



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración de
Recursos Humanos

Retención de talentos en empresas dedicadas al
desarrollo de Software en la Ciudad de Buenos
Aires, mediante la implementación de Planes de
Carrera. Año 2014

N° 648

Michaela Carrau van der Weck

Tutora: Laura Greiner

Departamento de Investigaciones
2014

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

Índice

1. Introducción	5
2. Marco Teórico	5
3. Planteamiento del Problema	8
3.1. Título	8
3.2. Pregunta de investigación	8
4. Justificación	8
5. Objetivos	8
5.1. Objetivo General	8
5.2. Objetivos Específicos	8
6. Hipótesis	9
7. Metodología	9
8. Resultados Esperados	9
8.1. Resultados Directos	9
8.2. Resultados Indirectos	10
9. Estrategias de comunicación	10
10. Desarrollo	10
10.1. Contexto del mercado de Software y Servicios Informáticos	10
10.1.1. Contexto local actual y perspectivas a futuro del mercado de SSI	10
10.1.2. Políticas para la promoción del sector de SSI	11
10.2. Talento	12
10.2.1. ¿Qué se entiende por talento?	12
10.2.2. Elementos del talento	13
10.3. Escasez de talento en el sector de Software y Servicios Informáticos	13
10.3.1. La situación a nivel mundial	13
10.3.2. La situación en la Argentina	15
10.4. Retención de talento	16
10.4.1. La importancia de la retención del talento en una organización	16
10.4.2. Estrategias de retención	17
10.4.3. Retención de talento mediante el desarrollo de personas	18
10.5. Plan de Carrera como estrategia de retención	19
10.5.1. ¿Qué es un plan de carrera?	19
10.5.2. Planes de Carrera en el sector de Software y Servicios Informáticos	20
10.5.3. Beneficios de implementar Planes de Carrera	21
10.5.4. Puntos a tener en cuenta para la implementación de los Planes de Carrera..	22
10.5.5. Propuesta de un Plan de Carrera para perfiles dedicados al desarrollo de Software	23
10.6. Relevamiento	25
10.6.1. Encuesta	25
11. Conclusiones	33
12. Bibliografía	35
13. Glosario	37
14. Anexos	38

1. Introducción

La presente tesina se desarrolla como requisito para la finalización de la Licenciatura en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de Belgrano situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el año 2014.

La constante presencia de la tecnología en nuestras vidas, hace que nos resulte imposible pensar en no utilizarla como un aliado para las tareas diarias. Las relaciones laborales y sociales han sido impactadas por ella de tal manera, que es pieza fundamental para la comunicación en el contexto actual. Los usuarios, nos vemos rodeados de soluciones para optimizar nuestro tiempo. El usuario demanda desarrollo de más y mejores funciones de las herramientas tecnológicas.

Nuestra vida social se ha tornado dependiente de la tecnología, pero observamos esta dependencia también en el ámbito laboral. Si bien hay que hacer un profundo análisis del impacto tecnológico, debemos destacar que la tecnología en las organizaciones nos acerca la posibilidad de analizar datos y tomar decisiones de manera rápida y concisa, recopilar los datos necesarios para un análisis y seguimiento del trabajo instantáneo y permanente. Por esta razón, la demanda de personalización de los sistemas aumenta.

Las empresas abocadas al mercado de la tecnología, enfrentan hoy en día no solo el reto de satisfacer al cliente y cumplir sus expectativas, sino también de encontrar y retener a las personas idóneas para el funcionamiento del negocio. En este trabajo intentaremos reflejar mediante investigación exploratoria descriptiva, la creciente dificultad de las empresas en ocupar ciertas vacantes. Dentro de los perfiles más buscados encontramos a los de "Tecnología de la Información", también conocidos como "Perfiles IT".

Es un desafío para recursos humanos, poder implementar estrategias que logren captar, retener y desarrollar a las personas idóneas del rubro. La dificultad para encontrarlas debe ser un alerta para el sector de recursos humanos, que debe alinear sus esfuerzos para cuidar a su capital humano. Por estas razones, si bien recursos humanos cuenta con una inmensa cantidad de variables para conformar las estrategias, se analizará en la presente tesina exhaustivamente una de las opciones utilizadas para alcanzar la meta propuesta.

La estrategia elegida será la de la implementación de Planes de Carrera, apuntando así a la retención mediante el desarrollo de personas. Si bien uno de los objetivos de la implementación de esta estrategia es identificar, desarrollar y retener talentos, es una acción que involucrará a toda la organización.

En el desarrollo de esta investigación se expondrá la problemática, la situación actual y una propuesta de Plan de Carrera que intenta adecuarse a las necesidades de los protagonistas analizados.

2. Marco Teórico

Para poder desarrollar esta investigación, es necesario en primera instancia, exponer los temas en los que vamos a profundizar, así como definir claramente a que nos referimos con cada uno de los términos que iremos exponiendo en el desarrollo.

El término "*Tecnología de la Información*", proviene de la traducción del inglés "*Information Technology (IT)*". Este término se puede definir como: "*Aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. Se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones*"¹.

La tecnología de la información, comprende por lo tanto herramientas que se utilizan para administrar y distribuir información, asociadas a la informática, que están presentes en el día a día ayudando a la toma de decisiones.

¹ Bologna J.; Walsh A.M. (1997) "*Que es la tecnología de la información?*" [En línea] (www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60233.pdf) (Consulta Mayo 2014).

Con el término “Servicios Informáticos”, englobamos a la provisión de actividades basadas en la tecnología de la información. Dentro de los servicios más comunes encontramos: consultoría, soporte IT o atención al cliente y desarrollo de aplicaciones o de Software.

Dentro de las tecnologías de la información, se encuentra la industria a la que se aboca esta investigación que es específicamente la de desarrollo de Software. Según el diccionario de la “Real Academia Española” la palabra software significa: “*Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora*”². Si bien es una palabra que proviene del inglés, su uso se ha masificado de tal forma, que la Real Academia Española ha aceptado su uso como parte del idioma.

Es decir que el término software considera al equipamiento “intangible” que nos ofrece una computadora, dado que abarca las aplicaciones disponibles en ella tales como planillas de cálculo, procesadores de texto, etc. Herramientas que utilizamos cotidianamente para trabajar. El software es una aplicación informática que tiene como fin, brindarle soluciones al usuario.

Dentro de lo que es la oferta de soluciones de software disponibles, distinguimos dos variantes. Por un lado, el software comúnmente llamado “paquetes estándar u horizontal” y el software desarrollado “a medida”. El “estándar u horizontal” proporciona una cantidad limitada de funciones a quienes compren el producto, mientras que el software desarrollado “a medida o vertical” ofrece funciones adaptadas a las necesidades específicas del usuario. La diferencia de costo entre una y otra opción es considerable, ya que para la opción más personalizada se deberán invertir muchas más horas de dedicación de recursos humanos para el armado de la herramienta.

El avance de la tecnología genera el cambio constante en las funciones demandadas por los usuarios. Las necesidades de éstos, evolucionan y como consecuencia inmediata, la demanda de desarrollar software crece a la par.

Dado que el contexto en el que se desarrolla este análisis es en una organización, se encuentra pertinente definir lo que entendemos por este término. En la obra “*Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*”, el autor Stephen P. Robbins define el concepto de organización como: “*Unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.*” (Página 5)³

El concepto de organización supone la interacción de personas en pos de llegar a una meta determinada, es decir que las personas interactúan dentro de la misma con un objetivo común.

Entendemos importante definir a lo que nos referimos con “rol”. La autora del libro “*Selección de personal*”, Susana V. Richino, define: “*Rol a cubrir: se refiere al conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración particular, que permiten a un individuo ubicarse psicosocialmente en una función, desempeñar su papel y ser reconocido como tal.*” (Página 58)⁴.

Es decir, que cada persona que se encuentra inmersa dentro de una organización tiene una función a cumplir que colabora al cumplimiento de objetivos y metas comunes. Pero la autora también hace referencia al conjunto de expectativas no solo institucionales, sino también personales, teniendo en cuenta que quién ocupa una posición es una persona que busca que lo reconozcan por su trabajo.

La investigación se adentra en el mercado de Tecnología de la Información, razón por la que nos centraremos en los llamados “*Perfiles IT*”. Con esta denominación nos referimos a aquellas personas que puedan ejercer el rol de un puesto dedicado a la tecnología de la información, pero más específicamente, en lo que interesa a esta investigación, ejercer el rol de desarrollador de Software.

² “Real Academia Española” [En línea] (<http://lema.rae.es/drae/?val=software>) (Consulta Septiembre 2013).

³ Robbins, Stephen P. (1996) “*Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*” Séptima edición. Editorial Prentice Hall.

⁴ Richino, Susana V. (2008) “*Selección de Personal*” Segunda edición ampliada. Editorial Paidós.

Según la Real Academia Española, la palabra “Talento” significa : a) “Inteligencia” (capacidad de aprender), b) “Aptitud”(capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación”, c) “Persona Inteligente o apta para una determinada acción”.⁵

Es decir que si nos referimos a una persona que tiene “talento” para realizar una tarea, nos referimos a una persona que cuenta con las condiciones necesarias para realizar una tarea de manera exitosa, una persona de alto rendimiento en su trabajo.

Otra de las variables a definir en este marco teórico es la expresión “Retener”. La autora Martha Alles define el término en su obra “Diccionario de términos. Recursos Humanos” como “Retener: Acción de lograr la retención de personas dentro de la organización, por medio de procedimientos concretos destinados a conservar a los buenos colaboradores.”⁶

Es decir que el termino refiere a la capacidad de una organización de cuidar a su capital humano de tal manera, que permanezcan en ella.

Profundizando en lo que son las acciones de retención, la autora define a la acción “Retención” como: “Conjunto de acciones organizacionales, estructuradas y sistemáticas, que se realizan con el propósito de evitar que los buenos colaboradores dejen la organización buscando mejores opciones laborales. Estas acciones deben ser plasmadas en procedimientos concretos que se llevan a cabo para retener el talento organizacional”⁷.

Dado que uno de los objetivos del presente trabajo es poder analizar una estrategia que pueda implementar el sector de recursos humanos, es necesario definir a qué nos referimos con estrategia. El autor George Tovstiga en su obra “Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico” (2012) la define como: “La determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esas metas” (Página 20)⁸.

Con estrategia nos estamos refiriendo a las acciones que tomamos para llegar a los objetivos organizacionales. Uno de esos objetivos es retener al capital humano, y por eso debemos pensar en la estrategia que nos conduce a esa meta.

En esta investigación intentamos analizar la implementación de “Planes de Carrera”, razón por la que definimos este término a continuación: “Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.”⁹

En este Marco Teórico se intentaron definir los términos que interesan a la investigación tales como la definición de “Tecnología de la información”, “Software”, “Organización”, “Perfil IT”, “Retención”, “Talento”, “Estrategia” y “Planes de Carrera”. Las variables anteriormente nombradas, serán utilizadas constantemente durante el desarrollo del presente trabajo.

Los autores y fuentes seleccionadas en el Marco Teórico serán expuestos y utilizados para argumentar el desarrollo de la presente tesina.

⁵ “Real Academia Española” (2014) [En línea] (<http://lema.rae.es/drae/?val=talento>) (Consulta Abril 2014).

⁶ Alles, Martha Alicia (2011) “Diccionario de términos. Recursos Humanos” Editorial Gránica.

⁷ Alles, Martha Alicia (2011) “Diccionario de términos. Recursos Humanos” Editorial Gránica.

⁸ Tovstiga, George (2012) “Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico” Editorial Gránica.

⁹ Alles, Martha Alicia (2013) “Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones”. Editorial Gránica.

3. Planteamiento del Problema

3.1. Título:

“Retención de talentos en empresas dedicadas al desarrollo de Software en la Ciudad de Buenos Aires, mediante la implementación de Planes de Carrera. Año 2014.”

3.2. Pregunta de investigación:

¿La implementación de Planes de Carrera en empresas dedicadas al desarrollo de Software en la Ciudad de Buenos Aires puede impactar positivamente en la retención de talentos en la organización?

4. Justificación

La realización de esta tesina tiene como fin, servir para detectar una problemática emergente en el mercado laboral argentino y plantear una estrategia de retención para reducir el impacto de dicha problemática en la empresa.

Luego de recopilar información sobre el mercado laboral mundial y luego específicamente de la situación en Argentina, observé la problemática que están teniendo algunos sectores, al intentar ocupar las vacantes con recursos idóneos. De allí se desprende la pregunta: ¿se están tomando las acciones necesarias para retener y desarrollar a las personas que ocupan estas vacantes, una vez que ingresaron a la organización? Se intenta analizar si los planes de carrera son una estrategia para retener talentos en la organización.

La emergente generación que se está insertando en el mercado laboral está llevando a las empresas a que reformulen su estrategia con miras al desarrollo y compromiso del personal. Esta necesidad de cambio la vemos claramente reflejada en el sector de Tecnología de la Información (IT). Elegí este rubro, ya que es una industria en continuo crecimiento en la que su principal activo es el capital humano.

5. Objetivos:

5.1. Objetivo General:

Investigar si implementando “Planes de Carrera” como estrategia de retención desde el área de recursos humanos, se pueden retener a los colaboradores idóneos y necesarios dentro de una organización.

5.2. Objetivos Específicos:

Explicar la tendencia a la escasez de talentos y la preocupación que genera en las organizaciones.

Entender los diferentes puntos de vista de los autores citados respecto a la problemática expuesta.

Identificar si los planes de carrera son una estrategia efectiva a desarrollar desde el área de recursos humanos, para lograr la retención de talentos en la organización.

