

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Rotación en Consultoras IT: Caso Baufest

Autor/es:

Esmoris, Matías Sebastian – LU: 1047186

Casas, Juan Francisco – LU: 10571113

Petersn, Matías – LU: 1027877

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor:

Lic. De Arteche, Mónica

Año: 2018

Agradecimientos

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la profesora Mónica de Arteché y al profesor Federico Sosa por la orientación, el seguimiento y la supervisión que nos brindaron a lo largo de toda la investigación.

También merecen un especial reconocimiento Adrián Lasso y Mariano Foriasse por la buena predisposición a la hora de responder las entrevistas y apoyarnos con toda la información necesaria sin la cual no hubiéramos podido llevar a cabo la investigación.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. MARCO TEÓRICO
 - 2.1. Capítulo 1: Estructuras 4.0: Las formas de organización de hoy
 - 2.1.1. Las estructuras en red, nodos y Small World.
 - 2.1.2. Efectividad en flujos de información.
 - 2.1.3. Constelaciones culturales y organizacionales.
 - 2.2. Capítulo 2: Motivación y Rotación ¿Causa y Efecto?
 - 2.2.1. Rotación: Tipos, causas y consecuencias.
 - 2.2.2. Motivación en el siglo XXI: De Maslow a Engagement y Mindfulness.
 - 2.2.3. Relación entre la motivación y los índices de rotación.
 - 2.3. Capítulo 3: Las consultoras del mundo tecnológico
 - 2.3.1. ¿Cómo funcionan las consultoras?
 - 2.3.2. Particularidades del mundo IT.
 - 2.3.3. Políticas de retención de personal.
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
 - 3.1. Paradigma de la investigación
 - 3.2. Tipo de investigación
 - 3.3. Instrumentos
4. TRABAJO DE CAMPO
 - 4.1. Análisis de entrevista Adrián Lasso
 - 4.2. Análisis de entrevista Mariano Foriasso
 - 4.3. Diferencial semántico
 - 4.4. Análisis de encuestas a consultores Baufest
 - 4.5. Análisis de documento
 - 4.6. Triangulación metodológica
5. CONCLUSIÓN
6. IMPLICANCIAS

7. BIBLIOGRAFÍA
8. ANEXOS
 - 8.1. Entrevista a Adrián Lasso - CIO Baufest
 - 8.2. Entrevista a Mariano Foriasso - Gerente RRHH

FIGURAS

<u>Figura N°1: Problemáticas de mala comunicación</u>	<u>17</u>
<u>Figura N°2: Principales obstáculos de la comunicación organizacional.</u>	<u>18</u>
<u>Figura N°3: Calculo de indice de rotación de personal.</u>	<u>23</u>
<u>Figura N°4: Clasificación de rotación de personal segun Garcia.</u>	<u>25</u>
<u>Figura N°5: Jerarquía de necesidades humanas de Maslow.</u>	<u>30</u>
<u>Figura N°6: Factores de satisfacción e higiene según Herzberg.</u>	<u>35</u>
<u>Figura N°7: Modelo de las características del trabajo.</u>	<u>39</u>
<u>Figura N°8: Clasificación de consultoras según Maister.</u>	<u>46</u>
<u>Figura N°9: Servicios de la consultoría IT.</u>	<u>49</u>
<u>Figura N°10: Evolución del mercado IT en Argentina.</u>	<u>50</u>
<u>Figura N°11: Aspectos clave para la retención de empleados IT.</u>	<u>54</u>
<u>Figura N°12: Triangulación de instrumentos.</u>	<u>58</u>
<u>Figura N°13: Cuadro de variables, dimensiones, indicadores e instrumentos.</u>	<u>59</u>
<u>Figura N°14: Cuadro de indicadores relacionado con entrevistas.</u>	<u>65</u>
<u>Figura N°15: Análisis del panorama general de Baufest enfocándose en cultura y nivel de rotación.</u>	<u>66</u>
<u>Figura N°16: Alcance de la gestión del ambiente de trabajo y nivel de motivacion de consultores.</u>	<u>67</u>
<u>Figura N°17: Rango etario de encuestados.</u>	<u>68</u>
<u>Figura N°18: Grado de aceptación con la cultura y valores de Baufest.</u>	<u>69</u>
<u>Figura N°19: Grado de consideración del ambiente de trabajo como condición necesaria para permanecer en la empresa.</u>	<u>69</u>
<u>Figura N°20: Principales causas de rotación en la industria IT según encuestados.</u>	<u>70</u>

<u>Figura N°21: Evaluación de factores del ambiente de trabajo en Baufest.</u>	<u>71</u>
<u>Figura N°22: Evaluación de factores del ambiente de trabajo en la empresa cliente.</u>	<u>72</u>
<u>Figura N°23: Comparación de los beneficios otorgados por Baufest contra los de los clientes.</u>	<u>72</u>
<u>Figura N°24: Creencia de que Baufest reconoce el trabajo que realizan los encuestados.</u>	<u>73</u>
<u>Figura N°25: Preferencia de los consultados para informarse de noticias de la empresa.</u>	<u>67</u>

Resumen

El objetivo de la investigación es identificar si las características de la estructura de Baufest influyen considerablemente en los niveles de motivación y permanencia de los consultores. Actualmente los índices de rotación de personas en consultoras IT ubicadas en Buenos Aires, Argentina, son altos. A su vez, se focaliza dicha exploración en la relación entre las estructuras en red y los niveles de motivación en los consultores IT, considerados las principales causas dentro de las organizaciones.

La metodología utilizada para detectar ambas variables es a través de una triangulación metodológica. El primer instrumento utilizado es la llamada encuesta, confeccionada por los investigadores, enfocada en la mirada de los consultores IT en relación a la rotación, a la motivación y a la cultura organizacional. Luego, se utiliza la entrevista direccionada al sector de Recursos Humanos y a uno de los socios de la organización, con el fin de explorar su visión de los puntos mencionados anteriormente. Por último, se analiza el documento titulado “*Great Place to Work*” enfocado en lo que toda organización debe tener como ideal a aspirar para lograr la motivación de sus empleados dentro de la empresa.

Luego de realizar el relevamiento y el análisis de los datos provenientes de los tres instrumentos, se pudo evidenciar que por un lado, el canal de comunicación denominado tutores no es del todo satisfactorio ya que estos no dan abasto con sus responsabilidades laborales y las responsabilidades como tutor y por otro lado, si bien dicha organización presenta en la teoría un modelo de trabajo adecuado y funcional a su estructura, al llevarlo a la práctica aparecen ciertas falencias en lo que respecta a su funcionamiento habitual.

Palabras claves: estructuras en red, motivación, rotación del personal, cultura organizacional, consultoras IT, comunicación.

Alcance

Esta investigación se enfoca en el análisis del impacto de la estructura en red de la empresa Baufest en la rotación de los consultores IT de la misma. Se debe destacar que no se puede aplicar a otras empresas del rubro ya que se hace hincapié en el contraste particular que hay entre los ambientes de trabajo de Baufest y de sus clientes, situación que no podemos afirmar que suceda en otras empresas.

1. Introducción

El mundo de las organizaciones se ha ido transformando con el paso del tiempo. Las tecnologías de la información, la globalización y el dinamismo del entorno influyen en las estructuras clásicas postuladas por Mintzberg (2000) transformándolas en híbridos más flexibles y maleables. Este entorno globalizado y telecomunicado influye en los propios objetivos y actividades que desarrollan las organizaciones forzándolas a interactuar con otras organizaciones del mundo. Este nuevo paradigma desplaza a las organizaciones de la clásica visión geocentrista y las posiciona como parte de un sistema más grande. Artopoulos (2015)

En este marco surgen las denominadas estructuras en red, donde las organizaciones dejan de ser el todo y pasan a ser parte, a su vez, de sistemas más grandes. Se relacionan estrechamente con otras organizaciones de su entorno creando una unidad. Uno de los ejemplos más significativos de este tipo de estructuras es el de la consultoría. La propia actividad demanda que el consultor ponga parte de su estructura al servicio del cliente, lo cual desarrolla la conexión entre las organizaciones y al colaborar en la búsqueda de objetivos específicos estos se conectan creando relaciones temporales y nodos intraorganizacionales. Estos nodos son los que generan valor para ambas organizaciones.

