Emerson, 2000).

Esta reconceptualización puede leerse como una respuesta al antiguo modelo- acotado a los límites de la organización, con roles definidos y caracterizado por personas que progresan de modo lineal y ascendente en pocas firmas⁴- por lo inapropiado que resulta para satisfacer las necesidades de información y flexibilidad de trabajo en la sociedad del conocimiento (Lave & Wenger, 1993).

2.1.3. Mantenerse a la Vanguardia y en Movimiento: El *Stretchwork*

Para llevar adelante el tipo de carrera descrito, las personas deben superar la paradoja enunciada por O'Mahony y Bechky (2006) de desarrollarse sin tener necesariamente experiencias laborales específicas previas. Esta problemática es superada por lo que los autores denominan *stretchwork*, definido como contratos que coinciden con el *expertise* de la persona y al mismo tiempo introducen elementos novedosos que permiten aprender alguna competencia valorada en el mercado. La superación de esta paradoja es muy difícil ya que, por un lado, las empresas prefieren contratar personas con experiencia, pero por otra parte, la carrera se desarrolla a partir de la obtención de empleos que permitan la incorporación de nuevas capacidades apreciadas por el mercado.

Así, la carrera depende de la formación y especialización en diversos campos tanto a través de educación formal como de la obtención de contratos y experiencias profesionales que le permitan aprender nuevas competencias. La especialización es clave para la empresa y para la persona. Para la primera supone la posibilidad de desarrollar productos y servicios de calidad con alto valor agregado y para la segunda, implica la posibilidad de presentarse al mercado como experto, abalado por la experiencia que su paso por determinada organización le brinda.

En este punto se produce otra paradoja: la adquisición de competencias se convierte en una responsabilidad individual pero mantiene su posición como recurso clave para la competitividad de la organización. Esto supone un cambio en el eje desde el cual se piensa la cuestión del conocimiento ya que ahora son los trabajadores los que deben procurarse el aprendizaje de capacidades valoradas en el mercado, manteniéndose como un recurso clave para las firmas.

2.1.4. El Compromiso en la Construcción de Carreras Hoy

El actual modelo de desarrollo de carrera plantea el interrogante acerca del compromiso del empleado con la organización. El concepto de *engagement* es apropiado para ilustrar esta cuestión ya que hace referencia a la fortaleza del vínculo del trabajador con la compañía. Así, cuanto más elevado es el *engagement*, mayores son los esfuerzos de los empleados en beneficio del negocio, lo cual influye positivamente en el desempeño de la organización y en las tasas de retención (Towers Perrin).

Ahora bien, la correlación entre *engagement* y retención no necesariamente es lineal ya que, más allá de las definiciones que incluyen componentes cognitivos afectivos – con la consecuente disposición a permanecer en la empresa que esto supone- (Frank, Finnegan, y Taylor, 2004), el concepto también está relacionado a la motivación generada por oportunidades de capacitación y desarrollo que estimulan el crecimiento tanto laboral como personal en la empresa. El *engagement* se define entonces como los esfuerzos discrecionales, ya sea en tiempo, energía o inteligencia que las

personas hacen en el trabajo; es decir, el comportamiento y habilidades que los empleados eligen desplegar en sus empleos (Frank, Finnegan, y Taylor, 2004).

Entre los factores que más afectan los niveles de *engagement* se encuentran la pérdida de confianza como consecuencia de las medidas de terciarización y reducción de plantilla de las corporaciones en los últimos años (Frank, Finnegan, y Taylor, 2004). Si pensamos en el actual modelo de carrera, el *engagement* da lugar a una paradoja puesto que las oportunidades de desarrollo que lo generan aumentan, al mismo tiempo, el valor del empleado en el mercado otorgándole mayor poder de negociación (Talent Drain, 2008). Esta cuestión forma parte de las nuevas condiciones de desarrollo de carrera ya que actualmente, se espera que los empleados pongan en juego las habilidades que la organización requiere para cumplir sus metas a cambio de un ambiente desafiante, que los motive y que, simultáneamente, incremente su empleabilidad (Frank, Finnegan, y Taylor, 2004).

2.1.5. La Búsqueda del Tesoro: Cómo Mantener la Empleabilidad

La empleabilidad supone la integración de todas las cuestiones desarrolladas previamente. Siguiendo a O'Mahony y Bechky (2006) al no premiarse el compromiso hacia la organización, la empleabilidad se genera a partir de la adquisición de competencias que se obtienen por medio de conexiones provistas por redes sociales, profesionales y de referencia- compuestas por clientes, agencias y proveedores- que valoran la coherencia con contratos anteriores y tienen información acerca de las mejores oportunidades.

En este punto se pone de manifiesto la importancia de las redes de contactos desde la perspectiva individual, es decir, sin considerar el rol que tienen para la empresa al permitirle acceder a conocimiento público e incluso privado de otras organizaciones. Estas redes de tipo profesional están basadas en niveles de *expertise* similares respecto al uso de tecnología. Así, se genera un círculo virtuoso donde la persona está constantemente en movimiento desde una compañía hacia otra

en busca de mejores salarios y oportunidades adquiriendo al mismo tiempo competencias apreciadas por el mercado. Esta forma de organización del trabajo es posible por los cambios acaecidos que obligan a las organizaciones a adquirir cada vez más recursos fuera de sus límites.

Siguiendo a Shih (2004), la organización del trabajo en proyectos permite conjugar las necesidades de flexibilidad de los trabajadores con las necesidades de las organizaciones en un mercado global, al tiempo que convierte a las personas en responsables de su empleabilidad, generando sentimientos de afiliación con la carrera y no con la organización. Esto es coherente con los valores individualistas y de autonomía, contrapuestos a la perspectiva paternalista donde la organización se hacía responsable de sus empleados generando un sentido de pertenencia.

Las experiencias de trabajo son consideradas fuentes de aprendizaje y por lo tanto, herramientas de empleabilidad. Esta situación se produce como reacción a la desaparición de la seguridad del trabajo, los cambios tecnológicos y al interés de los actores en su empleabilidad promoviendo la búsqueda continua y generando un *know-how* ocupacional que forja sentimientos de afiliación profesionales (Defillippi & Arthur, 1994).

2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ¿QUÉ ENTENDEREMOS POR CONOCIMIENTO?

El término “conocimiento” como fue formulado hasta el momento resulta vago, de forma que se enunciarán brevemente los diferentes tipos de conocimiento que pueden existir en las organizaciones.

En primer lugar, Zanger & Kogut (1995) distinguen entre conocimiento individual y colectivo. El primero es la sumatoria del conocimiento, competencias e información de los individuos de la organización, y el segundo refiere a los principios organizativos, rutinas, prácticas y conocimiento previo de la organización.

En segundo término, podemos discriminar entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. El primero es aquel que se aprende mediante la experiencia, siendo muy difícil de articular, formalizar y comunicar (Polanyi, 1983). El segundo es un conocimiento codificado que puede transferirse de forma sistemática. El conocimiento también puede ser tanto de carácter público, no vinculado a prácticas específicas de ninguna empresa (reside en el entorno) como de carácter privado, propio de la organización y uno de los recursos de mayor valor. Por otra parte, el conocimiento de componentes, hace referencia a procesos particulares de la firma y el conocimiento de la arquitectura, hace referencia a la totalidad de la firma (Nonaka, 1994).

Ahora bien, como dijimos previamente, el conocimiento es un recurso clave para la competitividad de las firmas en la medida que permite el desarrollo de innovaciones⁵ y ayuda a la generación de productos y servicios; pero ¿qué pueden hacer las empresas para desarrollarlo y conservarlo? Para dar una respuesta a este interrogante se introducirán los mecanismos de aprendizaje, integración y transferencia de conocimiento de las compañías.

2.2.1. ¿Cómo Aprenden las Organizaciones?

En un contexto de flexibilidad donde el compromiso es hacia la carrera y no hacia la organización, con niveles de movilidad muy altos y con el conocimiento como recurso clave, es relevante entender cómo aprenden y generan conocimiento las organizaciones.

Con el propósito de esbozar una respuesta a este interrogante, introduciré el concepto de capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990), definido como la habilidad de las firmas para reconocer el valor la información externa novedosa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales. Esta cuestión, crítica para la capacidad de innovación de la firma, depende del establecimiento de relaciones con conocimientos previos. Es decir, la habilidad para evaluar y utilizar conocimiento externo depende de los conocimientos previos relacionados que ayudan a reconocer el valor de la nueva información.

La capacidad de absorción, no sólo refiere a la adquisición de información, sino a la habilidad de una organización para explotarla, lo cual depende tanto de la interacción y estructuras de comunicación con el entorno como de la transferencia de conocimiento entre y dentro de las subunidades. El desafío de las firmas es saber optimizar el conocimiento e incorporarlo de modo que, cuando las personas decidan abandonar la organización, la pérdida sea la menor posible. Este punto será nodal para el análisis, ya que permitirá entender las estrategias de gestión del conocimiento y dar cuenta de la integración del conocimiento previo de la organización con el conocimiento que los trabajadores traen consigo al momento del ingreso. En este contexto, no sólo resulta primordial el conocimiento técnico, sino también la capacidad de reconocimiento del lugar donde se encuentra el *expertise* complementario -resida fuera o dentro de la organización.

Esta visión se complementa con la de Spender (1996) quien señala que el proceso de aprendizaje de la firma no tiene que estar dado porque el gerente sabe acerca de los beneficios económicos de la creación de conocimiento, sino por la adaptación de las firmas al contexto institucional y político constantemente en movimiento. De este modo, prestarle atención al aspecto dinámico del conocimiento implica salir de la idea de éste como un recurso exclusivamente económico. Esta cuestión es relevante ya que las organizaciones tendrán que adaptarse a ambientes turbulentos como el argentino y al mismo tiempo a un modo de desarrollo de carrera dinámico.

Ahora bien, una vez que logramos comprender el modelo teórico de desarrollo de carrera de los trabajadores del conocimiento y la importancia del conocimiento como recurso clave para la industria seleccionada es importante entender cómo las organizaciones generan y transfieren ese conocimiento al interior.

2.2.2. Distribución de la Riqueza: Transferencia de Conocimiento

La organización es concebida como un cuerpo de conocimiento donde las decisiones se toman a partir del procesamiento del mismo, en contraposición a las perspectivas que consideran que

las firmas deben pensar al conocimiento como un *commodity* objetivo transferible. La organización es pensada entonces como una estructura en la que los factores de producción se fusionan, sintetizan y transforman en productos y servicios de alto valor y no como un conjunto de recursos tangibles; es decir, la firma se concibe como un sistema de actividad de conocimiento y no como sistema de aplicación de conocimiento abstracto. El efecto amplificador del conocimiento intangible de sus miembros durante el proceso de agregar valor tiene implicancias comportamentales, organizacionales, económicas y estratégicas (Brown & Duguid, 1998).

Este punto de vista coincide con el de Zanger & Kogut (1992) quienes piensan a las organizaciones como comunidades sociales donde el *expertise* social e individual se transforma en productos y servicios económicamente útiles a partir de la aplicación de principios organizativos. El desafío consiste en generar y transferir conocimiento de forma eficiente consiguiendo que éste resida y quede alojado, en la medida de lo posible, en la organización y no en las personas individuales. Así, las organizaciones son más que mecanismos de transferencia de conocimiento ya que pueden generar conocimiento nuevo, en función del conocimiento acumulado que simultáneamente, puede recombinarse en función de habilidades internas y externas a la firma. Este punto resulta central dado que para el análisis hay que poder diferenciar entre el conocimiento individual y el conocimiento de la firma, y al mismo tiempo entender que ambos pueden integrarse, por mecanismos tales como, culturas compartidas, mecanismos de socialización, etcétera.

Este punto de vista pone de manifiesto que el conocimiento no está ligado exclusivamente a individuos sino que puede encontrarse en procesos, formas y conductas organizacionales a través de las cuáles los miembros de la organización cooperan en una comunidad social (Zanger & Kogut, 1992); lo cual demuestra que el conocimiento puede alojarse en la estructura social de las firmas. Esta cuestión complejiza el análisis de la gestión del conocimiento -sobre todo si se considera el contexto, es decir, un mercado de trabajo flexible con permanente contratación y pérdida de

empleados- ya que supone incluir no sólo el carácter individual y autónomo del conocimiento sino también los mecanismos y estrategias para generarlo y conservarlo dentro de las firmas.

Esta perspectiva responde a la concepción que piensa a las organizaciones en términos de alianzas entre entidades independientes creadoras de conocimiento -sean ellas individuos, equipos u organizaciones- y recursos tangibles subordinados a los servicios que éstas proveen. Desde este punto de vista, el conocimiento es dinámico y se construye en la interacción entre distintos tipos de conocimiento en un proceso donde la capacidad de adaptación es central.

2.2.3. Flexibilidad y Conocimiento como base de la Carrera: ¿Un arma de Doble Filo para la Gestión del Conocimiento de las Organizaciones?

Hasta aquí se describieron el actual modelo de desarrollo de carrera en la industria objeto de estudio, los tipos de conocimiento de las organizaciones y la forma en la que éstas lo generan, transfieren y retienen. No obstante, ¿cuál es el vínculo entre estas perspectivas?

La cuestión en la que pondré el acento está vinculada al rol que el modelo de desarrollo de carrera tiene en términos organizacionales, específicamente en aspectos relativos a la gestión del conocimiento. Siguiendo a Matusik y Hill (1998), los trabajadores que desarrollan este tipo de carrera, al tener experiencia en muchas organizaciones, tienen gran capacidad de adaptación a los cambios pero fundamentalmente, constituyen una fuente de conocimiento público para la empresa, al asegurar el acceso a las mejores prácticas de los competidores. La posibilidad de incorporar conocimiento público se produce cuando se conjugan las competencias y experiencias previas de la persona y la capacidad de la empresa de integrar y aprovechar ese conocimiento. Por otra parte, los trabajadores del conocimiento están permanentemente expuestos a la evaluación del mercado, lo cual ayuda a ratificar sus competencias.

Este tipo de trabajadores ayudan a las compañías a establecer un *benchmark* y a la generación de nuevas capacidades puesto que, por un lado, traen rutinas de otras experiencias y por el otro, al incorporarse a un grupo que tiene que enseñarle sus prácticas, obligan a explicitar conocimiento tácito. Asimismo, la entrada de nuevos empleados puede ayudar a la innovación de productos, servicios y procesos al fusionarse con el conocimiento de la organización. La paradoja reside en que afectan el conocimiento privado de la compañía ya que al abandonar la empresa pueden hacerlo público, lo cual es muy relevante si consideramos al conocimiento como uno de los recursos claves de la organización. De este modo, la permeabilidad de los límites es un arma de doble filo puesto que por un lado permite el acceso sencillo a conocimiento externo pero al mismo tiempo, permite su salida. La importancia de esta cuestión reside en el rol del conocimiento como ingrediente central para la competitividad (Brown & Duguid, 1998).

Matusik y Hill (1998) señalan que actualmente, el conocimiento es una de las principales ventajas competitivas de las organizaciones. Esto es así por el contexto en que las compañías están inmersas, los cambios permanentes en la demanda y la imitación de productos que hacen que haya que desarrollar nuevos conocimientos permanentemente. El desafío para las organizaciones en este contexto es generar conocimiento al interior de sus límites y al mismo tiempo tener acceso a ideas del exterior que le permitan para ganar flexibilidad y actualidad respecto a sus competidores.

Corredoira y Rosenkopf (2006) señalan que cuando hay movilidad de trabajadores entre firmas no sólo se transfiere conocimiento y *expertise* de una firma a la otra, sino que se genera un vínculo entre organizaciones que pasa a formar parte del capital social de las mismas, lo cual refiere al doble rol de las redes sociales de los trabajadores del conocimiento mencionado previamente.

En relación a este punto, podemos tomar el concepto de *embeddedness* de Granovetter (1985) que supone que el comportamiento y las instituciones están influenciados por las relaciones sociales, lo cual pone en el centro de la escena a las relaciones personales y redes de vínculos. El autor señala

que las relaciones sociales no interfieren en la competitividad de la empresa sino que por el contrario, en función de la forma en la que operen en ciertos contextos, pueden resultar ingredientes centrales.

Asimismo, la prolongación en el tiempo del vínculo económico disminuye el oportunismo y genera confianza, porque la relación se vuelve predecible y aumenta el interés por conservarla, dejando en evidencia las ventajas de la red de negocios. Las relaciones sociales son responsables de producir confianza en las relaciones económicas más allá de los arreglos institucionales, lo cual resulta fundamental para un mercado donde el vínculo con proveedores y trabajadores de otras empresas es un ingrediente cardinal (Granovetter, 1985).

Hasta aquí se han desarrollado las principales concepciones teóricas. A continuación serán definidas las dimensiones de análisis que se utilizarán para el estudio de las empresas seleccionadas.

2.3. MERCADO DE TRABAJO, DESARROLLO DE CARRERA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En función del desarrollo teórico previo y del trabajo de campo realizado, enunciaré la definición operativa de las principales dimensiones de análisis y sus categorías. El análisis se realizará a partir del desarrollo de tres dimensiones: Mercado de Trabajo, Desarrollo de Carrera y Gestión del Conocimiento. Cada una de estas dimensiones estará compuesta por las categorías de análisis expuestas a continuación.

MERCADO DE TRABAJO	Condiciones Competitivas	
	Rotación	
	Estrategias de Retención	
DESARROLLO DE CARRERA	Trayectoria Laboral	
	Planes de Carrera	
	Presencia de referentes en la empresa/Clientes	
	Formación	<i>Educación en la empresa</i> <i>Stretchwork</i> <i>Especialización de Recursos</i>
	Redes de Contacto	<i>Referencias</i>
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<i>Estrategias de generación de conocimiento*</i>	
	<i>Estrategias de retención de conocimiento*</i>	
	<i>Formas de trabajo</i>	

*A los fines analíticos ambas dimensiones serán consideradas en conjunto aunque serán definidas individualmente.

2.3.1. Mercado de Trabajo

-Condiciones Competitivas: Condiciones económicas, políticas y sociales que determinan el entorno competitivo de las organizaciones. Con esto hacemos referencia a cuestiones tales como, tamaño y características específicas del mercado de trabajo y políticas orientadas al sector.

-Rotación: Tasa de recambio de empleados en una compañía, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente definido en función del volumen de personas que ingresan y abandonan la organización.

-Estrategias de Retención: Los mecanismos de las organizaciones (capacitación, asignaciones especiales, estructura de compensaciones, beneficios, etcétera) para evitar que empleados considerados claves abandonen la organización.

2.3.2. Desarrollo de Carrera

-Trayectoria Laboral: Entendida como la historia laboral de la persona, es decir, las posiciones sucesivas que los trabajadores ocupan en las empresas.

-Planes de Carrera: Wayne y Noe (2005) lo definen como un proceso por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. En general, las carreras individuales y las necesidades organizacionales van por caminos dispares de modo que las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera de forma que ambos puedan satisfacer sus necesidades.

-Presencia de Referentes en la Empresa: La presencia en la empresa de personas prestigiosas en su campo. En la industria analizada suelen ser referentes técnicos, que pueden influir en la toma de decisiones de cambios laborales en los trabajadores del conocimiento.

-Clientes: Aquellas compañías/personas que compran productos y servicios de la empresa. Los clientes en esta industria adquieren importancia en un doble sentido. En primer lugar porque determinados clientes suponen el desarrollo de productos y servicios de calidad y en segundo término porque permiten mantener a la empresa y a los trabajadores a la vanguardia en términos de conocimiento.

-Formación

Stretchwork: Contratos que coinciden con el expertise del trabajador del conocimiento introduciendo elementos novedosos que permiten aprender alguna competencia valorada en el mercado (O' Mahony y Bechky, 2006).

Educación en la Empresa: Capacitaciones, actividades de formación y mecanismos fomentados desde las compañías para proveer a sus empleados competencias necesarias para la mejora de su desempeño, la incorporación de nuevos conocimientos y el desarrollo de productos y servicios.

Especialización de Recursos: Definidos como aquellas personas expertas en un campo determinado. Estos recursos en general resultan claves para las compañías en la medida que permiten

desarrollar productos y servicios específicos y además pueden ser usados como una fuente de conocimiento para otras áreas de la firma.

-Redes de Contacto

Referencias: Definidas como las recomendaciones dentro de redes de contactos de trabajadores del conocimiento para estar actualizados de las oportunidades laborales y capacidades requeridas en el mercado. Las referencias también pueden ser aprovechadas por las compañías para tener acceso a personas con capacidades técnicas específicas, a proveedores, etcétera.

2.3.3. Gestión del Conocimiento

Estrategias de Generación de Conocimiento: Mecanismos de las firmas para generar nuevos conocimientos en el contexto de la organización.

Estrategias de Retención de Conocimiento: Estrategias de las organizaciones para retener el conocimiento al interior de la firma materializado en mecanismos, comportamientos, formas de trabajo de la organización.

Formas de Trabajo: Modos de hacer el trabajo del día a día en la organización. Es decir, los procedimientos, formas de organización, etcétera. La importancia de esta cuestión en el análisis reside en que puede dar lugar a diversos mecanismos de transmisión y generación de conocimiento.

3. METODOLOGIA

3.1. ¿QUÉ ABORDAJE METODOLÓGICO ELEGIR Y PORQUÉ?

El abordaje metodológico elegido es de carácter cualitativo. Esta elección está vinculada a lo que Mendizábal (2006) denomina flexibilidad del diseño y a la posibilidad que brinda esta metodología de profundizar e indagar los elementos subyacentes del objeto de investigación así como estudiar la articulación interactiva de los componentes del mismo. La flexibilidad del diseño permite la introducción de cambios en función de los avances que se hagan en la investigación. Esto

es muy importante cuando el propósito es captar la perspectiva de los actores puesto que, a medida que el investigador interactúa con la realidad, se advierten nuevas circunstancias, vínculos y propiedades que pueden modificar las categorías de análisis.

La flexibilidad del diseño es posible por la simultaneidad e interacción entre las etapas de recolección, codificación, análisis de datos y la perspectiva teórica, que funciona como guía en la medida que no existe determinación de la realidad en función de conceptos previos. Esto permite la modificación de las categorías y propiedades conforme se avanza con las entrevistas y el análisis dado que posibilita la introducción de nuevas aristas que otorguen una mirada más comprensiva del objeto de estudio. Es una metodología inductiva que consta de un conjunto de procedimientos de investigación orientados al surgimiento de categorías conceptuales que, a partir de las explicaciones y reflexiones obtenidas durante el trabajo de campo, dan lugar a explicaciones de carácter teórico.

3.2. TEORÍA FUNDADA: LA ESTRATEGIA DE ANÁLISIS

La teoría fundada supone la convergencia de diferentes tradiciones intelectuales. Glaser con la influencia de la metodología cualitativa y las teorías de alcance medio de Merton y Strauss (Soneira, 2007). Ambas sintetizan una metodología para el desarrollo de teoría fundada (*grounded*) en información sistemáticamente recogida y analizada (Strauss y Corbin, 1994). Así, la premisa es poner el foco en el trabajo de campo para descubrir qué es lo que está sucediendo y en función de eso generar teoría. La teoría fundada concibe a las personas como actores con un rol activo frente a situaciones problemáticas, que actúan en base a sentido donde los significados definen y redefinen en la interacción.

El análisis se realiza a través de procedimientos para interpretar y organizar los datos que consisten en conceptualizar y reducir la información, en elaborar categorías en función de sus propiedades y dimensiones comunes y vincularlas a través de ciertas proposiciones⁶ con el propósito de descubrir relaciones. En este esquema, la teoría no bloquea ni dirige la investigación sino que

funciona como una guía que permite que los procesos centrales emerjan, dando lugar a sólidas dimensiones de análisis. La riqueza reside en que permite sacar provecho de la información a través de la interacción entre el campo de estudio, el análisis y las preguntas de investigación.

3.3. ¿A QUIÉN ENTREVISTAR? ESTRATEGIAS MUESTRALES

Los casos a entrevistar tienen que ser seleccionados utilizando el criterio de muestreo teórico. Este tipo de muestreo plantea dos preguntas básicas: ¿qué grupos o subgrupos se revisarán para recoger datos? y ¿cuál es el propósito teórico? El criterio básico para la selección de los casos es su relevancia teórica, definida como la capacidad de promover categorías emergentes, siendo el objetivo la generación de la mayor cantidad de propiedades y el establecimiento de relaciones entre ellas. La comparación es conceptual y la importancia del análisis comparativo reside en que permite la intercambiabilidad de los indicadores y su aceptabilidad para categorías y propiedades.

La lógica dominante es la de inclusión continua cuyo principal requerimiento es la comparabilidad. Esto significa que para ser incluido un grupo debe tener características en común con el resto; mientras que para ser excluido debe mostrar una diferencia fundamental (el objetivo es mantener constantes cuestiones estratégicas). La ventaja del criterio de relevancia teórica es que controla la recolección de datos sin obstaculizarla.

El investigador es un activo muestrista de la información teóricamente relevante, en tanto debe continuamente analizar la información e indagar dónde un orden dado tiene o no probabilidad de existir. En la mayoría de los casos, la muestra se va decidiendo a medida que se avanza la investigación, teniendo que juzgarse continuamente cuántos grupos o entrevistas deben integrar su muestra para cada punto teórico. El criterio de decisión para dejar de incorporar grupos pertinentes a una categoría es la saturación teórica, que implica que al agregar más grupos no se obtiene ninguna información adicional acerca de la categoría. Al mirar una y otra vez grupos similares se tiene

confianza empírica acerca de la saturación de la categoría. Para utilizar el criterio de saturación teórica es imprescindible que la recolección y el análisis se realicen simultáneamente.

La profundidad del muestreo teórico refiere a la cantidad de datos recolectados sobre un grupo o categoría. El muestreo teórico requiere una cobertura de la totalidad del grupo solo al inicio de la investigación cuando las categorías principales están surgiendo. Otra cuestión a tener en cuenta es la profundidad de muestreo de cada categoría ya que, si bien se deben muestrear las categorías hasta confiar en su saturación, existen matices basadas en la relevancia de las categorías para el análisis y los objetivos de investigación. El centro de categorías teóricas, aquellas con el mayor poder explicativo, son las que deben ser saturadas lo más completamente posible.