Proponer un plan de carrera pensado para aquellos que trabajan en desarrollo de Software.

6. Hipótesis:

El planteo de la hipótesis de la presente tesina, tiene como objetivo exponer una respuesta al problema de investigación. A medida que se desarrolla el trabajo, se podrá comprobar, o no, la hipótesis planteada.

Hipótesis planteada:

“La implementación de “Planes de Carrera”, en una empresa dedicada al Desarrollo de Software, impactará positivamente en la retención de talentos en la organización”.

7. Metodología:

La presente tesina se encuadra en el marco de la presentación del trabajo final de carrera de la Licenciatura en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de Belgrano en el año 2014.

La recolección de datos se hará mediante la investigación exploratoria descriptiva, revisión bibliográfica y posterior compilación para poder presentar una solución al problema de investigación.

De manera de poder medir cuantitativamente el impacto de la implementación de planes de carrera, se llevará a cabo una encuesta de respuesta cerrada y semi-cerrada, a personas que actualmente desempeñan la tarea de desarrollo de Software en una empresa dedicada a este rubro, que se encuentre en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De esta manera, intentamos recolectar información por parte de los protagonistas de esta investigación.

Se tomará una muestra de 35 personas, con las siguientes características:

- Trabajadores con nivel de estudios universitarios avanzados (3er. año de la carrera completo) o con sus estudios finalizados.
- Franja etaria entre 21 y 30 años.
- No más de 5 años de experiencia laboral.
- Las empresas donde trabajan se sitúan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Las respuestas obtenidas, serán planteadas en el desarrollo del presente trabajo, como parte del análisis de la temática.

8. Resultados Esperados:

8.1. Resultados Directos:

Como primer resultado, se espera poder plantear una respuesta al problema de investigación: *¿La implementación de Planes de Carrera en empresas dedicadas al desarrollo de Software en la Ciudad de Buenos Aires puede impactar positivamente en la retención de talentos en la organización?*

Tal como se expuso en la sección “objetivos”, se busca obtener una respuesta concreta, con base en análisis bibliográfico pero también con el apoyo de la información recopilada en la encuesta realizada.

Se intenta realizar un trabajo que ofrezca la información necesaria sobre el impacto y alcance de la estrategia a implementar.

8.2. Resultados Indirectos:

Se espera servir de material de consulta para aquellas personas que intentan resolver el problema planteado, pero también ser información útil para los perfiles que estamos analizando.

Por otro lado, se espera que esta investigación, sirva a aquellos que recopilarán información y trabajos previos sobre la temática.

9. Estrategias de comunicación:

De acuerdo a las consignas solicitadas para la preparación del presente trabajo, se expone a continuación como se comunicará el presente trabajo.

Se entregan 4 copias en formato físico así como la versión digital del mismo.

La presentación se llevará a cabo con una exposición oral donde se presentará la temática y posterior explicación de resultados obtenidos y conclusiones. Se contará con la asistencia de software para la presentación.

Se dispondrá también de una instancia para preguntas sobre el trabajo expuesto.

Finalizada la exposición y defensa, quedará un ejemplar para futuras consultas de alumnos y/o público en general en la Biblioteca de la Universidad.

10. Desarrollo

10.1. Contexto del mercado de Software y Servicios Informáticos

10.1.1. Contexto local actual y perspectivas a futuro del mercado de SSI

Dentro del sector de Tecnologías de la Información, el sector de Software y Servicios Informáticos es el que más ha crecido y más se ha desarrollado.

Si bien solemos asociar este crecimiento a los países desarrollados, la globalización ha abierto una puerta para los países en vías de desarrollo. La búsqueda de reducción de costos ha hecho que este sector también se desarrolle en países no desarrollados, desembarcando por ejemplo, en la Argentina.

Según un informe publicado por Gartner, empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información estadounidense, a nivel mundial los ingresos generados por el software ascendieron a 407.300 millones de dólares en 2013. Esto significó un 4,8% más en comparación a los ingresos obtenidos en 2012.¹⁰

En lo que respecta a la Argentina, a pesar de las crisis económicas que se sintieron desde el comienzo del milenio, el mercado informático ha estado en continuo crecimiento. Según la consultora "*Claves. Información Competitiva*", existen hoy en día en la Argentina 3.624 empresas de Tecnología de la Información en el país, de las cuales el 60% se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires y un 16% se dedica específicamente a Desarrollo de Software¹¹.

¹⁰ Redacción Computing (2014) "*El mercado de Software mundial creció un 4,8% en 2013*" [En línea] (www.computing.es/informatica/tendencias/1073405001701/mercado-software-mundial-crecio-4.8-2013.1.html) (Consulta Mayo 2014).

¹¹ Crettaz, José (2012) "*El software de gestión vive un boom*" [En línea] (<http://www.lanacion.com.ar/1464800-el-software-de-gestion-vive-un-boom>) (Consulta Marzo 2014)

En el informe *“Reporte semestral sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina”*¹² realizado por el Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República (OPSSI), emitido en marzo del año 2014 por la “Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI)”, se presentan datos precisos obtenidos mediante encuestas de coyuntura sobre la situación y evolución del sector.

En el gráfico *“Evolución anual de ventas, ingresos desde el exterior y empleo 2014 vs 2013”*¹³, extraído del reporte citado anteriormente, se puede observar la expectativa de crecimiento de ventas totales, ingresos desde el exterior y empleo en el sector de software y servicios informáticos en la República Argentina.

En los tres aspectos se proyecta un crecimiento para el 2014, parecido al crecimiento que se observó en el año 2013.

No solo se espera un crecimiento en ventas, sino en empleo, lo que impondrá a las empresas el reto de poder satisfacer la demanda laboral que esta cifra implica.

El informe también detalla la participación de las distintas actividades del sector de software y servicios informáticos en las ventas en los últimos 4 semestres analizados (2do. semestre de 2011 a 1er. semestre de 2013)¹⁴.

Se observa como las ventas promedio del período citado, fueron explicadas en un 48,8% por el Desarrollo de Software, que es específicamente la actividad que ocupa a esta investigación. Es decir que dentro de todas las actividades del rubro, esta última es la más demandada.

El artículo: *“La industria del software invierte en la Argentina entre 400 y 500 millones de dólares”*¹⁵, expone que actualmente la industria emplea a unas 100.000 personas en el país y se espera incrementar hasta un 10% anual el empleo. En este artículo, el titular de la “Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos” sostuvo que en el año corriente quedaron 5000 puestos de trabajo sin cubrir, razón por la que las acciones para formar personal para el sector deben ser constantes. También expresó que es una actividad “cerebro-dependiente”, demostrando una vez más la importancia que tienen los recursos humanos para el negocio en cuestión.

Los costos de producción y distribución de esta actividad no son tan significativos como los costos de los recursos humanos.

Tenemos que tener en cuenta que las ventas se realizan generalmente de forma directa entre productor y consumidor, evitando así el encarecimiento a causa de más eslabones en la cadena de valor.

El gráfico *“Estructura de costos promedio (1er. semestre de 2013)”*¹⁶ expuesto por el Observatorio permanente de la Industria del Software y Servicios informáticos de la República (OPSSI), demuestra que la mano de obra directa en el sector constituye el 64% de los costos de las empresas del sector, es decir que los recursos humanos toman parte fundamental en la actividad que estamos analizando.

10.1.2. Políticas para la promoción del sector de SSI en Argentina

Por parte del gobierno nacional, se reconoció la importancia de la industria de Software y Servicios Informáticos, y por esta razón podemos destacar distintas políticas y beneficios que alientan la inversión y el desarrollo del área.

¹² *“Reporte semestral sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Información a Junio 2013”* Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República (OPSSI). Marzo 2014.

¹³ Ver Anexo 1

¹⁴ Ver Anexo 2

¹⁵ *“La industria del software invierte en la Argentina entre 400 y 500 millones de dólares”* [En línea] (www.telam.com.ar/notas/201404/60886-industria-software-invierte--argentina---500-millones-dolares-ano.html) (Consulta Abril 2014)

¹⁶ Ver Anexo 3

❖ *Ley 25.922*

Una clara muestra de este reconocimiento es la sanción de la ley 25.922 “Ley de Promoción de la Industria del Software”, sancionada en el año 2004.

El objetivo de esta ley tiene como fin mejorar la competitividad de las empresas del sector, otorgándoles beneficios que incentiven la inversión, mejoren la calidad y potencien las exportaciones.

❖ *“Plan Estratégico Industrial 2020”*

Por otro lado, la industria del Software ha sido marcada como una industria de desarrollo prioritario en Argentina en el marco del “Plan Estratégico Industrial 2020”¹⁷.

Este plan fue presentado en 2011 por el Ministerio de Industria de la Nación, y busca el crecimiento de la industria nacional haciendo especial foco en los once sectores productivos más importantes.

❖ *Plan “Emprendedores FONSOFT 2014” y Plan “ANR Empresa Joven FONSOFT 2014”.*

También se impulsan los emprendimientos de nuevas empresas del rubro, mediante subsidios.

Estos subsidios consisten en líneas de financiamiento ofrecidos por el ministerio de Ciencia a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.

Existen líneas de financiamiento para personas físicas que no desarrollen actividades económicas ni sean mono tributistas (Plan “Emprendedores FONSOFT 2014”), así como para empresas que no superen los 24 meses de antigüedad y cuya facturación anual no superen los ARS 10.300.000 (Plan “ANR Empresa Joven FONSOFT 2014”).

Con las políticas expuestas, notamos la gran expectativa de crecimiento que se tiene en los próximos años en el sector de tecnología en la República Argentina.

10.2. Talento

10.2.1. ¿Qué se entiende por talento?

Tal como definimos en el Marco Teórico, la palabra talento hace alusión a la inteligencia y aptitud de una persona, para realizar una determinada acción.

El talento se asocia a las capacidades, habilidades y competencias intelectuales y emocionales de un colaborador, dentro de una organización. Pero la pregunta que hoy en día nos seguimos planteando es si el talento se desarrolla, o es un factor diferenciador con el que se nace.

Según la Encyclopedia of Psychology, el talento es una *“Una habilidad o capacidad habitual innata, la cual es valorada en una determinada cultura”*.¹⁸

Si bien según la concepción citada anteriormente, el talento es una capacidad con la que se nace, existen diferentes autores que también mencionan la importancia de crear el ambiente propicio para el desarrollo de esta cualidad.

Eduardo Bueno, en su libro *“Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos”*¹⁹, define al talento como un proceso dinámico hacia el éxito basado en el aprendizaje, creado a partir de

¹⁷ “Plan Estratégico Industrial 2020” [En línea] (www.industria.gov.ar/plan-estrategico-2020/) (Consulta Abril 2014)

¹⁸ “Encyclopedia of Psychology” (2000). Oxford: Oxford University Press.

¹⁹ Bueno, Eduardo (1993) “Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos”. Editorial Pirámide.

conocimientos y competencias emocionales, relacionado con la acción humana, el compromiso de éxito y arraigado en el sistema de valores y en capacidades intelectuales del sujeto de conocimiento.

Llevando la definición del término al ámbito de la organización, tomamos la definición de talento de Conrado Castillo, que lo define como *“Compendio de factores psicosociales que en su justa alineación con las expectativas de la empresa, confluirán en prácticas de éxito dentro de la organización (...) es, en su conjunto, la capacidad de una persona de añadir valor a su organización.”* (Página 28)²⁰

Es decir que no hablamos de una capacidad concreta, sino de una confluencia de factores que logran aportar a la empresa y logran que la persona desarrolle su talento dentro de la organización. Esta manera de definir al talento se ve reforzada también si citamos a la autora Pilar Jericó que define al profesional con talento como *“...profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”*. (Página 40)²¹

Por lo tanto no solamente queda en el profesional desarrollar el talento que lleva dentro, sino es responsabilidad de la organización crear el ambiente necesario y darle las herramientas necesarias para poder desarrollarlo. El profesional se verá motivado y valorado, y la empresa contará con un colaborador que agrega valor a su organización.

10.2.2 Elementos del talento

Recopilando información sobre las distintas opiniones que existen sobre los elementos que componen el talento, llegamos a la conclusión que no es un elemento aislado el que marca la diferencia sino una conjugación de elementos. Se plasma la opinión de dos autores con respecto a cuales son estos elementos, a continuación.

Según Pilar Jericó²², los talentos cuentan con tres elementos diferenciadores:

- Capacidad: conocimientos, habilidades, competencias o actitudes.
- Compromiso: involucramiento
- Acción: velocidad puesta en práctica en el momento adecuado.

El talento puede combinar estos tres elementos al mismo tiempo. Uno es excluyente del otro, es decir que si uno falta no dejará el valor agregado que aporta un profesional talentoso.

La autora de esta manera propone la fórmula: Capacidad, Compromiso y Acción = Talento.

10.3. Escasez de talento en el sector de Software y Servicios Informáticos

10.3.1. La situación a nivel mundial

Fue en el año 1997, cuando la consultora *McKinsey* identificó y reveló la existencia de una guerra por el talento. Ésta era la consecuencia de la falta de ejecutivos, profesionales y mano de obra especializada.

Las causas primordiales y universales de la guerra del talento, son dos para Mike Johnson, autor de *“La batalla por el talento empresarial”*²³, una es la carencia de personal preparado para atender las ambiciones de crecimiento y los complejos entornos de las empresas modernas, y otra es la falta de fidelidad que lleva a que los profesionales sean persuadidos por la competencia con más facilidad.