Las consultoras han adoptado este tipo de estructuras que las definen y Maister (2005) desarrolla los dos factores más importantes:

“La estructura de una consultora está dada principalmente por dos factores: el grado de customización y complejidad en el trabajo que estas hacen y el alcance de la interacción personal con los clientes. Estas características indican implícitamente que el valor de las consultoras está dado por el valor de las personas y sus talentos específicos que ellas la componen y no tanto en las posesiones de la misma. Es por esto que las consultoras compiten en dos grandes mercados simultáneamente: el mercado output, donde el vende sus servicios, y el input, donde compete por sus recursos productivos o recursos humanos. El balance entre ambas permite a las consultoras subsistir y desarrollarse, mientras que las limitaciones de ambos mercados generan grandes barreras en el crecimiento.” Maister (2005)

Los factores descritos anteriormente transforman al talento en un recurso indispensable para la empresa y a su vez le da a los mismos un poder de negociación por encima de la media de los empleados del resto de los rubros.

En el caso de las consultoras de IT este paradigma se hace incluso más profundo. La falta de mano de obra calificada da más poder de negociación aun al personal y los hace más valiosos para sus actividades. El capital humano pasa a ser el activo más importante de la organización. Esto hace que la retención del talento sea primordial para la continuación del negocio y para no incurrir en grandes gastos de selección y capacitación, además de los costos asociados a los atrasos en los proyectos que se realizan. Esto es uno de los principales problemas de las consultoras de IT La importancia de mantener satisfecho este recurso-nodo es clave para la continuidad y crecimiento del negocio. Este es el principal desafío para la Gerencia de Recursos Humanos.

En Argentina, según un reporte del Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos, la rotación entre 2014 y 2016 superó el 27% anual. En el plano internacional, la problemática no es menor. La empresa LinkedIn realizó, sobre una base de más de 500 millones de profesionales, una investigación y concluyó que en 2017 el 10,9% de los mismos cambiaron de trabajo. Dentro de este grupo, la industria que más se vio afectada fue la informática, representando un 13,2% del total.

El objetivo de estudio de esta investigación fue Baufest, justamente, una consultora tecnológica internacional, con base en Argentina, con más de 1000 proyectos activos en más de 30 países diferentes. También es considerada en Argentina entre las mejores 50 empresas en donde trabajar según el *Great Place to Work Institute*, reconociéndolos como uno de los proveedores IT con mejor imagen.

Baufest, a pesar de gestionar de gran manera el ambiente de trabajo y la motivación de sus empleados, no escapa a las disposiciones estructurales en red de cualquier consultora de IT. Ante esto, uno de sus principales desafíos es encontrar la correcta manera de motivar a los empleados que desarrollan sus tareas en los nodos intraorganizacionales para paliar la alta rotación del sector.

Esta investigación tiene como objetivo comprender la relevancia e importancia del porque los consultores de Baufest tienen un alto grado de rotación, analizando las causas y factores que inciden directamente. Específicamente se quiere investigar el efecto de la motivación en consultoras tecnológicas.

Interrogantes

¿Cómo afecta la estructura de Baufest a la motivación de los consultores y al nivel de rotación de los mismos?

¿Qué condiciones tienen que tener las estructuras reticulares para que las personas se sientan motivadas y no roten?

Objetivos

- Describir las principales causas de rotación en los consultores de IT.
- Analizar la implicancia de las estructuras de red en la motivación y rotación de los consultores de Baufest.
- Reflexionar acerca de cómo se pueden orientar los esfuerzos en motivación para retener el capital humano

Hipótesis

H1: Las características de la estructura de Baufest influyen considerablemente en los niveles de motivación y permanencia de los consultores.

2. Marco teórico

2.1 Capítulo 1: Estructuras 4.0: Las formas organizacionales del hoy

2.1.1 Estructura en red, amorfas, flexibles y dinámicas

Ningún aspecto sobre la administración ha cambiado tanto en los últimos tiempos como el diseño organizacional (Robbins, 2000), ni tantos nuevos desafíos como el tema de estructura organizacional (Delta, 2003), ya que, si bien históricamente el objetivo de las estructuras era institucionalizar la estabilidad, el objetivo de las estructuras modernas es institucionalizar el cambio. Así, los viejos patrones de una estructura rígida, pesada, lenta, agrandada e ineficientes actuando en mercados y ambientes estables deben ceder su espacio a organizaciones flexibles, ágiles, cambiantes, innovadoras y eficientes.

“Mientras el ritmo de disrupción en que los negocios funcionan se acrecienta, las organizaciones pueden convertirse en más adaptables y eficientes destrabando el poder de equipos interconectados. El ámbito global de operaciones es demasiado impredecible como para confiar en estructuras organizacionales que fueron diseñadas hace más de un siglo para sostenerse y responder frente a ellos.” (Page, 2016).

Podemos referirnos al concepto llamado “Estructuras en Red” como los vínculos cooperativos inter-organizacionales, donde dos o más organizaciones trabajan en conjunto con un mismo fin. Estas relaciones pueden ser dadas entre proveedores, clientes, distribuidores y competidores, significando que el análisis de una organización individual no es representativa, teniendo que hacer un análisis más exhaustivo de una red multidimensional, donde se comparten recursos materiales o financieros (Artoupulos, 2015) Es un armazón que sirve de base para el desarrollo de simultáneas organizaciones, coordinadas e integradas entre sí, existiendo relaciones entre los distintos elementos que la conforman.

A su vez, este tipo de estructura actúa como canal entre las distintas organizaciones para compartir recursos y flujos de conocimiento (Uzzi, 1997). Es decir, las estructuras en red permiten el acceso a mayor información, mejor tiempo de respuesta y la legitimación de

la información a través de los nodos. La información se hace verídica y aceptable cuando más de un nodo puede decir lo mismo que el que está al lado.

“La esencia de todas las organizaciones en red es la utilización permanente de aquello que mejor hace” (Bartlett, 2000) resume a grandes rasgos lo que queremos indicar. De esta manera la externalización de tareas, en conjunto con las tecnologías de comunicación, permite a las organizaciones en red reducir considerablemente los gastos operativos al mínimo, teniendo el recurso justo para la tarea. La tecnología de comunicación permite que cualquier individuo de cualquier parte del mundo pueda tener influencia en un área específica de otra organización.

A la hora de describir a las estructuras en red, hay dos posibles enfoques. Por un lado, se puede realizar un acercamiento a través de la consideración de las características específicas de los nodos. Artoupulos (2015). Mientras que, por otro lado, se puede poner el foco en el general de toda la red, viendo las relaciones entre nodos. Este enfoque recibe el nombre de “pequeño mundo”.

Para poder comprender con mayor precisión lo expuesto anteriormente se cree necesario dar a conocer la definición de nodo. Según la Real Academia Española, un nodo puede ser definido como cada uno de los puntos de origen de las distintas ramificaciones pertenecientes a un esquema o representación gráfica. De esta manera, la red está formada por nodos. Algunos ejemplos de estos son: personas, grupos o empresas.

A su vez, ampliando esta temática, la teoría del “pequeño mundo” es una teoría matemática propuesta por Watts y Strogatz (1998). En la misma se explica la conexión y relación entre nodos que no necesariamente tienen conexión directa entre sí. Es decir, debido a la existencia de Hubs o nodos principales, la información o recursos son compartidos y se expanden por toda la red de igual manera.