3.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La selección de las compañías que forman parte de la muestra se debe a que son firmas intensivas en conocimiento de la industria de TI en Argentina, elegida por el fuerte impulso que tuvo en el país en los últimos años y debido al rol que juega en ella el conocimiento como recurso clave para la competitividad.

La elección de las compañías estuvo vinculada a la necesidad de obtener diversidad en términos de tamaño de empresa, origen de la compañía, tipo de servicios y productos ofrecidos, variables que considero pueden influenciar tanto la forma en que las personas desarrollan sus carreras como la gestión de conocimiento de las firmas. El objetivo fue tener una muestra diversa de modo de ilustrar la mayor complejidad y amplitud posible en las dimensiones y categorías de análisis. El propósito fue incluir casos que mantuvieran características estratégicas comunes (pertinencia) pero que al mismo tiempo, dieran cuenta del grado de variación de las categorías.

A continuación se realizará una breve descripción de las empresas seleccionadas:

Core Security Technologies, es una empresa argentina nacida en el año 1996 que alcanza reconocimiento como productora de *software* de seguridad informática y consultoría a partir del desarrollo de un producto de seguridad informática que resulta una innovación a nivel mundial (Artopoulos, 2008). La empresa fue creada por seis amigos egresados de las escuelas ORT y se estableció como líder del segmento del mercado de *software* de seguridad denominado “*penetration testing*” participando de dicho mercado con productos y servicios de consultoría para importantes clientes. Siguiendo a Artopoulos (2008), Core evolucionó en tres etapas. Primero fue una “empresa de garaje”, luego una pequeña empresa argentina de servicios con alguna inserción regional, y finalmente una empresa de tecnología global. El posicionamiento de su producto Core Impact era una experiencia novedosa de creación de tecnología de punta e innovación radical desde Argentina⁷.

El Core Impact, nace cuando se descubre la existencia de una brecha de mercado disponible para desarrollar un *software* de seguridad para empresas. Los problemas que las compañías experimentaban ante las demandas de las auditorías de seguridad informática fue un nicho de oportunidad. En este contexto surge el Core Impact, un producto simple, innovador y práctico que respondía a las necesidades de los gerentes de sistemas en la medida que les ayudaba a analizar las vulnerabilidades de la red en poco tiempo, permitiéndoles superar las auditorías.

Por su parte, IBM (*International Business Machines*) es una de las firmas multinacionales de origen norteamericano más importantes del mundo desde el siglo XIX. Sus principales actividades son la producción y comercialización de herramientas, programas y servicios informáticos. Actualmente, tiene una mayor presencia en los segmentos del mercado de tecnología de la información vinculados a la consultoría y servicios.

Globant es una empresa argentina que nace en el año 2003 dedicada al desarrollo de productos de *software off shore* y servicios de mantenimiento. La elección de esta empresa responde a que es una firma local de rápido crecimiento. Desde su origen, ha crecido hasta ser una firma que

emplea a más de 300 personas. Provee servicios en tres líneas: Desarrollo de *Software*, Globalización de Contenidos o *Internet Marketing y Management* de Infraestructura. La mayor parte de sus ingresos provienen de servicios brindados a países extranjeros, por lo que podría decirse es una empresa argentina exportadora de servicios de TI. Este es uno de los puntos más interesantes ya que muestra su capacidad de inserción en mercados centrales de la industria, lo cual está vinculado a la elección de un conjunto particular de tecnologías: las de Código Abierto (*Open Source*). El rasgo distintivo de la firma es que ha elegido una forma de producción de servicios basada en la combinación de las tres prácticas descriptas (Desarrollo de *Software*, Globalización de Contenidos o *Internet Marketing y Management* de Infraestructura).

Ahora bien, para esta investigación se plantea un estudio de carácter exploratorio y la pregunta que guiará la investigación es estudiar la manera en que los trabajadores del conocimiento de la industria de TI llevan a cabo su carrera actualmente en la Argentina, para luego analizar cómo este modelo de carrera influye en la gestión del conocimiento de las organizaciones. La elección de un estudio exploratorio se basa en que el desarrollo de esta industria en la Argentina es un fenómeno relativamente nuevo.

Los entrevistados en cada una de las empresas seleccionadas son:

Core Security Technologies

- Gerente de Reclutamiento
- Director de Consultoría en Servicios de Seguridad

IBM

- Gerente de Recursos Humanos

Globant

- Líder de Reclutamiento

La recolección de datos fue realizada mediante entrevistas semi-estructuradas a los responsables de proyectos y gerentes de recursos humanos de forma de tener una mirada completa: desde la organización y desde el trabajador. Las entrevistas con los gerentes de recursos humanos tuvieron como propósito captar la perspectiva de la firma y los datos básicos de cada organización para comprender el punto de vista organizacional, mientras que las entrevistas con los responsables de proyecto, tuvieron como objetivo captar cuestiones vinculadas a la trayectoria laboral de los trabajadores del conocimiento.

4. RESULTADOS

4.1. MERCADO DE TECNOLOGÍA EN ARGENTINA

4.1.1. El Escenario: Condiciones Competitivas

El mercado de TI en la Argentina se caracteriza por ser un mercado reducido de algo más de 37.500 trabajadores (CICOMRA, 2009). Ahora bien, éste no puede ser caracterizado de forma global sino que tiene que ser dividido en función del valor agregado de los productos y servicios generados, pudiendo ser pensado como un *continuum* donde existen compañías con diversos niveles de complejidad. Este esquema puede repetirse al interior de las firmas, sobre todo en las de mayor tamaño como IBM y Globant.

Si bien existen matices, puede decirse que la industria va desde el *low end* al *high end*. Mientras que el primero hace referencia al segmento del mercado de tecnología que produce servicios y productos de escaso valor agregado, el segundo incluye a la fracción del mercado que da lugar a servicios y productos con alto valor agregado. En palabras de un entrevistado; “*tenes un continuum de complejidad (...) Desde low end a high end. Es decir, tenes un montón de roles de IT. Desde el pibito que arregla las computadoras que es una cosa hasta el que el programa software y exporta software*” (IBM).

En este sentido, todas las empresas coinciden en que no pueden caracterizarse la industria y el mercado de trabajo de TI en términos generales sino que, en función de los productos generados,

existen diferentes segmentos con rasgos singulares; “...en el mercado de tecnología no podés generalizar porque las industrias tecnológicas tienen sus diferencias... una cosa es un software factory y otra cosa es lo que nosotros hacemos. Las dos somos empresas de tecnología y eso impregna en la lógica de funcionamiento y en el manejo de los recursos humanos” (Core Security Technologies).

En nuestro caso, el foco estará puesto en la fracción del mercado que concentra los trabajadores con mayores niveles de calificación y genera productos y servicios de alto valor agregado (*high end*). La importancia de señalar el segmento del mercado que vamos a estar mirando reside en que, es en función del valor agregado de los productos y servicios, que las políticas de recursos humanos y las estrategias de gestión de conocimiento varían. Esto es así porque, si bien en todos los eslabones de la cadena el conocimiento resulta un recurso clave para la competitividad, los tipos de conocimiento que se requieren para cada caso son disímiles y, en concordancia con esto, los recursos humanos tienen distintos niveles de *expertise*, lo cual genera mecanismos para la gestión del talento y del conocimiento particulares.

4.1.2. Mercado de Trabajo de Tecnología en Argentina versus Estados Unidos. Entendiendo las Condiciones de Posibilidad Locales.

El mercado de trabajo de la industria del *software* en Argentina es muy reducido si lo comparamos con el norteamericano. Esto influye en la forma en que las personas realizan su carrera en la medida que la posibilidad de cambiar de trabajo permanentemente se ve disminuida por el tamaño del mercado y sus características estructurales. La comparación de ambos mercados resulta pertinente en la medida que las perspectivas teóricas utilizadas fueron concebidas para el contexto norteamericano de modo que, no todos los elementos teóricos resultarán adecuados para el análisis de la realidad local. Es en este escenario que considero necesario introducir los elementos diferenciales de ambos mercados para comprender qué elementos teóricos resultan útiles para entender la configuración de las relaciones laborales de la industria de TI en el actual contexto argentino.

Ahora bien, entre los entrevistados existían concepciones contrapuestas acerca de las diferencias entre los mercados norteamericano y argentino. En Core conciben al mercado americano como concentrado geográficamente y al argentino con cierta dispersión, lo cual de alguna manera impide la formación de *clusters*. *“Lo que pasa es que en Silicon está todo muy concentrado, esa es la gran diferencia que nosotros tenemos acá (...) Yo siento que el mercado acá está completamente disperso geográficamente, porque incluso hay muchos valores técnicos en el interior de nuestro país, en cambio en Silicon está todo ahí....está concentrado y eso te permite tener una proximidad, es mucho más accesible, es más cercano, es más fácil (...) al estar todo ahí, todo junto se genera algo”* (Core Security Technologies).

Por su parte, en IBM se piensa al mercado de tecnología argentino como más concentrado en Buenos Aires y al norteamericano muy clusterizado en diversas locaciones geográficas; es decir, *“...una distribución geográfica en muchos grandes centros y muchos grandes polos y clusters tecnológicos diversos y donde una persona de IT puede estar en cualquier ciudad importante. Puede estar en Silicon, NY, Boston (...) Acá lo que ves es que el polo es Bs. As. y olvidate y en ese polo ves que hay 4 ó 5 empresas grandes en las que esta gente se va a mover”* (IBM).

Por su parte, en Globant se destaca la importancia de la extensión y diversidad del mercado norteamericano y la disponibilidad de recursos humanos calificados con elevados niveles salariales. *“Estados Unidos tiene mucha gente de todo el mundo. Es un mercado muchísimo más extenso y con niveles de sueldo mucho más altos. De hecho Globant existe porque el mercado de Estados Unidos es mucho más competitivo y hace que los sueldos sean altísimos (...) Cualquier compañía que necesita cualquier solución tecnológica lo piensa dos veces antes de hacerla con esos niveles de salarios”* (Globant).

La percepción diferencial entre los mercados argentinos y norteamericanos en cada empresa está vinculada al lugar en que está puesto el foco, lo cual se relaciona con los productos y servicios desarrollados, es decir, al tipo de negocio. Core pone el acento en la dispersión del mercado argentino como un problema en la medida que el tipo de producto que desarrolla –con altos niveles de especialización- requiere condiciones que faciliten la generación de conocimiento específico,

siendo por eso que la concentración geográfica del mercado norteamericano es pensada como una ventaja.

El caso de Globant es particular, porque si bien, no lo menciona expresamente, la empresa cuenta con oficinas en Tandil lo cual supone una valoración del interior y una actitud proactiva en la generación de un inminente clúster- en conjunto con Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN)- fuera del polo Buenos Aires. Ahora bien, IBM y Globant, fieles a su modelo de negocios, más basado en la producción de servicios con formas de trabajo que siguen la lógica del proyecto, ponen el acento en el tamaño y las condiciones salariales del mercado.

Asimismo, otra característica de este segmento del mercado en Argentina es su dinamismo y competitividad, que genera tiempos de trabajo e incluso ciclos de vida de los productos relativamente cortos. Este dinamismo supone que las carreras se desarrollen manteniendo estos parámetros y el conocimiento, recurso clave para la industria, se genere y actualice de manera permanente. Como lo ilustra la siguiente cita: *“...es un mercado muy competitivo que está en crecimiento (...) si nosotros estamos desarrollando un producto, la competencia se entera y lo trabaja el doble de rápido (...) Si realmente hubiera más capacitación sobre el trabajo innovativo, desde como generar innovación con trabajo en equipo son cosas que, por el laburo que hacemos hoy en día tienen que ser el día a día nuestro, el core” (Globant).*

De este modo, estar a la vanguardia en términos de conocimiento resulta central para la competitividad desde el punto de vista de la compañía y, para el desarrollo de carrera, desde el punto de vista de los individuos. En este contexto, la formación entra en escena, como una estrategia que afecta a todos los actores involucrados: desde la perspectiva de la empresa para mantener y mejorar el desempeño de los productos y servicios en el mercado, desde el punto de vista de recursos humanos para la retención de talentos y desde los trabajadores del conocimiento para incrementar la empleabilidad.

Por otra parte, en todas las empresas reconocen el rol central de las personas que trabajan en la compañía, en la medida que es un negocio basado en conocimiento. Así, los recursos más valiosos que tienen estas empresas son las personas calificadas y formadas que, conscientes de esto, desarrollan relaciones laborales con la compañía que en otro tipo de industria en la argentina son muy difíciles de encontrar. *“Acá lo que tenes son las cabezas y lo que te diferencia es el talento que tenés. Es lo único que te diferencia y de alguna manera el mercado laboral es consciente de eso. Si nosotros nos vamos todos de acá un día eso se termina. Es una relación empleado empleador de las más equilibradas que he visto” (Globant).*

En todas las empresas se reconoce la importancia y la paridad de la relación con los trabajadores del conocimiento. Esta cuestión se debe a que, en el segmento del *high end*, constituyen el recurso principal en la medida que nos encontramos con un negocio basado en conocimiento específico. Este punto se complejiza si consideramos que el tamaño del mercado es reducido y que la adquisición de competencias necesarias se produce por fuera de los canales formales de educación. Estas dos cuestiones dificultan tanto la formación de los trabajadores como la accesibilidad de las empresas a los perfiles requeridos. La empresa se convierte entonces en un lugar de formación y desarrollo profesional lo cual hace que el vínculo con el trabajador sea aún más complejo.

4.1.3. De Puerto en Puerto. El Problema de la Rotación

Un ingrediente central para el análisis de mercados de trabajo, es el de la rotación. En las empresas en estudio los niveles de rotación difieren por varias características: en primer lugar por el tipo de negocio, es decir, los productos y servicios generados por cada una de ellas y en segundo lugar, por el tamaño de cada firma. Mientras Core es una empresa más pequeña, orientada a la generación de productos con altos niveles de especialización, IBM y Globant son empresas de mayor tamaño, orientadas a servicios y consultoría que operan en los distintos niveles del mercado, desde el *low end* hasta el *high end*.

De esta forma, “... el nivel de rotación que tiene Core, es súper bajo... el año pasado estuvo por debajo del 5% y la idea de este año es continuar así... pero son valores bajos. Sobre todo con un mercado como el del año pasado donde se elevó muchísimo el nivel de rotación, se elevó muchísimo y el motivo estaba en que las empresas estaban demandando perfiles e impulsaban a que alguien se cambiara de empleo cuando en realidad ni siquiera lo estaba pensando...” (Core Security Technologies).

Los datos de rotación de IBM y Globant son muy similares y bastante más elevados que los de Core. En IBM, los niveles de rotación se incrementan para los empleados no efectivos y con menor nivel salarial. Como lo ilustra la siguiente referencia: “La rotación de todo el centro de global delivery es (...) de un 18% en los terciarizados y de un 8% en los empleados efectivos. Un promedio 16% de rotación total del centro (...) En general lo que pasaba es que la mayor cantidad de rotación la tenés en los puestos menos calificados porque son los menos pagos y además el chico está empezando su carrera profesional y de ganar \$2300 como estudiante de IT, pero también tiene la chapa IBM. Entonces en dos años, como estudiante de IT y con esa chapa de IBM ahí va a negociar distinto y eso no se puede evitar que sea así. Hay una lógica de estudio que existe en IT. Es una lógica de derecho de piso, del primer trabajo” (IBM).

Por su parte, Globant registra tasas de rotación más elevadas que Core con las que sin embargo se siente sumamente conforme, lo cual puede vincularse al tipo de negocio y sus requerimientos. Como lo presenta el entrevistado: “Mirá, ahora bajó un poco. Nosotros estamos en este año, vamos a terminar cerca de un 15% o un 17%. Es un nivel de rotación que me encanta. (...) Es un año muy particular, la gente está mucho más cuidadosa y las oportunidades si bien siguen existiendo, no es como antes” (Globant).

Nuevamente podemos ver cómo las particularidades del negocio intervienen en las variables de análisis. Si comparamos Core, IBM y Globant vemos que las dos últimas registran niveles de rotación más elevados, lo cual puede atribuirse a su orientación hacia actividades de consultoría y prestación de servicios que suponen formas de trabajo que siguen la lógica del proyecto. En contraposición, en Core, los productos tienen como condición de posibilidad la especificidad del conocimiento, por lo cual altos niveles de rotación son poco favorables.

Ahora bien, al analizar el tema de la rotación, debería tenerse en cuenta tanto la perspectiva del empleado, que salta de trabajo en trabajo, como de las empresas que a partir de su accionar pueden generar movimientos bruscos de mercado. Estos “terremotos” provocados por las firmas suelen tener que ver con la necesidad de desarrollar un área de negocio, producto, servicio o proceso que requiera de especialistas. Así, en la mayoría de los casos - debido al costo tanto económico como de tiempo y aprendizaje- resulta más eficiente captar y aprovechar recursos ya desarrollados por otras compañías del sector. En este punto, se plantea uno de los principales desafíos para el área recursos humanos: llevar adelante una gestión que minimice los efectos de estos movimientos, no por la aplicación de acciones correctivas inmediatas sino por la aplicación sistemática de estrategias de retención.

Un ejemplo de estos movimientos de mercado fue expuesto del siguiente modo: *“Hay una compañía que se llamaba Veranilson, que vino hace dos años y rompió el mercado, pagaba sueldos sacados, muy altos. Se llevó a todo el mundo de todos lados (...) Lo que hizo fue llevar el mercado a otro nivel (...) La gestión de recursos humanos tiene que ser mucho más sostenible y permanecer en el tiempo y atacar un montón de puntos. Si bien a veces pasa que hay compañías que llegan y rompen el mercado... pasó hace poco con IBM, por ejemplo, lo rompió a un nivel que nunca vi. Se debe haber llevado el 75% de la gente de infraestructura a trabajar con ellos. Y paga sueldos que nosotros no vamos a pagar” (Globant).*

Estas cuestiones permiten entender el contexto en que se desarrollan las carreras en la industria; es decir, las ventajas y obstáculos que enfrentan los trabajadores para crecer profesionalmente, así como los desafíos de los responsables de recursos humanos para satisfacer las demandas de estos perfiles.

4.1.4. Estrategias de Retención de Talentos: Quedarse con la Mejor Porción

El tema de la rotación nos obliga a preguntarnos casi de forma inmediata ¿cómo retener a las personas en la compañía? Las empresas estudiadas presentan puntos de contacto en lo referente a esta cuestión. En primer lugar, todas coinciden en darle un lugar de privilegio, por la importancia que

registran las personas para el negocio, en segundo lugar, la forma en que se operacionaliza la retención se encuentra en una línea relativamente similar, más allá de las diferencias de tamaño y características de las empresas.

Uno de los mecanismos más eficientes señalado por todos los entrevistados es la inversión de la empresa en formación y la posibilidad de aprendizaje de nuevas capacidades. Core resulta un buen ejemplo de esta cuestión: *“Core invierte en formación y eso estimula la retención dentro de la empresa (...) es atractiva por la forma de trabajar, tiene buena formas de trabajo, los productos que tenemos son excelentes, son de muy buena calidad y además estamos muy preocupados por formar a la gente.... Con esto quiero decir, hacemos cursos y entre nosotros también se intercambia mucha información, todo el tiempo tratamos que la gente pueda aprender cosas nuevas”* (Core Security Technologies). La importancia de este punto está vinculada al rol del conocimiento desde dos puntos de vista: desde la perspectiva de la empresa como recurso clave para la competitividad y desde los trabajadores por la importancia de incorporar nuevas capacidades para el desarrollo de su carrera y el mantenimiento de la empleabilidad.

Por su parte, en IBM se asocian los planes de capacitación a las competencias y potencial del empleado. *“Todos los años se hace un estudio de todo el skill técnico disponible y se detecta la población de gente que decís, este tiene un skill de geniecito, este tiene mucho potencial y mucho para desarrollar, entonces para esos hay un programa para ponerles un mentor y certificaciones. Hay carreras técnicas estructuradas del tipo IT Specialist, IT Project Manager que son globales en el mercado de IT. Y esas certificaciones las paga la compañía y vas ganando seniority y subiendo escalafones hasta que tenés tu certificación IBM, que son títulos casi como universitarios que son muy difíciles de conseguir y que dan chapa y están buenos”* (IBM).

Esta cuestión se vincula al concepto de *engagement* que supone la generación de un vínculo entre la empresa y el trabajador motivado por la existencia de oportunidades de capacitación y desarrollo que estimulan el crecimiento tanto laboral como personal.

En este contexto, la formación en la empresa se nos presenta como protagonista tanto para las firmas como para el desarrollo de carrera en la medida que le permite a aquellas garantizar la calidad

de los productos y servicios y retener a los recursos más importantes; mientras que a los trabajadores les permite estar motivados y mantenerse a la vanguardia en términos de conocimiento garantizándoles la empleabilidad tanto dentro como fuera de los límites de la compañía.

En la misma dirección, la posibilidad de plantear desafíos intelectuales y de carrera fue señalada por las tres empresas bajo estudio como un factor extremadamente atractivo para estos perfiles, tanto en una instancia de captación como de retención. En Core señalaban que *“...lo que más buscan este tipo de perfiles que nosotros queremos es el desafío intelectual. Es gente que realmente le interesa sentir que es desafiada intelectualmente, que está creciendo intelectualmente y profesionalmente, apuntan mucho al crecimiento profesional, hay una ponderación altísima a la posibilidad de carrera”* (Core Security Technologies).

En relación a lo antedicho, en IBM se destaca como un valor agregado a la posibilidad de aprendizaje el dinamismo del trabajo, es decir; *“que sea bien dinámico. Que no sea monótono y que no sea siempre lo mismo, que esté orientado a innovación. Hacer cosas disruptivas en el mercado y plantar bandera sobre eso (...) Si es para hacer lo mismo que estaba haciendo antes creo que no lo toman... si el desafío implica aprender algo nuevo que desconocen 100%, les encanta”* (IBM).

Por su parte, en Globant se añade la cuestión vinculada a la flexibilidad y *confort* en el trabajo. Como lo explica el entrevistado: *“La ventaja de trabajar en Globant es proyectos, tecnologías, un lugar donde hay mucha flexibilidad (...) es una industria, más allá de Globant, que al ser tan competitiva genera un montón de oportunidades y de confort laboral que difícilmente otra industria tenga (...) Y yo he escuchado gente de tecnología diciendo tu oficina no es tan linda y yo le digo, vos donde trabajas, en Disney?”* (Globant).

Esto pone de manifiesto la importancia que tiene el conocimiento ligado a los desafíos profesionales. *“Les gusta estar cerca del conocimiento y sentirse desafiados en ese sentido, tener oportunidades para sumar más conocimiento y poder utilizarlo. Muchas veces lo que también te plantean es eso, que ellos se forman de modo autodidacta y te piden pista para poder aplicarlo”* (Core Security Technologies). Así, la imposibilidad de las firmas de satisfacer estas necesidades puede ser pensada como un factor de movimiento entre

organizaciones. Este punto se presenta con el mismo énfasis en las tres compañías lo cual está asociado al segmento del mercado en que estamos focalizándonos.

Para las tres empresas bajo estudio, la cuestión salarial es un punto muy importante que se complementa con las posibilidades de aprendizaje. En el caso argentino y para este segmento de mercado, cumplir los requerimientos en este sentido es condición *sine qua non* a pesar de lo cual las firmas presentan estructuras de compensación diferentes y niveles de flexibilidad variados.

En Core y Globant se le otorga un lugar fundamental al establecimiento de una política de compensaciones justa y bien comunicada, pero con límites de escasa flexibilidad. Es decir; *“...la realidad es que tenemos una estructura de compensaciones que no tiene salarios de captación. (...) Nosotros lo que hicimos hace un tiempo fue entrar en un sistema, que es el sistema de evaluación de puesto donde cada función está evaluada por su peso relativo, es decir, qué aporte tiene al negocio cada una de las posiciones y se le paga en función de eso. Igualmente existe un rango dentro de cada posición, es decir, nos vamos a poder mover, sí, dentro del rango que corresponde sí”* (Core Security Technologies).

Por su parte, Globant mantiene el mismo criterio para el establecimiento de la estrategia salarial, aunque con una leve tendencia a realizar excepciones en casos puntuales. El entrevistado señalaba la importancia de sostener *“...una política de compensaciones seria y bien comunicada (...) Estos son los sueldos que pagamos nosotros y ajustamos una vez por año y damos un bono por tal cosa y que todo el mundo sepa que es así (...) Por supuesto hay gente que es muy valiosa dentro de un área y dice me voy y obviamente haces la excepción, porque si sos tan rígido te vas a perder de mucho. Tratas de responder con flexibilidad, pero solo en caso de gente clave que no te puedes permitir que se vaya y teniendo en cuenta también los costos de reemplazo”* (Globant).

En contraposición a las dos primeras compañías en IBM -dependiendo de la persona en cuestión- los límites son más laxos, lo cual se complementa con la posibilidad de generar contratos particulares (impulsada por su tamaño y recursos técnicos disponibles) tanto en una instancia de retención como de atracción de talentos. De este modo, *“IBM tiene una política salarial a nivel empresa bastante rígida (...) he dado bonos de retención en esos casos. Es decir, damos lo que piden (...) Hay i-deals a montones*

tanto cuando estas convocando a la persona. Yo firmé un contrato con un cliente y necesito X cosa y para traerlo vas a hacer casi cualquier cosa. No es la lógica, por lo menos para esta gente de soy IBM (...) Para el low end es soy IBM curtite, para el high end es bueno, querés empezar en tres semanas o querés... viste y se les han dado” (IBM).

En este caso vemos que dentro de IBM existen lógicas salariales de retención contrapuestas dependiendo de las capacidades de la persona y del sector del mercado al que pertenezca. Mientras que para el *high end* la flexibilidad es extrema, para el *low end*, la lógica es completamente diferente. Esto tiene que ver con la “contribución” de cada persona al negocio y con la dificultad y el costo de reemplazo de ciertos perfiles. En el caso de Core y Globant, la cuestión del salario es más transparente, se maneja cierta flexibilidad en estructuras salariales preestablecidas y la retención es más anticipada y sostenida que de emergencia, es decir, se aplican mecanismos para evitar que la persona quiera irse y no “remedios” de efecto rápido cuando la persona salió al mercado.