La consultora Manpower Group, en su informe *“Entrando en la era del potencial humano reflexiones de liderazgo visionario”* plasma: *“Los empleadores tienen que adaptar su mentalidad para asegurarse de*

²⁰ Castillo Serna, Conrado (2009) *“Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento”*. Fundación EOI.

²¹ Jericó, Pilar (2008) *“La nueva gestión del talento”* Editorial Prentice Hall.

²² Jericó, Pilar (2008) *“La nueva gestión del talento”* Editorial Prentice Hall.

²³ Johnson, Mike (2001) *“La batalla por el talento empresarial”* Editorial Prentice Hall.

que cuentan con adecuados modelos de capital humano y prácticas dirigidas a atraer, retener y liberar el potencial interno de las personas correctas para tener éxito en esta nueva era.” (Página 4)²⁴

En Europa la situación es crítica en cuanto a la oferta de perfiles técnicos, que puedan hacer frente a la especialización demandada por las empresas del rubro de la tecnología. En el año 2008, en el marco del proyecto Adapta²⁵ realizado por la Fundación de Tecnologías de Información, se analizó la oferta de profesionales en tecnología de la información y comunicación. Según este informe se observó un descenso generalizado de la matrícula universitaria de los cursos científico-tecnológico, lo que se interpretó como un desinterés vocacional por este tipo de carrera por parte de los jóvenes. Luego de observar esto, se impulsaron distintas acciones para acercar a los jóvenes a la tecnología y atraerlos, tales como conferencias de directivos experimentados, así como abrir la empresas a grupos de estudiantes por una semana.

Las carreras técnicas, tienen la desventaja de que son percibidas muchas veces por los jóvenes como duras y largas, y la imagen social proyectada de los estudiantes de estas carreras no ayuda, dado que se los percibe como poco sociables o abstraídos.

En el informe: *“El despertar frente a la escasez de talento: Acciones a tomar para una fuerza laboral sostenible”* (2013), la consultora Manpower Group²⁶ expone: *“En el mundo de 2013, la única certeza es la incertidumbre. El cambio demográfico, la evolución tecnológica y un mundo propenso a crisis económicas, políticas y sociales han creado un ambiente global donde la escasez de talento es la regla, más que la excepción. A medida que los ciclos de negocios se han comprimido, de igual manera ha sucedido con los ciclos de habilidades. (...) Afortunadamente, las soluciones existen. Tiempos de incertidumbre han arrojado luz sobre la necesidad de que el empleador cuente con agilidad; pero esa agilidad ahora debe ser impulsada por los líderes de recursos humanos (RRHH) de la empresa. Actuando como socios estratégicos, en lugar de ser líderes funcionales únicamente, los líderes de RRHH pueden diseñar soluciones en materia de gestión de personas para impulsar la competitividad de sus organizaciones en los años venideros.”* (Página 2).²⁷

La consultora en su estudio nos muestra como la falta y escasez de talento son una realidad que preocupa a las empresas y que las está llevando a repensar la manera de captar y retener a personas en sus organizaciones, con el fin de llevar adelante el negocio.

Según el autor del libro *“La guerra por el talento”*²⁸, Edward Michaels, fue en el año 1998 cuando comenzó esta guerra entre los especialistas de las tecnologías de información.

En los Estados Unidos, al igual que en Europa la escasez de talentos en el mercado tecnológico también está afectando a las empresas. Según una encuesta realizada por la *“Computing Research Association”* en el año 2008, el número de graduados en las carreras informáticas descendió un 20% y se espera que esta tendencia siga en aumento. Se informó que la inscripción en las carreras informáticas descendió en los períodos 2005-2006 y 2006-2007 un 43%. Según información de la Oficina de Estadísticas laborales de Estados Unidos, entre 2006 y 206 se generarán 854.000 puestos nuevos de trabajo en IT.²⁹

En el año 2013, aumentó en casi un tercio el número de empresarios que cree que la escasez del talento puede impactar negativamente en su negocio. Las soluciones no son sencillas, dado que proveerse y tomar las precauciones necesarias para minimizar el impacto de la falta de recursos idóneos no son a corto plazo e implican un fuerte compromiso y alineación de políticas al objetivo de cuidar los recursos de la organización.³⁰

²⁴ Manpower Group (2011) *“Entrando en la era del potencial humano: reflexiones de liderazgo visionario”* Presentado por Jeffrey A. Joerres. [En línea] (http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_478.pdf?r=9/17/2013%204:33:20%20PM) (Consulta Septiembre 2013).

²⁵ V. Burrillo, s. Carranza, M. Segovia, D. Salazar (2008) *“Proyecto ADAPTA I: Análisis de la oferta de Profesionales e Tic”* [En línea] (www.fti.es/node/216) (Consulta Mayo 2014).

²⁶ Manpower Group es una consultora que ofrece servicios de Recursos Humanos en el mundo. En la República Argentina, cuenta con 80 sucursales distribuidas en todo el país.

²⁷ Manpower Group (2013) *“El despertar frente a la escasez de talento: Acciones a tomar para una fuerza laboral sostenible”*. [En línea] (http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_642.pdf?r=9/17/2013%204:32:04%20PM) (Consulta Septiembre 2013).

²⁸ Michaels, Edward (2003) *“La guerra por el talento”*. Editorial Universitaria Ramón Areces.

²⁹ Canal AR (2008) *“La falta de recursos humanos en IT también afecta a los Estados Unidos”* [En línea] (www.canal-ar-com-ar/Nota.asp?ID=6056) (Consulta Mayo 2014).

³⁰ Manpower Group (2013) *“El despertar frente a la escasez de talento: Acciones a tomar para una fuerza laboral sostenible”*. [En línea] (http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_642.pdf?r=9/17/2013%204:32:04%20PM) (Consulta Septiembre 2013).

Como consecuencia directa de la escasez de talento, el poder de elección y negociación del empleado va en aumento. Esto implica una pérdida de control de la empresa, que pasa a estar en manos del empleado. Ya no es el empleado talentoso, el que está en un lugar vulnerable frente a la decisión de su posible futuro empleador.

1.3.2. La situación en Argentina

La situación actual en Argentina en cuanto a la captación y retención de talento técnico supone también una problemática emergente.

Argentina es un país atractivo para las empresas de la industria del software. La conjugación de las políticas públicas impulsadas para el desarrollo de la industria, así como la gran cantidad de recursos humanos calificados son una fórmula muy atractiva para la inversión.

Según el informe del primer semestre del 2010 de OPSS³¹, el costo salarial y la escasez de recursos humanos calificados es la principal preocupación de los empresarios, encabezando la lista de los principales problemas del sector.

En lo que refiere a la disponibilidad de personal capacitado para el sector informático, se observa también una falta de profesionales en el rubro. Esto trae consigo por un lado la limitación de crecimiento y expansión de las empresas, y por otro, la elevación de los costos al emplear una persona dedicada a este rubro.

El artículo "*Argentina: los graduados en informática no son suficientes para la demanda de empleo*"³² expone que la brecha entre los puestos de trabajo y los graduados en sistemas promete agrandarse, porque el número de estudiantes de carreras de sistemas desciende año a año.

Desde el lado de políticas públicas también se reconoció esta tendencia a la falta de perfiles técnicos. Es por esto que expondremos a continuación las principales estrategias que identificamos están siendo llevadas a cabo en la Argentina como respuesta a la problemática expuesta.

Desde la Secretaría de Políticas Universitarias, se impulsó el "PEFI" (Plan estratégico para la formación de ingenieros). Este plan tiene como principal objetivo aumentar los graduados en ingeniería en un 50% para 2016 y en un 100% para 2021.

El PEFI pretende lograr que la Argentina se encuentre entre los países con mayor cantidad de graduados en Ingeniería en América Latina y pretende generar un profesional recibido de cada 4 mil habitantes, lo que supondría 10 mil graduados al año.³³ Dentro de las acciones principales del plan, se encuentran el acuerdo con países, generación de becas para estudiantes y la vinculación de las universidades con las empresas.

Este último punto es muy importante, dado que promover la vocación de los futuros estudiantes mediante el contacto con el mundo laboral es una estrategia motivadora y que acerca a los estudiantes a la realidad de las empresas.

Por el lado de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, se lanzó en este año el programa de "*Becas Jóvenes Profesionales TIC*" que otorgará hasta 80.000 pesos a estudiantes de universidad nacionales o institutos universitarios de gestión pública que se encuentren en condición regular y que estén avanzados en por lo menos el 80% de diferentes carreras técnicas entre las que se encuentran

³¹ "Evolución y perspectivas del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina. Segundo Semestre 2010" Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República (OPSSI). 2010.

³² Los recursos humanos.com (2008) "*Argentina: los graduados en informática no son suficientes para la demanda de empleo*" [En línea] (www.losrecursoshumanos.com/contenidos/982--argentina-los-graduados-en-informatica-no-son-suficientes-para-la-demanda-de-empleo-html) Consulta Mayo 2014.

³³ Ministerio de Educación (2012) "*Plan Estratégico de formación de ingenieros (PEFI) 2012/2016*" [En línea] (www.pefi.siu.edu.ar) Consulta Mayo 2014.

la Licenciatura en Informática, Licenciatura en Ciencias de la Computación, Licenciatura en Sistemas o Sistemas de la información, Licenciatura en Análisis de Sistemas, entre otras³⁴.

Este tipo de programas alientan a los futuros o actuales estudiantes a seguir su carrera y en efecto, graduarse. Es común encontrarse con estudiantes que no finalizan sus estudios, más en este sector, por la gran cantidad de oferta laboral y buenos salarios. De alguna manera se termina perdiendo la noción de la importancia de terminar de cursar los estudios si no se logra ver un beneficio de hacer el esfuerzo de culminar la carrera.

Es por esta razón que no solo podemos pensar en políticas públicas para solucionar el problema de falta de recursos, sino debe salir también de las empresas la concientización de impulsar la finalización de los estudios para formar de manera teórica y especializar a quienes trabajan en sus empresas.

La Fundación Sadosky, es una institución público privada que tiene como objetivo favorecer la articulación entre el sistema científico-tecnológico y la estructura producto en las Tecnologías de Información y Comunicación, TIC. Se creó a través del Decreto Nro. 678/09 y es presidida por el ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

Dentro de los programas que ofrece la fundación, encontramos el de “*Vocaciones TIC*”, que se creó como respuesta a la observación del déficit de recursos humanos en el sector. Este programa cuenta con tres proyectos específicos, lanzados en 2012:

- ❖ “*Desafío Dale Aceptar*”, tiene como objetivo acercar a los alumnos de las escuelas secundarias de todo el país las oportunidades y beneficios de estudiar una carrera relacionada a las tecnologías de la información y comunicación, mediante un concurso de animaciones, videojuegos y chat.
- ❖ “*Estudiar Computación*”, consta del lanzamiento de un sitio web que recopila toda la información sobre carreras informáticas. Cuenta con distintas secciones que van desde la pregunta ¿Por qué estudiar informática?, hasta cuales con las becas disponibles para que apliquen los futuros estudiantes.
- ❖ “*Visita a las Escuelas*”, mediante el cual se impartieron cursos de Alice (lenguaje de programación educativo) en escuelas secundarias de varias provincias a alumnos de entre 15 y 16 años.³⁵

Muchas veces vemos que las políticas y estrategias enfocadas a la educación se ven relegadas, por tener resultados a largo plazo, pero en este caso podemos nombrar diferentes programas, notando que se ha tomado conciencia de la realidad actual en cuanto a recursos humanos en el país.

De todas formas, se ve una profunda concientización de la problemática en cuanto a políticas y planes impulsados desde el gobierno nacional.

10.4. Retención de talento

10.4.1. La importancia de la retención del talento en una organización

Si bien el talento es un patrimonio difícil de cuantificar, éste es el elemento que puede llevar a una empresa a la excelencia. Tal como indica Idalberto Chiavenato en su libro “*Gestión del talento humano*”³⁶, las organizaciones, inmersas en un mundo globalizado, inestable, cambiante y competitivo están cambiando sus prácticas gerenciales a fin de aprovechar a sus recursos lo mejor posible. Ya entonces no solamente se enfocan en invertir en desarrollo de productos, servicios o clientes sino en sus personas, desarrollándolas, teniendo en cuenta que son el elemento básico para el éxito empresarial.

³⁴ Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (2014) “*Becas Jóvenes Profesionales TIC*” [En línea] (www.agencia.mincyt.gob.ar) Consulta Mayo 2014.

³⁵ Fundación Sadosky (2012) “*Vocaciones en TIC*” [En línea] (www.fundacionsadosky.org.ar/es/programas-proyectos/vocaciones-en-tic) Consulta Mayo 2014.

³⁶ Chiavenato, Idalberto (2002) “*Gestión del talento humano*” Editorial Mc Graw Hill

La pérdida de un recurso en la organización es de por sí una desventaja, y lo es mucho más si la persona que egresa de la compañía era un colaborador con talento. Por un lado, perjudica el normal funcionamiento de la organización, se vuelve menos eficaz y se pierde conocimiento específico sobre las tareas que realizaba la persona en la organización.

A nivel de relaciones interpersonales de los integrantes de la organización, el egreso de un colaborador puede llevar también a desconfianza, desmotivación del equipo en general. Genera la reacción de pensar de cómo la compañía no se esforzó por mantener ese recurso clave, y terminó perdiendo a alguien valioso que creaba valor agregado en las actividades que llevaba a cabo.