Para continuar, el desarrollo de las tecnologías de información, específicamente la inmediatez de las comunicaciones, permiten que por estos nodos circule la información casi libremente, pudiendo éstas llevar a cabo distintas tareas en paralelo al resto. Artoupulos (2015)

El autor Diez (2008) postula:

“Se consolida así la idea de que los esfuerzos competitivos e innovadores, que propician la generación e incorporación de conocimientos para dar respuesta a los retos y problemas de las sociedades contemporáneas, resultan ser factores claves que permiten, no sólo a las empresas, sino también a los distintos ámbitos territoriales, insertarse mejor en el concierto de la economía globalizada”

De esta manera, la cantidad de conocimiento disponible dentro de cada nodo en la red resulta de la combinación de dos elementos: por un lado, el conocimiento propio de los nodos interconectados entre sí y, por otro lado, el nuevo conocimiento generado a través de las relaciones entre ellas mismas. Una de las ventajas que poseen los nodos está dada en la totalidad de la misma red, y no a partir de relaciones individuales, Artoupulos (2015). Por lo tanto, al estudiar las diferentes estructuras de redes potenciales permite identificar qué tipo de red maximiza beneficios para los nodos que la integran. De esta manera, al cambiar el foco de una sola organización (nodo dentro de la red) a las relaciones e interacciones entre estas, se reconoce la existencia del proceso de intercambio, incluyendo productos, servicios, información y conocimiento. Al focalizar en el valor de estas interacciones, los beneficios de las estructuras en red, nodos y pequeños mundos puede interpretarse de una manera más profunda, específica e integral. Artoupulos (2015)

Para continuar, las estructuras en red pueden agruparse según sus flujos de información. En primer lugar, el tipo lineal donde la información nace en un extremo de la red y circula por la totalidad bidireccionalmente, teniendo cada nodo a su vez dos conexiones entre sí. El segundo tipo o clasificación de las Estructuras en red es la llamada red en estrella o redes hub, donde existe un núcleo organizativo no estrictamente jerárquico, donde toda comunicación y coordinación es realizada ahí, con conexión a los distintos nodos perimetrales. Por último, el tercer tipo es la denominada red de matriz completa, donde cada nodo es capaz de comunicarse e interactuar con todos los nodos dentro de la red. Artoupulos (2015) Esta tipología se caracteriza en todos los sectores donde se persigue un bien común o generalizado. Por esto, esta complejidad significa que es muy difícil de coordinar y dirigir, ya que ningún nodo es responsable de la dirección de esfuerzos.

Enfocándonos en el área de los negocios, las estructuras en red básicamente subcontratan funciones de los negocios a otras organizaciones especialistas, aprovechando las tecnologías de comunicación y las redes sociales que estas generaron en los últimos años. Artoupulos (2015) Mientras que, en el caso de la subcontratación, la misma suele hacerse sobre cualquier área donde se pretende contar con más dinamismo y menores costos, manteniendo la estructura flexible y escalable en cualquier momento.

Siguiendo con lo expuesto y en relación con las áreas de negocios, autores de primera línea consideran que todas las organizaciones empresariales poseen alguna parte de red, complicando así su estudio. Por esta razón, Artopoulos (2015) manifiesta que las relaciones por sí solas no pueden identificar la especificidad de la unidad empresa-red. La empresa-red no es ni una red de empresas ni una organización intraempresarial en red. Más bien se trata de una organización flexible de actividad económica constituida en torno a proyectos empresariales específicos llevados a cabo por redes de diversa composición y origen.

2.1.2 Efectividad en flujos de información

Nos proponemos resaltar el valor e importancia de la comunicación entre los nodos de las estructuras en red, ya que es parte esencial para que la información fluya por toda la red. Sin comunicación efectiva y sin una teoría que explique el funcionamiento de la misma las estructuras en red no podrías ser viables. La principal teoría en la que nos enmarcamos es la siguiente:

La teoría del Actor-Red (Latour, 2008) se enfoca en explicar la relación conjunta entre humanos y tecnología. Es una teoría de la acción y de la estructura social que integra, a personas y a máquinas sin separarlas. A su vez, describe el movimiento de montaje o ensamblaje de los elementos de la sociedad que llevan a constituir conjuntos y colectivos. De esta manera, se entiende que el movimiento de ensamblaje de la sociedad y de las acciones de los seres humanos es un continuo en el que la tecnología y las personas se alían y se funden. Este enfoque “apunta a mapear las relaciones entre tecnologías y las personas, tratando de explicar cómo esas relaciones son tanto materiales como semióticas”. De este

modo, la teoría del actor-red ofrece, según Van Dijck, J. (2013), “la caja de herramientas necesarias para comprender tanto la tecnología y su integración con la interacción humana”

Así mismo, esta teoría indica que se trata de un fenómeno comunicativo, es decir, tanto Internet como su impacto en la comunicación han dado fuerza y visibilidad al fenómeno de estructuración en forma de red. Latour (2008) Por esto, los medios ya no son de diseminación y masificación, sino que son complejas estructuras en red que se articulan y se solapan unas a otras, allanando el terreno para avanzar en un enfoque de análisis que trate de reunir en un mismo plano la comunicación en red y la generación de estructuras.

Bajo este marco teórico podemos decir que el perfeccionamiento de la comunicación aparece como lo principal para responder a los desafíos del interrelacionamiento continuo entre organizaciones. Siempre teniendo en cuenta que ninguna de estas funciona sin conectarse con su entorno. La comunicación no puede limitarse a una técnica de transmisión de información. Por el contrario, debe ser vista de manera integral, generando una respuesta y adecuándose a la actualidad en la que se desarrolla. Latour (2008)

Dentro de la empresa es crucial entender y comprender los siguientes aspectos de la comunicación:

- **Comportamiento Organizacional:**

Puede ser definido como el campo de estudio en el que se investiga el impacto que tienen individuos, grupos y estructuras en la conducta dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia. Se lo denomina campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. A su vez, aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. Este tipo de comportamiento se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo (Robbins, 2004). Específicamente, en las estructuras en red, el comportamiento organizacional es algo clave para el

funcionamiento de las mismas ya que busca lograr que en todos los nodos se actúe en forma uniforme permitiendo que toda la organización se dirija y esté alineada en un mismo objetivo.

- Socialización, grupos y organizaciones:

La socialización es el proceso por el cual una cultura condiciona el comportamiento de sus integrantes. Es decir, es un proceso que, a pesar de su continua presencia, resulta fácil pasarlo por alto, pudiendo desarmar cualquier plan del personal dentro de las organizaciones. La efectividad y eficacia de la misma determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como su permanencia o salida. La estabilidad y eficacia de las organizaciones dependen de la habilidad que tengan éstas para socializar a sus componentes. (Stephen, 2001). Por otro lado, la socialización organizacional, en palabras de Schein, es una forma de “ponerse al tanto” del proceso de adoctrinamiento y adiestramiento en una organización. Relacionando ambos conceptos con el concepto de estructuras en red, se puede decir que es particularmente beneficioso contar con un mismo conjunto de valores, reforzarlos y marcarlos para que todos los integrantes o nodos de la red se identifiquen como parte de la misma. Por lo tanto, una cultura organizacional fuerte se traduce también en que todos los integrantes de la red se manejen de manera esperable.

- Relación individuo-grupo con el entorno:

Las organizaciones deben tener en cuenta la existencia e importancia de la diversidad individual de sus integrantes debido a que cada individuo trae a la organización su propio bagaje psicológico, aportando al grupo diferentes habilidades, competencias y motivaciones, también como debilidades y preocupaciones. Todos ellos construyen el entorno organizacional. Latour (2008) Este entorno regula a todos los integrantes y direcciona los esfuerzos de todos por el objetivo en común. De esta manera, la satisfacción tanto de las necesidades individuales como de las organizaciones tiene correlación en la medida en que las organizaciones detecten y promuevan que sus integrantes obtengan el conocimiento y habilidades para desempeñar sus tareas y sus capacidades para interactuar socialmente en grupos. Además, estas destrezas son indispensables para desarrollar y traccionar la productividad y estos espacios de autoexpresión tienen un efecto multiplicador en la satisfacción de los individuos y en el logro de las metas de la organización.

Ya desarrollados los principales factores que inciden en la correcta comunicación, es importante tener en cuenta que una falla en uno de ellos tiene un efecto potenciador y negativo en toda la red debido a que dependen de la comunicación para mantener la adecuada relación entre sí. Sanchez-Criado (2006)

A partir de lo anteriormente expuesto, se puede concluir que la comunicación es uno de los factores claves que actúa sobre las estructuras en red ya que las mismas funcionan y se rigen a partir de una multiplicidad de factores. Sin embargo, es importante también que todos los factores actúen de manera integral y directamente en sus capacidades de comunicación.