Por su parte, Core asocia el salario con el aporte al negocio y en los casos en que se tenga que evaluar la salida de una persona se aplica el mismo razonamiento. Se realiza una evaluación de las competencias y desempeño y en función de los resultados se revisa su posición. Así, existe flexibilidad para reevaluar a una persona y reacomodarla, pero siempre dentro de una estructura determinada y con pautas preestablecidas. *“La realidad es que el análisis que hacemos hacia adentro es: está mal evaluada esta persona, es una persona que de verdad no supimos ver que está preparado, que está listo para ser manager, sí o no. Está en condiciones de asumir esa posición, sí o no. Si la respuesta es definitivamente no, le faltan dos años más para crecer acá adentro para llegar a esa posición por lo menos dentro de nuestras estructuras, no le vamos a ofrecer ese puesto para que se quede” (Core Security Technologies).*

La flexibilidad y beneficios vinculados a lo que en Globant denominan el “*comfort laboral*” son ejes centrales dados por sentado tanto por los referentes de recursos humanos como por los empleados de las tres firmas estudiadas. La entrevistada en IBM señalaba que *“si vos tenés chicos, IBM te da una buena obra social y sabés que mientras te portes bien no te van a echar, que te dan flexibilidad. IBM retiene*

mucho por el tema de la flexibilidad (...) Tal vez el tipo hace el balance, gana dos mil pesos menos de lo que estaría ganando en otro lado, pero a nivel vida de familia me cierra” (IBM).

Por otro lado, *“...está todo esto que están pidiendo las nuevas generaciones que tienen que ver con ambientes, con una cultura particular, una cultura mucho más flexible en diversos aspectos, en temas horarios, vacaciones, el tema de cómo uno va vestido a la empresa. (...) Entonces está el que da masajes y el que da yoga y nosotros constantemente tenemos que trabajar en el programa de beneficios y mantenerlo a la vanguardia. Y la verdad es que nosotros lo hacemos” (Core Security Technologies).*

Por último, en Globant se marcaban las mismas cuestiones. Es decir, *“...acá lo que tenes son las cabezas y lo que te diferencia es el talento que tenes por eso es tan importante cuidarlo con este tipo de cosas como las frutas, la flexibilidad horaria, el tema de los salones de esparcimiento. Las cabezas es lo único que te diferencia y el mercado laboral es consciente de eso (...) Entonces yo creo que algo atractivo de la carrera de tecnología es eso, es un estado de confort importante que en otras áreas no hay, o por lo menos no en el nivel de universitario recién egresados o en la universidad” (Globant).*

En las tres compañías se destaca la importancia de la flexibilidad y los beneficios vinculados al bienestar en la empresa. El desarrollo de la “calidad de vida en la empresa” está relacionado con un crecimiento de la valoración del ámbito personal, es decir, con la ponderación del desarrollo personal conjuntamente con el profesional. Esta combinación es un desafío para los responsables de recursos humanos que tienen que conciliar los intereses de la empresa en un negocio muy dinámico con los requerimientos personales de los trabajadores. De este modo, hay que plantear desafíos profesionales que permitan a los empleados estar orgullosos de pertenecer a un grupo que desarrolla productos y servicios únicos basados en conocimiento en un ambiente de *confort*. La conjunción de estos factores es lo que dará lugar a una lealtad basada en la identificación con la propuesta de la organización ya sea por su prestigio, por el tipo de productos generados, por los servicios brindados, por las formas de trabajo pero sobre todo por la calidad del conocimiento que desarrolla.

Así, se reconoce la importancia de desarrollar estrategias de retención en dos instancias: mientras la persona está trabajando en la compañía- para evitar que esté atenta a las ofertas del mercado- y cuando la persona plantea que tiene una oferta laboral. Esta cuestión es marcada claramente en Globant: *“Hay dos instancias de retención (...) una mientras está en la compañía y otra en el momento que te dice: pasó esto, ¿ahora qué hacemos? Cuando está en la compañía, algo que me parece súper importante es una estrategia de compensaciones seria y bien comunicada (...) por otro lado instrumentamos un sistema de comunicación, como un canal de comunicación en todos los lugares físicos donde está Globant. Tal vez trabajás para Globant en la oficina del cliente y tenés una persona de recursos humanos que va una vez por semana y te pregunta ¿Cómo estás? ¿Necesitás algo? Si estás en esta oficina tenés alguien que está todo el tiempo ahí y que es el referente de acá. De alguna manera eso puede solventar esa desatención que tiene una compañía cuando trabaja por proyectos (...) para que podamos trabajar sobre esas necesidades de forma proactiva y no cuando se te viene la estantería abajo” (Globant).*

De este modo, en Globant puede observarse que la lógica del negocio y la consecuente modalidad de trabajo produce cierta “desatención” de los trabajadores, lo cual supone nuevos desafíos para la gestión de recursos humanos que implican poner mucha atención a la generación de estrategias de retención proactivas por las consecuencias que eso puede tener en un negocio basado en conocimiento donde las personas son el recurso central.

En las empresas analizadas los mecanismos de retención parecen tener resultados disímiles. Si nos guiamos por los niveles de rotación, Core es la que obtiene mejores resultados. Si bien Globant lleva a cabo acciones interesantes, los niveles de rotación son significativamente mayores, diferencia que puede atribuirse a las características particulares del negocio y al tamaño de la compañía como se señaló previamente. Mientras Core desarrolla productos muy específicos, Globant está orientada a brindar servicios de *outsourcing* y consultoría- más ligados a una forma de trabajo en proyectos- lo cual supone un modelo de negocios y una gestión de recursos humanos singular. Para concluir puede decirse que la tasa de rotación es un indicador que debe leerse teniendo en cuenta el contexto, el modelo de negocios y el segmento del mercado en que se está focalizando.

Ahora bien, en IBM se observa un contraste muy importante entre el ser y el deber ser. No obstante se reconoce la importancia de desarrollar acciones orientadas a la retención proactiva de empleados, se implementan medidas puntuales muy agresivas cuando la persona plantea la posibilidad de cambiar de compañía. Es decir, si bien se identifican los perfiles cruciales y se reconoce su importancia para la firma, no se implementan medidas de retención previas al momento en que el trabajador plantea su salida. La entrevistada lo expone de la siguiente manera: *“...a esa población de skills súper críticos la crucé con desempeño, entonces a esos perfiles críticos que tienen desempeño igual o por encima del promedio, ese cuadradito de gente no se me puede ir por nada del mundo (...) Vienen a sacármelos y yo tengo que salir activamente a pedir un bono de veinte mil dólares porque se me va y si se va se me cae el negocio manpower, ¿qué te parece?(...) Entonces me decís que política debiera haber, esa. Una política de identificación temprana de los skills más críticos para tu negocio, donde ya invertí mucho tiempo y dinero, hay un millón y medio de dólares para invertir en educación técnica para el centro. Como podés estar pagando certificaciones y pagando cursos y cosas y no asociar esas certificaciones a una acción salarial posterior. Yo te certifico como project manager y vos tenés tu título y un sueldo de 2500 pesos y el mercado dice yummy” (IBM).*

IBM es la única de las empresas estudiadas que plantea la necesidad de detectar tempranamente la población cuya salida sería un riesgo para el negocio de manera de aplicar a estos casos una política de retención agresiva y proactiva. Esta forma de concebir la retención pone de manifiesto la fractura que presenta la empresa en términos de gestión de recursos humanos para el *low end* y el *high end*.

Sin embargo, más allá de la conciencia de la importancia de retener ciertos perfiles, no hay correspondencia entre la inversión en formación y la estructura de compensaciones. Esta misma situación se repetía para el caso Globant con los programas de jóvenes profesionales: se invertía en formación de recién graduados y se les pagaban bajos salarios, es decir, se generaba disponibilidad de talento disconforme salarialmente. El referente de recursos humanos explicaba que *“vos buscas gente sin experiencia porque la querés, pero tiene como doble filo eso, ¿no? De repente sale al mercado un chico bien formado, con un sueldo más bajo que el mercado.... Y si bien después se termina acomodando hay un periodo de riesgo.*

Porque inicialmente disponibilizas gente al mercado que encima lo formaste... y le pagás menos...y si bien tiene poca experiencia en el rol, es muy atractivo, por esto que decíamos antes porque el mercado es voraz y aparte la gente no se casa con nadie, a los chicos más jóvenes, no les importa nada. Hicimos un programa que terminó hace un mes y uno ya se fue... te duele invertir en algo... pensas quédate 6 meses, ni te digo un año” (Globant).

En un mercado tan dinámico y competitivo esto supone un riesgo, ya que otras empresas van a intentar captar esos talentos, lo cual genera en primer lugar, una pérdida de la inversión realizada y en segundo término la necesidad de salir a buscar una nueva persona –y capacitarla- para cubrir la posición.

En este apartado, vimos que las estrategias de retención tienen el desafío de conjugar los requerimientos de los trabajadores y de la empresa, que lógicamente varían según el modelo de negocios y el tipo de productos y servicios, con su correspondiente influencia en las formas de organización del trabajo. No hay absolutos, los matices son la regla en los modelos de desarrollo de carrera; ni las carreras se desarrollan siguiendo los patrones del antiguo modelo paternalista ni los trabajadores del conocimiento en Argentina realizan su carrera totalmente por fuera de los límites de las organizaciones. Existe un comportamiento racional con una clara orientación hacia la carrera profesional.

4.2. DESARROLLO DE CARRERA EN ARGENTINA

4.2.1. Trayectorias Laborales: ¿Cómo se Desarrollan las Carreras en Globant, IBM y Core?

En las empresas seleccionadas encontramos que los empleados desarrollan sus carreras de diferentes maneras. Como se dijo previamente, el tipo de negocio y la correspondiente forma de organización del trabajo es un factor a considerar puesto que influye en las políticas de recursos humanos y, por ende, en la relación del empleado con la empresa. Este punto resulta central para entender la dirección y el desplazamiento del eje de lealtad así como las variables que intervienen en este proceso. Ahora bien, ¿cómo se desarrollan las carreras en cada una de las empresas?

En Core, el modelo de desarrollo de carrera es más cercano a lo que Capelli denomina el antiguo modelo, lo cual está vinculado a las características de la compañía: es una empresa creada por amigos que fue pasando por diversos estadios desde “empresa de garaje” hasta empresa de tecnología global. Otra cuestión fundamental para este caso, es que los productos y servicios ofrecidos requieren altos niveles de especialización, lo cual supone el desarrollo de una carrera más orientada a la empresa en la medida que altos niveles de rotación van en contra de este propósito.

Ahora bien, Core no puede pensarse en términos del antiguo modelo ya que el mercado de trabajo, las condiciones competitivas actuales y el sector al que pertenece suponen el agregado de nuevos ingredientes. Así, la lealtad en Core no es de carácter paternalista sino que está ligada al orgullo de pertenecer a una firma generadora de conocimiento de vanguardia, innovadora, dinámica; es decir, es una lealtad de carácter simbólico.

El desarrollo de una carrera más hacia adentro en Core- traducida en bajos niveles de rotación- está asociada al tipo de lealtad mencionada previamente, vinculada al concepto de *engagement*, producto de estrategias activas de retención basadas en: el bienestar en el trabajo, formas de organización singulares, desarrollo de productos de calidad, planteo de desafíos profesionales acompañados de la capacitación permanente de los empleados, etcétera. Estas estrategias generan un sentimiento de pertenencia e identificación de los empleados con el proyecto de compañía al tiempo que aseguran un buen desempeño de los productos en el mercado.

Asimismo, Core logró desarrollar el componente emocional del *engagement*, que supone un compromiso que va más allá de lo meramente laboral, como explicaba uno de los entrevistados: “Yo te puedo decir lo que a mí me hace quedarme acá... digo, me han ofrecido trabajos en EEUU (...) de Core comparto los valores de la compañía. Ni hablar que tengo un vínculo emocional muy fuerte con la empresa, pensá que trabajo acá hace doce años más o menos y soy socio y tengo acciones” (Core Security Technologies).

La generación de este tipo de lealtad en Core resulta fundamental además para el mantenimiento del modelo de negocios y del liderazgo de la compañía en el mercado en la medida que los productos desarrollados requieren de conocimientos con altos niveles de especificidad. Es decir; *“el producto que nosotros tenemos tiene esta calidad y es lo que es por el nivel de especialización que tienen las personas que han hecho este producto. Con una tasa de rotación muy alta, a veces lo que justamente se termina afectando es el nivel de especialización. Porque digamos, hay una especialización que se gana porque naturalmente estuviste expuesto un tiempo al ejercicio de esa tarea, es así. (...) yo sé que el producto nuestro es lo que es porque lo han hecho especialistas y con lo que luchamos es contra eso, porque nosotros podemos tener todo un batallón de juniors, pero nunca tendríamos el producto que tenemos, como un software factory por ejemplo. Entonces eso tiene más que ver con nuestro tipo de negocio”* (Core Security Technologies).

Por su parte, en Globant e IBM, el modelo de desarrollo de carrera es más cercano al nuevo pacto en el trabajo (Capelli, 2001), es decir, las carreras se orientan por fuera de los límites de la organización. En ambos casos, existe un reconocimiento de la importancia de mejorar este aspecto- por lo menos para el *high end*- aclaración que responde a que en IBM, dependiendo del segmento del negocio, el foco de las estrategias de retención registra diferencias en función del tipo de conocimiento en juego.

De este modo, para estas compañías, *“... la carrera es un juego estratégico. Y movilidad absoluta, ahora estoy basado en San Pablo y a países chicos no iría pero obviamente soy móvil y ciudades grandes, México, San Pablo, Bs. As. a mí me da igual, no iría a Haití. Están totalmente abiertos y dispuestos a buscar su próximo stretch assignment que los lleve antes de los 40 a ser head regional (...) El que tiene un skill que es súperpreciado en el mercado, que son muy pocos, que no existe y la persona se ocupó de conseguirlo y las empresas lo necesitan porque es necesario o reditúa de X manera o porque no hay muchos, en ese caso.... empezás a tirarte de los pelos y la gente va y viene y está todo ese pensamiento racional (...) Son gente que invirtió tanto en su educación y tienen ahora entre 35 y 40 años, no van a esperar, están dos años en el rol y next. Están dos años en el rol por lo que ese rol les habilita a aprender”* (IBM).

IBM reconoce entonces una forma de hacer carrera ligada a elecciones racionales lejano al modelo de carrera hacia adentro de la firma. Ahora bien, debido al tamaño de la compañía, para el

establecimiento de los salarios se determinan los sectores y personas claves del negocio para poner foco en ellos dejando más librado al azar la retención de sectores no críticos. La entrevistada lo explica muy claramente: *“Hice un análisis salarial por competencia, esto del high end y low end. Entonces en los pibitos que hacían administración de activo sinceramente no me interesa lo que ganen y que se vayan o no, entonces eso no lo voy ni a analizar. De las que son las competencias valiosas y de riesgo, base de datos, proyect manager, citrics, unics, las cosas difíciles de conseguir y difíciles de reemplazar, ¿quiénes son? Todo un listado, ¿cuánto están ganando?, ¿cuánto lo está pidiendo el mercado?, ¿cuánto está pagando el mercado?, ¿cuánto es el delta? En casi todos los casos estábamos de un 20% a un 40% abajo. Estratégicamente y por un tema de costo, qué tendría que haber hecho la empresa, darle bola a mi business case y proactivamente retenerlos (...) pero habría que hacer eso, por competencia clave para el negocio, tenés que detectar esa población y le tenés que pagar percentil 75” (IBM).*

Otra cuestión a tener en cuenta es que IBM tiene un reconocimiento como empresa líder de TI, lo cual podría pensarse –seguro para el *low end* y con menos fuerza para el *high end*- como una variable de lealtad, pero no desde el sentido de orgullo y deseo de pertenencia como en Core sino desde un uso individual del prestigio de la empresa para el desarrollo de la carrera y mantenimiento de la empleabilidad. De esta manera, el prestigio es usado tanto por la compañía para atraer y retener talentos como por los empleados que lo aprovechan para el mantenimiento de su empleabilidad. Así, *“a mucha gente la corríamos con que sos un tipo de IT, no te podes ir a hacer IT a Phillip Morris (...) hay toda una identificación de que no hay mejor lugar para hacer IT que IBM, que es verdad que no hay límite” (IBM).*

En el caso de Globant, la carrera se desarrolla siguiendo un modelo similar al de IBM, lo cual supone un desafío tanto para los reclutadores como para los trabajadores. El entrevistado lo presentaba de la siguiente manera: *“...hoy en Argentina la dinámica es cuchillo entre los dientes y salir a buscar la gente (...) No se equivocan. Alguien que viene a la entrevista quiere irse con toda la información posible. Es gente que no está dispuesta a dar un paso el falso (...) para los más chicos ves los CV y son un papiro, son trabajos de menos de 6 meses siempre y simultáneamente tiene otra cosa y son 500 mangos, 500 mangos y de golpe es un chico que cobra 5000 pesos y empezó la carrera hace dos años (...) pensá que acá no es ni salir al mercado, porque la persona abre los mails que te mandan directamente. La gente ve al mercado como una consultora gigante y dice bueno, yo voy a este proyecto y después a este por tal cosa y la carrera es mía y yo no me caso con nadie” (Globant).*

Para entender el caso Globant hay que mirar el modelo de compañía- sumamente interesante debido a la tasa de crecimiento que registra, por las formas de trabajo, los servicios que provee y el tipo de proyectos y clientes- y considerar el reducido tamaño del mercado argentino de tecnología. Una vez incluidos estos factores como variables de ajuste podemos decir que en esta empresa, el modelo de carrera está más ligado a elecciones de carácter racional orientadas al desarrollo profesional autónomo.

Ahora bien, en ninguno de los dos casos donde el modelo de carrera tiende al nuevo pacto- IBM y Globant- hay que pensarlo como un traslado lineal sino que hay que entenderlo como una adaptación del mismo a las condiciones del mercado de trabajo y de las empresas seleccionadas en argentina. Para estos casos la imposibilidad de generar *engagement* como lo hace Core, está ligado a que, por las propias características del negocio en ciertos segmentos, no es funcional la inversión en capacitación y desarrollo profesional. No obstante, la clave está en localizar las competencias críticas y aplicar una política de retención proactiva a ese segmento.

4.2.2. Abriendo Caminos. Planes de Carrera.

Como se dijo previamente, este tipo de perfiles valoran los desafíos profesionales. Desde la empresa el instrumento para cumplir este objetivo son los planes de carrera, en los que confluyen las inquietudes profesionales de las personas y los requerimientos de la compañía.

En Core y Globant los entrevistados señalaron que existen planes de carrera profesionales en función de los intereses que las personas quiera desarrollar, lo cual pone de manifiesto cómo las empresas se esfuerzan por satisfacer profesionalmente a los trabajadores del conocimiento al ofrecerle varios senderos de desarrollo. En Core *“tienen definidas rutas profesionales y orientaciones dentro de cada ruta profesional. Hay orientación managerial y orientación técnica dentro de cada ruta. Y lo que siempre intentamos poner, en el modelo de organización que nosotros tenemos es que tengan igual peso... Por eso, por cada ruta profesional tenemos una doble orientación (...) Tal como lo estamos diseñando, llega un determinado momento en la*

carrera de una persona donde tendría ya que tener claro qué camino quiere tomar, tendría que tenerlo idealmente. Esto es así porque puede empezar a formarse en consecuencia” (Core Security Technologies).

Por su parte, en Globant tienen “*un área que se llama Career and Human Development que determinó cuatro career path, cuatro opciones o caminos que podés elegir y en base a eso tomar los cursos que se te proponen yendo hacia un lugar o hacia otro. Está el técnico, “become a gurú” después hay otro de management, para pasar a ser project manager, otro que es intrapreneur, que es como entrepreneur, pero dentro de la compañía donde lo que tienen que hacer es desarrollar su proyecto. Y otro que es cambiarte de camino, creo que se llama “elige tu propia aventura” o una cosa así (...) se favorece mucho que la gente pueda reformular su carrera en cualquier etapa que este” (Globant).*

Tanto en el caso de Core como Globant existen rutas profesionales preestablecidas pero al mismo tiempo flexibles que vienen acompañadas de capacitaciones acordes a las necesidades que el plan supone. Existe una adaptación de la formación para satisfacer las necesidades profesionales y, al mismo tiempo, fortalecer y desarrollar nuevas competencias de la persona. Es decir, “*...cada uno de los caminos tiene sus maneras. Las de manager tienen cursos y capacitaciones que tienen que ver con soft skills y manejos de proyectos con Excel, indicadores de riesgo. Los técnicos dependerá de la tecnología...la de emprendimientos no está tan ligada a la capacitación formal sino que está más ligada a dejar que cada uno desarrolle su proyecto y darle herramientas para eso (...) Y la ultima, tenés una entrevista con el líder del área, una vez que todo el mundo está de acuerdo que puedas hacerlo lo que hay que hacer es setear el nivel que tenes para el nuevo trabajo” (Globant).*

Esta perspectiva se contrapone al actual modelo de carrera donde la formación constituye una responsabilidad individual, lo cual genera un doble beneficio: al trabajador le permite adquirir nuevas competencias- que le ayudan al desarrollo de su carrera tanto dentro como fuera de los límites de la organización- y para la empresa funciona como un mecanismo sumamente efectivo de retención y atracción al tiempo contribuye al desarrollo de personas capaces de dar lugar a productos y servicios de calidad.

Ahora bien, en el caso de IBM se reconoce la importancia de los planes de carrera pero no es algo que esté bien implementado. Es un punto débil a resolver con urgencia no sólo porque resulta

una estrategia eficiente de retención de talentos sino porque es importante para el desarrollo del negocio. En este punto se reconoce nuevamente una diferencia entre el ser y el deber ser en la firma. La entrevistada lo explica del siguiente modo: *“La verdad es que uno de los puntos más flacos y es un elefante blanco que te pasó por al lado y que nadie resuelve es lo poco estructurada que esta la carrera técnica en IBM. ¿Qué debiera ser?... Lo principal, una empresa que lo que vende es eso, conocimiento técnico, donde debiera estar toda la estrategia de human resources es ahí, elefante blanco. El recurso técnico es como el top talent, porque ahí están los high potential (...) Hay carreras técnicas estructuradas del tipo IT Specialist, IT Project manager y que son globales en el mercado de IT. Y esas certificaciones las paga la compañía y vas ganando seniority y subiendo escalafones hasta que tenes tu certificación IBM, que son títulos casi como universitarios que son muy difíciles de conseguir y que dan chapa y están buenos” (IBM).*

En IBM, si bien existen caminos para el desarrollo de la carrera técnica no existen planes de carrera como en Globant y Core, sino que las personas van pidiendo el acceso a esas certificaciones y las van realizando por su cuenta sin que exista un lugar ni un responsable efectivo de las mismas, cuestión que es reconocida como un problema por las ventajas que traen aparejadas el desarrollo de estos planes.

4.2.3. ¿Para Quién y Con Quién Trabajo?: La Importancia de los Clientes y Referentes Técnicos

El prestigio de la compañía, los clientes y el hecho que las personas que trabajan en la empresa sean referentes técnicos, es una cuestión señalada tanto en Core como en IBM. Este punto forma parte del aprendizaje, es decir, tanto los referentes técnicos como los clientes funcionan en un doble sentido: posicionando a la empresa en un lugar de prestigio y como fuente de aprendizaje y conocimiento para los empleados.

En Core explican que, *“ otra de las cosas que son súper atractivas es que la gente que está trabajando acá es muy grossa, muy prestigiosa en lo suyo y eso es un factor de atracción muy grande, porque en definitiva se aprende mucho cuando estás trabajando al lado de alguien que es el mejor en lo suyo, porque lo ves trabajar, sabés cómo hace*

las cosas (...) el tema de los clientes es súper importante, porque al ser tan buenos clientes exigen productos de buena calidad, entienden lo que hacemos y la diferencia en calidad que tiene nuestro producto, además te permite estar en contacto con gente que labura bien....” (Core Security Technologies).

En IBM se presenta la misma situación que en Core: *“...lo que va a inclinar la balanza given el salario de mercado, es el contexto, la empresa, el branding de la empresa, qué oportunidades de aprendizaje le da la empresa, con qué tipo de profesionales van a tener la posibilidad de trabajar, qué tipo de capacitación y certificaciones tiene, si la empresa tiene programas de desarrollo, de mentoría, si tiene programas de carrera técnica” (IBM).*

En el caso de Globant, la situación es diferente ya que no se reconoce la existencia de una elite técnica que funcione como factor de atracción. Los referentes de recursos humanos de esta compañía consideran que la elite existe, pero no necesariamente determina la elección de un empleo sino que está vinculada a redes de contacto externas al ámbito de las firmas, es decir, *“...no existe todavía esa elite renombrada. Existe quizás en los foros gente reconocida por sus conocimientos (...) pero no sé si existe esa gente que atrae. Sí le atrae formar parte de una elite y aprender y trabajar con gente piola y tener ese desafío...en Globant lo promovemos de hecho, pero nunca me pasó que me digan acá trabaja Carlos X, no ha pasado. No creo que haya tanta comunidad para que sepan, acá trabaja tal” (Globant).*

La cuestión de los referentes técnicos y clientes está ligada a la potencialidad de desarrollar el tipo de lealtad mencionada previamente asociada al deseo de pertenencia a una organización ya sea por su prestigio en la industria o por la calidad de los productos y formas de trabajo (IBM y Core respectivamente). En Globant este tipo de lealtad está menos presente que en Core e IBM, donde activamente se reconoce el valor de estas cuestiones, lo cual puede deberse a que Globant, si bien es sin duda una empresa de conocimiento, tiene una orientación a servicios y proyectos basados en conocimiento de menor valor agregado que Core. El caso de IBM responde a su extensa trayectoria y prestigio como empresa líder del mercado de tecnología y como generadora, en el *high end*, de conocimiento de vanguardia.