Según un estudio realizado en Birchfield en el año 2001: *“Se necesitan 6 meses para que un empleado nuevo llegue a adquirir una productividad correcta en su trabajo. Necesita 18 meses para integrar la cultura de la empresa y 24 para conocer realmente la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte.”*³⁷ Este pasaje muestra como la curva de aprendizaje y adaptación a la nueva organización implican tiempos muy largos, y el costo de perder a un empleado entonces no implica solamente el costo de reclutar uno nuevo.

El autor Conrado Castillo Serna, explicita que la empresa que logra conformar un grupo de capital humano, con habilidades específicas y en cuya formación han invertido tiempo y dinero, debe hacer un esfuerzo adicional en su retención³⁸. La partida de un colaborador implica pérdida de conocimiento, y capacitación invertidos por parte de la organización.

Si la organización se encuentra consciente de la problemática expuesta, y pretende aplicar alguna estrategia de retención de talentos, debe poder identificar quienes son los talentos que quiere retener. Para este fin, las herramientas de evaluación de desempeño y potencial toman un rol protagónico y tienen que ser bien aprovechadas por los líderes responsables de identificar estos perfiles.

10.4.2. Estrategias de retención

Las estrategias de retención son una necesidad en la realidad del mercado laboral de hoy en día. Tal como se mencionó antes, es necesario el compromiso por parte del sector empresarial de abocar sus esfuerzos para la retención del capital humano en las organizaciones.

Si bien no existe una fórmula perfecta para lograr la retención, existen varias soluciones que se pueden implementar para aminorar el impacto de la problemática expuesta en las empresas. Cabe destacar, que antes de poder implementar una acción en una organización, es necesario tener en cuenta que cada una de ellas tiene características únicas. Desde sus símbolos, ritos, estilo de liderazgo y objetivos organizacionales. Cada cual tiene su cultura y principios, por lo cual no sería correcto generalizar al analizar el comportamiento organizacional.

Son muchos los autores que expresan su opinión en cuanto a la retención de talento organizacional. Según Fabiana Gadow, las estrategias de retención más importantes en una organización son la comunicación, el trabajo en equipo y asegurarse que el feedback y el reconocimiento sean una práctica cotidiana.³⁹

Por otro lado, Conrado Castillo Serna plantea que es necesario segmentar a los empleados y entender que necesidades particulares tiene cada colectivo. Numerosos estudios coinciden en que las empresas deben centrar sus esfuerzos de retención del talento en 4 aspectos:

- ❖ Factores de desarrollo profesional y relacional: la formación es la base para el crecimiento profesional.
- ❖ Factores de compensación psicológica: el orgullo de pertenencia a una empresa líder o diferenciada en su sector, la autonomía en el desempeño, el sentimiento de utilidad y el reconocimiento en el trabajo.

³⁷ Castellanos, Rodeloy (2006) [En línea] (www.gestiopolis.com/canales/7/rrhh/capital-humano-gestion-del-siglo-xxi.htm) (Consulta Mayo 2014).

³⁸ Castillo Serna, Conrado (2009) *“Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento”*. Fundación EOI.

³⁹ Gadow, Fabiana (2010) *“Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio”* Editorial Granica.

- ❖ Factores de conciliación familiar y personal: desde planes de pensión, a servicios accesibles para los empleados.
- ❖ Factores de retribución fija y variable: participación activa en los resultados de la empresa, ya sea por acciones o por objetivos.

El autor, Castillo Serna sostiene que los estudios de las consultoras tienden a coincidir en situar los factores psicosociales por sobre los retributivos.⁴⁰

Es decir que el abanico de estrategias es muy amplio, y si bien deben adecuarse a cada organización, existen estrategias que pueden influir positivamente en el colaborador a la hora de evaluar la decisión de irse de la compañía, o quedarse trabajando en ella.

10.4.3. Retención de talento mediante desarrollo de personas:

Si bien las estrategias de retención pueden enfocarse en la retribución o ingreso salarial, hoy en día hay otras variables que interesan al colaborador, que tienen que ver con los factores de desarrollo profesional y relacional.

El desarrollo de personas ofrece una gama muy amplia de acciones y programas para la retención del talento en la organización.

Los programas de desarrollo son beneficiosos para ambas partes. Por un lado para la empresa porque podrá disponer de sus recursos preparados para tomar mayores responsabilidades en el momento oportuno y por parte del colaborador, porque tendrá impacto en su motivación al sentirse un elementopreciado en la organización.

En referencia al concepto “Desarrollo de personas”, la autora Martha Alles expresa en su obra *“Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad en las organizaciones”*, la siguiente apreciación: *“...las organizaciones, de manera planeada o no, llevan a cabo una serie de acciones con relación a sus colaboradores con el propósito de cuidar y desarrollar el talento interno. Muchas de ellas (...) ponen en práctica una serie de programas organizacionales para el desarrollo de personas.”* (Página 18)⁴¹

Las estrategias de desarrollo tienen resultados a largo plazo, ya que implica una internalización de conocimiento, adquisición de habilidades, identificación con sus superiores y con la tarea desarrollada y arraigo a la empresa que debe ser acompañada durante toda la carrera de la persona en la organización.

En el libro *“El trabajo en la posmodernidad”* (2013), el autor Pablo Maison expresa su opinión sobre la táctica del desarrollo como acción de retención y expone su crítica: *“Muchas compañías dicen que tienen estrategias de desarrollo del talento que, en verdad, terminan siendo acciones operativas. Los procesos de reclutamiento, la evaluación de desempeño y potencial, (...) son elementos transaccionales del proceso de desarrollo.”* (Página 96).⁴²

El autor sostiene que el desarrollo es la nueva forma de retención, y que las herramientas que tenemos disponibles hoy en día para desarrollar a los integrantes de la organización, no están siendo explotadas de manera óptima para generar valor. Están siendo utilizadas de manera simplemente transaccional y como una obligación a cumplir por cada área. Explicita que para lograr el desarrollo de los talentos en la organización debemos cambiar el enfoque, tipos de herramientas y formas de trabajo cotidianas.

Si bien esta investigación se centra en el impacto de una de las estrategias que ofrecen los programas de desarrollo, resulta importante enumerar algunos de los programas comprendidos dentro de lo que llamamos “Desarrollo de Personas”.

⁴⁰ Castillo Serna, Conrado (2009) *“Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento”*. Fundación EOI.

⁴¹ Alles, Martha (2013) *“Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad en las organizaciones”*. Editorial Granica.

⁴² Maison, Pablo (2013) *“El trabajo en la posmodernidad”* Editorial Gránica.

Martha Alles, expone los siguientes:

- ❖ Planes de sucesión
- ❖ Diagramas de reemplazo
- ❖ Jefe entrenador
- ❖ Personas Clave
- ❖ Planes de carrera
- ❖ Carrera gerencial y especialista
- ❖ Plan de jóvenes profesionales (JP)
- ❖ Mentoring
- ❖ Entrenamiento experto⁴³

El desarrollo de personas resulta imprescindible para cumplir con lo que llamamos “contrato psicológico”, que hace alusión a un contrato ficticio que “firma” la persona cuando ingresa a trabajar a una organización. Este contrato conjuga las expectativas de la persona y las de la empresa, y genera motivación al momento de ingresar.

Los planes de desarrollo, producen distintos efectos positivos en las personas ya que por un lado, el colaborador, sabe para qué está en la organización y hacia dónde se dirige. También genera compromiso en las personas, sabiendo que la organización valora su aporte y se interesa en desarrollarlo.

10.5. Plan de Carrera como estrategia de retención

10.5.1. ¿Qué es un plan de carrera?

Los planes de carrera son una estrategia de planificación de recursos humanos. Es un proceso mediante el cual se diseña un esquema que prevé el desarrollo del personal dentro de un área determinada en relación a objetivos claros.

Tiene como objetivo principal el desarrollo de las personas con alto potencial o talento mediante la planificación de acciones que lo llevarán a crecer dentro de la organización. Por otro lado, pretende preparar a las personas para tomar nuevas y mayores responsabilidades a medida que avanza en su carrera profesional. Si bien apunta a desarrollar a las personas con talento, es una estrategia que involucra a todos los integrantes de la organización/sector en el que se implementa.

Son un conjunto de metas que se guían por conocimiento, desempeño, experiencia y competencias.

El diseño e implementación de planes de carrera, debe ir acompañado de un correcto uso de las distintas herramientas de recursos humanos para que pueda ser consecuente y adaptado a la realidad de cada empresa.

Según Martha Alles, el plan de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella. Se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, niveles e instancias por las que todos los participantes del programa, deberán pasar.⁴⁴

Por otro lado, los “Planes de Carrera” deben mostrar claramente lo que se espera de la persona. Como se mencionó al comienzo de este trabajo, cada organización es única y por esta razón los planes deben estar alineados y defender los valores de la organización donde se aplican.

El diseño de un plan de carrera se alinea a los objetivos organizacionales, pero también al área donde se está aplicando, por lo que no serán iguales los pasos en el área de “Ventas”, que en el área de “Recursos Humanos”.

⁴³ Alles, Martha (2013) “*Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad en las organizaciones*”. Editorial Granica.

⁴⁴ Alles, Martha (2013) “*Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad en las organizaciones*”. Editorial Granica.

La planificación de recursos humanos es una estrategia integral organizacional, que está compuesta por diferentes herramientas organizacionales que deben estar relacionada entre sí.

Según Úrsula Gutierrez, antes de poder implementar un plan de carrera, el proceso de evaluación de desempeño debe estar seriamente basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables y desafiantes para el colaborador. Estos objetivos debe también estar en línea con los objetivos de la empresa y el plan estratégico de la misma. Siguiendo con la línea de la importancia de la evaluación de desempeño en este proceso, expresa que sin haber determinado cuales son las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo o su potencial no se puede pensar en un plan de carrera individual.⁴⁵

Sin lugar a dudas, la evaluación de desempeño toma un lugar preponderante a la hora de identificar a los colaboradores que más le interesa retener a la organización. Pero desde la visión del plan de carrera, nos permitirá entender cuando un colaborador ha cumplido los objetivos propuestos.

El correcto seguimiento de los planes de carrera, llevará a cumplir el objetivo último que es identificar a quienes poseen talento en la organización y mediante revisión de objetivos organizacionales y personales, ofrecer una proyección a futuro que genere el compromiso de estas personas.

La comunicación es un factor clave para el éxito de la implementación, una vez que se comunica la implementación, se deben comunicar claramente los objetivos y alcances del programa, para evitar confusiones y frustraciones por parte de los colaboradores.

10.5.2. Planes de carrera en el sector de Software y Servicios Informáticos

Cuando pensamos en un plan de carrera generalmente lo asociamos al “crecimiento vertical” en una organización, es decir ir subiendo niveles de mayor jerarquía a medida que vamos cumpliendo distintos objetivos, y ese desarrollo implica en la gran mayoría de las veces, tener habilidades de liderazgo y comunicacionales para poder liderar equipos. Si bien este es uno de los objetivos de la estrategia que se intenta implementar, también introducimos el concepto de “crecimiento horizontal”, desarrollando a la persona desde la perspectiva técnica.

El “crecimiento horizontal” apunta a la especialización de la persona en una tecnología en particular, generando que esta sea un referente para los integrantes de la organización. Ya no se apunta únicamente al ascenso en la pirámide organizacional en cuanto a habilidades de liderazgo, sino técnicas.

“Romper con el esquema de las carrera en términos de ascenso significa hacer mucho más nutritivos los puestos de trabajo, dar movilidad dentro del mismo nivel” afirma Pablo Maison, actual vicepresidente de recursos humanos de Unilever.⁴⁶

Resulta importante entender, qué es lo que motiva a la persona a la que se le ofrece un “Plan de Carrera”.

Enfocándonos en el rubro IT, la especialización en lugar del conocimiento generalista es un factor clave a tener en cuenta. El sector de tecnologías de la información, y más específicamente el área de desarrollo de software requiere de una especialización técnica muy importante.

Refiriéndose a la importancia del factor psicológico y el valor del desarrollo y perspectivas de carrera de la generación que está ingresando en el mercado, el artículo de I Profesional expone: *“Las empresas del rubro IT llevan la delantera en este constante desafío. Esto se debe a que la demanda laboral de perfiles calve que estas organizaciones tienen en sus estructuras es mayor a la oferta de candidatos, por lo tanto la retención de talentos es una política de gestión ya incorporada y en constante desarrollo”*.⁴⁷

⁴⁵ Gutierrez, Úrsula (2010) *“La importancia de los planes de desarrollo y línea de carrera”* [En línea] (www.aptitus.clasificados.pe/blog/gestion-laboral/la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carrera-ursula-gutierrez-mur-directora-de-rrhh-jw-marriot-lima/) Consulta Mayo 2014.

⁴⁶ Maison, Pablo (2013) *“El trabajo en la posmodernidad”* Editorial Gránica.

⁴⁷ Iprofesional (2013) *“El plan de carrera es la clave principal para retener a la Generación Y”* [En línea] (www.iprofesional.com/notas/157268-el-plan-de-carrera-es-la-clave-principal-para-retener-a-la-generacin-y) Consulta Mayo 2014

Por un lado, tenemos que tener en cuenta el perfil de estas personas. El liderazgo y las relaciones interpersonales no son la aspiración de todos los colaboradores inmersos en el rubro de la informática, y esto nos lleva a repensar de qué manera podemos desarrollar a estos perfiles que sin lugar a dudas son claves para el negocio y por esa razón es necesario motivarlos y que tengan la oportunidad de especializarse.

El sector de la industria tecnológica por su dinámica y particularidad, ya tiene un camino hecho en cuanto al plan de carrera, ya que el valor en términos de carrera reside en la constante actualización técnica.⁴⁸

La implementación de esta herramienta intenta no solo motivar sino comprometer a quien es parte de la organización.