Los casos típicos en los que se presentan conflictos por mala comunicación en las organizaciones son:

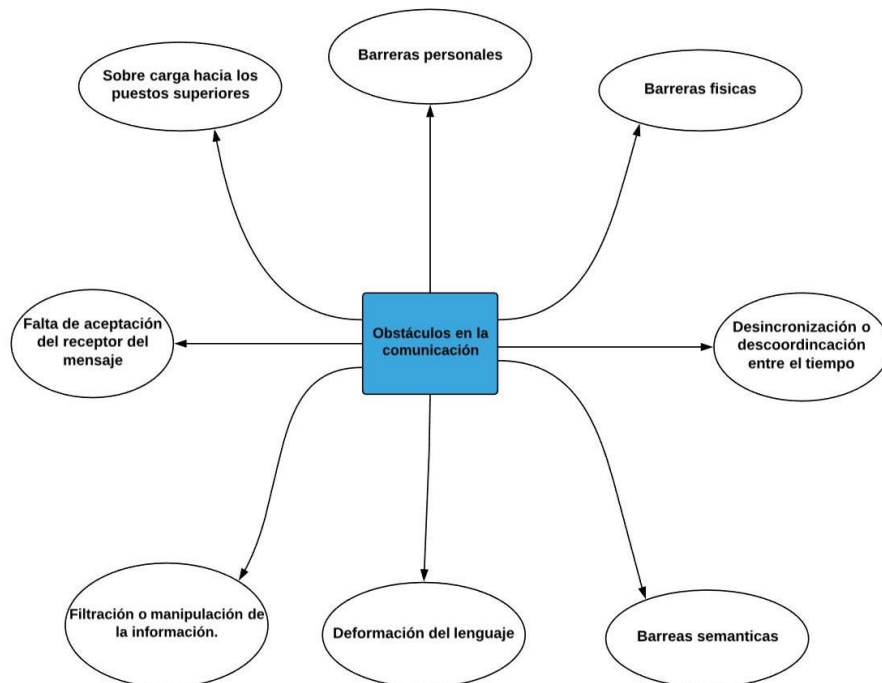
Figura N°1: Problemáticas de mala comunicación.

Problemas por mala comunicación	Falta de credibilidad hacia la empresa o sus integrantes.
	Falta de coherencia entre lo dicho y lo hecho por integrantes de la organización.
	Una cultura basada en el secretismo y la desconfianza.
	Liderazgo negativo.
	Mal manejo del poder.
	Falta de confianza en la comunicación interna.
	Mala estructura organizacional.
	Subestimación del personal.

Fuente: Elaboración propia en base a texto de Alejandro Formanchuk (2008)

A su vez, dentro de las organizaciones se presentan obstáculos en la comunicación como se puede ver en la figura N°2.

Figura N°2: Principales obstáculos de la comunicación organizacional.



Fuente: Elaboración propia en base a texto de Alejandro Formanchuk (2008)

Todos estos obstáculos permiten dar cuenta de que tanto el factor de la comunicación como el factor humano son imprescindibles y vitales para que la estructuras en red de una organización funcionen de correcta manera. Además, ambos factores pueden definirse como los más complejos para poder cumplirse ya que siempre la comunicación entre sujetos esta velada o influenciada por distintas razones como por ejemplo los intereses de cada uno, la manera en la que cada sujeto interpreta situaciones, etc.

A modo de conclusión, se puede mencionar que es de suma importancia que las organizaciones puedan detectar y analizar el estado de la institución en cuanto a la comunicación, que faciliten la comunicación tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba, estableciendo una cultura organizacional adecuada para cada institución.

2.1.3 Constelaciones culturales y organizacionales.

Se cree necesario para dicha investigación, presentar y definir el término de constelación organizacional y cultural ya que cada nodo de cada estructura en red posee

una cultura organizacional propia y única que debe adaptarse y conectarse con otros nodos y otras culturas organizacionales formando así lo llamado constelaciones organizacionales. Altschul (2015).

Según la RAE, existen dos definiciones igualmente funcionales a esta investigación para el término “Constelación”. La primera de ellas señala que es un conjunto de estrellas que, mediante trazos imaginarios, forman un dibujo que evoca una figura determinada. De esta manera, estableciendo un paralelismo con el mundo de las organizaciones en red, se alude al conjunto de nodos interconectados entre sí, formando las distintas redes o estructuras en red. Mientras que la segunda definición hace referencia a un conjunto o una reunión armoniosa. Esta definición puede reflejarse en la interconexión de la red dada mediante un flujo de información y la libre comunicación entre las partes.

A la hora de definir el término cultura, se puede decir que es un término complejo y abarcativo ya que se distinguen innumerables definiciones. A lo largo de los años varios autores han desarrollado este concepto. La conclusión a la que Marulanda (2016) arribó es que la cultura se reconoce como un componente importante del éxito de la organización. Se define entonces como un nivel más profundo de valores básicos, los supuestos y creencias que son compartidos por los miembros de una organización. Más específicamente, la cultura se refiere a los valores comunes compartidos, creencias y suposiciones de miembros de la organización que podría facilitar el proceso de gestión de conocimiento. Ideales, valores culturales, normas y tradiciones pueden provocar acciones de emprendimiento individuales ya que el trabajo se percibe como significativo y motivador.

A su vez, la posibilidad de que un grupo de individuos pueda relacionarse depende de los roles que se asuman dentro de una estructura social mientras que la cualidad de estas relaciones está gobernada por el grado en que los individuos hayan absorbido la cultura de la organización de modo de poder operar dentro del mismo código general. Por lo tanto, la cultura brinda medios o técnicas que están a disposición del individuo para poder manejar tanto sus relaciones como las que dependen de él y para poder entablar una relación entre y con los otros miembros y grupos.

Así mismo, puede definirse a la cultura organizacional como el conjunto de valores que presenta el perfil y características de una organización. En un sentido amplio se puede entender que el conjunto de fundamentos teóricos, la batería de herramientas para el análisis de los sistemas internos de la organización y la relación con sus seres humanos en su interior deben estar sustentados por una cultura organizacional. Es así como se hace evidente que la relación entre la comunicación y la cultura organizacional es fundamental para poder lograr el conocimiento de los valores de la organización tanto de los individuos siendo estos el cuerpo de la organización como al exterior siendo la población y las instituciones sociales.

A la hora de hablar de los beneficios de una cultura organizacional fuerte, puede decirse que estos son fundamentales para el área de los negocios. Algunos de estos beneficios son:

- El primer beneficio se relaciona con el sentimiento de identidad o pertenencia en un grupo determinado ya que la cultura organizacional indica la forma en que los empleados van a actuar. Esto puede verse reflejado en las palabras de Alton “Si tu cultura organizacional prioriza fijar y cumplir objetivos, los integrantes de esa organización serán más propensos a fijar y cumplir sus propios objetivos” (Alton, 2017).
- Un segundo beneficio que actúa de manera indirecta sobre la cultura organizacional fuerte es la retención del personal ya que este tipo de cultura organizacional genera mayor atracción de talentos y retención de los mismos. De esta manera, cuando los integrantes de las organizaciones se sienten que pertenecen a ese lugar, querrán estar más tiempo en ese lugar.
- El tercer y último beneficio es el llamado imagen corporativa. Este concepto alude al momento en que una cultura organizacional fuerte

construye a la marca de la organización, la cual es percibida de igual manera tanto interna como externamente.

Resumiendo lo dicho por Alton (2017), sobre el concepto de cultura organizacional, la misma, puede ser fuerte o débil. Es una cultura organizacional fuerte cuando se caracteriza por tener valores firmes y aceptados por sus integrantes, traduciéndose esto en una alta adhesión de la misión y visión marcados por la compañía. Este tipo de cultura organizacional posee una relacionada con el sentido de pertenencia de sus integrantes y el deseo propio que les genera el cumplir un objetivo en común, sintiendo como propio el éxito de la organización. Mientras que una empresa con una cultura organizacional débil supone un personal desmotivado, con falta de libertad y confianza para tomar decisiones, cuenta con una gerencia poco interesada y una baja productividad. La cultura débil o poco definida dificulta la tarea de cumplimiento de objetivos y evolución personal de los integrantes.