4.2.4. Trajes a Medida: La Educación en la Empresa

La industria seleccionada se caracteriza en la Argentina por la falta de instituciones educativas que capaciten según los requerimientos del mercado. Es decir, para cubrir posiciones en este tipo de empresa no es imprescindible tener un título universitario, ya que en la mayoría de los casos la educación va por fuera de los canales formales. Así, son las prácticas profesionales, la lectura, los ensayos autodidactas o la participación en comunidades y foros los mecanismos de aprendizaje señalados por los entrevistados como más habituales para estos perfiles.

Uno de los entrevistados en Core cuenta que su *“formación de verdad es en el trabajo, en el trabajo es donde más aprendes, en el día a día... pero si estudié. Fui a la UBA, estudié ingeniería electrónica (...) pero la verdad es que no me daba las herramientas que yo necesitaba para el trabajo, yo aprendí trabajando y mucha, pero mucha, formación autodidacta (...) básicamente, en mi casa, leo muchos libros del tema, estoy metido en muchos grupos de trabajo, tipo de discusión, ¿viste? Hago mucho prueba y error yo (...) Aparte el tema es que el tipo que trabajo que hacemos no se enseña en ninguna parte.... no hay una carrera o educación formal del tema de seguridad informática”* (Core Security Technologies).

IBM por su parte aprovecha la falta de instituciones educativas que preparen a los trabajadores del conocimiento según los requerimientos del mercado y responde brindando formación específica asociada a certificaciones para sus empleados. Esta cuestión es de gran importancia ya que, *“...es gente que valora mucho el tema académico (...) Hay publicaciones científicas “ITescas” y foros y cosas donde la gente capaz elige permanecer por menos plata, pero porque hay prestigio, o acceso, o está vinculado con un mentor en EEUU que el día de mañana le sirve para irse a estudiar al MIT (...) a veces te responden, yo estoy en IBM y estoy escribiendo un red paper y un blue paper (...) es una escuela, vas a ver aprendido y vas a poder tener acceso a todo un protocolo y cosas que te marcan”* (IBM).

En una instancia previa a la primer experiencia laboral, la formación queda en manos de la persona, por lo general autodidacta, siendo por este motivo que la posibilidad de aprendizaje es una variable tan apreciada a la hora de evaluar ofertas laborales y es enunciada por los referentes de

recursos humanos como una de las herramientas más fuertes de retención activa. La importancia de esta variable en Argentina está vinculada a la siguiente combinación de factores: falta de educación formal para estas carreras y alto valor otorgado por el mercado al conocimiento y al desarrollo de capacidades específicas.

En Globant son más optimistas respecto al rol de las instituciones educativas formales puesto que entienden que las universidades están retroalimentándose del mercado laboral y en función de eso reformulando sus planes de estudio. Existe mayor confianza en los resultados de la interacción entre empresa y universidad para generar estrategias conjuntas de formación de recursos. Es decir, *“...es un mercado que se va a desarrollar y las empresas ayudan a las instituciones académicas y educativas a que desarrollen masters y que se vayan acomodando a las necesidades del mercado. Yo creo que las universidades también reciben este feedback” (Globant).*

Por otra parte, en Globant se valora la formación general sólida que sirva de base para el desarrollo profesional posterior. El entrevistado destacaba que, *“lo que tienen acá algunas universidades es que dan una formación básica y teórica muy buena para poder poner arriba tecnología entonces hay muchas universidades que se están yendo a las fuentes y dicen bueno, enseñemos a resolver problemas y después con qué tecnología lo hacen que se los enseñe la compañía” (Globant).*

La necesidad de interacción con las universidades, punto en el que Globant es pionero en función de su estrecha relación con el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), la Universidad de Buenos Aires (UBA) y UNICEN, pone de manifiesto el rol central del conocimiento en la industria y el papel de las empresas en la generación de conocimiento en el campo ya que, son éstas las que marcan el camino del desarrollo del conocimiento.

4.2.5. Win-Win. Desarrollo de Nuevas Capacidades en la Compañía

Debido a que el conocimiento es el recurso clave para la competitividad de las firmas la formación resulta clave tanto para los empleados, en la medida que les permite avanzar en su carrera,

como para los responsables de recursos humanos que necesitan conjugar las necesidades del negocio y de las personas. Esto se corresponde con el concepto de *stretchwork* (O'Mahony y Becky, 2006) que señala la ponderación que le otorgan estos perfiles a la posibilidad de aprendizaje de nuevas capacidades en las experiencias de trabajo; punto destacado en todas las empresas bajo estudio.

Esta cuestión es señalada en las tres firmas analizadas. En Core marcaban que “...*estar expuesto a determinadas oportunidades de proyecto, de responsabilidades, de exposición, es lo que más pide este grupo de trabajadores de conocimiento. Les gusta estar cerca del conocimiento y sentirse desafiados en ese sentido y tener oportunidades para sumar más conocimiento y poder utilizarlo*” (Core Security Technologies). Por su parte, en IBM se destacaba el dinamismo y la importancia del aprendizaje en cada posición en la empresa. “*Están dos años en el rol por lo que ese rol les habilita a aprender*” (IBM). Por último, en Globant se marcaba el lugar privilegiado de los clientes en la posibilidad de aprender nuevas habilidades y la importancia de esto para los empleados. “*Los clientes nos obligan a estar tomando desafíos a nivel técnico con tecnologías que por ahí en Argentina no se usan o con tecnologías que hay que capacitarse, que hay que ir al cliente en no sé donde a aprender y esas cosas motivan bastante. Eso sí, la parte de formación en tecnologías o lenguajes de programación nuevos que de repente tientan a muchos porque piensan, mira qué interesante esto, puede tener salida después*” (Globant).

Desde este punto de vista las tres empresas resultan propuestas interesantes en la medida que, en diferentes escalas y en cada uno de los productos y servicios que ofrecen, son empresas líderes que funcionan como escuelas es decir, permiten a las personas aprender nuevas capacidades en el proceso de trabajo. Esto es muy importante si tenemos en cuenta la falta de educación formal en estos temas y el rol del conocimiento en la empleabilidad.

Por otra parte, el *stretchwork* se relaciona al concepto de *engagement* y entre ambos plantean una de las paradojas más interesantes en el actual modelo de desarrollo de carrera. El *stretchwork* implica el aprendizaje de nuevas capacidades, suponiendo un aumento en el compromiso de la persona con la empresa. No obstante, esta competencia aprendida aumenta la empleabilidad de la

persona. Es decir, es una herramienta que sirve para retener pero al mismo tiempo, al mejorar la posición de la persona en el mercado, puede precipitar su salida.

4.2.6. De lo General a lo Particular. La Especialización

En el caso de Core la especialización es señalada como uno de los atributos que permitieron el desarrollo de productos que hoy diferencian a la firma en el mercado pudiendo pensarse además como generadora de lealtad basada en el orgullo de pertenecer. Esta dimensión no es considerada por Globant e IBM como central, lo cual puede asociarse a las características diferenciales de los negocios- conocimiento “*boutique*” versus conocimiento “*commodity*”. En este punto introduciré la diferencia entre ambos tipos de conocimiento. El último es aquel para el que hay mucha demanda pero es de bajo valor agregado, es decir, es un conocimiento poco diferenciado; mientras que en contraposición, el primero es un conocimiento no estandarizado, diferenciado y de alto nivel de especificidad.

Así, mientras que IBM y Globant son empresas orientadas a servicios y al área de consultoría, con una lógica de trabajo basada en el modelo del proyecto, Core es una empresa orientada a la generación de productos específicos. Así, “...*nosotros podemos tener todo un batallón de juniors, pero nunca tendríamos el producto que tenemos, como un software factory por ejemplo. Entonces eso tiene más que ver con nuestro tipo de negocio. Nosotros tenemos el producto que tenemos gracias a que acá hubo gente que es muy buena haciendo lo que hace y que es especialista en algunas áreas y que el ser especialista lo logro por el tiempo*” (Core Security Technologies).

Globant e IBM, si bien funcionan como escuelas y la posibilidad de especializarse en alguna tecnología existe, este punto no es condición de posibilidad del negocio. En estos casos es importante la formación y existen planes de capacitación para los que quieran especializarse pero la iniciativa viene del empleado y no necesariamente desde de la compañía. De esta manera, “...*vos podés tomar cursos de lo que quieras (...) Nosotros damos capacitación pero no la regalamos, la damos a quien la quiera aprovechar. Pensá que las capacitaciones hay que pagarlas y de hecho nosotros pagamos muchas certificaciones en tal*

tecnología (...) La opción es que ellos propongan lo que quieren hacer... y obviamente eso es basado en performance... se define si se hace o no” (Globant).

Este punto muestra cómo la capacitación, cuando se trata de empresas del modelo de Globant e IBM tiene un rol importantísimo, pero no como una iniciativa activa de la compañía en la medida que lo percibe como necesario para su negocio sino más bien como valor agregado que requiere una motivación del empleado para que sea factible.

4.2.7. El Valor de las Personas: Redes de Contacto

En las tres empresas, tanto los empleados como los responsables de recursos humanos, señalaron la importancia de las redes de contacto de los trabajadores para mantenerse actualizados en términos de conocimiento y garantizar la empleabilidad que, acorde al actual modelo de carrera, recae en el empleado. Ahora bien, ¿cómo se forman estas redes? Previamente se señaló que en la Argentina las universidades no necesariamente forman a las personas según los requerimientos del mercado de trabajo, lo cual genera un espacio de disponibilidad para que se desarrollen fuentes y canales alternativos de generación y transferencia de conocimiento. Estos lugares, como foros, conferencias, charlas, etc. generan comunidades, redes informales y círculos por fuera de los canales tradicionales tanto educacionales como del mercado laboral, siendo en ese nicho donde las empresas tienen que poder entrar para encontrar este tipo de perfiles.

La necesidad de acceso por este medio fue marcada por las tres empresas analizadas. *“Son personas que van por otros canales que tienen mucho más que ver con las redes de contactos (...) en otras industrias hay canales más fáciles, está el diario, las ferias de empresa, los portales de empleos. Pero esta gente técnica de alto nivel de especialización no va por esos canales, entonces tenemos que encontrarlos. Es decir, meternos mucho más en el nicho de ellos, meternos en su mundo y encontrarlos ahí. Por ejemplo en una conferencia técnica puntualmente, en foros de tecnología, a través de redes de contacto” (Core Security Technologies).*

Por otra parte, en todas las empresas estudiadas es una práctica común preguntar a los empleados para que refieran amigos o conocidos cuando se necesita cubrir una posición. Esto es así puesto que, es un *“mercado súper chico y se mueve todo por conocidos de conocidos y así....lo primero que hago entonces es preguntar a la gente que labura acá y a mis amigos que están en esto. Por eso que una persona que labure acá conozca gente para mí está genial”* (Core Security Technologies).

En el mismo sentido, en Globant los referentes de recursos humanos preguntan a los empleados por el perfil que están buscando. El mecanismo usado es el siguiente: *“pasan personas de recursos humanos y le dicen, che estoy buscando tal cosa... lo agarrás dos minutos y lo haces pensar en dos personas (...) y al otro día lo llamás y le haces acordar... estas en el campo de batalla, lo haces pensar. Es lo que te decía antes, que el mercado pasivo hace que el recruiter tenga que ser activo”* (Globant).

La misma situación se presenta en IBM. La entrevistada señalaba que *“pasa mucho, mucho que se refieren entre ellos, de trabajo a trabajo y se van migrando en grupos (...) son comunidades y me pasó de entrevistar grupos por otras cosas y terminás encontrando unas redes sociales informales ocultas porque de un grupo que hoy trabaja no se qué cosa específica tres se conocieron trabajando juntos y dos se conocieron en un foro y uno vino y ese trajo al otro y se van recomendando en los lugares donde se sienten cómodos para trabajar (...) Vos como recruiter te metés en esos foros y se han generado ID y se meten ahí y contactan gente. Es un hunting activo. Esa gente no busca trabajo, a esa gente la llaman”* (IBM).

La fuerza de las redes de contacto es tal en el sector que en Core y Globant se institucionalizó en un programa de referidos donde los empleados recomiendan personas teniendo en cuenta tanto sus capacidades técnicas como la potencial adecuación con la compañía.

En Core tienen un *“...programa de referidos y estimulamos que la gente que trabaja en nuestra empresa nos refiera amigos, conocidos que ellos consideran talentosos, que respetan técnicamente y que consideran se pueden sumar a la empresa y la verdad es que terminan siendo de mucho valor”* (Core Security Technologies). Por su parte, en Globant se presenta la misma situación, es decir, tienen *“un plan de referidos, entonces si vos presentás un amigo y cumple el período de prueba tenés un bono en efectivo. Más del 40% de nuestros ingresos vienen de ahí”* (Globant).

El programa de referidos puede funcionar además como una garantía en la calidad de las personas contratadas y puede ayudar a que las personas se sientan a gusto en la medida que trabajan con gente que ellos mismos recomiendan y consideran valiosa, punto central para la industria.

4.3. LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

4.3.1. El Conocimiento: El Recurso

El conocimiento fue señalado en todas las empresas como el recurso central para la competitividad. Ahora bien, dado que tenemos un panorama más claro de la forma de desarrollo de carrera, es momento de ver cómo gestionan las empresas el conocimiento en este contexto.

La gestión del conocimiento supone la capacidad de una firma de desarrollar nuevos conocimientos pero sobretodo implica la capacidad de absorber, integrar y retener el conocimiento desarrollado dentro de sus límites. Respecto a este tema encontramos diferencias en las empresas analizadas. Mientras que Core se presenta como un “oasis”, Globant e IBM tienen más puntos para trabajar. Las variables que considero complican el escenario en los dos últimos casos están vinculadas a su gran tamaño, pero también a las características de sus negocios, más orientados a servicios y consultoría con una lógica dominante del proyecto, lo cual dificulta la retención. La situación se complejiza si consideramos que en todas firmas la inversión en formación es muy alta.

Asimismo, en las empresas bajo estudio se reconoce la importancia de establecer mecanismos de gestión del conocimiento pero la manera de llevarlo a cabo es diferente y no parece existir un único camino. La paradoja en este caso reside en las dificultades que tienen las compañías para retener el conocimiento que contribuyen a desarrollar, ya sea mediante capacitaciones específicas como a través del mero funcionamiento, en el trabajo en el día a día.

Esta paradoja, se vincula al problema de la transferencia del conocimiento en la organización. Las empresas reconocen la necesidad de trabajar para que las personas portadoras de ciertos saberes

lo difundan al resto de los integrantes de forma de minimizar el impacto de su potencial salida, pero fundamentalmente porque de este modo puede forjarse un círculo virtuoso de generación de nuevos conocimientos. Esta cuestión es reconocida como nodal por todas las compañías objeto de estudio pero al mismo tiempo como un punto en el que todavía hay mucho por hacer.

Uno de los ejemplos más claros es el de Core, empresa que si bien se encuentra en una situación mejor que Globant e IBM señala que todavía tiene cuestiones para trabajar. *“Estamos haciendo cosas pero está verde (...) nosotros tenemos ciertos mecanismos dentro de la empresa para que podamos dar y brindar el conocimiento que algunas personas tienen y acumulan, al resto de la empresa. Por ejemplo, cada vez que una persona va a una conferencia, lo que nosotros hacemos es que después vuelve a la empresa y presenta esa información a todos. En general se hace a través de una práctica que se llama BLBB, que en realidad es el brainstorming de los Viernes (...) todos presentan proyectos en los que están, investigaciones privadas, por fuera de Core o pueden ser cosas que estén desarrollando acá (...) el de los BLBB, es un mecanismo de gestión del conocimiento. Porque además todo lo que allí se presenta queda en un archivo guardado y tenemos tracking de todo eso” (Core Security Technologies).*

Así, Core se muestra como una empresa que invierte en capacitación y que simultáneamente, consciente de los riesgos que la salida de alguna persona clave supone -por los rasgos particulares de su negocio- está realizando esfuerzos para institucionalizar prácticas de transferencia de conocimiento y para que las personas reconozcan el valor de la formación que la empresa les brinda. Sin embargo, la formalización de estos mecanismos no es tarea sencilla. La entrevistada señalaba que *“...hacia donde estamos tratando de evolucionar en relación a esto, es que llegás y armás un informe y una presentación por default. Pero eso no está tan formalizado, entonces ahí es un espacio donde tenemos que mejorar. Eso para mí sería una práctica sana. A toda persona en la que una empresa invierte y lo envía a una conferencia de actualización, debería volver a su empresa y escribir y transmitir lo que aprendió para que no se pierda” (Core Security Technologies).*

La intención de institucionalización de esta práctica en Core refleja que la gestión del conocimiento en este sentido es una necesidad del tipo de negocio. En esta compañía no pueden permitirse no registrar lo que está sucediendo debido a su especificidad. Por otra parte, estos espacios

son muy apreciados por los empleados, de modo que también funcionan como mecanismos de motivación y retención.

Asimismo, el proceso de aprendizaje y transmisión de conocimiento no está pensado de forma unilateral sino que involucra a empleados y externos por igual. Es decir, en los *brainstorming* de los viernes están todos los empleados y muchas veces los comentarios no están vinculados a desarrollos de investigaciones particulares o laborales sino a comentarios de clientes que pueden ayudar a nutrir al resto. *“El brainstorming de los Viernes (...) no es un espacio estructurado sino más bien un espacio de intercambio, porque de golpe no avanzaste mucho porque estuviste a full de laburo, pero hablando con un cliente te comentó alguna cosa que ellos hacen y que está buena, y que le puede servir a otro equipo”* (Core Security Technologies).

Dado que la investigación por cuenta propia es muy usual para estos perfiles y representa un alto porcentaje de su formación, en Core se incentiva este tipo de prácticas educacionales autodidactas, es decir, se permite que la persona dedique un porcentaje de su tiempo a investigación, lo cual le permite desarrollar sus inquietudes profesionales en el marco de la empresa. La práctica se aplica de la siguiente manera: *“...cada uno de los empleados de Core tiene un porcentaje de su tiempo dedicado a research, esto que significa, que hay pedazo del tiempo de trabajo que la persona se dedica a investigar un tema, que no puede ser cualquier cosa, no puede investigar sobre temas de cocina (...) tiene un espacio para que investigue algún tema asociado a nuestro trabajo y muchas veces cuando la gente tiene tiempo de pensar y de investigar salen cosas nuevas que no conocíamos”* (Core Security Technologies).

En Core además se usan los trainings internos -dictados por los gerentes- donde el objetivo es transmitir conocimiento al resto de los empleados para que el conocimiento no quede concentrado en los escalones más altos de la cadena. Esta práctica se operacionaliza pidiéndole a *“cada referente tecnológico y a cada manager que es muy bueno en su rol que dicte algún curso. Entonces eso también es una forma en la que no se pierde el conocimiento e incluso se transmite de uno a otro”* (Core Security Technologies).

Los mecanismos de transferencia y gestión del conocimiento en Core dan cuenta que ésta es una empresa basada en conocimiento y que existe una correspondencia entre el rol del conocimiento en la competitividad y los mecanismos de la empresa para generarlo, desarrollarlo y retenerlo.

En IBM, se reconoce la importancia de este punto y existen mecanismos en este sentido, pero no está institucionalizado como en Core, sino que es más informal y no existe en apariencia una política clara y definida de la compañía en esa dirección. La entrevistada destacaba que: *“No sé si hay alguna forma y estrategia tan lineal como la estas describiendo, pero si existe. En global delivery, hay muchas situaciones de compartir conocimiento, en el área de calidad, tipo six sigma, black belt. Hay una situación donde los black belts forman green belt y los que se formaron como black belt hacen que eso se distribuya y es responsable de generar más conocimiento en temas de calidad adentro del centro o de dar cursos ponele, cursos técnicos. Es bastante común que se junten un team leader con 10 más junior y le de un curso. Ahora todos los que iban a hacer un curso bastante caro, lo que les querían hacer firmar era que se quedaban dos años y que tenían que dar tres cursos de eso, como que ahí se dio una cosa activa donde, ok, te lo pago, pero que me quede un pedazo aunque sea”* (IBM).

En Globant el escenario es sumamente diferente ya que, por los perfiles requeridos, el tamaño y el tipo de conocimiento desarrollado (*commodity*) la aplicación de estos mecanismos se complejiza y al mismo tiempo, resulta menos relevante debido a que la obtención de ese tipo de conocimiento en el mercado es relativamente accesible.

La falta de mecanismos de transferencia de conocimiento en esta firma es explicada por el entrevistado mediante el siguiente caso: *“Hace un año más o menos estuvo gente del MIT acá haciendo un trabajo conmigo y yo me especialicé en lo que es procesos de integraciones post adquisición de compañías, tanto de tecnologías, personas, políticas, todo. Hicimos el estudio, sabían un montón de cosas... habían estado en Mc Kinsey haciendo eso... aprendí muchísimo. Y de repente dije chau, yo mañana renuncio y esto desapareció para Globant (...) Y la verdad es que en Globant no hay nada desarrollado que digas bueno....el conocimiento queda”* (Globant).

Ahora bien, más allá que no existan mecanismos formales sí hay dispositivos que permiten generar aprendizajes en función de los errores cometidos en los proyectos. Este punto es muy

importante para una empresa cuyos proyectos suelen presentar características similares y donde la velocidad de resolución es un valor. Así, es importante que las empresas puedan acumular las lecciones aprendidas de modo de no empezar de cero en cada proyecto. En Globant el mecanismo que existe en esta dirección es el “... *Project Management Body of Knowledge, que tiene que ver con el manejo de tecnología en los proyectos.... Hay varias cosas que tienen que ver con knowledge management que están buenas. Una es el post mortem que es cuando terminas un proyecto y ves las lecciones aprendidas, qué hicimos mal, es una especie de autopsia del proyecto, que es cuando se dice cómo se hizo todo y queda anotado y en un server*” (Globant).

Asimismo, en Globant si bien no está del todo definido e institucionalizado como en Core, existen mecanismos en este sentido, sin que sea claro de qué manera están siendo aplicados en la actualidad ni si resultan útiles para los usuarios. Para este caso además, la falta de desarrollo de este tipo de dispositivos puede poner en riesgo el expertise en algunas áreas, como ejemplifica el entrevistado: “*Nosotros en redes sociales tenemos un montón de expertise, es un tema súper nuevo y yo no sé hasta qué punto, este chico que te decía si se va nosotros seguimos siendo expertos en eso... sabemos que hay gente que ya estuvo en muchos proyectos y se va expandiendo*” (Globant).

En este contexto, el desafío para las compañías es desarrollar capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990) es decir, aprovechar el conocimiento ya generado y asociarlo a nuevos conocimientos que se vayan desarrollando. Esto es especialmente relevante para IBM y Globant donde existen procesos y conocimientos que se repiten y son aplicados permanentemente. Las compañías tienen que ser capaces de almacenar e integrar los nuevos conocimientos con las capacidades que le permiten desarrollar los productos, servicios y procesos con los que trabajan diariamente, lo cual paradójicamente resulta muy difícil. El desafío es generar mecanismos de gestión del conocimiento donde la difusión sea la regla y no la excepción.

4.3.2. Dime Cómo Trabajas y Te Diré Cómo Aprendes

Las cuestiones relativas a la generación de conocimiento están vinculadas a la forma de trabajo que en las empresas estudiadas es bastante similar. En las tres compañías el trabajo está

organizado en grupos y, en el caso de IBM y Globant, por proyectos. En el caso de Core, los grupos de trabajo son más estables lo cual motiva un conocimiento mayor de las fortalezas y debilidades de los compañeros y fomenta la especialización. La principal ventaja de esta forma de organización del trabajo es que motiva la interacción y posibilita la generación de sinergias dentro del equipo, aunque, por el tipo de perfiles que se están considerando no sólo hay que tener en cuenta- a la hora de pensar grupos de trabajo- las capacidades técnicas sino sociales.

En IBM se trabaja “...en grupos de 10, 12 personas. Hay un team leader cada 5 o 10 personas. En esos grupos hay muchos geniecitos rayaditos con pocas habilidades sociales y lo pusiste a manejar un grupo porque iba bien en lo técnico y de repente le ladra al equipo y eso los desmotiva (...) En un punto hay un equilibrio, tiene que ser gente con skills pero que contribuya, para mí cuando se pasan de listos hay que sacarlos” (IBM).

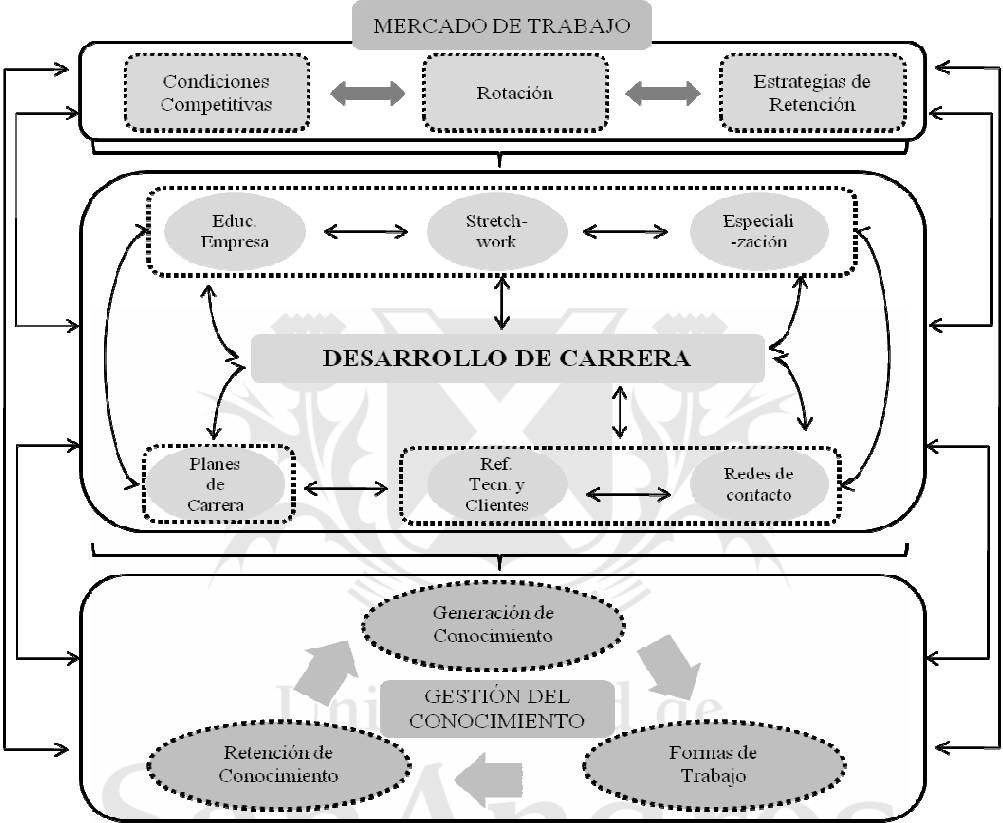
Para los casos de Globant e IBM hay que tener en cuenta que la lógica de trabajo por proyecto dificulta el desarrollo de conocimiento específico y profundo en un campo, ya que por el modo de funcionamiento, tanto los equipos como los productos y servicios tienen ciclos de vida muy cortos. Así, fomentar la transferencia de conocimiento al interior de la organización supone reformular las formas de trabajo, planteando un desafío que supone un cambio cultural. El entrevistado ilustra con un ejemplo que en Globant se está empezando a ir en esa dirección: “...yo lo que quiero es no ser más imprescindible (...) entonces armé un power point, les di capacitación a los chicos para que ellos lo hagan, porque si soy el único que lo hace se generan cuellos de botellas, es ineficiente. Yo ahora los ayudo pero no soy más el que los hace. No podemos permitirnos estar aprendiendo todo el tiempo” (Globant).