10.5.3. Beneficios de implementar planes de carrera

❖ Planificación

En primer lugar, los planes de carrera ofrecen la posibilidad de realizar una planificación a futuro de los recursos humanos. Como mencionamos anteriormente, los planes de carrera juegan un rol fundamental en los planes de sucesión, dándole la posibilidad a la empresa de provisionarse y prepararse para los cambios a futuro y evitar un conflicto en caso de salida de un trabajador de la organización.

Prepara a la persona para tomar otras responsabilidades, y de esta forma asegura la provisión de recursos humanos a la organización.

❖ Desarrollo de personas

El plan de carrera intenta no solamente planificar a futuro, sino también desarrollar a quienes están dentro de nuestra organización.

El planteamiento de objetivos y la revisión de su cumplimiento, le muestra a cada colaborador que forma parte del plan, cuáles son sus fortalezas y debilidades y que se espera de esa persona para poder cumplir con el plan de carrera propuesto.

❖ Identificación de talentos

El seguimiento de los planes de carrera, con una periódica revisión de objetivos, acompañando el proceso de la evaluación de desempeño, permitirá a los líderes identificar los talentos o personas clave, así como alinear los esfuerzos en conjunto del área de recursos humanos y los líderes para la retención de estas personas.

❖ Reducción de incertidumbre y mejora de la comunicación de oportunidades

Los planes de carrera “transparentan” la estrategia y las expectativas que pueden tener cada uno de los integrantes de la organización. Reducen la incertidumbre de cuáles son los criterios tomados para el crecimiento de una y otra persona.

❖ Influencia sobre la compensación

Influyen directamente sobre los sistemas de compensación, ya que proveen la información para establecer por un lado salarios competitivos, y estableciendo medidas de rendimiento esperado. Por otro lado, también ayudan a nutrir cómo se deben distribuir los incentivos en base a compensaciones, teniendo en cuenta el rendimiento de cada uno de los colaboradores que forman parte del programa.

⁴⁸ La Voz (2014) “El plan de carrera, clave en la agenda de empleo” [En línea] (www.lavoz.com.ar/negocios/el-plan-de-carrera-clave-en-la-agenda-de-empelo) Consulta Mayo 2014

❖ Definición de responsabilidades

Como mencionamos anteriormente, los planes de carrera interactúan permanentemente con las otras herramientas que están disponibles para gestionar recursos humanos. Uno de ellos, es el análisis y descripción de puestos. Para poder implementarlo debemos tener en claro, cuales son las responsabilidades y objetivos esperados de la persona que ocupa un puesto y qué se espera para que pueda crecer dentro de la organización a un puesto de mayores responsabilidades.

Se muestra la estructura interna y todos conocen cuales son los niveles organizativos. Hacen entender el valor de cada uno de los puestos y las posibilidades de carrera de cada uno de ellos.

❖ Motivación y compromiso

Los planes de carrera hacen que la mayor responsabilidad sobre el desarrollo de carrera esté en el colaborador. Lo hace sentirse valorado y parte de la planificación organizacional. La participación del empleado es pieza fundamental en el armado de un plan de carrera.

Todos estos puntos impactan en la motivación y compromiso del empleado, aumentando la probabilidad de que estos se conviertan en trabajadores de alto rendimiento. Impulsa que éstos descubran su motivación por crecer y que la organización apuesta a ellos a futuro, si están comprometidos con los objetivos planteados.

10.5.4. Puntos a tener en cuenta para la implementación de los planes de carrera

❖ Estructura y tipo de empresa

Aplicar este tipo de programas puede resultar más efectivo en algunas organizaciones que en otras, razón por la que se debe analizar en profundidad si la organización se encuentra preparada y tiene todas las herramientas necesarias implementadas para sustentar la aplicación coherente de los planes de carrera.

Cada organización es única, y la estructura que tenga condiciona que tan recomendable es la aplicación de estos programas. Por ejemplo, una empresa familiar puede tener las oportunidades de carrera más limitadas, razón por la que volvemos a remarcar que el crecimiento vertical no es el único desarrollo que se debe tener en cuenta sino el desarrollo de la persona en el mismo puesto es otra manera desafiante de desarrollar colaboradores.

❖ Definición de objetivos

Uno de los pilares para la aplicación de planes de carrera es la definición de objetivos. El planteamiento de metas a corto y mediano plazo son fundamentales para involucrar al colaborador con la tarea que realiza, participando en la definición de los mismos. La revisión de éstos en la evaluación de desempeño son una oportunidad para definir planes de acción, fortalezas y oportunidades de mejora.

❖ Participación de todos los empleados

Si bien uno de los objetivos de los planes de carrera es identificar y desarrollar a las personas de alto rendimiento, la sucesión de todas las personas de la organización debe ser tenida en cuenta. Ofrecer un plan de carrera solamente para aquellas personas que desarrollan una actividad clave en la organización puede llevar a una desmotivación para los demás trabajadores.

❖ Trabajo en conjunto con otras herramientas de recursos humanos

La aplicación de planes de carrera en una organización está condicionada por el correcto funcionamiento y uso de las otras herramientas utilizadas en recursos humanos.

La correcta implementación de éstos, depende del alineamiento y trabajo en conjunto de las herramientas tales como evaluación de desempeño, planes de sucesión, etc. Es decir que debemos contar con el compromiso no solo por parte del departamento de recursos humanos, sino de quienes realizan las evaluaciones de donde se nutren los planes de carrera. Por ende una evaluación de desempeño no será considerada solamente como una carga, sino como una estrategia para planificar a futuro.

También obliga a la organización a contar con un análisis y descripción de puestos, delimitando claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada puesto, y qué se espera de la persona que lo ocupa.

❖ Seguimiento y acompañamiento

Uno de los objetivos de la implementación de los planes de carrera es motivar y retener al empleado, buscando que se sienta valorado. Por esta razón, el compromiso del líder toma un lugar protagónico en este proceso.

El plan de desarrollo debe ir acompañado por un seguimiento constante, actualización de objetivos y revisión de metas alcanzadas.

El colaborador, debe tener la posibilidad de ajustar sus objetivos, exponer sus intereses y sentirse involucrado en el armado. Si bien el plan se desprende del puesto que ocupa, siempre deben ser considerados los intereses personales y tomados en cuenta al momento de revisar y definir objetivos.

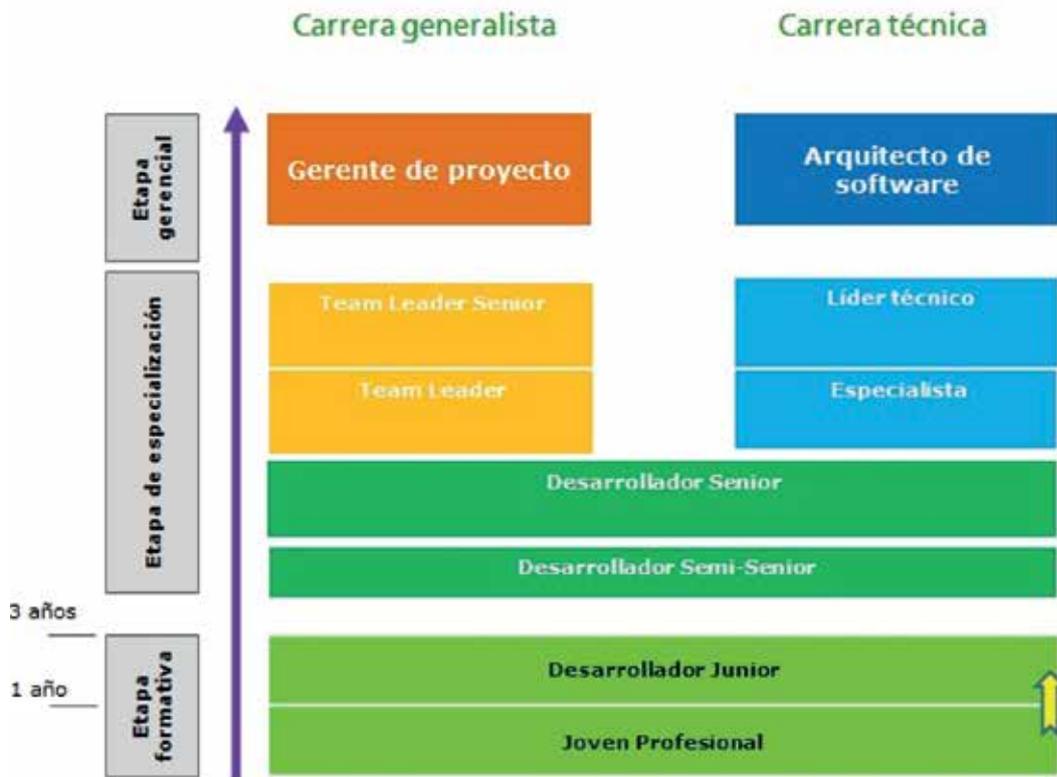
10.5.5. Propuesta de un Plan de Carrera para perfiles dedicados al desarrollo de Software

Tal como se expuso anteriormente no existe una fórmula perfecta de cómo debe ser diseñado un plan de carrera.

Cada organización es única y por ende se debe adaptar a cada realidad. Pero es la intención de esta investigación proponer un plan de carrera modelo para plasmar lo expuesto anteriormente, y exponer un posible plan a implementar.

Luego de una exhaustiva reflexión y relevamiento, diseñé el siguiente gráfico con una propuesta de plan de carrera para el sector.

En primer lugar expongo el gráfico de elaboración propia, para luego acompañarlo de una descripción del mismo.

Propuesta:**Descripción del plan de carrera propuesto:**

Se diseñó un ejemplo de plan de carrera orientado únicamente a una persona dedicada a desarrollo de Software.

El plan se divide en 3 etapas:

Etapa formativa: esta es la etapa inicial de la persona en la organización. Es una etapa de aprendizaje y formación, donde la persona se nutre de conocimientos y adquiere experiencia. No solo conoce la organización en su conjunto, generando identificación y compromiso, sino identificará a lo largo de esta etapa, sus intereses y aspiraciones. De la misma manera, la organización podrá identificar los puntos en común con el colaborador en cuanto a expectativas de crecimiento y necesidades del negocio.

Etapa de especialización: en esta etapa el colaborador ya cuenta con la información y experiencia general como para poder comenzar su especialización. Es a partir de esta etapa que ya se comienza a definir qué tipo de carrera es a la que se quiere abocar.

Etapa gerencial: así llamamos al último eslabón de la cadena del plan de carrera. Los puestos estratégicos y de mayor peso en la organización. Desde aquí se diseñará la estrategia del negocio. En el caso de la carrera generalista, manejando equipos de gente a nivel gerencial. Desde lo técnico, llegando al nivel de arquitecto de software, sirviendo no solo como un referente clave para lo que respecta a lo técnico, sino también oficiando de consultor en los distintos proyectos que ocupan a la empresa.

En el caso de la etapa formativa, se proponen tiempos estimados para completarla. Estos tiempos son de carácter orientativo, ya que teniendo en cuenta la situación de cada empresa podrán ser mayores o menores.

Como se puede observar en el plan de carrera propuesto, luego de la etapa formativa y parte de la etapa de especialización, diseñamos dos caminos de desarrollo para los colaboradores.

Por un lado, la “carrera generalista” y por otro la “carrera técnica”.

En el caso del desarrollo de carrera generalista, las habilidades requeridas para el paso a “Team Leader” o “Líder de equipo” incluyen habilidades comunicacionales y de manejo de personas. En el mundo de la tecnología podemos contar con una persona que sabe técnicamente mucho sobre su trabajo y es un recurso invaluable para la organización, pero no por tener estas aptitudes técnicas, se les puede exigir también que cuente con habilidades comunicacionales o de manejo de equipos. Por esta razón, y para también permitirles el desarrollo y oportunidades de carrera que lo motiven a permanecer en la organización, se les diseña un crecimiento dentro de lo técnico, siendo un referente y desarrollándose por otro camino que el del liderazgo.

Para la correcta implementación del programa, deben estar definidos y comunicados claramente, cuales son los requerimientos específicos para el paso de un nivel al otro.

Se debe definir cuál es el diferencial necesario para lograr avanzar en el plan. Dentro de los requerimientos que condicionan este avance, están los conocimientos, competencias y habilidades necesarias definidas para cada nivel.

A continuación describimos estos tres elementos fundamentales:

- ❖ *Conocimientos*: conjunto de información que poseemos y ha sido almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.
- ❖ *Competencias*: refiere a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo⁴⁹.
- ❖ *Habilidades*: refiere al talento o aptitud para realizar una tarea. Una persona hábil logra realizar con éxito su tarea.

El trabajo en conjunto entre el área de recursos humanos y los líderes servirá para la alineación de objetivos y expectativas de los colaboradores que formen parte del programa. El apoyo en otras herramientas de recursos humanos tales como la evaluación de desempeño, entendemos servirán de base para el desarrollo de la presente propuesta de plan de carrera.

10.6. Relevamiento

10.6.1. Encuesta

Tal como expuesto en el Capítulo 7 “Metodología” del presente trabajo, se llevará a cabo un relevamiento mediante una encuesta de respuesta cerrada y semi-cerrada.

Para el relevamiento se han analizado las 3 variables principales que determinan la elección de la técnica a utilizar:

- 1) Cantidad de datos a analizar.

Se intenta analizar cuantitativamente las repuestas de una muestra de personas a las interrogantes que se desprenden del problema de investigación para responder a la pregunta planteada. Se busca la respuesta de los protagonistas del problema planteado.