Por lo tanto, es misión de los fundadores y de la dirección de la compañía transmitir la cultura con el tiempo adecuado a todos los miembros que forman parte de la misma y realizar una serie de actividades que fomenten, activen y desarrollen dicha cultura organizacional.

Es importante mencionar cómo la cultura organizacional puede fomentarse. Este trabajo puede llevarse a cabo a través de premios e incentivos o la organización de seminarios y cursos de formación, entre otros. Todo esto con el fin de poder fortalecer los valores y creencias empresariales y trabajando por el desarrollo de una filosofía organizacional fuerte.

Ya explicadas las implicancias de las culturas organizacionales individuales y únicas, cabe aclarar el caso en el cual estas culturas organizacionales chocan al momento de la interacción e integración de los nodos pertenecientes a las estructuras en red. Hay variadas teorías en cuanto a este suceso. Algunos ejemplos son: la Teoría de la distancia cultural (Morosini, 1998) o Compatibilidad cultural entre organizaciones (Cartwright y Cooper, 1996), Cambio cultural (Kavanagh, 2006) y Aculturación (Larsson et al. 2001).

Estas teorías, pueden ser resumidas en que las diferencias entre todas las organizaciones, tan similares o con objetivos tan parecidos en general, pueden suponer conflictos en la integración teniendo en cuenta las particularidades de cada cultura. De esta manera, se supone un riesgo intercultural cuando los integrantes, grupos u organizaciones no puedan compatibilizar sus culturas y generan así alejamientos entre sí. Por lo tanto, los impactos de estos alejamientos pueden significar el debilitamiento de las estructuras en red, o conexiones particulares entre esos nodos.

Por otra parte, el estudio realizado por Góngora et al. (2014) titulado "Estudio de las culturas organizacionales como determinantes de las personas que trabajan en ellas" relacionado con la cultura en organizaciones ha demostrado que en el ámbito social y psicológico las personas tienden a juntarse con quienes ven como pares, compartiendo tanto sus actitudes como sus valores. Las estructuras en red ponen a prueba estos valores y estas actitudes. Por lo tanto, si se da una mezcla efectiva de culturas en la que se tienen en cuenta y se respetan las diferencias, se limitará así el potencial conflictivo.

A lo largo de esta investigación, se cree que es de suma importancia hacer hincapié en el proceso llamado Aculturación ya que expresa de manera más detallada lo mencionado anteriormente en relación a las actitudes y los valores que los individuos incorporan de otros. En este proceso los miembros de una organización toman y adoptan creencias y costumbres de otro grupo. Este concepto es expresado, en la mayoría de los casos, por parte de las minorías, las cuales adoptan los hábitos del grupo que actúa como el grupo dominante. Sin embargo, la aculturación puede ser recíproca (Hazuda, 1998). A su vez, este proceso puede ser altamente positivo, generando conocimiento y también en varias ocasiones puede ser disruptivo, generando una alienación de los miembros menos dominantes del grupo y conflictos entre sí.

2.2 Capítulo 2: Motivación y Rotación ¿Causa y efecto?

2.2.1 Rotación: Tipos, causas y consecuencias

La rotación de personal se puede definir de la siguiente manera: "La rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente

es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.” (Chiavenato, 1998, s.p.)

Otro autor afirma que el índice de rotación de personal “está determinado por el número de trabajadores que entran y salen de una organización, en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo” (Castillo Aponte, 1993, S/P, 1993, s.p.).

Si bien se pueden citar decenas de autores acerca de la definición de rotación, todos concluyen en que es la variación entre ingresos y egresos de personas dentro de una empresa u organización. Partiendo de esta base, se puede decir que la rotación del personal es uno de los problemas que más preocupa al departamento de recursos humanos y la misma puede estar dada tanto por despidos como renuncias. Esta fluctuación de personal tenga el origen que tenga, siempre genera un problema y desde antaño las causas de la rotación son motivo de estudio para poder disminuirla lo máximo posible y así evitar los múltiples problemas que conlleva.

Antes de adentrarse en las causas de la rotación, es importante saber cómo se calcula la misma:

Según Castillo (2006), el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la fórmula matemática expresada en el siguiente cuadro.

Figura N°3: Calculo de índice de rotación de personal.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Fuente: Administración de personal: un enfoque hacia la calidad

Donde:

- *A: Número de personas contratadas durante el período considerado.*
- *D: Personas desvinculadas durante el mismo período.*
- *F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado*
- *F2: Número de trabajadores al final del período.*

Si bien concluimos en que el problema de la rotación es un problema significativo para las organizaciones, es importante distinguir los distintos tipos de rotación que existen:

García (1985) propone una clasificación basado en la causa de la rotación de la siguiente manera:

Figura N°4: Clasificación de rotación de personal según García.

Biológicas o Inevitables	Producidas por muerte, jubilación o incapacidad.
Socialmente necesarias	Por acto ilegal como fraude o robo.
Por motivos personales	Promovida por el trabajador por incidencia de factores personales.
Por motivos laborales	Promovida por el trabajador por incidencia de factores laborales.
Por decisión de la propia empresa	Promovida por la empresa.

Fuente: Realización propia en base a clasificación de García (1985)

Las tendencias actuales simplifican la clasificación de García en tan solo dos variantes dependiendo de quién decide finalizar el vínculo laboral, el empleador o el empleado. Tanto Mayhew (2018) como Cagigas (2011) avalan esta clasificación. El resultado es el siguiente:

Rotación involuntaria: Ocurre cuando el empleador impulsa la finalización del vínculo laboral. Puede producirse por la violación de las políticas de la empresa, una performance pobre o por un receso en la actividad económica que haga necesario achicar la estructura de capital humano.

Rotación voluntaria: Ocurre cuando los empleados deciden terminar su vínculo laboral por decisión propia. Puede producirse por una insatisfacción del empleado relacionada con su trabajo o por motivos personales que no se relacionan con la empresa.

Esta clasificación puede parecer simplista, pero es la más utilizada en la actualidad ya que diferencia claramente la rotación que puede que representa un perjuicio para el empleador y en la que es importante trabajar para intentar minimizar de la que es impulsada por la propia empresa en búsqueda de un beneficio para la misma.

Mayhew (2017) siguiendo el criterio de colocar al empleador como centro de la clasificación desarrolla las siguientes variantes:

Rotación positiva: Ocurre cuando se decide cambiar la fuerza de trabajo para atraer nuevas ideas y perspectivas a la compañía y reemplazar empleados con un pobre desempeño. Se busca catapultar la productividad y la rentabilidad a través de empleados motivados y comprometidos.

Rotación negativa: Se refiere a la rotación que trae perjuicios a la compañía como pueden ser fugas masivas de empleados por circunstancias relacionadas a conflictos en el ambiente de trabajo, cierre de oficinas o plantas. No solo representa un perjuicio económico para la empresa, sino que también traen efectos negativos al ambiente de trabajo.

Esta clasificación nos indica que no todas las rotaciones de personal son negativas para las empresas. Flores, Abreu & Badii (2008):

“La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados.”

Esta última clasificación deja en evidencia que el fenómeno de la rotación de personal debe ser analizado desde un enfoque que tenga en cuenta si representa un perjuicio económico para la empresa o no. Con el fin de reducir los esfuerzos económicos y laborales, es menester hacer hincapié en las causas por las cuales los empleados abandonan voluntariamente la organización ya que, por ser las más difíciles de evitar y prever, son las que más afectan a la empresa. Cabe destacar que hay muchos autores que desarrollan teorías acerca de este tema debido a que las causas son muy volátiles, tienden a cambiar con el tiempo y las costumbres y dependen de cada individuo en particular.

Antiguamente se creía que la causa más común de rotación de personal estaba relacionada casi exclusivamente a la remuneración que percibía el empleado a cambio de sus servicios, pero hoy en día se pudo afirmar que las causas son mucho más complejas ya que incluso los empleados llegan a resignar dinero por distintos motivos que influyen más en sus preferencias.