Esta última cita pone de manifiesto cómo las organizaciones reconocen la importancia de transferir y sacar provecho de los aprendizajes previos, sin que resulte tan clara la manera de hacerlo.

5. DISCUSIÓN

En función de los resultados obtenidos y del análisis realizado se observa que el modelo de desarrollo de carrera y la forma de gestión del conocimiento están íntimamente vinculadas. Ahora

bien, las relaciones que se establecen entre las dimensiones suponen una interacción entre los distintos componentes de cada bloque conceptual, lo cual complejiza la cuestión. En esta sección se presentará un cuadro elaborado para ilustrar la manera en que las dimensiones de análisis se relacionan entre sí para luego señalar las implicancias en la práctica de las compañías estudiadas.



Cuadro 1: Elaboración propia.

El cuadro ilustra la manera en que las dimensiones de análisis obtenidas en el trabajo de campo se vinculan. Así, se observa que las condiciones competitivas del mercado de trabajo son el contexto en que las personas desarrollan sus carreras y las empresas tienen que dar lugar a mecanismos de gestión del conocimiento. Entre las condiciones competitivas encontramos: las características y datos objetivos del mercado de trabajo (tamaño, estructura, etcétera.) así como las tasas de rotación y las estrategias de retención de los trabajadores. Las dos últimas no son factores exclusivamente externos a las empresas sino que son producto de la interacción entre las condiciones

competitivas y las políticas singulares de las firmas en ciertas áreas tales como: el rol del conocimiento en el negocio, el tipo de conocimiento requerido, el modelo de negocios, el segmento del mercado al que pertenece (*low end/ high end*) y la gestión de recursos humanos en función de estas variables.

Este es el escenario en que los trabajadores del conocimiento desarrollan sus carreras, de modo que la misma no se lleva a cabo de manera aislada sino que es producto de la articulación de los estímulos recibidos tanto por las condiciones competitivas del mercado como por las estrategias de gestión del conocimiento y las políticas de recursos humanos de las firmas.

Estos factores se complementan con los recursos de empleabilidad concretos de la persona que influyen directamente en su carrera tales como: las redes de contacto, las referencias y clientes con los que trabajan o trabajaron, la formación, el nivel de especialización en un campo y los aprendizajes que traigan de experiencias anteriores que les permitirán desarrollarse en un área específica en el contexto descripto. Las variables de carácter individual, a su vez, se combinan con las estrategias de las empresas tales como: planes de carrera, capacitaciones y desarrollo de nuevas capacidades. De este modo, se completan los factores encontrados en el trabajo de campo -e incluidos en el esquema- que modelan el desarrollo de carrera de los trabajadores del conocimiento en el contexto argentino en la actualidad.

Por su parte, los mecanismos de gestión del conocimiento varían en cada empresa aunque en todos los casos están accionando y al mismo tiempo se ven influenciados por la modalidad de desarrollo de carrera y por las condiciones competitivas del mercado. Ahora bien, en función del análisis de la información se observa que los mecanismos de gestión del conocimiento, también se encuentran íntimamente vinculados con las características particulares de la empresa tales como, el modelo de negocios, el tipo de productos y servicios provistos y, por ende, del tipo de conocimiento requerido. De esta forma, las estrategias de gestión del conocimiento no son ajenas a las condiciones

del mercado de trabajo, ni a las variables que modelan la forma de desarrollo de carrera en cada compañía, muy por el contrario, son producto de la interacción de todos estos factores.

Así lo que observamos es un modelo interactivo donde las dimensiones de análisis se vinculan entre sí e influyen mutuamente. En este esquema es relevante poder distinguir entre las variables vinculadas al ámbito contextual, las variables vinculadas al ámbito de la empresa y las variables vinculadas al ámbito de lo personal.

Ahora bien, en la práctica, observamos que, el tipo de empresa y negocio influye en el modelo de desarrollo de carrera de los trabajadores y en el tipo de lealtad que se genera. Como se vio previamente, Core registra bajas tasas de rotación lo cual se asocia a la lealtad de los empleados no con la compañía en un sentido paternalista como lo entiende el antiguo modelo de desarrollo de carrera sino en un sentido simbólico. Se produce una identificación con el proyecto de empresa en función del tipo y calidad del conocimiento y de las formas, culturas y procesos de trabajo innovadores (Frank, Finnegan, y Taylor, 2004).

En IBM y Globant, el modelo de desarrollo de carrera se da en mayor medida por fuera de los límites de la organización, es decir, más cercano al nuevo pacto en el trabajo (Cappelli, 2001), sin que pueda pensarse como una aplicación lineal del mismo. Si bien en estos casos la carrera se realiza con una lógica de elección racional y estratégica de las propuestas, con un fuerte acento en la formación- no exclusivamente con el objeto de generar productos y servicios sino por lo que implica en términos de empleabilidad- las carreras no pueden pensarse como una sucesión al infinito de ofertas que generan nuevos aprendizajes. Así vemos que, por las características del mercado de trabajo argentino y las empresas en estudio, los modelos -útiles en otros contextos- tienen que ser adaptados, tomando los elementos básicos con sentido crítico.

En este escenario considero que el principal desafío es satisfacer las necesidades personales y profesionales de los trabajadores, conciliándolas con los requerimientos del negocio, teniendo en cuenta que lo que puede resultar funcional para una empresa en un contexto singular a la luz de otro modelo de negocios puede ser considerado una mala práctica.

6. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos se observa que existe una estrecha relación entre el modelo de desarrollo de carrera y la manera en que las firmas gestionan el conocimiento. Ahora bien, esta relación está mediada por el tipo de empresa de tecnología (en función del conocimiento requerido) a la que hagamos referencia. La importancia de considerar esta variable se debe a su intervención en las necesidades de atracción, utilización y gestión tanto de los recursos humanos como del conocimiento.

A lo largo de la investigación se identificaron dos tipos de empresas según el tipo de producto o servicio ofrecido: la primera representada por el modelo Core y la segunda por IBM y Globant. Mientras en Core, el tipo de producto responde al denominado *high end* -lo cual implica el desarrollo de conocimiento específico y complejo- en las segundas encontramos todo el *continuum*, desde el *low end* (servicios de bajo valor agregado) hasta el *high end* (servicios con alto valor agregado), con un porcentaje mayor del negocio orientado al primero, con las repercusiones en términos del tipo de conocimiento generado (*commodity*) y formas de organización del trabajo que esto supone (orientado a la lógica del proyecto).

La importancia de esbozar esta diferenciación se debe a que en cada tipo de empresa los modelos de gestión del conocimiento y desarrollo de carrera son disimiles y por ende la relación entre ambas variables también lo es. Para el modelo Globant - IBM, la carrera se desarrolla por fuera de los límites de la organización y en base a la toma de decisiones estratégicas y de carácter racional por parte de los individuos, lo cual supone mecanismos de gestión del conocimiento organizacionales

orientados al desarrollo de capacidades de aprendizaje que permitan internalizar, integrar y conservar el conocimiento.

En el modelo Core, la carrera está orientada al interior de los límites de la organización generando una lealtad ligada al orgullo de pertenecer a una firma generadora de conocimiento de vanguardia, innovadora, dinámica. El desarrollo de este tipo de carrera es necesario para Core debido a que sus productos requieren de la formación y especialización de los recursos humanos. De esta forma, las estrategias de gestión del conocimiento no sólo están orientadas a la transferencia al interior de la organización sino al desarrollo de conocimiento específico.

Por último, debido al rol del conocimiento como recurso clave para la competitividad, considero que el desafío para las tres firmas estudiadas es el desarrollo de capacidades de aprendizaje generadoras de prácticas y mecanismos de gestión del conocimiento que les permitan optimizar e incorporar el conocimiento de modo de no tener que empezar de nuevo cada vez.



¹ Es importante diferenciar entre el conocimiento vinculado a la empresa y el conocimiento de las personas, teniendo en cuenta que ambos pueden retroalimentarse.

² Este punto resulta central en el actual modelo de desarrollo de carrera, ya que la adquisición de competencias funciona como elemento motivacional por la relevancia del conocimiento como recurso clave para la competitividad de las firmas.

³ La información no está ligada exclusivamente a competencias particulares sino también a redes profesionales, personas en organizaciones, etcétera.

⁴ En el antiguo modelo de desarrollo de carrera el éxito se medía en función de las promociones obtenidas dentro de la organización.

⁵ Las innovaciones pueden ser tanto de productos como de procesos.

⁶ La conceptualización, reducción, elaboración y relación entre dimensiones se realiza en la etapa de codificación, cuyo objetivo es dar a los investigadores herramientas analíticas para organizar la información, considerar significados alternativos de un fenómeno y establecer relaciones entre conceptos.

⁷ Este punto adquiere relevancia si se considera que Core se desarrolla en una industria que concentra el 60% de las actividades en el mercado americano, el 20 % en Europa y el 20% en el resto del mundo, lo cual supone el desarrollo de productos con los estándares de calidad de estos mercados.



7. BIBLIOGRAFÍA

Abraham K. & Taylor, S. 1996. Firm's use of Outside contractors: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*, 14 (3): 394-424.

Adler, N.J. & Bartholomew, S. 1992. Academic and Professional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 23 (3): 551-569.

Arthur, M. 1994. The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4): 295-306.

Artopoulos, A. 2008. *Historia reciente de la innovación en Argentina: El caso de Core Security Technologies*. Universidad de San Andrés.

Bird, A. 1994. Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4): 325-344.

Blake, A.D. & Uzzi B. 1993. Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2): 195-223.

Brown J.S. & Duguid P., 2001. Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12 (2): 198-213.

Brown, S. & Duguid P. 1998. Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40 (3): 90-111.

Cappelli, P. 2001. *El Nuevo Pacto en el Trabajo. Empresas y Empleados ante el Mercado Laboral de hoy*. Barcelona: España. Ediciones Granica.

CICOMRA, 2007. *Situación y Perspectivas del Capital Humano TIC en Argentina*, preparado por Prince & Cook para CICOMRA, Buenos Aires.

Cohen, W. & Levinthal, D. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.

Cohen, W & Levinthal, D. 1989. Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. *The Economic Journal*, 99 (397): 569-596.

Cohen S. Field G. 1999. Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley. *California Management Review*, 41 (2): 108-130.

Crossan, M.M.& Lane, H.W. & Roderick E., 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24 (3): 522-537.

Defillippi, R. & Arthur, M. 1994. The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4): 307-324.


Dyer J. H. & Nobeoka K. 2000. Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21 (3): 345-367.

- Evans, J. & Kunda, G. & Barley, S. 2004. Beach Time, Bridge Time and Billable Hours: The Temporal Structure of Technical Contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49: 1-38.
- Evans, J. & Kunda, G. & Barley, S. 2002. Why do contractors contract? The Experience of Highly skilled Technical Professionals in a contingent labor Market. *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (2): 234-261.
- Frank, F.D. & Taylor, C.R. 2004. Talent Management: Trends that Will Shape the Future. *Human Resource Planning*, 2004, Vol. 27 (1): 33-41.
- Gephart, R. 2004. Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47 (4): 220-247.
- Glaser, B. & N. Strauss 1967. *The discovery of Grounded Theory*. Chicago: US. Adeline Press.
- Granovetter, M. 1978. Threshold models of collective behavior. *The American Journal of Sociology*, 83 (6): 1420-1443.
- Griffith, T.L. & Sawyer, J. E. & Neale, M.A., 2003. Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information. *MIS Quarterly*, 27 (2): 265-287.
- Higgins, M.C, 2001. Changing Careers: The Effect of Social Context. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (6): 595-618.
- Kogut, B. & Zander, U. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3 (3): 383-397.
- Kunda, G. & Barley, S., 2006. Contracting: A New Form of Professional Practice. *Academy of Management Perspectives*, 20 (1):45-66.
- Lave, J. & Wenger E. 1993. Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. *American Anthropologist*, 95 (3): 743-744.
- March, J. G., 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning Source. *Organization Science*, 2 (1): 71-87.
- Matusik, S. & Hill, Ch. 1998. The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4): 680-697.
- Mendizábal, N. 2007. Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En Vasilachis de Gialdino, I. (Eds.) *Estrategias de Investigación cualitativa*. Buenos Aires: Argentina Ediciones Gedisa.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, (1): 14-37.
- O' Mahony, S. & Bechky, B., 2006. Stretchwork: Managing the Career Progression Paradox in External Labor Markets. *Academy of Management Journal*, 49 (5): 918-941.

- Pandit, N. R. 1996. The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 2 (4). <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>
- Polanyi, M. 1983. *The tacit Dimension*, New York: US, Dell Publishing Group.
- Raelin, J. A., 1997. A Model of Work-Based Learning. *Organization Science*, 8 (6): 563-578.
- Robert G.& Fichman R.G.& Kemerer, C.F. 1997. The Assimilation of Software Process Innovations: An Organizational Learning Perspective. *Management Science*, 43 (10): 1345-1363.
- Rothman, R.A. & Perrucci R., 1970. Organizational Careers and Professional Expertise. *Administrative Science Quarterly*, 15 (3): 282-293.
- Sackmann Sonja A., 1992. Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1): 140-161.
- Shih, J. 2004. Project Time in Silicon Valley. *Qualitative Sociology*, 27 (2): 223-245.
- Simon, H. A. 1991. Bounded Rationality and Organizational Learning, *Organization Science*, 2 (1): 125-134.
- Smith, V, 1997. New Forms of Work Organization, *Annual Review of Sociology*, 23: 315-339.
- Soneira, A. 2007. La teoría fundamentada en los datos (grounded theory) de Glaser y Strauss En Vasilachis de Gialdino, I. (Eds.) *Estrategias de Investigación cualitativa*. Buenos Aires: Argentina Ediciones Gedisa.
- Spender, J. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue: 45-62.
- Sullivan, S. & Emerson, R. 2000. Recommendations for Successfully Navigating the Boundaryless Career: From Theory to Practice, *Department of Management College of Business Bowling Green State University*.
- Sullivan, S. & Emerson, R. 1999. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25 (3): 457-484.
- Talent Drain. 2008. *The Employee Retention Survey 2008*.
<http://www.talentdrain.com/RetentionSurvey/2008/default.asp>
- Thomas, J.B. & Watts S. & Henderson, J.C. 2001. Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking. *Organization Science*, 12 (3): 331-345.
- Towers Perrin. *Retention Matters*. <http://www.isrinsight.com/pdf/insight/RetentionMatters.pdf>
- Uzzi, B. 1997. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1): 35-67.

8. ANEXO

MERCADO DE TRABAJO	Condiciones Competitivas	Core Security Technologies	IBM	Globant
		<p>“... el mercado de trabajo de tecnología en general, es un mercado reducido, dentro de lo que es todo el mercado laboral el mercado de perfiles tecnológicos con alto nivel de especialización que son los que me estas preguntando, es reducido, hay poca gente en el mercado que reina el nivel de especialización que muchas veces se requiere para organizaciones como la nuestra. No quiero decir que haya poca gente en el mercado de tecnología”.</p> <p>“Lo que pasa es que cuando se mete en el mercado de tecnología ya no podés generalizar porque....las industrias tecnológicas tienen sus diferencias... una cosa es un software factory y otra cosa es lo que nosotros hacemos. Las dos somos empresas de tecnología y eso impregna en la lógica de funcionamiento y en el manejo de los recursos humanos. Digamos la nuestra no es un software factory, entonces en ese sentido el nivel de rotación que tenemos es completamente distinto.”</p> <p>“Me decís un cuadro comparativo entre los dos mercados. Lo que pasa es que en Silicon está todo muy concentrado, esa es la gran diferencia que nosotros tenemos acá. Y además tenés como a todos los jugadores cerquita.... Yo tengo gran parte de mi competencia incluso afuera. Entonces ahí hay una diferencia grande.... Yo siento que el mercado acá está completamente disperso geográficamente, porque incluso hay muchos valores técnicos que están en el interior de nuestro país, en cambio en Silicon está todo ahí....está concentrado y eso te permite tener una proximidad, es mucho más accesible, es más cercano, es más fácil.....”</p> <p>“Bueno, como te comentaba, en EEUU es un mercado muy grande, muy desarrollado, hay más gente hay mas proveedores hay mas foros, existe formación más formal para lo que nosotros hacemos. No soy un experto en el mercado americano, pero por los viajes y por lo que lo conozco esas son las diferencias principales... que al estar todo ahí, todo junto, se genera algo, no sé.... (...) Además en EEUU la gente entiende lo que hacemos. Acá muchos de nuestros clientes no entienden lo que hacemos, nos pagan y nos contratan pero no entienden lo que hacemos ni para qué nos pagan muy bien y eso también nos dificulta mucho las tareas de ventas. En los 90 con empresas punto com... era más fácil, porque cualquier cosa asociada a una compu había que hacerlo y era un buen negocio... ahora no es tan así”.</p>	<p>“En compañías tan grandes como IBM no lo ves en todo. De los 8500 trabajadores de IBM Argentina no lo ves en todo, es decir, no lo ves en todos. Todos son Premium, todos van y vienen, todos se cambian. No, pero ves algunas skills muy específicos como mainframe o citrics por lo que yo fui a hablar a otra empresa donde sí es así. Hay nichos del mercado. El que tiene un skill que es super preciado en el mercado, que son muy pocos, que no existe y la persona se ocupó de conseguirlo...y las empresas lo necesitan porque eso es necesario o reedita de X manera o porque no hay muchos, en ese caso....ese empezas a tirarte de los pelos y la gente va y viene y esta todo ese pensamiento racional que vos decías. Primero por salario, algunas empresas como IBM que no son buenas pagadores y vienen empresas como Phillip Morris que necesitan ese Citrics no sé qué cosa, no sé qué cosa....además sólo ese skill lo arma IBM, ese skill no existe, entonces a IBM le toma tres años armar ese skill para que después viene Phillip Morris y se lo lleva por la plata y la persona es obvio que va a decir que sí....piensa eso, me voy por plata y va a venir mañana otro y me va a pagar más plata que Phillip Morris y olvidate”.</p> <p>“Tenés como un continuum de complejidad (...) Desde low end a high end. Es decir, tenés un montón de roles de IT. Desde el pibito que arregla las computadoras que es una cosa hasta el que el programa software y exporta software”.</p> <p>“Toda multi que mires tiene su centrado de 30, 40, 50, 200, 3500 personas. Empezás a ver que todos en mayor o menor grado se armaron su centro. O como IBM que no armó esto sólo para mí sino que también para exportar entonces se armaron su share services centers de soporte a clientes. De ese tipo de soportes tenés un rango, como decís vos, los pibitos de call center de India que hacen un trabajo y transacciones muy simples por teléfono que en general son estudiantes que tienen que saber hablar inglés pero lo que hacen es muy simple, tipo manejos de archivo. Tienes mucha gente que hace eso y en la misma empresa tenes gente que hace servicios muy complejos como mainframe, que no hay en el mercado, que ese skill no existe y que sólo te lo da la empresa y que todos los grandes bancos del mundo lo usan”.</p> <p>“Hay negocios y hay volumen. Para muchas empresas, entre ellas IBM se detectó Argentina como un país con una disponibilidad mediana de recursos de IT</p>	<p>“Principalmente es un mercado muy competitivo que está en crecimiento. Las estadísticas universitarias son alentadoras para los que trabajamos en recursos humanos en estas empresas por obvia razón que genera empleo automático, los chicos de segundo y tercer año ya tienen trabajo. Muy distinto de lo que pasaba hace 10 años que el de IT trabajaba haciendo cualquier otra cosa y era muchísimo más complicado”.</p> <p>“Mirá nosotros buscamos en Estados Unidos. Estados Unidos es un poco diferente porque tiene mucha gente de todo el mundo. Es un mercado muchísimo más extenso y con niveles de sueldo mucho más altos. De hecho Globant existe porque el mercado de Estados Unidos es mucho más competitivo y hace que los sueldos sean altísimos. Son sueldo de 120 mil dólares al año, 170 mil dólares al año. Cualquier compañía que necesita cualquier solución tecnológica lo piensa dos veces antes de hacerla con esos niveles de salarios. Yo creo que es parecido, pero de alguna manera es más abierto a otras oportunidades. Vos pensá que acá Globant no hace outsourcing con nadie y el mercado argentino todavía está acotado a eso”.</p> <p>“Se generó un estado de confort que difícilmente se replique en algunas industrias. Lo veo muy difícil. Tienen una doble característica, una explosión por el tema de la competitividad internacional, el posicionamiento de argentina en eso... el talento que hay acá y de alguna manera la característica del negocio que es muy basado en mente. Vos tenés una manufactura que compras una máquina y que pasen cosas por ahí. Acá lo que tenés son las cabezas y lo que te diferencia es el talento que tenés. Es lo único que te diferencia y de alguna manera el mercado laboral es consciente de eso. Si nosotros nos vamos todos de acá un día eso se termina, digamos...”</p> <p>“Es una relación empleado empleador de las más equilibradas que he visto en toda mi carrera, yo hace 9 años que trabajo y se te sientan como un par y les tenés que hablar del negocio y después te retrucan y cómo me sirve esto a mí y hablas de igual a igual. Yo toda mi vida he ido a entrevistas y estaba pensando cómo me vendo, cómo hago que me contraten estos tipos. Entonces yo creo que algo atractivo de la carrera de tecnología es eso, es un estado de confort importante que en otras áreas no hay, o por lo menos no en el nivel de universitario recién egresados o no en la universidad. Vos te ponés a organizar un programa de jóvenes</p>

			<p>calificados. Ha sido un estudio de China, México, Brasil, India, Yugoslavia, Vietnam, es decir países con situaciones de costo interesante, se pasa a analizar también la disponibilidad de recursos. Si vos comparás, Argentina tiene menos volumen de egresados de carrera de IT que India, menos que Brasil, pero más que otros países con una situación de costos que está buena. Además hay un nivel de inglés intermedio bastante interesante, entonces si agarrás toda la situación de Argentina de la gente que tiene carreras de IT y que sabe inglés te queda un % pequeño, pero ese % pequeño es masa crítica bastante buena para trabajar. Con una buena correlación de costos y además hay una situación cultural de acento y de proximidad de afinidad cultural y de uso horario que mejoran mucho a China y a India. Entonces muchas empresas dijeron, Argentina es buen lugar tener centros y cositas de IT porque es más barato que en EEUU pero es relativamente cercano. Ahí vienen las empresas a instalarse”.</p> <p>“Yo lo que creo que tiene por lo que escucho es una distribución geográfica en muchos grandes centros y muchos grandes polos y clusters tecnológicos diversos y donde una persona de IT puede estar en cualquier ciudad importante. Puede estar en Silicon, NY; Boston y una persona no va a temer moverse agresivamente de ciudad para hacer esto. Aca lo que ves es que el polo es Bs. As. y olvidate y en ese polo ves que hay 4 ó 5 empresas grandes en las que esta gente se va a mover”.</p>	<p>profesionales y te tenes que hamacar. Ya tienen su cosa y todo, no porque la fruta estaba fea, en mal estado y qué sé yo y se vos les pones fruta en la oficina todos los días y te dice porque las bananas no estaban buenas. Bueno maestro...Son cosas en las que en todas las compañías ponen mucho el acento, entonces la demanda siempre es mayor”</p> <p>“Porque pensá que acá no es ni salir al mercado, porque la persona abre los mails que te mandan directamente. Porque es tan pasivo el mercado de tecnología. Vos pensá que nosotros postulamos avisos creo que en el portal más grande de tecnología y tenes 1.39 postulaciones por aviso, nada, Cero! Encima posiblemente no sirva porque es un junior que apunta a más. Es muy pasivo, entonces toda la gente recibe ofertas y está continuamente sabiendo qué busca qué y cuánto paga”.</p>
<p>Rotación</p>		<p>“Lo que pasa es que cuando se mete en el mercado de tecnología ya no podés generalizar porque....las industrias tecnológicas tienen sus diferencias...ehhh una cosa es un software factory y otra cosa es lo que nosotros hacemos. Las dos somos empresas de tecnología y eso impregna en la lógica de funcionamiento y en el manejo de los recursos humanos. Digamos la nuestra no es un software factory, entonces en ese sentido el nivel de rotación que tenemos es completamente distinto”.</p> <p>“Hay grandes empresas de tecnología, que son un gran negocio, les va muy bien. Pero no es lo mismo.... no es que estén haciendo algo mal por lo cual tienen rotación... Está más vinculado a las características del negocio. Pero es un negocio completamente distinto. El nuestro es un negocio super específico. No tenemos competencia directa en nuestro país, y piensa que eso ya es un factor de baja rotación....Otro factor de baja rotación de Core es que invierte en formación y eso también estimula la retención dentro de la empresa”.</p> <p>“Yendo a datos concretos, el nivel de rotación que tiene Core, es super bajo... por ejemplo el año pasado estuvo por debajo del 5% y la idea de este año es continuar</p>	<p>“Ahí es como esperable tener mucha rotación, en ese low end no es funcional al negocio pagarle a esa gente mucho más para que se quede. A nivel costo. Si yo les pagara a esos chicos 4000 pesos no se van a ir, pero a nivel ecuación costo, lo que le cobro al cliente y lo que me quedo de beneficio no me sirve aumentar mi costo, justamente el negocio del servicio de IT es vender capital intelectual a muy bajo costo y quedarse con el margen, entonces si subo ese costo se me va la ecuación entonces prefiero pagarles poco, que se vayan, porque lo que saben es un commodity y yo en tres meses tengo otro haciendo lo mismo y en el high end ya la gente está mal paga respecto a la competencia pero así y todo son buenos salarios, entonces un tipo banda 7, banda 8 de 7000, 8000, 9000 pesos que ya tiene familia, que ya tiene chicos, hay toda una situación donde después de los 30 años cambia mucho la situación de rotación”</p> <p>“La rotación de todo el centro de global delivery es Pensa que está dividida entre empleados efectivos y empleados terciarizados. Entre un 50% y 60% eran terciarizados y la rotación era más alta entre los terciarizados. Entonces era de un 18% en los terciarizados y de un 8% en los empleados efectivos. Un</p>	<p>“Mira, ahora bajó un poco. Nosotros estamos en este año... nosotros vamos a terminar cerca de un 15% o un 17%. Es un nivel de rotación que me encanta. Pero el año pasado hemos tenido rotación más alta y el anterior también. Es un año muy particular, la gente está mucho más cuidadosa y las oportunidades si bien siguen existiendo, no es como antes. Los reclutadores no están como locos. Sucede que hay otras compañías que no están contratando más.... Y otras compañías que ya no resultan tan atractivas. Hay una compañía que vino hace dos años, que se llamaba Veranilson y rompió el mercado, pagaba sueldos sacados, muy altos. Se llevó a todo el mundo de todos lados y dio aumentos de 3%, 5% y la verdad es que después se acomodó. Lo que hizo fue llevar el mercado a otro nivel. Todo el mundo tardó en acomodarse, pero se acomodó”.</p>