- 2) Tiempo disponible para el análisis.

⁴⁹ Martha Alles “Competitividad y gestión por competencias” [En línea]
(<http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=11&Competitividad+y+Gesti%F3n+por+competencias>)
Consulta Mayo 2014.

3) Universo a relevar:

Se tomará una muestra de 35 personas.

Los encuestados poseen las siguientes características:

- Personas que actualmente desempeñan la tarea de desarrollo de Software en una empresa dedicada a este rubro.
- Nivel de estudios universitarios avanzados (3er año de la carrera completo) o con sus estudios finalizados.
- Franja etaria entre 21 y 30 años.
- No más de 5 años de experiencia laboral.
- Las empresas donde trabajan se sitúan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A los encuestados se les envió un link que deriva directamente a completar la encuesta. Las preguntas planteadas permiten respuestas cerradas y semi-cerradas.

La duración aproximada es de 5 minutos.

Análisis de los resultados de la encuesta “Retención de Perfiles IT”

En primer lugar se intentó conocer la percepción de los perfiles analizados, en cuanto a la situación del mercado laboral para el sector dedicado al desarrollo de Software. Si bien el objetivo es analizar el impacto de ofrecer un plan de carrera, la investigación intenta cuantificar y plasmar la situación actual/expectativas de los protagonistas de la investigación.

Ante la consulta si consideraban que había más oportunidades laborales, la respuesta fue en un 94% positiva. Solo un 6% consideró que no hay más oportunidades laborales para el sector de desarrollo de Software que para otros rubros.

Opciones de respuesta	Respuestas
Si, considero que hay mas oportunidades laborales	94% 33
No, no considero que haya mas oportunidades laborales	6% 2
Total	35

Se pueden observar de manera gráfica las respuestas a continuación:



Luego de completar la encuesta, los encuestados tuvieron la opción de completar el campo con comentarios en caso quisieran agregar información a la consulta. Se obtuvieron 5 comentarios, que citamos a continuación:

Comentario 1: *“Es difícil estar desocupado en el rubro. La industria de la informática obviamente no satisface todas las aspiraciones laborales/salariales de cada uno de nosotros; pero es difícil que alguien esté desempleado. Es difícil que alguien esté mal pago incluso.”*

Comentario 2: *“Pero dependiendo el seniority tenés rangos muy grandes de remuneración. Desde \$2500 a \$20000”*

El encuestado plantea que si bien es un rubro que goza de oferta laboral, es muy amplia la diferencia en cuanto a remuneración a medida que se avanza en antigüedad y especialización en el trabajo.

Comentario 3: *“Hay más oportunidades y se generan más canales especializados para encontrar oferta laboral.”*

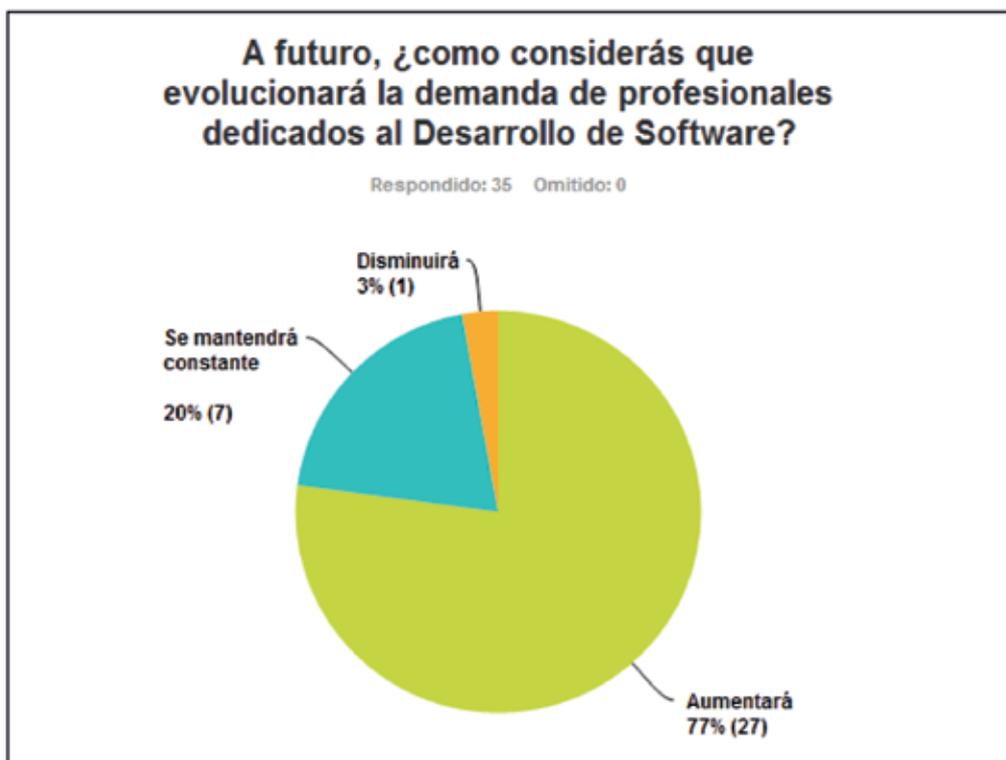
Comentario 4: *“Es una rama de estudio que está en constante crecimiento ya que está relacionado con los avances tecnológicos.”*

Comentario 5: *“Sin duda la industria del software genera un mercado laboral muy atractivo, con altos niveles de empleo y remuneraciones más atractivas que en otros rubros.”*

Con esta información podemos decir que el colaborador que se desempeña en este rubro tiene plena conciencia de que hay más oportunidades laborales en su área y que ésta se encuentra en continuo desarrollo.

Intentando plasmar las expectativas a futuro de crecimiento del área, bajo la visión de la persona que desarrolla estas tareas, se les consultó si consideraban que la oferta laboral existente seguiría en crecimiento, se mantendría constante o disminuiría.

Ante esta consulta, se obtuvieron los siguientes resultados que pueden observarse en el gráfico que sigue a continuación:



Detalle numérico de las respuestas:

Opciones de respuesta	Respuestas
Aumentará	77% 27
Se mantendrá constante	20% 7
Disminuirá	3% 1
Total	35

Un 77% de los encuestados consideró que la oferta para este sector aumentará. Teniendo en cuenta lo desarrollado en la presente investigación, se puede considerar que las expectativas de crecimiento son positivas y que el rubro seguirá demandando mayor cantidad de recursos a futuro.

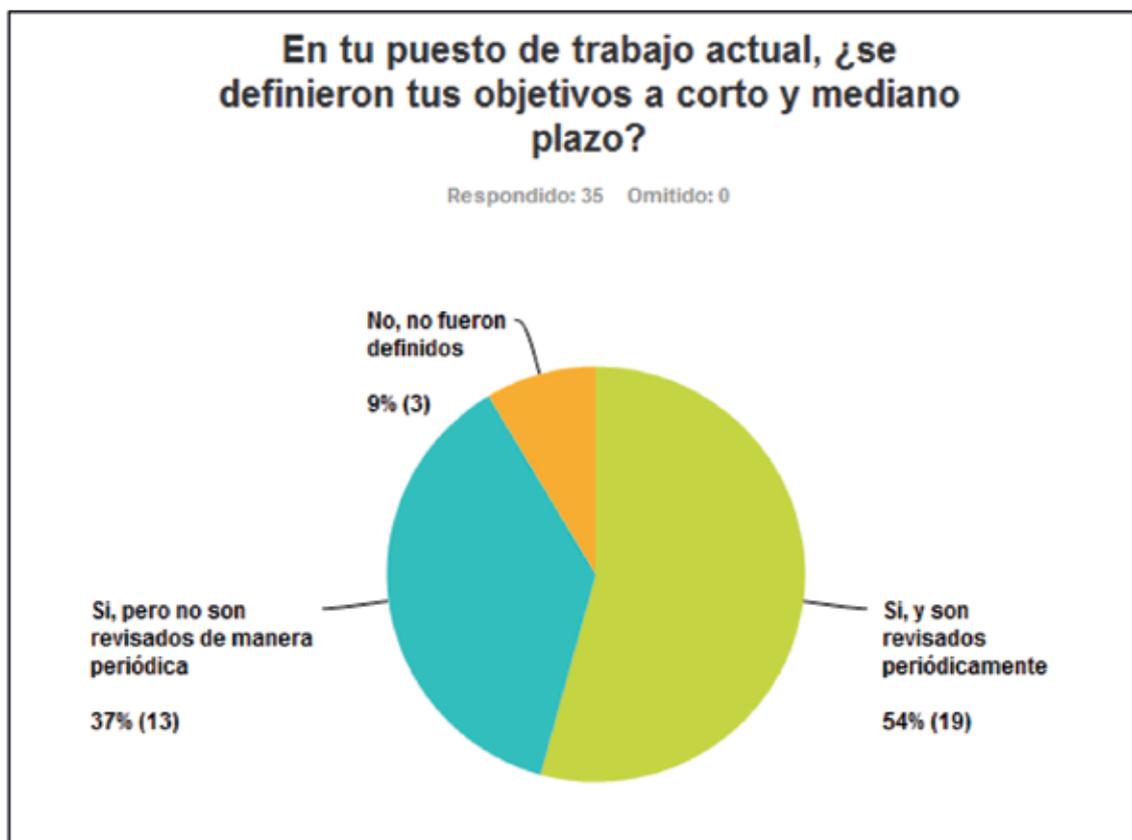
De los 35 encuestados, solo uno consideró que disminuirá la demanda de profesionales y 7 consideraron que se mantendrá constante. El panorama se ve, desde este punto de vista, alentador.

En el capítulo 10.5.4 "Puntos a tener en cuenta", se nombra la importancia de la definición de objetivos para involucrar al colaborador en su trabajo, y que son necesarios para poder implementar un plan de carrera.

Para poder entender si hoy en día se definen objetivos periódicamente en las empresas dedicadas a esta actividad, se les preguntó a los encuestados si sus objetivos habían sido definidos en su trabajo actual.

Los resultados demuestran que si bien ya es una práctica usual la definición de objetivos, en muchos casos no hay seguimiento y revisión de los mismos periódicamente, que es un punto a tener en cuenta para la correcta implementación de un plan de carrera.

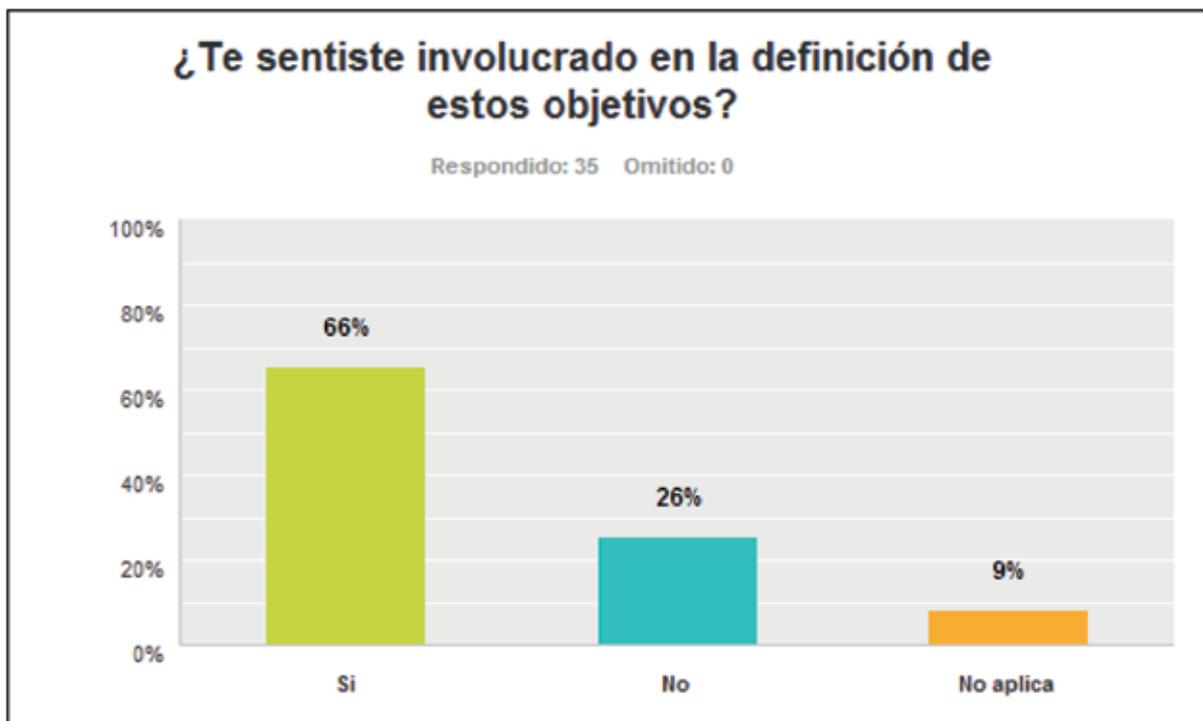
Mostramos gráficamente a continuación los resultados obtenidos:



La definición de objetivos, no solo alinea los objetivos del colaborador con los de la organización, sino que genera compromiso dado que genera un vínculo entre la personas y la tarea que desempeña. Genera conciencia del aporte que se espera de él, y se siente por esta razón valioso para la organización.

En esta pregunta no solo se intentó indagar sobre la definición de los objetivos sino sobre su revisión periódica. Las organizaciones son dinámicas y cambiantes, razón por la que un seguimiento y revisión de los objetivos también resulta necesario al momento de implementar un plan de carrera.