Según Robbins (1999), entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

A partir de que se explora variables distintas a la remuneración para explicar la satisfacción del empleado surge el concepto de “Satisfacción laboral”.

Schermerhorn (2000) define satisfacción laboral como el grado en que los individuos piensan positiva o negativamente de su trabajo.

Para influenciar en la satisfacción laboral del empleado es importante tener en cuenta muchos aspectos. Varios autores coinciden en tres características fundamentales que debe tener un trabajo para que el empleado se sienta satisfecho: Variedad, autonomía y ser desafiante.

Todas estas teorías van configurando las variables que influyen en la rotación de los empleados. Hay Group (2014) postula 5 factores de retención de los cuales destacaremos dos que no se han nombrado hasta ahora y se basan en un ambiente que permita el crecimiento de los empleados y un cordial y justo trato con la autoridad.

En base al análisis de las variables expuestas anteriormente podemos decir que la satisfacción laboral de un empleado se consigue con la correcta administración de su ambiente de trabajo, de las características y condiciones específicas del trabajo que realiza y con una equitativa política de compensaciones y beneficios.

El capital humano es, en la mayoría de los casos, el de mayor importancia en las empresas y es gracias a ello que al sufrir una pérdida del mismo las consecuencias son notorias y perjudiciales. La primera y más evidente consecuencia es el esfuerzo, tanto en tiempo como en dinero, que el departamento de recursos humanos tiene que invertir para volver a contratar a una persona, entiéndase costos de reclutamiento, costos contractuales, tiempo para entrevistar candidatos e inducciones y capacitaciones una vez que se consigue un empleado. Sin embargo, esta consecuencia es de las que menor impacto generan en la empresa ya que hay aspectos más profundos que analizar cada vez que se produce una baja. La curva de experiencia indica que la productividad de un empleado recién ingresado es

mucho menor ya que hay un proceso generalmente extenso de adaptación y capacitación en las tareas a realizar; esto implica que el margen de error en las labores diarias sea mucho mayor en los primeros meses y requiere mayor supervisión por parte de los jefes, lo cual le quita tiempo de realizar su trabajo.

Todos estos aspectos mencionados anteriormente se pueden ver reflejados en los escritos de diversos autores que estudiaron el tema. Reyes Ponce (1991) en su libro *Administración de Personal* hace énfasis en los siguientes puntos:

- Elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia
- Poca generación de sentido de pertenencia y baja coordinación de los empleados en constante cambio.
- Resquebrajamiento de la imagen de la empresa, que será percibida como un lugar en el que los empleados no se encuentran a gusto
- Posibles fugas de valiosa información corporativa.

Por otro lado, White y Chapman (2011) se enfocaron en las consecuencias invisibles de la alta rotación de personal más allá de los costos ya descritos, haciendo referencia a problemas como el esfuerzo necesario para cubrir la vacante hasta que se incorpore el reemplazo, la pérdida temporal de producción que esto puede llegar a ocasionar, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el impacto sobre la relación con los clientes hasta que el nuevo empleado pueda realizar de manera exitosa todas las labores.

Acorde a Karin Hirschfeld (2006) son necesarios 6 meses para que un nuevo empleado llegue a adquirir una productividad aceptable, 18 meses para integrarse a la cultura de la empresa y 2 años para conocer y adentrarse realmente en la estrategia de la empresa alineando sus objetivos personales con los de la misma.

Si bien se ha demostrado que las consecuencias negativas de la rotación de empleados son altamente perjudiciales para la empresa, muchas veces esto también trae beneficios en el corto y largo plazo que vale la pena remarcarlos. Muchas veces el nuevo empleado trae consigo conocimientos y experiencias de otros ámbitos laborales que pueden

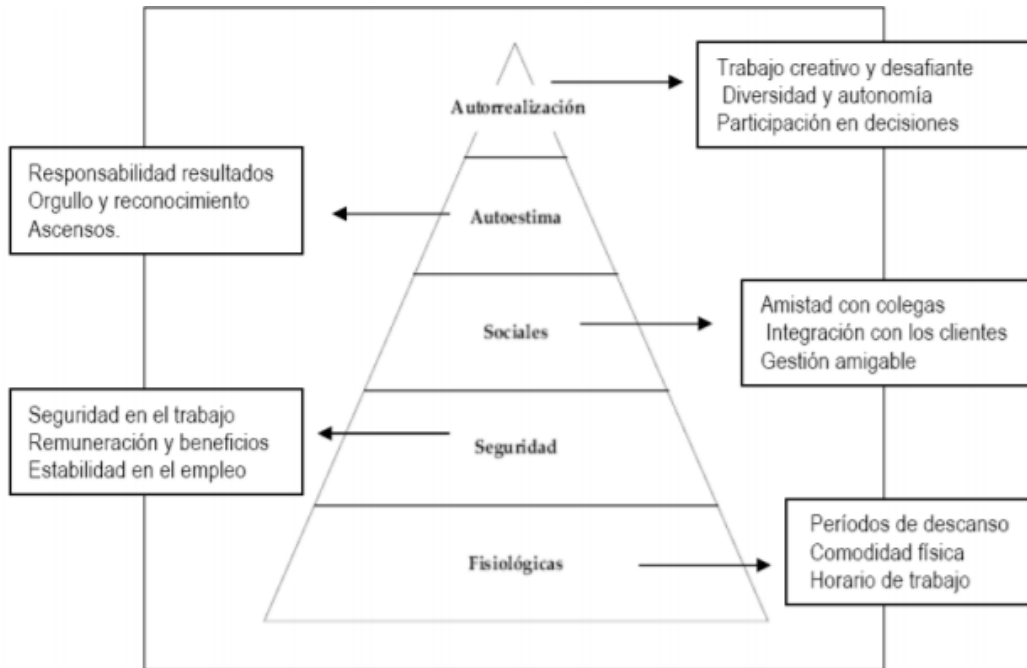
resultar novedosos y útiles para la organización y contrarrestar el estancamiento y conformismo en cuanto a ideologías y procesos que puede tener la empresa, así como al ser nuevo puede tener una motivación extra que el anterior empleado había perdido con el paso del tiempo. Si se trata de una empresa proactiva en la materia de recursos humanos, la pérdida de capital humano si es detectada a tiempo puede funcionar como una alarma y hacer de puntapié para corregir cosas a futuro y detener una fuga masiva de intelectos. Por último, muchas veces la empresa sin notarlo está empleando una mayor cantidad de personas de la que realmente necesita y una renuncia puede esclarecer la situación mostrando que la misma labor se podía realizar haciendo una mejor redistribución de las tareas.

2.2.2 Motivación en el siglo XXI: De Maslow a Engagement y Mindfulness

A lo largo de los años muchos autores postularon diferentes definiciones para la motivación organizacional.

Maslow (1943) considerado uno de los precursores en el campo de la motivación, propone su teoría de la motivación humana en la que postula una serie de necesidades jerarquizadas que las personas buscan satisfacer. El orden de esta escala está determinado según la importancia que cada una tiene para la supervivencia del ser humano (Figura 5).

Figura N°5: Jerarquía de necesidades humanas de Maslow.