		<p>así... pero son valores bajos. Sobre todo como un mercado como el del año pasado donde se elevó muchísimo el nivel de rotación, se elevó muchísimo y el motivo estaba en que era tanta la demanda de los perfiles que la rotación estaba dada por eso, es que las empresas estaban demandando, demandando, demandando perfiles e impulsaban a que alguien se cambiara de empleo cuando en realidad ni siquiera lo estaba pensando....”</p>	<p>promedio 16% de rotación total del centro, desde los menos a los más calificados. En general lo que pasaba es que la mayor cantidad de rotación la tenés en los puestos menos calificados porque son los menos pagos y además el chico está empezando su carrera profesional y de ganar \$2300 como estudiante de IT, pero también está tiene la chapa IBM. Entonces en dos años, como estudiante de IT y con esa chapa de IBM ahí va a negociar distinto y eso no se puede evitar que sea así. Hay una lógica de estudio que existe en IT. Es una lógica de curtiite y hace tu primer trabajo.”</p> <p>“...hay un nivel de rotación que es funcional y saludable. Si vos me decís.... Depende el negocio, pero hay un punto de equilibrio, con qué nivel de rotación podés trabajar y eso hasta en cierto punto te re energiza la organización.”</p> <p>“...también te genera una competencia distinta interna, también el grupo que es absolutamente estable se achancha hay un nivel de rotación que es saludable. El tema es que cuando vos invertiste mucho y esa persona se va y eso no es saludable. Hay un punto de equilibrio, yo creo que hasta un 5% de rotación es saludable. Porque el que se va genera una oportunidad para a otro, por ahí te obliga a desarrollar a alguien que tenías medio en vista, te obliga a tener pensados cuadros de reemplazo. Si vos tenés sólo 4 tipos que saben de Cítrics y... no querés que se te vaya ninguno porque se arma un quilombo, si vos tenés una organización de 200 tipos, un 5% de rotación esta ok. Hasta renueva el aire...Hay mucho loco en el tema, entre estos geniecitos. Y si el pibe sabe mucho, pero de golpe tiene funciones que son disfuncionales al grupo porque el pibe se cree tan capito que si quiero me quedo en casa o no voy o trato mal al resto eso te desmotiva el grupo.”</p>	
<p>Estrategias de Retención</p>		<p>“Otro factor de baja rotación de Core es que invierte en formación y eso también estimula la retención dentro de la empresa”.</p> <p>“Un factor dicho por distintas personas que retiene es la posibilidad de trabajar con referentes técnicos, la gente lo valora muchísimo y eso es lo que la gran mayoría diría lo retiene en una empresa como Core, es decir, ellos quieren venir a trabajar a Core porque está fulanita que es recontra capo, es muy reconocido en el mercado mundial y quieren aprender de esa persona. Y eso los retiene. No importa si se tienen que levantar a las 5 de la mañana y ponerse a pelar papas, estoy aprendiendo de tal persona....por el sólo hecho de estar cerca de.... Vas a aprender muchísimo y eso si realmente funciona”</p> <p>“Yo creo que lo que más buscan este tipo de perfiles que nosotros queremos es el desafío intelectual. Es gente que</p>	<p>“Si vos tenés chicos, IBM que te da una buena obra social y sabés que mientras te portes bien no te van a echar, que te dan flexibilidad. IBM retiene mucho por el tema de la flexibilidad, que si se te enferma un hijo no te van a descontar el día porque te quedaste cuidándolo y podés trabajar desde tu casa. Tal vez el tipo hace el balance, tal vez gano dos mil pesos de lo que estaría ganando en otro lado, pero a nivel vida de familia me cierra.</p> <p>“A mucha gente la corriamos con que sos un tipo de IT, no te podés ir a hacer IT a Phillip Morris.”</p> <p>“Claro, hay toda una identificación de que no hay mejor lugar para hacer IT que IBM que es verdad que no hay límite y que el tipo que se esfuerza y el piola puede terminar siendo como un título.... Que es como ejecutivo pero técnico. Vos podés hacer tu carrera técnica.”</p> <p>“...que es lo que pasa, IBM tiene una política salarial a</p>	<p>“La ventaja de trabajar en Globant es proyectos, tecnologías, un lugar donde hay mucha flexibilidad, donde los horarios no son tan importantes, por supuesto si vos tenés una call a tal hora tenés que estar, pero ahora por ejemplo con el tema de la gripe mucha gente trabaja desde la casa. Muchas cosas que es una industria más allá de Globant que al ser tan competitiva genera un montón de oportunidades y de confort laboral que difícilmente otra industria tenga. Yo veo oficinas como estas y de golpe vas a un estudio de contadores y se cae abajo. Y yo he escuchado gente de tecnología diciendo tu oficina no es tan linda y yo le digo, vos donde trabajas, ¿en Disney?”</p> <p>“La gestión de recursos humanos tiene que ser mucho más sostenible y permanecer en el tiempo y atacar un montón de puntos. Si bien a veces pasa que hay compañías que llegan y rompen el mercado... pasó hace</p>

realmente le interesa sentir que está siendo desafiada intelectualmente, que está creciendo intelectualmente y profesionalmente, les gusta sentir, apuntan mucho al crecimiento profesional, hay una ponderación altísima a la posibilidad de carrera”.

“...después claro está todo esto otro que están pidiendo las nuevas generaciones que tienen que ver con ambientes, con una cultura particular, una cultura mucho más flexible en diversos aspectos, en temas horarios, las vacaciones, el tema de cómo uno va vestido a la empresa. Tener como total libertad en ese sentido, tener libertad en cuanto a los horarios, tener libertad en cuanto a si trabajo en mi casa o trabajo desde la empresa. Bueno, también beneficios, porque las empresas se empiezan a competir y los mismos empleados también hacen uso de esa competencia”.

“Entonces esta el que da masajes y el que da yoga y está el que también da masajes y yoga. Ehhh, le dio Giasthu, nosotros constantemente tenemos que trabajar en el programa de beneficios y en mantenerlo a la vanguardia. Y la verdad es que nosotros lo hacemos... los chicos tienen un área de esparcimiento, los chicos tienen masajes, los chicos tienen yoga, tienen un área de comida totalmente libre y en ese sentido lo que hizo Google marco un camino que hay que seguir. Y la gente hoy por hoy lo pide... y es el camino que hay que seguir hasta que surja algo mejor, algo superador”.

“Ojo, tampoco es que estamos dispuestos a cualquier cosa por retenerlo, la verdad es que no. Nosotros por ejemplo ofrecer cualquier tipo de salario para que alguien se quede no lo hacemos. Eso es una política muy clara. Yo sé que hay otras organizaciones que tienen la contraria. Podemos llegar a ofrecer algo más de lo que tenía esa persona, pero siempre dentro de una estructura salarial que existe y lo que tenemos que siempre mirar es... por ejemplo una persona que es senior y viene a contarnos que le han ofrecido un puesto de gerente y que le ofrecieron un aumento salarial de un 30% respecto a lo que tiene con nosotros...que le interesa quedarse en la compañía porque considera que tiene más oportunidades de crecer acá adentro, que le interesa más el producto, que le interesa Core como empresa. Te estoy hablando de un caso de verdad, un caso concreto. No en serio es así, generalmente me lo plantean de esta manera. Pero que bueno, es un puesto tres niveles más con... tanta más plata. La realidad es que el análisis que hacemos hacia adentro es: está mal evaluada esta persona, es una persona que de verdad no supimos ver que está preparado, que está listo para ser manager, sí o no. Está en condiciones de asumir esa posición, sí o no. Si la respuesta es definitivamente no,

nivel empresa bastante rígida (...) he dado bonos de retención en esos casos. Lo que pasa es que IBM está en freeze en los últimos tres años. Por más que el Latinoamérica le va bárbaro, está en freeze por la cosa mundial entonces estás como atado de pies y manos. La administración que yo hice y que quise hacer en global delivery, presenté dos o tres business cases. Hice un análisis salarial por competencia, esto del high end y low end. Entonces en los pibitos que hacían administración de activo sinceramente no me interesa lo que ganen y que se vayan o no, entonces eso no lo voy ni a analizar. De las que son las competencias que son valiosas y de riesgo base de datos, project manager, citrics, unics, las cosas difíciles de conseguir y difíciles de reemplazar, ¿quiénes son estos pibitos? Todo un listado, ¿cuánto están ganando?, ¿cuánto lo está pidiendo el mercado? y ¿cuánto está pagando el mercado?, ¿cuánto es el delta? En casi todos los casos estábamos de un 20% a un 40% abajo. Estratégicamente y por un tema de costo, que tendría que haber hecho la empresa, darle bola a mi business case y dejarme hacer eso y proactivamente retenerlos”

“...a esa población de skills super críticos la crucé con desempeño, entonces a esos perfiles críticos que tienen desempeño igual o por encima del promedio, ese cuadrado de gente no se me puede ir por nada del mundo. Por favor dame plata para darle un aumento del 20% o 30% para darle a esta gente que si se me va me va a salir mucho más caro. Qué me dijeron, que no se puede, listo yo te avisé hace lo que quieras. Vienen a sacármelos y yo tengo que salir re activamente a pedir un bono de 20 mil dólares porque se me va y si se va se me cae el negocio manpower, ¿qué te parece?...y ahí te aprueban el bono de 20 mil dólares y algunos no los pudimos retener ni con eso porque hasta que se aprobó el bono ya habían aceptado la otra propuesta de la competencia y se fue. Entonces me decís que política debiera haber, esa. Una política de identificación temprana de los skills mas críticos para tu negocio, donde ya invertí mucho tiempo y dinero, hay un millón y medio de dólares para invertir en educación técnica para el centro. Como podés estar pagando certificaciones y pagando cursos y cosas y no asociar esas certificaciones a una acción salarial posterior. Yo te certifico como project manager y vos tenes tu título y un sueldo de 2500 pesos y el mercado dice yummy.”

“...pero habría que hacer eso. Por competencia clave para el negocio. Quién tiene un desempeño promedio o arriba, quién tiene un potencial promedio o arriba cruza esas variables y tenés detectar esa población que le tenés que estar pagando percentil 75”

poco con IBM, por ejemplo, lo rompió a un nivel que nunca vi. Se debe haber llevado el 75% de la gente de infraestructura a trabajar con ellos. Y paga sueldos que nosotros no vamos a pagar. Paga sueldos que... nosotros no estamos dispuestos a pagar eso”.

“Hay para mí dos instancias de retención. Una instancia es cuando la persona está en la compañía y vos podés hacer cosas para que la persona no esté atenta. Porque pensá que acá no es ni salir al mercado, porque la persona abre los mails que te mandan directamente. Porque es tan pasivo el mercado de tecnología. Vos pensá que nosotros postulamos avisos creo que en el portal más grande de tecnología y tenes 1.39 postulaciones por aviso, Cero! Encima posiblemente no sirva porque es un junior que apunta a más. Es muy pasivo, entonces toda la gente recibe ofertas y está continuamente sabiendo qué busca qué y cuánto paga. Por eso te decía hay como dos instancias, una mientras está en la compañía y otra en el momento que te dice: pasó esto, ¿ahora qué hacemos? Porque generalmente se plantan así. Cuando está en la compañía, algo que me parece super importante es una estrategia de compensaciones seria y bien comunicada, no quiere decir dar aumentos todo el tiempo, quizás que seas justo con todo el mundo. Estos son los sueldos que pagamos nosotros ya ajustamos una vez por año y damos un bono por tal cosa y que todo el mundo sepa que es así y la gente está tranquila. Yo sé que tengo este sueldo y es así y veo si me gusta o no. Si bien se te puede generar un tema, porque si vos hacés aumentos una vez por año y en ese mes se te puede desequilibrar, porque la gente lo está esperando y tal vez no es lo que quería y tenes una especie de rush hacia afuera porque tal vez esperaban recategorización o lo que sea, pero creo que siendo justo y con una estrategia seria es de lo mejor para no tener sorpresas. Vos ponés las cartas sobre la mesa y si te dice no me gusta ya sabes que es un caso sospechoso. Eso por un lado, por otro lado nosotros instrumentamos un sistema de comunicación digamos, como un canal de comunicación en todos los lugares físicos donde está Globant. Tal vez trabajas para Globant en la oficina del cliente en HSBC y tenes una persona de recursos humanos que va una vez por semana y te pregunta ¿cómo estás? ¿Necesitás algo? Si estás en esta oficina tenés alguien que está todo el tiempo ahí y que es el referente de acá. De alguna manera eso puede solventar esa desatención que tiene una compañía cuando trabaja por proyectos, por lo menos tiene un cable tierra, para decir, desde la planta de no sé quien... bueno, mira acá no estamos bien por esto, necesitamos aquello y para que podamos trabajar

le faltan dos años más para crecer acá adentro para llegar a esa posición por lo menos dentro de nuestras estructuras, no le vamos a ofrecer ese puesto para que se quede”.

“Y tampoco a nivel salarial, porque la realidad es que tenemos una estructura de compensaciones que esto también es una política de la empresa que no tiene salarios de captación. ¿Qué significa esto? Hay empresas que lo que hacen es: te determinan el salario en función del salario que vos traes. Ahora una vez que estas en la compañía, si entraste muy alto te van a dejar haciendo la plancha dos años. Pero ya está, ya estas adentro. Bueno, eso no lo tiene Core, de hecho, podemos llegar hasta a perder candidatos por eso. No sobrepagamos al inicio para atraer a alguien y después lo dejamos dormido o frezado un tiempo. Esto es así porque tenemos una estructura de compensaciones muy sana. Nosotros lo que hicimos hace un tiempo fue entrar en un sistema que es bastante moderno, que es el sistema de evaluación de puesto donde cada función está evaluada por su peso relativo, es decir, qué aporte tiene al negocio cada una de las posiciones y se le paga en función de eso. Igualmente existe un rango dentro de cada posición, es decir, nos vamos a poder mover, sí, dentro del rango que corresponde sí, nos vamos a poder mover”.

“No están para nada preparados para coordinar un equipo. No tienen casi ningún skill de management, pero tienen un know how técnico que esa consultora lo valora y con la que puede ganar un cliente de EEUU para desarrollar la aplicación X y se lo lleva. Y se lo quiere llevar como jefe. Y acá adentro es junior. Se complica a veces en esos casos, sin embargo, se han quedado, se han quedado....Porque en el fondo saben que se van para jefes y en seis meses se cerró el proyecto y ¿dónde quedan parados?”

“Qué pregunta...mira, yo te puedo decir lo que a mí me hace quedarme acá... digo, me han ofrecido trabajos en EEUU principalmente, pero la verdad es que... para empezar a mí gusta la Argentina, puedo viajar mil veces y qué sé yo, pero a mí me gusta vivir en la Argentina. Y de Core, me gusta que comparto los valores de la compañía. Ni hablar que tengo un vínculo emocional muy fuerte con la empresa, pensá que trabajo acá hace doce años más o menos y soy socio y tengo acciones, entonces. Eso para mí es muy importante, yo no puedo aislar eso. Pero enfocando a lo que vos querés saber creo que Core es atractiva por la forma de trabajar, tiene buena formas de trabajo, los productos que tenemos son excelentes, son de muy buena calidad y además estamos muy preocupados por formar a la

“...los súper calificados, salario, es gente que sabe que vale en el mercado y que sabe que puede ganar bien. Eso lo va a tomar como un factor higiénico, es decir, para empezar a hablar buen salario, ni te va a la entrevista. Es la mínima base para empezar a hablar y después lo que van a mirar y lo que va a inclinar la balanza given el salario de mercado, creo que van a mirar el contexto, la empresa, el branding de la empresa, que oportunidades de aprendizaje le da la empresa, con qué tipo de profesionales van a tener la posibilidad de trabajar, qué tipo de capacitación y certificaciones tiene, si la empresa tiene programas de desarrollo, de mentoría si tiene programas de carrera técnica. Los tipos que son buenos están buscando hacer carrera técnica. Pasa mucho, mucho que se refieren entre ellos, de trabajo a trabajo y se van migrando en grupos.”

“Es decir, damos lo que piden. Ese es el tema de los i-deals y hay i-deals ex post y ex ante (...) Hay i-deals a montones tanto cuando estás convocando a la persona. Yo firmé un contrato con un cliente y necesito X cosa y para traerlo vas a hacer casi cualquier cosa. No es la lógica, por lo menos para esta gente de soy IBM (...) al revés, bueno, depende del skill. Para el low end es soy IBM curtiute, para el high end es bueno, querés empezar por tres semanas o querés... viste y se les han dado, me han dicho, yo me voy de vacaciones y después empiezo o vengo y después me voy (...) hemos hecho retenciones de todo tipo. Uno de los casos de mi tesis es un tipo que tiene un skill super específico para un cliente y que se separó y la mujer agarró y se llevó los chicos a Mar del Plata y él quería trabajar una semana por mes desde allá o renuncio. No bueno, le dije, trabajá una semana por mes desde allá. No te vayas por favor. Justamente retención a todo precio.”


“Además el dinamismo en el laburo a hacer. Que sea bien dinámico. Que no sea monótono y que no sea siempre lo mismo, que este orientado a innovación. Hacer cosas disruptivas en el mercado y plantar bandera sobre eso. Si es para hacer lo mismo que estaba haciendo antes creo que no lo toman...si el desafío implica aprender algo nuevo que desconozcen 100%, les encanta”.

sobre esas necesidades de forma proactiva y no cuando se te viene la estantería abajo. Esto es algo que esta bueno. Hay mucha gente que no está trabajando en las oficinas nuestras y acá eso se contempla. Y una vez que la persona te dice eso es relativamente poco lo que se puede hacer si se hizo bien todo el resto, ¿me entendés? Si tenés una estrategia seria de compensaciones y se te sienta, un aumento no le vas a dar. Le decís esto es lo que habíamos hablado, espera hasta tal fecha...”

“Por supuesto hay gente que es muy valiosa dentro de un área y dice me voy y obviamente hacés la excepción, porque si sos tan rígido te vas a perder de mucho. Tratás de responder con flexibilidad, pero sólo en caso de gente clave que no te podes permitir que se vaya y teniendo en cuenta también los costos de reemplazo ¿Cuánto me costaría tener otra persona como esta? Te pones a comparar y obviamente el costo es mayor, porque tenés que salir a buscarlo, perdés facturación y hasta que el tipo aprende... hay una curva de aprendizaje de esta tecnología y el riesgo que la persona no funcione o no le guste mucho.... Son un montón de cosas a las que te expones que podrías cuidar antes. Para cuando se te sienta la persona, son los referentes de recursos humanos los que reciben esos pedidos, bueno, me quiero juntar. Nosotros los llamamos champions... son los referentes y se sientan y le dicen.... Típico, yo estoy conforme acá pero el cambio salarial es muy importante y ahí ves como lo manejas. Porque por ahí no es tema de plata exclusivamente, ahí ves como lo podes manejar. De golpe te dicen...a mí me gustaría cambiarme a este tipo de proyectos y por ahí hay veces que tiene que ver con que la persona se quedó callada mucho tiempo y tenés un tiempo de acción muy corto, donde la persona tiene que poner mucho foco en solucionar ese problema y lo primero que hacés es conseguir un poco tiempo...”

“Te dicen no porque encima el proyecto que estoy ahora es malísimo, porque esta tecnología no me gusta y encima el cliente es un arrogante y qué sé yo... y vos pensás, pero me hubieses dicho antes....porque ahora tengo un mes. Nosotros en ese sentido tengo una honestidad de decirle si vos pensás que la oferta es mejor tomala.... Yo no lo puedo atar, en algunos casos lo haría, pero no puedo...”

“Muchas de las inquietudes tienen que ver con cosas muy fáciles de resolver en el tiempo, o en período ponele de 6 meses. Te dicen el proyecto no me gusta mucho... bueno, por ahí le podes decir, bueno, esperá que termine tal etapa y vemos....hablá con el cliente y se puede ver. Hay muchas buenas intenciones de generar opciones para la gente, por esto que te decía, nosotros

		<p>gente.... Con esto quiero decir, hacemos cursos y entre nosotros también se intercambia mucha información, todo el tiempo tratamos que la gente pueda aprender cosas nuevas. Pensá que es un mercado muy chiquito, hay muy poca gente que labura en estas cosas y que entiende lo que hacemos....”</p> <p>“Además otra cosa que está buena de acá es lo “social” (...) ese tema del comedor que te decía antes.... Por ejemplo, tenemos el comedor, tenemos el tema de los masajes si queremos... además hay mucha flexibilidad, es decir, no es que cada uno llega cuando quiere, pero si un día no venís porque te sentís mal nadie te va a mandar el médico, entendes? (...) los viernes a la tarde tomamos cerveza todos juntos, digo, son cosas que yo aprecio mucho y que para mi suman”.</p>		<p>dependemos del talento....siempre queremos responder al negocio y ser una compañía rentable como cualquier empresa, pero sabemos bien que tenemos ese desafío por delante. No hay nada acá que valga más que el talento que tenemos, entonces....tenemos esa dualidad, que puede convivir tranquilamente, pero empezas en una negociación dentro de la compañía. Con tiempo todos se pueden reemplazar y buscar a alguien que se sienta cómodo con ese proyecto. Esas son las acciones para retener”.</p>
<p>DESARROLLO DE CARRERA</p>	<p>Trayectoria Laboral</p>	<p>“Bueno, te cuento, mi historia con el tema del software y la tecnología empezó de muy chiquito, siempre me coparon las computadoras y ese tipo de cosas, pero la verdad es que cuando era pibe le pedí a mi viejo que me compre una commodore 64 porque quería jugar, veía que todos mis amigos tenían una y yo la quería para poder ponerle jueguitos y ese tipo de cosas....pero mi viejo no me compró la commodore, sino una computadora, que en esa época había muy pocas y a la que me compró no le pude poner jueguitos... así que como igual me gustaba el tema empecé a programar... al principio programaba en un lenguaje medio raro, que no era muy conocido, que poca gente lo usaba que se llamaba seder. Era un lenguaje que poca gente conocía, pero a mí me divertía programar con eso....”</p> <p>“El tema fue que un día me enteré, por medio de otros amigos que también programaban, pero en otros lenguajes, que había una charla en la Universidad de Belgrano, de un chico de la UBA que se dedicaba a estudiar e investigar algunos virus raros... se dedicaba al tema de los virus en general. Entonces le pedí a mi viejo que me lleve, y bueno... me dijo que sí...Bueno, y ahí fui”.</p> <p>“Tendría unos 13 ó 14 años más o menos. Cuando terminó la charla, me acerqué a hablarle al pibe y pegamos buena onda...cuestión que me dijo que él quería armar como un foro, o mejor dicho un grupo con unos amigos de él para investigar los virus nuevos, qué era lo que pasaba (...) Bueno, el tema es que nos juntábamos con este grupo, que era chico, serían unas 5 ó 6 personas e investigábamos de virus y esas cosas. La verdad es que fue una época muy divertida...y ahí fui que los conocí a Futo y a Ger, que son los fundadores de acá de Core. (...) Pero el tema es que un día a Futo y a Ger les ofrecen un laburo en la DGI, para hacer la seguridad informática, por el tema de los bancos, para</p>	<p>“En compañías tan grandes como IBM no lo ves en todo. De los 8500 trabajadores de IBM Argentina no lo ves en todo, es decir, no lo ves en todos. Todos son Premium, todos van y vienen, todos se cambian. No, pero ves algunas skills muy específicas como mainframe o citrics por lo que yo fui a hablar a otra empresa donde si es así. Hay nichos del mercado que es exactamente así como vos decís. El que tiene un skill que es super preciado en el mercado, que son muy pocos, que no existe y la persona se ocupó de conseguirlo...y las empresas lo necesitan porque eso es necesario o reditúa de X manera o porque no hay muchos, en ese caso....ese empezás a tirarte de los pelos y la gente va y viene y esta todo ese pensamiento racional que vos decías.”</p> <p>“Entonces había técnicos que ganaban mucho más que un gerente. Porque ese skill técnico es tan particular que es muy valorado. Entonces el cliente dentro del paquete que compran le incluye muchas cosas, desde administrar los activos a la complejidad, me administras los servidores a una cosa muy específica. Entonces vos necesitas tener para el mismo proyecto desde tres tipos muy calificados en UNICS, dos tipos muy calificados en database, un proyect manager que te administre todos y los pibitos que te hagan las cuestiones más sencillas. Entonces tenés que tener todo el rango de skills. Los tipos que tienen un skill muy valioso, tienen las características de lo que hablábamos al principio.”</p>	<p>“Hoy en argentina la dinámica es cuchillo entre los dientes y salir a buscar la gente. Y las tres o cuatro compañías que más contratan se contratan gente entre ellos y es bastante así”.</p> <p>“Mirá depende....un poco porque hay gente valiosa de muchos targets. Por ahí en un primer momento cuando pensas en gente valiosa relacionás... que tenga muchos años de experiencia, que ya esté establecido, experto en esa tecnología. Esa persona tiene un tema salarial. Le importa el salario. No creo que esa persona se cambie por mil pesos o por una diferencia así...pero si le importa mantener un cierto estándar o status que hoy tiene en su compañía o que lo pretende y después tiene necesidades a nivel más técnico. A qué proyecto voy a ir, cuáles van a ser mis tareas, ese tipo de cosas. No se equivocan. Es alguien que viene a la entrevista y quiere irse con toda la información posible. Es gente que no está dispuesta a dar un paso el falso, que gente que de golpe está empezando la carrera va a un lugar y ve qué onda porque sabe que después por ahí le va bien y si no se va a otro lado. De hecho hay una característica sociológica de seguridad del empleo para gente mucho más grande que para los más chicos que ves lo CV y son un papiro, son trabajos de menos de 6 meses siempre y simultáneamente tiene otra cosa y son 500 mangos, 500 mangos y de golpe es un chico que cobra 5000 pesos y empezó la carrera hace dos años y está en tercer año de la facultad y es un disparate. Pero hoy el mercado lo permite, responde a ese libre mercado que tenemos hoy. Eso por un lado, y la gente joven, que también hay gente valiosa, que son muy buenos resolviendo miles de cosas, nosotros tenemos la premier line, que son la gente más valiosa de la compañía a nivel técnico. De alguna manera se busco balancear esa necesidad que tiene toda la gente técnica de pasar al management cuando llega a su techo técnico. Bueno, te dice yo ya soy Arquitecto</p>

ver temas de seguridad impositiva y esas cosas. Y así me llaman para trabajar ahí, con ellos”.