El planteamiento de objetivos debe ser consensuado con el colaborador, para que los sienta como propios y lo motiven a alcanzar las metas planteadas. Es por esto que la participación del empleado también forma parte fundamental en esta definición. De manera de poder medir si es una práctica usual que se los involucre en la definición, se les planteó a los encuestados la siguiente pregunta: ¿Te sentiste involucrado en la definición de estos objetivos?, a lo que respondieron de la siguiente manera:



Un 66% se sintió involucrado y tan solo un 26% sintió que fueron sin su participación. El 9% restante no tiene objetivos planteados en su puesto de trabajo.

La respuesta nos muestra que más de la mitad de los encuestados tuvieron la oportunidad de participar en la definición y por ende, los sienten como propios y no como objetivos simplemente impuestos.

Si bien entendemos que hay una profunda concientización de las organizaciones por la importancia de generar compromiso para llegar a la retención de sus colaboradores, planteamos a los encuestados si sentían que su organización actual se esforzaba para lograrlo. Este punto es crítico en el planteamiento de estrategias impulsadas por recursos humanos, dado que se pueden impulsar acciones que finalmente no generen un impacto en el colaborador.

Planteada la consulta: ¿Sentís que tu organización se esfuerza por generar compromiso y retener a sus colaboradores?, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	60% 21
No	40% 14
Total	35

Si bien más de la mitad de los encuestados respondió que sí, un 40% de la muestra siente que su organización no se esfuerza por retenerlo. Teniendo en cuenta el sector que estamos analizando, este resultado puede ser una alerta para aquellas empresas que impulsan acciones de retención y no logran impactar la percepción del empleado en cuanto a estrategias de retención. Cada organización merece un profundo análisis en cuanto a percepción de sus empleados y poder diagramar a partir de estos resultados concretos las estrategias a implementar.

Esta investigación tiene como fin analizar el impacto de la implementación de planes de carrera como estrategia de retención. En la encuesta realizada, se les planteó a los encuestados la comparación de 5 factores en 4 grados de importancia, para analizar en qué medida valoran cada uno de los factores los perfiles analizados. La pregunta realizada fue: ¿Cómo valorarías cada uno de estos factores al momento de calificar un trabajo?.

Los factores planteados fueron “Remuneración” “Desarrollo de Carrera” (factor de crecimiento profesional, planteado como estrategia en esta investigación), “Flexibilidad Laboral”, “Beneficios” y “Capacitación”.

A continuación mostramos un cuadro con las respuestas obtenidas, para analizarlas posteriormente:

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Remuneración	83% 29	17% 6	0% 0	0% 0
Desarrollo de Carrera	60% 21	37% 13	3% 1	0% 0
Flexibilidad laboral	59% 20	38% 13	3% 1	0% 0
Beneficios	34% 12	46% 16	17% 6	3% 1
Capacitación	46% 16	43% 15	9% 3	3% 1

Sin lugar a dudas, el factor “Compensación”, es el más valorado al momento de calificar un trabajo. Esta investigación intenta reflejar el impacto de una acción que no se encuentra ligada a la remuneración, sin embargo cabe destacar que este factor es clave en cuanto a retención por lo que una escala salarial competitiva resulta necesaria.

La estrategia de planes de carrera, planteada como acción a implementar en este trabajo, se encuentra dentro del factor expuesto en esta pregunta. Un 97% de los encuestados lo calificaron como “Muy Importante” e “Importante”. Un 60% lo calificó con el puntaje máximo de valoración, razón por la que podemos observar que los perfiles encuestados tienen un gran interés por el desarrollo de carrera en el trabajo.

Los perfiles analizados en este trabajo, demandan a su vez nuevas políticas de flexibilidad laboral. Cabe destacar que las respuestas obtenidas para este factor fueron un total de 34, dado que uno de los encuestados omitió la valoración a la flexibilidad laboral.

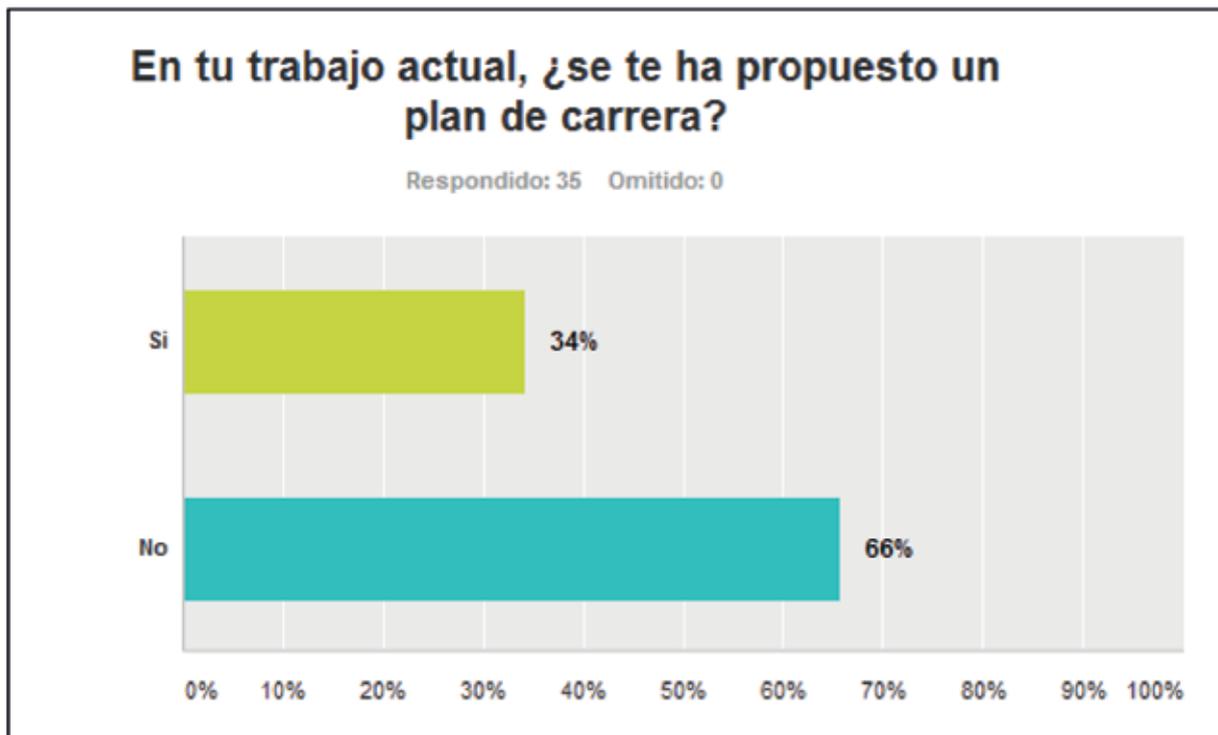
En cuanto a “Beneficios”, la mayoría de los encuestados los valoró como Importante, concentrando un 46% de las respuestas. Hoy en día este factor está tomando importancia en la percepción de los empleados al momento de valorar un trabajo.

La “Capacitación” fue valorada por un 89% como “Muy Importante” e “Importante”. Tal como mencionamos a lo largo del trabajo, la especialización en este rubro toma un papel fundamental al momento

de desarrollar la carrera de los desarrolladores de Software. Las certificaciones internacionales son muy apreciadas por ellos, dado que no solo demandan inversión de horas de estudio sino una inversión económica. Dentro de los planes de capacitación que se implementan en este tipo de organizaciones, las certificaciones internacionales son atractivas para estos perfiles ya que no solo suman conocimiento sino una certificación reconocida internacionalmente.

Comparados los distintos factores expuestos, se les consultó a los encuestados sobre la estrategia planteada en esta investigación.

Antes de medir su impacto, consultamos si hoy en día esta estrategia estaba implementada en su trabajo:

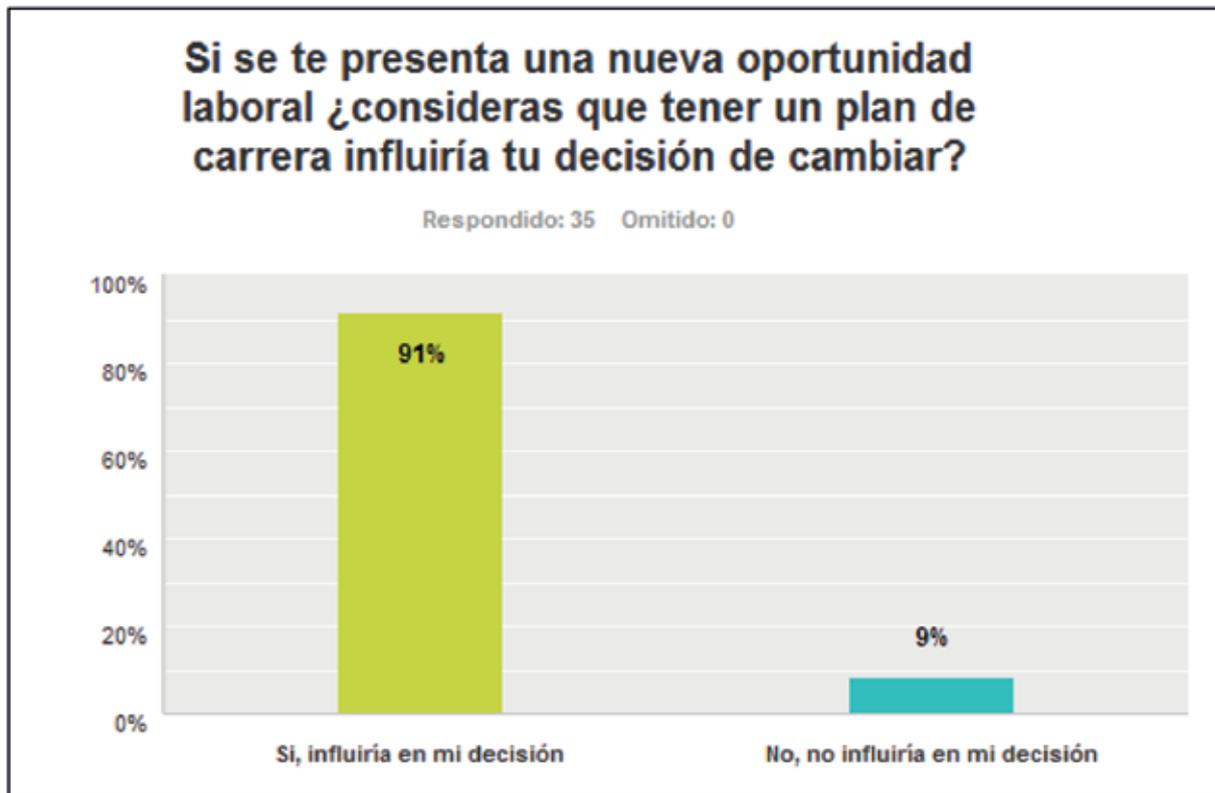


La respuesta fue en un 66% negativa. Si relacionamos la valoración que los perfiles investigados dieron a "Desarrollo de Carrera" y el resultado de esta pregunta, encontramos una gran oportunidad para aprovechar por las organizaciones. Encontramos que más de la mitad de los encuestados no forma parte de un plan de carrera hoy en día.

Intentando acercarnos a una respuesta a la hipótesis planteada por este trabajo, planteamos a los encuestados la siguiente pregunta: Si se te presenta una nueva oportunidad laboral ¿consideras que tener un plan de carrera influiría tu decisión de cambiar?.

Intentamos reflejar en qué medida esto puede influir positivamente a que un colaborador permanezca en la organización.

Para poder apreciar los resultados de manera gráfica, se plasman las respuestas en el siguiente gráfico de barras:



Al analizar los resultados, encontramos que un 91% de los desarrolladores de Software encuestados, piensa que influiría en su decisión. Esto, por otro lado reafirma el peso que se le dio al “Desarrollo de Carrera” en la escala valorativa de los factores comparados anteriormente (60% lo valoró como “Muy Importante” y un 37% como “Importante”).

Esta encuesta intentó recopilar respuestas reales, de los protagonistas que ocupan a esta investigación, poder comprender la situación actual así como el lugar que ocupan en la escala valorativa cada uno de los factores expuestos.

El objetivo final es que las acciones que se impulsen desde recursos humanos, tengan un impacto en los colaboradores y sean valoradas por ellos.

Las respuestas obtenidas intentan bajar a la realidad las opiniones de los autores que fueron copiadas en el desarrollo de la presente tesina.

11. Conclusiones

La tecnología ocupa hoy en día, un rol protagónico en nuestras vidas. La utilizamos cotidianamente en mayor o menor medida, ya sea para comunicarnos, trabajar o tomar decisiones. Las necesidades del usuario evolucionan a la par del avance tecnológico, demandando más y mejores soluciones que se adapten a sus requerimientos de manera personalizada.

Una de las razones de la elección del tema del presente trabajo, fue el poder acercarme a un sector dinámico, demandante y en continua evolución. La realización de la presente investigación fue un desafío, intenté interiorizarme en la temática de tal manera de poder sacar conclusiones con base en bibliografía, datos actuales y expectativas a futuro del sector. La búsqueda de material fue muy interesante, dado que el sector de Software y Servicios informáticos es el que más ha crecido dentro del sector de tecnología en los últimos años. Esto me llevó a investigar cuales eran las acciones y políticas que se están impulsando desde el sector público, tanto para la evolución del mercado tecnológico, como para preparar a las futuras generaciones, acercándolos a la tecnología y generando así un canal para desarrollar perfiles técnicos a futuro.