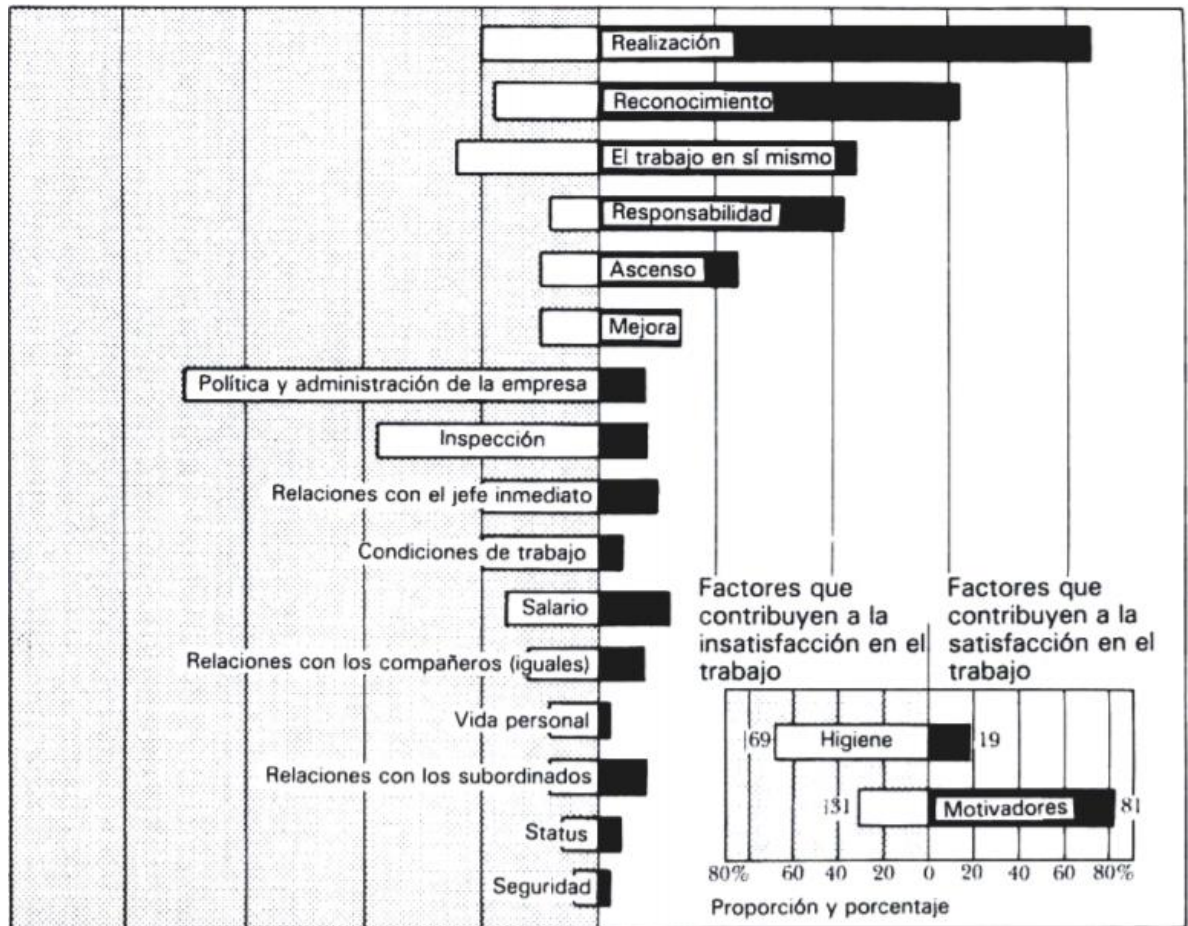


Fuente: La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Por su parte, Herzberg (1968) en su teoría de los dos factores afirma que:

Los factores involucrados en la producción de satisfacciones (y motivación) en el trabajo son separados y distintos de los factores que llevan a la insatisfacción laboral. Puesto que los factores separados necesitan ser considerados dependiendo de todos los modos de satisfacción o insatisfacción laboral (Figura N°6).

Figura N°6: Factores de satisfacción e higiene según Herzberg.



Fuente: Una vez más ¿Cómo motiva usted a sus empleados? Frederik Herzberg

Estas teorías fueron adoptadas y reformuladas a lo largo del tiempo dando lugar a nuevos paradigmas y formas de motivar. Una de las principales es el engagement.

Este nuevo concepto en el ámbito de la motivación difiere en su definición según el autor que hable del mismo. Tal como lo expresa Markos (2010):

“A la fecha, no existe una única y unánime definición aceptada para el término engagement”

Esto nos muestra dos factores importantes. El primero es la “juventud” de la teoría del engagement. El segundo son las diferentes definiciones y visiones publicadas acerca del mismo tema que, si bien difieren en puntos específicos, comparten las bases generales.

Bakker y Leiter (2010) definen el Engagement como un factor motivacional. Cuando los empleados experimentan este fenómeno, se sienten empujados a afrontar objetivos desafiantes. Buscan el éxito y desarrollan un compromiso personal para alcanzar los objetivos que se plantean.

Robinson et al. (2004) define engagement como “una actitud positiva que tienen los empleados hacia la organización y sus valores. Un empleado motivado está al tanto del contexto de negocio y trabaja con sus colegas para mejorar el desempeño de sus tareas para beneficio de la organización. La organización debe trabajar para desarrollar y nutrir al engagement, que requiere una relación doble entre empleados y empleador.”

Otra de las definiciones de Engagement lo coloca como el resultado de tres variables: vigor, dedicación y absorción. Vigor se refiere a los altos niveles de energía y voluntad hacia el trabajo. Dedicación hace referencia a un sentimiento de entusiasmo, orgullo e importancia en las tareas que se realizan. Finalmente, absorción destaca el sentimiento de que el tiempo pasa rápido cuando se trabaja, así como también la incapacidad de despegarse del mismo (Schaufeli Et. al)

Por otro lado, *Perrin's Global Workforce Study* (2003) define el engagement como “la voluntad y habilidad de los empleados para ayudar a su compañía a triunfar brindando un esfuerzo con bases sostenibles en el tiempo.”

Todas estas definiciones, si bien pueden parecer distintas, comparten una base fundamental. El proceso de engagement se produce en los empleados a través de su compromiso para con sus tareas y la organización en la que las desempeñan. De ahí se desprende el concepto de empleados “Engaged”.

Los empleados “Engaged” tienen altos niveles de energía y están entusiasmados e involucrados en su trabajo (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Penta Consultoría define a los empleados “Engaged” como:

“Los empleados ‘Engaged’ van más allá de lo que se espera de ellos y aportan más valor a su organización. Es decir, hay tal nivel de compromiso, de pertenencia, de satisfacción y de bienestar, que las empresas empiezan a ver sus ingresos crecer.”

Otra de las teorías en motivación de vanguardia es la del Mindfulness. García Campayo (2015) lo define como:

“un estado de la mente que consiste en estar atento, aquí y ahora”

La palabra mindfulness es conocida en español como “atención plena” y “conciencia plena” y se identifica con un conjunto de prácticas que tienen en común fijar la atención en el momento presente y sin juzgar. (Canela Fajardo 2016)

“Darse cuenta, de la experiencia presente, con aceptación”. (Germer, 2005, p.7).

Basándonos en estas definiciones, podemos inferir que la base central del Mindfulness es la concentración y atención en las tareas y el contexto que rodea al empleado. Este proceso se desarrolla internamente en las personas y produce determinados beneficios y ventajas.

Montserrat Martín (2016) define 5 ventajas que brinda el mindfulness: Foco en lo importante, inteligencia emocional, visión estratégica, flexibilidad ante el cambio, creatividad e innovación.

A partir de esto concebimos que el Mindfulness impacta positivamente en los rendimientos de la organización en la que se lo aplique, pero de manera indirecta. Influyendo directamente en sus empleados mejorando sus rendimientos individuales.