“...unos 3 años más o menos. El tema es que un día Futo y Ger estaban un poco cansados de la DGI, bah... de trabajar en el Estado en realidad y deciden fundar su propia empresa. Y ahí me llaman para que me venga para acá con ellos y al toque me vine, debía ser el 97 más o menos... hace doce años! Y bueno, en el proceso de fundación de la empresa cometimos todos los errores que se pueden cometer cuando se funda una empresa, pero la verdad es que aprendí muchísimo.... Y mucho más allá de lo técnico, te hablo de aprender de cómo se arma y cómo se maneja una empresa...”

Técnico de tal cosa, ahora quiero ser manager”.

“Entonces hicimos lo que se llama premier line. Es gente que trabaja cross en la compañía tomando decisiones tecnológicas en la compañía. Es decir, Globant desarrolla ese Framework y es así, este tipo de proyectos se hacen así...es gente que participa un poco en cada cosa de manera de darle una continuidad a la carrera técnica que le falta a todas las compañías”.


“Es un chico que se especializó y desarrolló un estándar para redes sociales y no sé cuánto y tiene otras necesidades, le gusta viajar, le gusta conocer clientes, tiene otras necesidades comerciales, entonces también puedes atraer de ese lado. Si bien existen las generalizaciones cada caso es cada caso y mucho tiene que ver la historia laboral, de donde viene, si es del interior”.

“Porque pensó que acá no es ni salir al mercado, porque la persona abre los mails que te mandan directamente. Porque es tan pasivo el mercado de tecnología. Vos pensó que nosotros postulamos avisos creo que en el portal más grande de tecnología y tenes 1.39 postulaciones por aviso. Cero! Encima posiblemente no sirva porque es un junior que apunta a más. Es muy pasivo, entonces toda la gente recibe ofertas y está continuamente sabiendo qué busca qué y cuánto paga”.

“Es un poco lo que hablábamos antes yo creo que la gente de 30 años para arriba es un poco más fiel a la compañía y se copa con estar más tiempo y tener un lugar y estar tranquilo. Ojo, pensó que Globant tiene un proyecto de compañía super interesante que llama mucho la atención y que gusta. Globant donde va... para allá y en general es un lugar que está bueno... vos pensó, mi caso es así... yo me sumé a una compañía de 300 personas y ahora somos 1300 y las contratamos yo y mi equipo. Esta bueno haber pasado por un montón de vivencias y seguir teniendo cosas por delante. Y yo creo que eso también interesa mucho y llama la atención. Pero si estoy de acuerdo con lo que planteas... la gente ve al mercado como una consultora gigante y dice bueno, yo voy a este proyecto y después a este por tal cosa y la carrera es mía y yo no me caso con nadie. Veo que hay algo así... la gente más grande es diferente por una cosa de momento personal y por haber vivido la época de Menem digamos...cero trabajo y hacer lo que se pueda y vender impresoras”.

“Pero qué pasa con ese chico, vos buscas gente sin experiencia porque la quieres, pero tiene como doble filo eso, ¿no? De repente sale al mercado un chico bien formado, con un sueldo más bajo que el mercado.... Y si bien después se termina acomodando hay un periodo de

				<p>riesgo. Porque inicialmente disponibilizas gente al mercado que encima lo formaste... y le pagas menos...y si bien tiene poca experiencia en el rol, es muy atractivo, un plan de jóvenes profesionales en tecnología es algo muy atractivo para todas las compañías, por esto que decíamos antes porque el mercado es voraz y aparte la gente no se casa con nadie, a los chicos más jóvenes, no les importa nada. Hicimos un programa que termino hace un mes y uno ya se fue... la capacitación recontra paga, se paga muchísimo. Pero te duele invertir en algo... piensas quedate aunque sea 6 meses, ni te digo un año”.</p>
<p>Planes de Carrera</p>		<p>“Yo creo que lo que más buscan este tipo de perfiles que nosotros queremos es el desafío intelectual. Es gente que realmente le interesa sentir que está siendo desafiada intelectualmente, que está creciendo intelectualmente y profesionalmente, les gusta sentir, apuntan mucho al crecimiento profesional, hay una ponderación altísima a la posibilidad de carrera.”</p> <p>“Es flexible, es decir, una empresa como esta es flexible. Ahora lo que no quita que haya un plan de carrera. Nosotros lo que tenemos definidas son rutas profesionales y orientaciones dentro de cada ruta profesional. Hay orientación managerial y orientación técnica dentro de cada ruta. Y lo que siempre intentamos poner, en el modelo de organización que nosotros tenemos es que tenga igual peso. Acá no le damos valor sólo a la carrera del gerente, sino que también le damos muchísimo valor a la carrera del experto técnico. Por eso, por cada ruta profesional tenemos una doble orientación y esa doble orientación tiene que ver con la carrera del experto técnico o bien con la carrera del manager. Y bueno tenemos programas donde los vamos capacitando en función de cada ruta profesional y cada orientación”.</p> <p>“Tal como lo estamos diseñando, llega un determinado momento en la carrera de una persona que nosotros hacemos el corte en un seniority de senior, donde tendría ya que tener claro qué camino quiere tomar, tendría que tenerlo idealmente. Esto es así porque así puede empezar a formarse en consecuencia...la idea es que empiece a formarse desde un senior para manager y no cuando sea manager para manager”.</p>	<p>“Claro, hay toda una identificación de que no hay mejor lugar para hacer IT que IBM que es verdad que no hay límite y que el tipo que se esfuerza y el piola puede terminar siendo como un título. Que es como ejecutivo pero técnico. Vos podés hacer tu carrera técnica”.</p> <p>“El tema muchas veces es el proyecto y buscan movimientos muy rápidos y agresivos de carrera. Y de golpe te dicen, acá no lo tengo, porque me ofrecieron ser country manager, pero en África y el tipo no quiere vivir ahí (...) Entonces mi próximo paso yo lo tengo acá medio cercenado entonces si vos me ofrecés una posición de marketing regional y les cierra. Me cambiaría de empresa por eso. No le van a dar el tiempo. Son gente que invirtió tanto en su educación y tienen ahora entre 35 y 40 años que no van a esperar, están dos años en el rol y next. Están dos años en el rol por lo que ese rol les habilita a aprender y si vienen del campo de ventas, buscan efectivamente pasar a ser gerente país, porque entonces con ese gerente país pueden pasar a ser gerente regional del negocio y como todavía no lo hicieron así para después pasar”.</p> <p>“Sí, totalmente la carrera es un juego estratégico. Y movilidad absoluta, ahora estoy basado en San Pablo y países chicos no iría pero obviamente que soy móvil y ciudades grandes, México, San Pablo, Río, Bs., As. a mí me da igual, no iría a Haití. Los tipos buscan eso y de golpe son argentinos. Están totalmente abiertos y dispuesto a buscar su próximo stretch assignment que los lleve antes de los 40 a ser head regional de no sé qué cosa... Me impresionó, me impactó”.</p> <p>“Como siempre hay un deber ser y hay un ser. La verdad es que uno de los puntos más flacos y es un elefante blanco que te pasó por al lado y que nadie resuelve es lo poco estructurada que esta la carrera técnica en IBM. ¿Qué debiera ser? Lo principal, una empresa que lo que vende es eso, conocimiento técnico, donde debiera estar toda la estrategia de recursos humanos es ahí, elefante blanco, no lo agarra learning, es como que al final no lo tiene nadie y no está todo lo</p>	<p>“No, no son roles dentro del proyecto. Alguien que es líder técnico de un proyecto puede no serlo para otro porque es un proyecto más complejo, de más gente y más largo y no le da. Entonces llegas a un techo de arquitecto, líder técnico y ¿qué más? Entonces hicimos lo que se llama premier line. Es gente que trabaja cross en la compañía tomando decisiones tecnológicas. Es decir, Globant desarrolla ese framework y es así, este tipo de proyectos se hacen así. Es gente que participa un poco en cada cosa de manera de darle una continuidad a la carrera técnica que le falta a todas las compañías. Si bien existen las generalizaciones cada caso es cada caso y mucho tiene que ver la historia laboral, de dónde viene, si es del interior. Nosotros hay gente que la contratamos, super senior y muy valiosos porque quería volver a Tandil por ejemplo. Y bueno líder técnico en la oficina de Tandil y entonces cada caso es muy particular pero en general la gente más valiosa tiene interés en el tema proyecto y en el tema compensación”.</p> <p>“Sí, tenemos un área que se llama Career and Human Development que determinó cuatro career path, cuatro opciones o caminos que podés elegir y en base a eso tomar los cursos que se te proponen yendo hacia un lugar o hacia otro. Está el técnico, “become a guru” después hay otro de management, para pasar a ser proyect manager y demás, otro que es intrapreneur, que es como entrepreneur, pero dentro de la compañía donde lo que tienen que hacer es desarrollar su proyecto...qué cosas podes hacer. Y otro que es cambiarte de camino, creo que se llama “elige tu propia aventura o una cosa así” que es yo soy diseñador grafico y quiero cambiarme, y hacer no sé... cada uno de los caminos tiene sus maneras. Las de manager tienen cursos y capacitaciones que tienen que ver con soft skills y manejos de proyectos con excell, indicadores de riesgo y esas cosas. Los técnicos dependerán de la tecnología...la de emprendimientos no esta tan ligada a la capacitación formal sino que está más ligada a dejar que cada uno desarrolle su proyecto lo que le interesa y</p>

			<p>estructurado que debiera estar. Existe, o sea, existe esta situación de recurso técnico. El recurso técnico es como el top talent, porque ahí están los high potential. Entonces todos los años se hace un estudio de todo el skill técnico disponible y se detecta la población de gente que decís, este tiene un skill de geniecito, este tiene mucho potencial y mucho para desarrollar, entonces a esos hay un programa para ponerles un mentor y certificaciones. Hay carreras técnicas estructuradas del tipo IT specialist, IT project manager que son globales en el mercado de IT. Y esas certificaciones las paga la compañía y vas ganando seniority y subiendo escalafones hasta que tenes tu certificación IBM IT, que son títulos casi como universitarios que son muy difíciles de conseguir y que dan chapa y están buenos. Por ejemplo, las certificaciones de project manager en el international project manager institute, se firma. Incluso ponen en la firma certified no sé qué. Vale mucho en el mercado y lo van consiguiendo. Ahora si a toda la gente en la que se debiera estar poniendo el foco para que pueda estar haciendo esa carrera, sería otra cosa. Incluso eso se lo facturas más caro a los clientes”.</p> <p>“Existen los programas a nivel empresa, lo que no esta tan bien armada es la práctica de esos programas. Entonces yo me como una masa muy grande de talento y si vos me preguntás, vos estás tranquila que toda la gente está con la educación técnica adecuada y con los próximos pasos armados... y no, es medio al tun tun. Es mira, chachito va bien, me faltan tres acá y Tito va bien, entonces metelo.... Y así es o por ahí estás haciendo algo para un grupo y otro se entera y te pide de hacer y bueno, dale”.</p>	<p>darle herramientas para eso, que se puede dar dentro de la jornada laboral y generalmente tenés que armar un business case depende un poco de qué se trate la iniciativa y obviamente tiene que estar vinculado a lo que hace la compañía (...) tiene que ser algo que te sirva a vos y a la compañía. Y la última, tenés una entrevista con el líder del área, una vez que todo el mundo está de acuerdo que puedas hacerlo y demás, y lo que hay que hacer es setear el nivel que tenés para el nuevo trabajo y vas a un proyecto como jadu de un rol, jadu es cuando compartís un rol, en general hay uno haciendo y el otro mirando y dándole una mano...y le explica cómo hace las cosas, para que vaya aprendiendo. De alguna manera el tema de trabajar por proyectos te da mucha flexibilidad en lo que es seniority, que vaya acá que es más fácil, que trabaje esta persona que lo puede ayudar, que le puede enseñar. La capacitación se llama “on the job training” y tenemos mucha flexibilidad para lograr eso....creo que en ese sentido se favorece mucho que la gente pueda reformular su carrera en cualquier etapa que esté”.</p>
<p>Presencia de referentes en la empresa/Clientes</p>		<p>“Un factor dicho por distintas personas que retiene la posibilidad de trabajar con referentes técnicos, la gente lo valora muchísimo y eso es lo que la gran mayoría diría lo retiene en una empresa como Core, es decir, ellos quieren venir a trabajar a Core porque está fulanito que es recontra capo, es muy reconocido en el mercado mundial y quieren aprender de esa persona. Y eso los retiene. No importa si se tienen que levantar a las 5 de la mañana y ponerse a pelar papas, estoy aprendiendo de tal persona....por el solo hecho de estar cerca de.... Vas a aprender muchísimo y eso si realmente funciona”.</p> <p>“Antes me olvide.... Pero otras cosas que son super atractivas de Core es la gente que está trabajando acá es muy grossa, muy prestigiosa en lo suyo... y eso es un factor de atracción muy grande, porque en definitiva se aprende mucho cuando estás trabajando al lado de alguien que el mejor en lo suyo, porque lo ves trabajas,</p>	<p>“Es gente que valora mucho el tema académico. IBM es una empresa de conocimiento, es medio loco, más en EEUU que es más permeable. Un tipo que es súper grosso en algo técnico puede basar su carrera en eso técnico y puede terminar escribiendo un red book que son como papers. Hay publicaciones científicas “ITescas” y foros y cosas donde la gente capaz elige permanecer por menos plata, pero porque hay prestigio, o acceso, o está vinculado con un mentor en EEUU que el día de mañana le sirve para irse a estudiar al MIT y hay también una especie de fellowship que se puede ir a EEUU porque sabía no sé qué cosa de no sé qué cosa y se va 6 meses a EEUU a escribir un red book. Hay de eso y esos pibes te van a elegir IBM por eso”.</p> <p>“A mucha gente la corríamos con que sos un tipo de IT, no te podes ir a hacer IT a Phillip Morris (...) Claro, hay toda una identificación de que no hay mejor lugar para hacer IT que IBM que es verdad que no hay límite</p>	<p>“Mira, no existe me parece todavía esa elite renombrada. Existe quizás en los foros gente reconocida por sus conocimientos. Tenemos líderes técnicos a nivel mundial y de golpe te dicen, me voy a Alemania dar una charla, o este otro chico de las redes sociales que se fue el año pasado a Shanghái porque tenía que contarle a los chinos cómo había hecho las cosas y si existen esas personas, pero no sé si existe esa gente que atrae. Si le atrae formar parte de una elite y aprender y trabajar con gente piola y tener ese desafío...en Globant lo promovemos de hecho, pero nunca me pasó que me digan acá trabaja Carlos X, no ha pasado. No creo que haya tanta comunidad para que sepan, acá trabaja tal”.</p>

		<p>sabés cómo hace las cosas...eso es un factor muy importante".</p> <p>"Sí, definitivamente la red de contactos es un plus. A ver estoy pensando en casos concretos en los que es un plus, sí es plus porque esa persona puede ser un referente tecnológico en el mercado y el que trabaje en Core ya a la empresa le permite posicionar su imagen desde otro lugar, es un plus porque que trabaje esa persona acá nos permite atraer talento y nos permite retener talento, nos permite ir a una conferencia y presentar lo que esa persona sabe en nombre de Core. Es un plus".</p> <p>"...y otra cosa son los clientes. Nosotros trabajamos con clientes muy importantes, no te los puedo decir, por un tema de confidencialidad (...) pero bueno, el tema de los clientes es super importante, porque al ser tan buenos clientes exigen productos de buena calidad, entienden lo que hacemos y la diferencia en calidad que tiene nuestro producto ya demás te permite estar en contacto con gente que labura bien".</p>	<p>y que el tipo que se esfuerza y el piola puede terminar siendo como un título. Que es como ejecutivo pero técnico. Vos podés hacer tu carrera técnica".</p>	
Formación	Stretchwork	<p>"Lo que en toda encuesta que hacemos lo que más piden es carrera, es la posibilidad de carrera adentro de la empresa, que no necesariamente para estos perfiles es la ocupación de un puesto dentro de la jerarquía, sino que muchas veces es la posibilidad de estar expuesto a determinadas oportunidades de proyecto, de responsabilidades, de exposición, esto es lo que más pide este grupo de trabajadores de conocimiento. Es lo que más piden. Les gusta estar cerca del conocimiento y sentirse desafiados en ese sentido y tener oportunidades para sumar más conocimiento para sumar más conocimiento y poder utilizarlo. Muchas veces lo que también te plantean es eso, es que ellos se forman y se forman y se forman de modo autodidacta y te piden pista para poder aplicarlo (...) y hay veces que las estructuras no permiten eso".</p>	<p>"Son gente que invirtió tanto en su educación y tienen ahora entre 35 y 40 años que no van a esperar, están dos años en el rol y next. Están dos años en el rol por lo que ese rol les habilita a aprender y si vienen del campo de ventas, buscan efectivamente pasar a ser gerente país, porque entonces con ese gerente país pueden pasar a ser gerente regional del negocio y como todavía no lo hicieron y así para después pasar".</p> <p>"Es una escuela, vas haber aprendido y vas a poder tener acceso a todo un protocolo de aprendizaje y de atención al cliente y de cosas que te marcan y que están bueno..."</p> <p>"Entre estas empresas la gente se mueve...cada cambio implica ciertas competencias nueva y una cosa lleva a la otra y tal vez en cada cambio duplicaba el sueldo. Y además se van porque en ese nuevo trabajo van a aprender lo que necesitan para ir al próximo lugar".</p>	<p>"Sí, el hecho de tomar tecnologías nuevas y quizás unas de las ventajas comparativas de Globant es esa, los clientes nos obligan a estar tomando desafíos a nivel técnico con tecnologías que por ahí en Argentina no se usan o con tecnologías que hay que capacitarse, que hay que ir al cliente en no sé donde a aprender y esas cosas motivan también bastante. Eso sí, la parte de formación en tecnologías o lenguajes de programación nuevos que de repente tientan a muchos porque piensan, mira qué interesante esto, puede tener salida después. Bueno, por ahí si aprenden les copa desde la inquietud técnica, qué podés solucionar con eso. Hay una cuestión estética de los lenguajes de programación".</p>
	Educación en la empresa	<p>"Es decir, hace algunos años que se detectó que estaban faltando recursos en el mercado de tecnología, esto de alguna manera se filtro hacia los jóvenes y me parece que estimuló a que se inscribieran en carreras técnicas, lo que no significa que las carreras técnicas los estén formando para aquello que luego se requiere en las organizaciones y mucho en las organizaciones de tecnología de punta como es esta. Entonces lo que suele ocurrir es que este nivel de especialización lo terminan alcanzando de manera autodidacta".</p> <p>"Otro factor de baja rotación de Core es que invierte en formación y eso también estimula la retención dentro de la empresa".</p> <p>"...acá mucha gente se ha incorporado sin una experiencia laboral previa y son extremadamente</p>	<p>"El que tiene un skill que es super preciado en el mercado, que son muy pocos, que no existe y la persona se ocupó de conseguirlo...y las empresas lo necesitan porque eso es necesario o reeditúa de X manera o porque no hay muchos, en ese caso...ese empezás a tirarte de los pelos y la gente va y viene y esta todo ese pensamiento racional que vos decías (...) además sólo ese skill lo arma IBM, ese skill no existe, entonces a IBM le toma tres años armar ese skill para que después viene Phillip Morris y se lo lleva por la plata y la persona es obvio que va a decir que sí".</p> <p>"Tenés mucha gente que hace eso y en la misma empresa tenés gente que hace servicios muy complejos como mainframe, que no hay en el mercado, que ese skill no existe y que sólo te lo da la empresa y que todos</p>	<p>"La tendencia es en crecimiento y es un mercado que se va a desarrollar y mismo las empresas ayudan a las instituciones académicas y educativas a que desarrollen master, que lo hagan más rápido y que se vayan como acomodando a las necesidades del mercado".</p> <p>"...tiene fuentes de formación muy variadas y creo que mucho más extensa que el resto de los otros. La gente de IT está en foros, existe todo lo que es la comunidad open source".</p> <p>"Open Source es una especie de estándar abierto, que se comparte entre todo el mundo, es una forma de hacer las cosas que tiene doble finalidad. Es una finalidad comercial, del tipo que cualquier empresa le quiera dar y por otra parte, un aporte a la comunidad en general. Bueno, yo hice esta aplicación para seguir a mis clientes</p>