Si bien la retención no ocupa solamente a las empresas dedicadas al desarrollo de Software, la problemática de la captación y retención de talentos técnicos es a nivel global un problema que ocupa a las áreas de recursos humanos de estas empresas. Haciendo alusión a las investigaciones del Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República (OPSSI), el costo salarial y la escasez de recursos humanos capacitados es la principal preocupación de los empresarios hoy en día en Argentina. Los buenos salarios y la creciente oferta laboral, desalienta en muchos casos la finalización de los estudios. Por esta razón, entendemos que la solución no solo yace en implementar políticas públicas sino también en las propias empresas, alentando la finalización de los estudios y reconociendo el beneficio que traerá consigo que sus integrantes cuenten con una base teórica sólida, en especial en los perfiles de trabajo de ingeniería informática.

El área de recursos humanos tiene el desafío de trabajar con personas dinámicas que demandan nuevas y mejores políticas. Por esta razón destaco que se propone una estrategia que luego, deberá adaptarse a la realidad de cada empresa.

Si bien tenemos un sinnúmero de acciones a realizar, no todas las organizaciones se encuentran en el momento para implementar una estrategia de retención. Comenzar a preocuparse por la retención del talento, debe ser un acto planeado y estructurado de tal manera que no genere ruido en el obrar cotidiano. Con ruido nos referimos a incertidumbre. Lo que se persigue es, que se sienta un cambio en la actitud de la empresa hacia sus integrantes.

En esta investigación intentamos analizar una de las estrategias disponibles. La retención mediante el desarrollo de personas, específicamente con la implementación de un plan de carrera.

La idea central es que esta acción refuerce el "Contrato Psicológico" de los colaboradores. No se refiere al contrato laboral, sino a las expectativas y motivaciones que tiene el trabajador con la empresa donde desarrolla actividades.

Como factor determinante del éxito del esquema propuesto, se requiere la toma de conciencia y el acompañamiento de los líderes. El compromiso de quienes conducen es la muestra de que se está comprometido con la nueva estrategia y que se cree en la acción propuesta.

El involucramiento de todos los colaboradores, permitirá la identificación de talentos y el planeamiento a futuro.

En el sector de desarrollo de Software específicamente, el crecimiento no significa necesariamente tener personas a cargo o ser líder de un equipo. En este sector, la especialización y el conocimiento técnico tienen un gran valor para la organización. El plan de carrera propuesto por esta investigación intenta reflejar ese camino alternativo para el desarrollo de las personas.

Analizando la situación actual desde el punto de vista de los propios desarrolladores, podemos afirmar que si bien la remuneración es el primer factor, el desarrollo de carrera también es muy valorado por

estos perfiles. Esto representa una oportunidad para las empresas del sector, dado que también pudimos observar que en más de la mitad de los casos analizados el plan de carrera no es una estrategia utilizada por las empresas.

Se requiere un profundo análisis y planeamiento en base a la situación actual y expectativas a futuro de la organización para implementar un plan de carrera como estrategia de retención.

El seguimiento constante, así como el trabajo coordinado entre los líderes y el área de recursos humanos es un factor relevante a la hora de la implementación, involucrando al colaborador en la definición de objetivos y metas a corto y mediano plazo. La interacción entre las distintas herramientas que tiene recursos humanos a su alcance servirán de apoyo para el funcionamiento del plan de carrera, sobre todo la herramienta de evaluación de desempeño, que servirá también para la detección de talentos en la organización.

Esta investigación intentó proponer un plan de carrera que satisfaga también las necesidades de desarrollo de los perfiles técnicos, que luego servirán como referentes en la organización. No solo busca esta especialización sino que persigue la generación de compromiso del colaborador para con la organización que le propone que se especialice siendo parte de ella. Todo esto, teniendo en cuenta que la tendencia actual es la colaboración y cooperación integral de técnicas en las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Concluimos que es una oportunidad para las empresas dedicadas al desarrollo de Software la implementación de esta estrategia de retención, en base al análisis realizado. Hay una brecha entre lo que hoy en día se ofrece al desarrollador y sus expectativas.

El desarrollo de carrera es altamente valorado por el perfil analizado en esta investigación, y creemos por esta razón que implementar un plan de carrera impactará positivamente en la retención de talentos, ratificando la hipótesis planteada por esta tesina. La temática expuesta queda abierta a futuras investigaciones, complementando, refutando o reafirmando la propuesta.

12. Bibliografía:

- Alles, Martha (2013) *“Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad en las organizaciones”*. Editorial Granica.
- Alles, Martha Alicia (2011) *“Diccionario de términos. Recursos Humanos”* Editorial Gránica.
- Alles, Martha *“Competitividad y gestión por competencias”* [En línea] (<http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=11&Competitividad+y+Gesti%F3n+por+competencias>) Consulta Mayo 2014.
- Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (2014) *“Becas Jóvenes Profesionales TIC”* [En línea] (www.agencia.mincyt.gob.ar) Consulta Mayo 2014.
- Bologna J.; Walsh A.M. (1997) *“Qué es la tecnología de la información?”* [En línea] (www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60233.pdf) (Consulta Mayo 2014).
- Bueno, Eduardo (1993) *“Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos”*. Editorial Pirámide.
- Crettaz, José (2012) *“El software de gestión vive un boom”* [En línea] (<http://www.lanacion.com.ar/1464800-el-software-de-gestion-vive-un-boom>) (Consulta Marzo 2014).
- Castillo Serna, Conrado (2009) *“Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento”* Fundación EOI.
- Chiavenato, Idalberto (2002) *“Gestión del talento humano”* Editorial Mc Graw Hill.
- Castellanos, Rodeloy (2006) [En línea] (www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capital-humano-gestion-del-siglo-xxi.htm) (Consulta Mayo 2014)
- Canal AR (2008) *“La falta de recursos humanos en IT también afecta a los Estados Unidos”* [En línea] (www.canal-ar-com-ar/Nota.asp?ID=6056) (Consulta Mayo 2014).
- “Encyclopedia of Psychology” (2000). Oxford: Oxford University Press.
- Fundación Sadosky (2012) *“Vocaciones en TIC”* [En línea] (www.fundacionsadosky.org.ar/es/programas-proyectos/vocaciones-en-tic) Consulta Mayo 2014.
- Gadow, Fabiana (2010) *“Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio”* Editorial Granica.
- Gutierrez, Úrsula (2010) *“La importancia de los planes de desarrollo y línea de carrera”* [En línea] (www.aptitus.clasificados.pe/blog/gestion-laboral/la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carrera-ursula-gutierrez-mur-directora-de-rrhh-jw-marriot-lima/) Consulta Mayo 2014.
- IProfesional (2013) *“El plan de carrera es la clave principal para retener a la Generación Y”* [En línea] (www.iprofesional.com/notas/157268-el-plan-de-carrera-es-la-clave-principal-para-retemer-a-la-generacin-y) Consulta Mayo 2014.
- Jericó, Pilar (2008) *“La nueva gestión del talento”* Editorial Prentice Hall.
- Johnson, Mike (2001) *“La batalla por el talento empresarial”* Editorial Prentice Hall.
- Los recursos humanos.com (2008) *“Argentina: los graduados en informática no son suficientes para la demanda de empleo”* [En línea] (www.losrecursoshumanos.com/contenidos/982--argentina-los-graduados-en-informatica-no-son-suficientes-para-la-demanda-de-empleo-html) Consulta Mayo 2014.

- La Voz (2014) *"El plan de carrera, clave en la agenda de empleo"* [En línea] (www.lavoz.com.ar/negocios/el-plan-de-carrera-clave-en-la-agenda-de-empelo) Consulta Mayo 2014
- Manpower Group (2011) *"Entrando en la era del potencial humano: reflexiones de liderazgo visionario"* Presentado por Jeffrey A. Joerres. [En línea] (http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_478.pdf?r=9/17/2013%204:33:20%20PM) (Consulta Septiembre 2013).
- Manpower Group (2013) *"El despertar frente a la escasez de talento: Acciones a tomar para una fuerza laboral sostenible"*. [En línea] (http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_642.pdf?r=9/17/2013%204:32:04%20PM) (Consulta Septiembre 2013).
- Michaels, Edward (2003) *"La guerra por el talento"*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Ministerio de Educación (2012) *"Plan Estratégico de formación de ingenieros (PEFI) 2012/2016"* [En línea] (www.pefi.siu.edu.ar) Consulta Mayo 2014.
- Maison, Pablo (2013) *"El trabajo en la posmodernidad"* Editorial Granica.
- Ministerio Industria *"Plan Estratégico Industrial 2020"* [En línea] (www.industria.gov.ar/plan-estrategico-2020/) (Consulta Abril 2014).
- OPSSI *"Evolución y perspectivas del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina. Segundo Semestre 2010"* Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República (OPSSI). 2010.
- OPSSI *"Reporte semestral sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Información a Junio 2013"* Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República (OPSSI). Marzo 2014.
- Real Academia Española [En línea] (<http://www.rae.es>) (Consulta Septiembre 2013).
- Robbins, Stephen P. (1996) *"Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica"* Séptima edición. Editorial Prentice Hall.
- Richino, Susana V. (2008) *"Selección de Personal"* Segunda edición ampliada. Editorial Paidós.
- Redacción Computing (2014) *"El mercado de Software mundial creció un 4,8% en 2013"* [En línea] (www.computing.es/informatica/tendencias/1073405001701/mercado-software-mundial-crecio-4.8-2013.1.html) (Consulta Mayo 2014).
- Tovstiga, George (2012) *"Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico"* Editorial Gránica.
- Télam *"La industria del software invierte en la Argentina entre 400 y 500 millones de dólares"* [En línea] (www.telam.com.ar/notas/201404/60886-industria-software-invierte--argentina---500-millones-dolares-ano.html) (Consulta Abril 2014)
- V. Burrillo, s. Carranza, M. Segovia, D. Salazar (2008) *"Proyecto ADAPTA I: Análisis de la oferta de Profesionales e Tic"* [En línea] (www.fti.es/node/216) (Consulta Mayo 2014).

13. Glosario

“*Organización*”: “Unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.”⁵⁰

“*Perfiles IT*”: aquellas personas que puedan ejercer el rol de un puesto dedicado a la tecnología de la información, pero más específicamente, en lo que interesa a esta investigación, ejercer el rol de desarrollador de Software.

“*Plan de Carrera*”: “Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.”⁵¹

“*Retener*”: “Acción de lograr la retención de personas dentro de la organización, por medio de procedimientos concretos destinados a conservar a los buenos colaboradores.”⁵²

“*Software*”: “Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora”.⁵³

“*SSI*”: Software y Servicios Informáticos.

“*Tecnología de la información (TI o IT)*”: “Aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. Se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones”.⁵⁴

⁵⁰ Robbins, Stephen P. (1996) “*Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*” Séptima edición. Editorial Prentice Hall.

⁵¹ Alles, Martha Alicia (2013) “*Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*”. Editorial Gránica.

⁵² Alles, Martha Alicia (2011) “*Diccionario de términos. Recursos Humanos*” Editorial Gránica.

⁵³ “Real Academia Española” [En línea] (<http://lema.rae.es/drae/?val=software>) (Consulta Septiembre 2013).

⁵⁴ Bologna J.; Walsh A.M. (1997) “*Qué es la tecnología de la información?*” [En línea] (www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60233.pdf) (Consulta Mayo 2014).

14. Anexos :

Anexo 1 “Evolución anual de ventas, ingresos desde el exterior y empleo 2014 vs 2013”



Fuente:

“Reporte semestral sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Información a Junio 2013”
Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República (OPSSI). Marzo 2014.

Anexo 2: “Participación de las distintas actividades en el total de ventas promedio últimos 4 semestres (2do. 2011-1ero. 2013)”.



Fuente:

“Reporte semestral sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Información a Junio 2013”
Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República (OPSSI). Marzo 2014.

Anexo 3: “Estructura de costos promedio, 1er semestre 2013”

Fuente:

“Reporte semestral sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Información a Junio 2013”
Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República (OPSSI). Marzo 2014

Anexo 4: Encuesta “Retención en desarrollo de Software”

1- Bajo tu percepción, los profesionales dedicados al Desarrollo de Software tienen más oportunidades laborales en comparación a otros rubros?

- Sí
- No

2- A futuro, ¿cómo consideras que evolucionará la demanda de profesionales dedicados al Desarrollo de Software?

- Aumentará
- Se mantendrá constante
- Disminuirá

3- En tu puesto de trabajo actual, ¿se definieron tus objetivos a corto y mediano plazo?

- Sí, y son revisados periódicamente
- Sí, pero no son revisados de manera periódica
- No, no fueron definidos

4- ¿Te sentiste involucrado en la definición de estos objetivos?

- Sí
- No
- No aplica

5- ¿Consideras que tu organización se esfuerza por generar compromiso y retener a sus colaboradores?

- Sí
- No

6- ¿Cómo valorarías cada uno de estos factores, al momento de calificar un trabajo?

Remuneración:

- Muy Importante
- Importante
- Poco Importante
- Nada Importante

Desarrollo de carrera:

- Muy Importante
- Importante
- Poco Importante
- Nada Importante

Flexibilidad laboral:

- Muy Importante
- Importante
- Poco Importante
- Nada Importante

Beneficios:

- Muy Importante
- Importante
- Poco Importante
- Nada Importante

Capacitación:

- Muy Importante
- Importante
- Poco Importante
- Nada Importante

7- . En tu trabajo actual, ¿se te ha propuesto un plan de carrera?

- Sí
- No

8- Si se te presenta una nueva oportunidad laboral ¿consideras que tener un plan de carrera influiría tu decisión de cambiar?

- Sí
- No