		<p>valiosa. Es decir, lo incorporaron de forma autodidacta, ya sea a través de la experiencia laboral o a través de una formación de mucha investigación por su cuenta, mucha lectura de libros sobre tecnología mucha participación en conferencias técnicas, mucha participación en redes de contactos, de grupos de conocimiento”</p> <p>“...el mercado de los trabajadores del conocimiento es un mercado reducido, donde no existen entidades educativas que estén formando para que esa gente pueda adquirir el conocimiento que luego se necesita en las organizaciones”.</p> <p>“Sí, en realidad mi formación de verdad es en el trabajo, en el trabajo es donde más aprendes, en el día a día... pero si estudié. Fui a la UBA, estudié ingeniería electrónica. Qué ojo, me re gusta, la electrónica está genial, me gusta mucho pero la verdad es que no me daba las herramientas que yo necesitaba para el trabajo, yo aprendí trabajando y mucha, pero mucha, formación autodidacta”.</p> <p>“y...básicamente, en mi casa, leo muchos libros del tema, estoy metido en muchos grupos de trabajo, tipo de discusión, ¿viste? Hago prueba y error yo y también voy a conferencias sobre distintos temas que me interesan y eso creo que es todo. Bueno te decía, cuando empecé a trabajar acá estaba estudiando y me re gustaba, pero también yo siempre estuve muy involucrado en la empresa y cuando empecé a crecer empecé a viajar mucho y ¿viste como es la UBA? (...) Bueno, el tema es que con los viajes nunca pude terminar, terminé cuarto año, pero bueno.... No tengo el título y no te voy a negar que está bueno tenerlo, pero lo cierto es que no la terminé. Aparte el tema es que el tipo que trabajo que hacemos no se enseña en ninguna parte, no hay una carrera o educación formal del tema de seguridad informática”.</p> <p>“Creo que Core es atractiva por la forma de trabajar, tiene buena formas de trabajo, los productos que tenemos son excelentes, son de muy buena calidad y además estamos muy preocupados por formar a la gente. Con esto quiero decir, hacemos cursos y entre nosotros también se intercambia mucha información, todo el tiempo tratamos que la gente pueda aprender cosas nuevas. Pensé que es un mercado muy chiquito, hay muy poca gente que labura en estas cosas y que entiende lo que hacemos”.</p>	<p>los grandes bancos del mundo lo usan. Además es un sistema como antiguo pero que sigue vigente. Entonces no se enseñan pero en la práctica se usa y es super valorado”.</p> <p>“Entonces todos los años se hace un estudio de todo el skill técnico disponible y se detecta la población de gente que decís, este tiene un skill de geniecito, este tiene mucho potencial y mucho para desarrollar, entonces a esos hay un programa para ponerles un mentor y certificaciones. Hay carreras técnicas estructuradas del tipo IT specialist, IT project manager y que son globales en el mercado de IT. Y esas certificaciones las paga la compañía y vas ganando seniority y subiendo escalafones hasta que tenes tu certificación IBM IT, que son títulos casi como universitarios que son muy difíciles de conseguir y que dan chapa y están buenos. Por ejemplo, las certificaciones de project manager en el international project manager institute, se firma. Incluso ponen en la firma certified no sé qué. Vale mucho en el mercado y lo van consiguiendo. Ahora si a toda la gente en la que se debiera estar poniendo el foco para que pueda estar haciendo esa carrera, sería otra cosa. Incluso eso se lo facturas más caro a los clientes”.</p> <p>“Bueno, pero el tema de la educación también lo he escuchado mucho, porque a veces responden bueno, pero yo estoy en IBM y estoy escribiendo un red paper y un blue paper. También es gente que valora mucho el tema académico”.</p> <p>“IBM es una empresa de conocimiento, es medio loco, más en EEUU que es más permeable. Un tipo que es super grosso en algo técnico puede basar su carrera en eso técnico y puede terminar escribiendo un red book que son como papers. Hay publicaciones científicas “ITescas” y foros y cosas donde la gente capaz elige permanecer por menos plata, pero porque hay prestigio, o acceso, o está vinculado con un mentor en EEUU que el día de mañana le sirve para irse a estudiar al MIT y hay también una especie de fellowship que se puede ir a EEUU porque sabía no sé qué cosa de no sé qué cosa y se va 6 meses a EEUU a escribir un red book. Hay de eso y esos pibes te van a elegir IBM por eso”.</p> <p>“No, no hay educación formal para este tipo de cosas, es como un oficio, lo aprenden estando en IBM. Entonces después de dos o tres años aprenden un skill que tiene un valor de mercado sacado”.</p>	<p>y demás.... Pero también subís el código a servidores y demás, que son públicos...para que todo el mundo pueda tomar eso y usarlo y todos puedan tomar eso, por eso es una fuente continua de formación o de disponibilidad de recursos educativos”.</p> <p>“Es gente que está muy expuesta a toda la innovación tecnológica del lado del usuario también, entonces en ese sentido creo que tiene una capacidad de autogestión impresionante. De hecho mucha gente que trabaja en IT....., nosotros tenemos uno creo que es licenciado en letras que es administrador de base de datos (...) Se metió, aprendió, junior, no sé qué...el de al lado le enseñó tal cosa, tal otra y es así... siendo lógico puedes aprender todo. Es así...no tiene ningún secreto, que digas es solo para algunos. De hecho yo pienso que cualquiera puede programar, es tener un poco de paciencia nomas al principio”.</p> <p>“Mirá es un poco de todo...yo creo que en términos generales, si salís un poco de lo que es tecnología, si te ponés a mirar los avisos que se publican en los diarios, en Internet...las carreras hace 20 años no existían. En EEUU más todavía... nadie enseñó a cubrir esas posiciones. Lo que tienen acá algunas universidades es que dan una formación básica y teórica muy buena para poder poner arriba tecnología entonces hay muchas universidades que se están yendo a las fuentes y dicen bueno, enseñemos que se resuelven problemas y después con qué tecnología lo hacen que se los enseñe la compañía. Por ahí sí toman una en particular. Yo se que el ITBA usa mucho JAVA, open source y por ejemplo yo sé que UADE tiene convenios con Microsoft y enseñan tecnologías relacionadas con Microsoft. Esto no quita que un tipo que hace .NET en 4 meses, si es inteligente y entiende cuando programa porque hace cada cosa”.</p> <p>“Claro, cuanto más abstracto es más capacidad tiene para decir, bueno lo uso con este lenguaje. Y las universidades de a poco se van dando cuenta que ese es un poco el punto. Enseñar lo conceptual y lo teórico para después arriba utilizar cualquier práctica, cualquier tecnología. Acá en Globant nosotros valoramos mucho más gente de exactas de la UBA, del ITBA y de la UNICEN en Tandil, tenemos oficina en Tandil. Nosotros sabemos que el día uno son trainees pero a los seis meses ya hacen cualquier cosa. Yo creo que las universidades también reciben este feedback del mercado laboral y dicen bueno...esta gente que es tan solicitada a ver ¿qué hacen? Bueno, enseñemos eso”.</p>
	<p>Especialización de</p>	<p>“En serio, la realidad es que lo que sé que los managers de las áreas técnicas dicen es que muchas de las cosas que nosotros hacemos, es decir, el producto que nosotros tenemos tiene esta calidad y es lo que es por el</p>		<p>“Mirá los planes de capacitación tienen que ver con los caminos que te contaba. Más allá de eso vos puedes tomar cursos de lo que quieras. De hecho hay cursos de inglés que son complementarios a eso... y los requisitos</p>

		<p>nivel de especialización que tienen las personas que han hecho este producto. Con una tasa de rotación muy alta, a veces lo que justamente se termina afectando es el nivel de especialización. Porque digamos, hay una especialización que se gana porque naturalmente estuviste expuesto un tiempo al ejercicio de esa tarea, es así. Eso también es lo que te permitió ganar especialidad y ganar calidad en lo que estás haciendo. Por supuesto que esto también tiene un tiempo, porque también está bueno ganar experiencia en otras cosas y seguir capacitándote. Pero hay algo que justamente te da la especialización que tiene que ver con el tiempo real que vos estas expuesto a la tarea. Y la verdad es esa. Si vos estas rotando todo el tiempo de un empleo a otro, ¿cuánto pudiste haber aprendido? y en consecuencia eso también se ve en la calidad del producto que uno hace. Me pasa por ahí en otros ámbitos”.</p> <p>“... yo sé que el producto nuestro es lo que es porque lo han hecho especialistas y con lo que luchamos es contra eso, porque nosotros podemos tener todo un batallón de juniors, pero nunca tendríamos el producto que tenemos, como un software factory por ejemplo. Entonces eso tiene más que ver con nuestro tipo de negocio. Nosotros tenemos el producto que tenemos gracias a que acá hubo gente que es muy buena haciendo lo que hace y que es especialista en algunas áreas y que el ser especialista lo logro por el tiempo”.</p> <p>“Bueno, yo estoy en el área de servicios. Al principio en Core hacíamos todos todo, pero ahora por suerte estamos más organizados, cada uno se especializa en un área y eso está bueno, porque podés profundizar en lo que haces. Yo antes hacía de todo y estaba como loco, pero ahora estamos más organizados, yo tengo mi equipo y estoy en la parte de servicios, hacemos seguridad para ese segmento. Igualmente yo ahora tengo una función más de manager, antes tenía un perfil más técnico, pero ahora no tanto”.</p> <p>“Una cosa que me olvidé antes es que en Argentina hay pocas empresas tan específicas como Core, en EEUU las empresas son más específicas y eso les permite ser mejores en lo suyo. Acá las empresas hacen de todo y eso no les permite profundizar. Ojo eso es lo que hacía Core al principio, pero ahora no, porque en el apuro de las cuestiones del día a día no tenés tiempo de desarrollar cosas piolas, porque para esta industria, tenés que pensar mucho, hacer prueba y error”.</p>		<p>son en la capacitación anterior, haber cumplido con la asistencia y con los resultados esperados. Nosotros damos capacitación pero no la regalamos, la damos a quien la quiera aprovechar. Pensá que las capacitaciones hay que pagarlas y de hecho nosotros pagamos muchas certificaciones en tal tecnología y así tenes tu galardón. Nosotros favorecemos eso a la gente que ya tiene un año en la compañía. La opción es que ellos propongan lo que quieren hacer y obviamente eso es basado en performance se define si se hace o no. Como te decía, los cursos los puede tomar todo el mundo y el requisito es asistir y aprender, aprovechar. Que el gasto valga la pena. Más allá de eso... en la parte de ingreso a la compañía tenemos algunos programas de capacitación de tomar gente sin experiencia laboral y formarla y eso nosotros le decimos las escuelitas de dos o tres meses, entran como junior a un proyecto y a los seis meses ya son productivos”.</p>
--	--	--	---	---

	Redes de Contacto	Referencias	<p>“Otra característica de este mercado es que no transitan los canales habituales del mercado laboral, por ejemplo para poder encontrarlos, llamarlos y contactarlos para participar en un proceso de selección. Son personas que van por otros canales que tienen mucho más que ver con las redes de contactos”.</p> <p>“Lo que quiero decir es que en otras industrias hay canales mucho más fáciles, es decir, está el diario, están las ferias de empresa, los portales de empleos. Pero esta gente técnica de alto nivel de especialización en general no va por esos canales, entonces tenemos que encontrarlos. Meternos mucho más en el nicho de ellos, es decir, meternos en su mundo y encontrarlos ahí. Por ejemplo en una conferencia técnica puntualmente, por ejemplo en foros de tecnología, bueno a través de redes de contacto”.</p> <p>“Formalizar, lo estamos formalizando ahora, pero nosotros tenemos un programa de referidos y estimulamos que la gente que trabaja en nuestra empresa nos refiera amigos, conocidos que ellos consideran talentosos, que respetan técnicamente y que consideran que se pueden sumar a la empresa y la verdad es que terminan siendo de mucho valor, ese dato que nos da alguien que ya trabaja con nosotros”.</p> <p>“Sí, definitivamente la red de contactos es un plus”.</p> <p>“Bueno, este mercado es super chico, y se mueve todo por conocidos de conocidos y así....lo primero que hago entonces es preguntar a la gente que labura acá y a mis amigos que están en esto. Por eso que una persona que labure acá conozca gente para mí está genial, pero no lo tomo ni lo dejo de tomar por eso. Es un valor seguro... pero no imprescindible. Otro lugar donde podés encontrar gente es en conferencias o foros. Pero la verdad es un ambiente super chico y nos conocemos todos con todos”.</p>	<p>“Los tipos que son buenos están buscando hacer carrera técnica. Pasa mucho, mucho que se refieren entre ellos, de trabajo a trabajo y se van migrando en grupos”.</p> <p>“Son comunidades y me pasó de entrevistar grupos por otras cosas y terminás encontrando unas redes sociales informales ocultas porque de un grupo que hoy trabaja no se qué cosa específica tres se conocieron trabajando juntos y dos se conocieron en un foro y uno vino y ese trajo al otro y se van recomendando en los lugares donde se sienten cómodos para trabajar”.</p> <p>“Si te agarrás a uno de una empresa que tiene tal skill sabés que vas a acceder al resto si te metés uno, participan en foros también son como grupos muy cerrados. Los que saben mainframe se llaman a sí mismos los dinosaurios, los dinos”.</p> <p>“Vos como recruiter te metés en esos foros, yo no, pero las chicas que trabajan en recruiting sí. Y se meten en esos foros y se han generado ID y se meten ahí y chusmean y sacan los nombres y contactan gente. Es un hunting activo. Esa gente no busca trabajo, a esa gente la llaman. Te tenés que meter en linked in ir y llamarlos y tentarlos”.</p>	<p>“Más allá de eso, hay un montón de gente que está en foros y contesta dudas y preguntas y hay manuales en internet y todas las redes que son peer to peer y todos comparten información y están conectados”.</p> <p>“Nosotros tenemos, como casi todas las empresas de tecnología, un plan de referidos, entonces si vos presentás un amigo y cumple el período de prueba tenes un bono en efectivo. Si bien existe y más del 40% de nuestros ingresos vienen de ahí, sabemos que hay mucho de compromiso personal con el recruiter. Vos pones una comunicación, ya sea un cartel o un mail y posiblemente lo borren, no lo miren.... Pasan personas de recursos humanos y le dicen, che estoy buscando tal cosa... lo agarrás dos minutos y lo haces pensar en dos personas. Nosotros facilitamos a la gente de recruiting que se enfoque menos en estar filtrando CV y que esté en la cancha”.</p> <p>“Exacto...que vayan a la otra oficina en costa salguero que son como 400 y que vayan y se sienten con la gente y le digan, che, ¿cómo andas? Todo bien... estoy buscando tal cosa....si conoces a alguien pensá y al otro día lo llamás y le haces acordar... estás en el campo de batalla, lo hacés pensar. Es lo que te decía antes, que el mercado pasivo hace que el recruiting tenga que ser activo. En otras industrias se publica el aviso y espera y sabe que los CV van cayendo....acá es todo lo contrario”.</p>
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Estrategias de generación/retención conocimiento	<p>“Mira, es algo que está todavía en constante cambio. Estamos haciendo cosas y ahora te voy a contar qué estamos haciendo pero esta verde... considero que podemos hacer mucho más. ¿Qué estamos haciendo? Bueno, nosotros tenemos ciertos mecanismos dentro de la empresa para que podamos dar y brindar el conocimiento que algunas personas tienen y acumulan, al resto de la empresa. Por ejemplo, cada vez que una persona va a una conferencia, lo que nosotros es que después vuelven a la empresa y presentan esa información a todos. En general lo hacen a través de una práctica que se llama BLBB, que en realidad es el brainstorming de los Viernes, en ese brainstorming de los Viernes en realidad después fue evolucionando, pero todos presentan cosas, todos presentan proyectos en los que están investigaciones privadas, por fuera de Core o</p>	<p>“No sé si hay alguna forma y estrategia tan lineal como la estas describiendo, pero sí existe. En global delivery, hay muchas situaciones de compartir conocimiento, en el área de calidad, tipo six sigma, black belt. Hay una situación donde los black belts forman green belt y los que se formaron como black belt hacen que eso se distribuya y es responsable de generar más conocimiento en temas de calidad adentro del centro o de dar cursos ponele, cursos técnicos, de cosas técnicas. Es bastante común que se juntaran un team leader y se juntaba con 10 más junior y les daba un curso y transmitían tal cosa. Ahora todos los que iban a hacer un curso bastante caro, lo que le querían hacer firmar era que se quedaban dos años con la compañía y que tenían que dar tres cursos de eso, como que ahí se dio una cosa activa donde, ok, te lo pago, pero que me</p>	<p>Es una inquietud que yo tengo hace un año más o menos. Hace un año más o menos estuvo gente del MIT acá haciendo un trabajo conmigo y yo me especialice en lo que es procesos de integraciones post adquisición de compañías, tanto de tecnologías, personas, políticas, todo. Hicimos el estudio, sabían un montón de cosas, habían estado en Mc Kinsey haciendo eso. Aprendí muchísimo. Y de repente dije chau, yo mañana renuncio y esto desapareció para Globant y apliqué el mismo proceso y empecé a interesarme por el tema de gestión del conocimiento. Y la verdad es que en Globant no hay nada desarrollado que digas bueno....el conocimiento queda. Dentro de lo que es la gestión de proyectos hay lo que se llama una especie de estándar, Project Management Body of Knowledge, que es tiene que ver con el manejo de tecnología en los proyectos. Hay</p>	

	<p>pueden ser cosas que estén desarrollando acá”.</p> <p>“En el marco de los BLBB se presenta mucha información y ese mecanismo, el de los BLBB, es un mecanismo de gestión del conocimiento. Porque además todo lo que allí se presenta queda en un archivo guardado y tenemos tracking. Es decir, cualquiera que quiera ver el BLBB de hace 6 años de tal día está. Hoy por hoy por ejemplo, desde que tenemos intranet, ya está todos subidos a la intranet. Cualquiera que entra en cualquier momento a Core puede leer todos los BLBB. Lo que en realidad queremos hacer, hacia donde estamos tratando de evolucionar en relación a esto, por ejemplo respecto a los contenidos de una conferencia a la que asistís, no es que cuando tenés ganas lo presentas en el BLBB. Sino que llegás y armás un informe y una presentación por default. Después si quieres además presentarlo en el BLBB genial y después vemos si no da además para presentarlo en algún otro contexto más. Pero eso no está tan formalizado, entonces ahí es un espacio donde tenemos que mejorar. Eso para mí sería una práctica sana. A toda persona en la que una empresa invierte y lo envía a una conferencia de actualización, debería volver a su empresa y escribir y transmitir lo que aprendió para que no se pierda”.</p> <p>“La otra es el training interno. Es decir las capacitaciones internas. A cada referente tecnológico y a cada manager que es muy bueno en su rol le pedimos que dicte algún curso de eso en lo que es muy bueno para la gente de la empresa. Entonces eso también es una forma en la que no se pierde el conocimiento e incluso se transmite de uno a otro. Así esas son algunas prácticas que hoy por hoy tenemos y hay otras que están queriendo salir para seguir trabajando en eso”.</p> <p>“Bueno primero se trata de que la gente, por lo menos los más seniors puedan viajar al menos una vez por año a alguna conferencia en alguna universidad importante para que estén actualizados y la verdad es que tratamos que viaje la mayor cantidad posible de gente y a la mayor cantidad de conferencias. Pero cuando volvemos de los viajes lo que hacemos es armar un resumen y una presentación de todo lo aprendido y lo presentamos ya sea en el Brainstorming de los Viernes o en algún momento que designamos para eso, es decir, tenemos un espacio para que la gente que pudo viajar transmita a los demás lo que aprendió”.</p> <p>“Otra cosa importante es que cada uno de los empleados de Core tiene un porcentaje de su tiempo dedicado a research. ¿Esto qué significa? Hay pedazo del tiempo de trabajo que la persona se dedica a investigar un tema, que no puede ser cualquier cosa, no puede el pibe investigar sobre temas de cocina... pero sí</p>	<p>quede un pedazo aunque sea”.</p>	<p>varias cosas que tienen que ver con knowledge management que están buenas. Una es el post mortem que es cuando terminas un proyecto y ves las lecciones aprendidas, qué hicimos mal, es una especie de autopsia del proyecto, que es cuando se dice como se hizo todo, y todo queda anotado y queda en un server...si bien dentro de lo productivo existen esas prácticas y considero que son buenas y en IT muchos se basan en eso. En la parte de proyectos además hay reuniones diarias para el seguimiento de tareas todos dicen que problemas tuvieron y la idea es que se junten y se lo cuenten, que interactúen y todo eso queda documentado adentro del project server. Lo que no sé es la parte más bibliotecaria del asuntosuponete, no sé si sale un proyecto igual si se va y se chequea eso”.</p> <p>“Es decir, no sé si esta la práctica de ir a buscar ahí, suponete, proyectos con este vertical, con estos tiempos, a precio fijo o staff augmentation. No sé si es así en Globant, no sé si es tan fácil bajar un lesson learn y decir, uhhh esto me re sirve. Yo me imagino gente mirando y diciendo... esto no sirve, esto no sirve, no me sirve y así. Y eso sería como el desafío o el pasito adelante que hay que dar para tener un buen sistema de manejo de conocimiento y no solo yendo a lo estrictamente tecnológico, sino en sentido amplio...por ejemplo incentivar que la gente publique sus artículos o conocimiento. Por ejemplo en Mc Kinsey tienen multiplicador de bono por cantidad de artículos publicados. Vos publicas y obviamente hay un filtro, no se puede publicar cualquier cosa tenés alguien que los audita... no podés poner la historia de Hansel y Gretel pero, cuando los artículos están buenos pasan varias cosas. Primero te ponés como referente de una práctica, te posicionás y segundo impacta en tu remuneración. Yo creo que es un desafío y para las compañías de IT más todavía... que tienen que empezar a aprovechar todo el conocimiento que se genera y deben existir un montón de líneas de códigos que se deben repetir no te digo a diario sino por hora... yo te digo en la oficina hay uno programando acá y el otro allá a 50 metros haciendo lo mismo. Si bien en Globant hay framework desarrollados y demás, pero cuando vos sos consultora, das servicios, dentro del service agreement vos no te podés quedar con el código. El producto generado que es el código vos lo entregás y no tenés derecho a reutilizarlo en algunos casos. Pero el conocimiento de cómo hiciste ese código es tuyo, no te lo pueden sacar. Es lo que hablábamos recién, ese es un poco el desafío. Más allá del código en sí es cómo resolviste este tipo de problemas y cómo hacerlo más accesible para todos y cómo generamos la cultura para que eso sea una práctica, algo normal”.</p>
--	---	-------------------------------------	---

tiene un espacio para que investigue algún tema asociado a nuestro trabajo y muchas veces cuando la gente tiene tiempo de pensar y de investigar salen cosas nuevas que no conocíamos. De ese espacio muchas salen cosas que se están haciendo en otros lados y que no sabíamos y que está bueno, porque tal vez hacen las cosas mejores que nosotros y podemos mejorar cuestiones tanto de procesos, técnicas, qué sé yo”.

“Además de este tiempo asignado en particular, una semana por año, los equipos se dedican a investigar exclusivamente y después tienen que presentar los resultados al resto de la empresa. Esta semana investigan todos, desde la chica de la recepción hasta el pibe que sirve en el comedor y nosotros, absolutamente todo Core haciendo investigación. El tema de presentar los resultados está bueno porque nos deja ver qué hicieron los demás y porque es una instancia de aprendizaje, no sólo por lo que los otros hicieron sino por las sugerencias que pueden hacer tus compañeros sobre tu trabajo. Yo creo que eso que vos me decías de cómo se queda el conocimiento en la empresa es porque siempre presentamos los resultados de los viajes y porque hay mucha relación permanente entre los equipos”.

“Otra cosa que está buena es la Intranet, porque ahí están colgados todos los resultados de las investigaciones, todos resúmenes de las conferencias donde alguien viajó y cualquiera tiene acceso a eso en el momento que quiera y eso está bueno, porque se arma una historia de lo que fue pasando. Está todo ahí colgado es como conocimiento colectivo”.

“El brainstorming de los Viernes es un espacio donde la gente presenta los avances de las investigaciones y de lo que está haciendo. Pero no es un espacio estructurado sino que más bien es un espacio como de intercambio, porque de golpe no avanzaste mucho porque estuviste a full de laburo, pero hablando con un cliente te comentó alguna cosa que ellos hacen y que está buena, y que le puede servir a otro equipo, eso va al brainstorming, la verdad es que está muy bueno”.

“De hecho es lo que estoy tratando de hacer en mi área, yo ahora estoy saliendo a otra área en un mes. Entonces yo lo que quiero es no ser más imprescindible. Es decir, yo lo que hacía muy bien eran los perfiles, le ponía el career summary y qué sé yo. Entonces lo que quiero es que ahora todos lo puedan hacer... entonces armé un power point, les di capacitación a los chicos para que ellos lo hagan, porque si soy el único que lo hace se generan cuellos de botellas, es re ineficiente. Yo ahora los ayudo pero no soy más el que los hace...mantengamos el nivel en que lo hacíamos porque era bueno porque lo hice muchas veces”.

“Yo no estoy tranquilo... si este pibe que te decía de las redes sociales, yo no sé si sigo siendo experto en redes... si bien hubo gente que participó en proyectos y demás”.

“De hecho estoy investigando con un amigo que también trabaja en recursos humanos, en Grupo A.S.A y la base de conocimiento que tienen es una porquería. Vos ponés en las palabras de búsqueda y encuentra cualquier cosa. Te incentivan a dejarlo. Están los manuales y hay procedimientos y un montón de cosas pero la verdad es que no sirven...nadie le da valor porque no devuelve valor. Creo que en la Argentina es un desafío y creo que las compañías tienen que empezar a trabajar en eso”.

“Desde lo que tiene Globant lo que tiene es este tema que está dentro de los estándares de project manager, que están buenos. Y hay un montón de prácticas que están buenísimas. Lecciones aprendidas está bárbara y la de las reuniones de iteraciones está bueno, y se puede agrupar por verticales y está bueno. Nosotros por ejemplo en travel & leisure tenemos recontra expertise y sabemos que podemos reaplicar y proveer soluciones mucho más interesantes para las compañías que ni siquiera es que te dicen yo necesito esto. Vos podés ir a plantarte con una compañía de turismo grande o una aerolínea o un hotel y decirle mirá nosotros hacemos esto así. Ni siquiera que te propongan nada, decirle directo yo te traje esta solución. Quizás invertir lo que es el proceso de venta típico de IT que es un cliente que tiene un problema. Los clientes no pueden entrar a tal cosa y me gustaría que pudieran directamente podés ir y decirle, yo puedo hacer que por medio de internet vos aumentás tu ventas en tal volumen con esta solución. Lo bueno de esto es que le ofrecés un producto que ya está desarrollado, es sólo salir a venderlo. Decime cómo lo haces ahora y yo estoy seguro que te lo puedo mejorar. Más allá de industrias también se puede hacer lo mismo en prácticas y en tecnología. Nosotros en redes sociales tenemos un montón de expertise, es un tema super nuevo y yo no sé hasta qué punto, este chico que te decía si se

				<p>va nosotros seguimos siendo expertos en eso... sabemos que hay gente que ya estuvo en muchos proyectos y se va expandiendo... y sobre todo esta parte de open source tiene una aporte a la comunidad del conocimiento donde no es tannn costoso. Pero yo veo compañías que está el consultor que conoce este proceso y no se va a ir nunca y no hace nada, pero conoce este proceso y por eso no se puede ir. Es el único que si se rompe algo acá sabe cómo arreglarlo. Es el único que sabe eso y nadie le pidió que lo anote. Están atados a una consultora que lo tiene ahí al tipo ese que no hace nada”.</p>
<p>Formas de trabajo</p>		<p>“Estamos organizados en grupos de 6 personas aprox. Dependiendo el proyecto también puede variar la cantidad de gente involucrada, pero sí, trabajamos en equipos y eso está bueno porque te permite aprender de los demás....igualmente cada uno de los managers tenemos un grupo de gente y la vamos organizando dependiendo del volumen de trabajo y de los requerimientos del proyecto”</p>	<p>“sí, trabajan en grupo... de 10, 12 personas. Hay un team leader cada 5 o 10 personas. En esos grupos hay muchos geniecitos rayadito con pocas habilidades sociales y lo pusiste a manejar un grupo porque iba bien en lo técnico y de repente le ladra al equipo y eso los desmotiva...y se pone a boludear y sobrecarga a los demás. Al que hace lio para mí está bien sacarlo. Es una charla que yo he tenido con muchos gerentes. El tipo tiene mucho skill, pero mira el ruido que te está haciendo. Por el bien del grupo sácalo porque esta desmotivando al resto y lo siguen tolerando. En un punto hay un equilibrio, tiene que ser gente con skills pero que contribuya, para mí cuando se pasan de listos hay que sacarlos. No es que se queden todos a cualquier precio..... No, hay cierto nivel de movilidad que es necesario, todo en la vida es una curva de gauss, si vos tenes 3500 personas, vos tenes que tener 20 personas que queres deliberadamente que se vayan. Identificalas y búscalas.”</p>	<p>“Y así con un montón de cosas... yo a los chicos les pido que anoten cómo resolvieron las búsquedas... hay búsquedas que cada tanto se repiten, bueno, que quede qué se hizo. No podemos permitirnos estar aprendiendo todo el tiempo”.</p>