Con mindfulness no solo aprendemos a gestionar el estrés de forma efectiva, sino a convertirnos en personas socioemocionalmente competentes. Logramos con una mayor eficacia los éxitos personales y profesionales, y se produce una adecuada adaptación al contexto de la organización. (Canela Fajardo 2016)

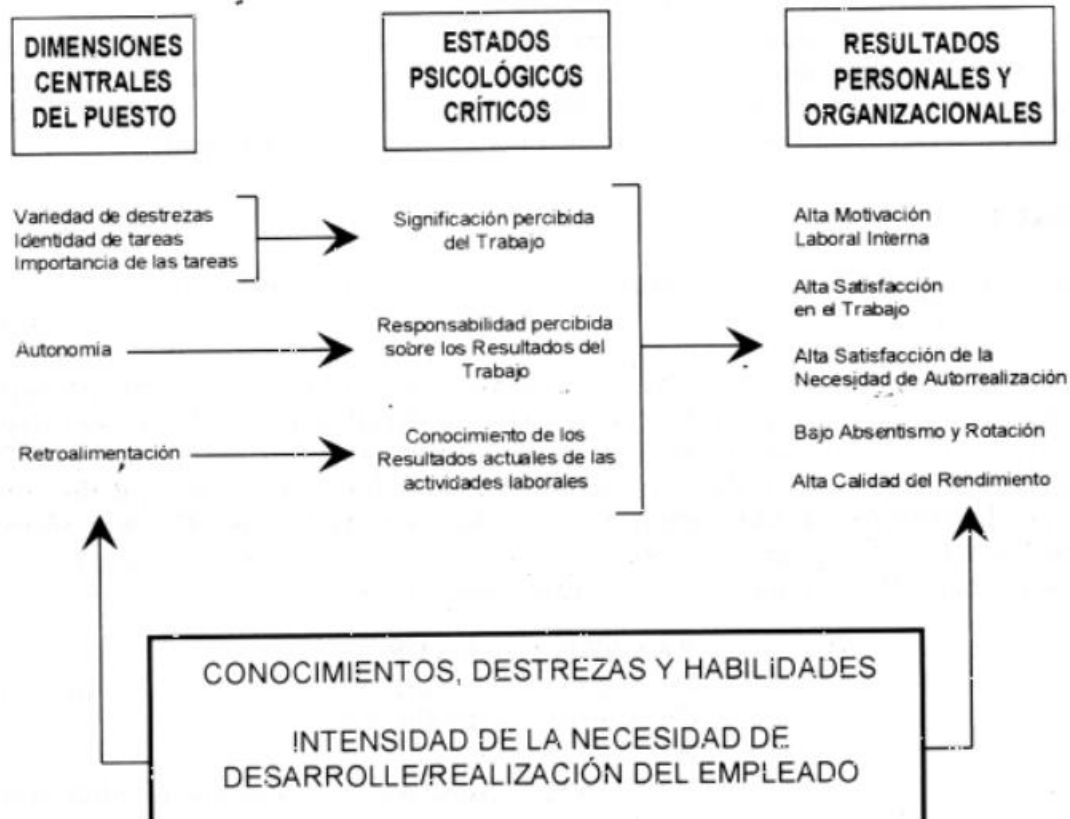
Esto es lo que posteriormente se traduce a una mejora en los rendimientos de la organización.

2.2.3 Relación entre motivación y rotación

Muchos estudios y teorías realizadas postulan una relación entre la motivación del personal y la intención de rotación del mismo.

Hackman y Oldham (1980) postularon la “Teoría de características del trabajo” en la cual detallaron cinco características núcleo del trabajo y los resultados que desencadenan las mismas en el empleado.

Figura N°7: Modelo de las características del trabajo.



Fuente: Artículo: Evaluación del Modelo Motivacional de las Características del Puesto a partir de una muestra variada

En la medida en que se cumplan estas condiciones del trabajo la motivación del empleado sube y la probabilidad de rotación disminuye. Esta es una relación que se ve en muchas de las teorías de rotación del personal. Las empresas con alta motivación en sus empleados poseen índices de rotación menores que las empresas con empleados desmotivados.

JBSQ (2013) realizó una investigación en el sector bancario de Pakistán en la que demostraron mediante un análisis estadístico con encuestas a 106 empleados de distintos

bancos que la motivación incidía en los niveles de rotación del sector de manera significativa.

Ming (2008) exploró las variables de oportunidades de carrera, beneficios y supervisores que estimulen a sus empleados como componentes de la motivación de los trabajadores de Malasia. Mediante una encuesta realizada a los mismos, dispuso que la intención a cambiar de trabajo disminuye a medida que se hace énfasis en el desarrollo de las variables descritas anteriormente.

Como explicamos anteriormente, las tendencias actuales en motivación poseen distintas teorías y enfoques. Uno de ellos, el engagement.

Dama (2014) explica la baja en la rotación como uno de los tantos beneficios de practicar el Engagement:

“El engagement funciona como factor de blindaje ante situaciones sensibles como la conflictividad laboral y la rotación, entre otros.”

Querygo (People Analytics & Engagement):

“Se asocia elevada rotación ha reducido Engagement; es decir los profesionales cambian de puesto de trabajo porque no están implicados o comprometidos con la organización. En consecuencia, se busca incrementar el Engagement para mejorar la retención de los equipos; o dicho de otra manera resolver el problema de la rotación.”

Iris (2014) estudió la relación entre engagement y aspectos de los empleados. Los aspectos del empleado incluyen variables como: capacidad de atracción del talento, capacidad de retención del talento y moral de los empleados. De acuerdo con el estudio, las prácticas del engagement están positivamente relacionadas con los aspectos de los empleados.

Chughtau (2013) realizó un estudio en el cual relaciono el engagement con la intención de rotación de empleados en empresas líderes de telefonía en Pakistán. Según el:

“...el engagement trae consigo una adherencia de los empleados a la organización, lo que resulta en tasas de rotación más pequeñas...”

Los empleados con alto nivel de Engagement son cinco veces menos propensos a dejar voluntariamente la organización en la que trabajan (Vance 2006).

Schaufeli & Bakker (2004) demostraron el Engagement tiene una relación negativa para con la intención de rotar dentro de una organización.

Otra de las teorías que marcan tendencia en el ámbito de la motivación es la de Mindfulness.

Reb (2016) realizó una investigación en la que estudio como el Mindfulness afecta al desempeño de los empleados y a su intención de rotar. Los resultados a los que llegó expresan que afecta positivamente el desempeño y negativamente en la intención de rotar. Esto se explica ya que los empleados están más relajados por lo cual logran mejores desempeños y están más a gusto en sus puestos de trabajo, lo que se traduce en una baja de la intención de rotación.

Valle Álvarez (2014) destaca los resultados de un estudio realizado por el Ashridge Journal respecto del mindfulness aplicado en ambientes laborales y uno de sus resultados fue la reducción de la rotación del personal y los costos asociados a la misma.

Lechuga (2016) comenta acerca de las ventajas que produce aplicar el Mindfulness a nivel empresa, entre ellas nombra la disminución en la rotación de personal y del absentismo.

2.3 Capítulo 3: Las consultoras del mundo tecnológico.

2.3.1 ¿Cómo funcionan las consultoras? y análisis de la industria.

Antes de adentrarnos en la definición y en el funcionamiento de las consultoras, consideramos importante citar las distintas misiones de las consultoras de mayor renombre a nivel mundial para poder comprender mejor el tema de investigación:

“Nuestra misión es clara. Nos adentramos para descubrir la perspicacia y tener el valor de actuar. Reunimos a las personas adecuadas para desafiar el pensamiento establecido e impulsar la transformación. Trabajamos con nuestros clientes para desarrollar

las capacidades que permiten a las organizaciones lograr una ventaja sostenible. Estamos formando el futuro. Juntos.”

Misión de Boston Consulting Group

“Nuestra misión es la de ayudar a nuestros clientes a hacer mejoras distintivas, perdurables y sustanciales en su desempeño y la de crear una gran firma que atraiga, desarrolle, motive y retenga personas excepcionales.”

Misión de Mckinsey & Company Consulting

“Atraemos el talento adecuado para que podamos brindarle mejores soluciones. Todos los días, miles de profesionales se inscriben para unirse a nuestra red global porque brindamos una experiencia única para los candidatos. En combinación con nuestra vasta red de expertos, te ofrecemos una ventaja en la carrera por el talento.”

Misión Experis - Manpower Group

“La innovación es una palanca primordial en un ambiente global. Para mantenerse a la vanguardia, las compañías buscan una innovación exponencial, es decir, poder moldear disruptores potenciales para alcanzar una ventaja estratégica. Generamos nuevas ideas, soluciones, modelos de negocio y relaciones que pueden ayudar a transformar a las organizaciones, para afrontar los desafíos más urgentes del presente y del futuro.”

Misión Deloitte

Estas consultoras de primer nivel mundial, a través de sus misiones, nos permiten descubrir y destacar dos pilares clave en lo que define a las consultoras. El primero es el capital humano del que disponen. El segundo es la relación con los clientes. Estos puntos se encuentran presentes en las definiciones que llevan a cabo los intelectuales en la materia.

Quijano (2006) indica que la consultoría es una relación de ayuda establecida dos partes -el consultor y la organización- y se basa en el conocimiento, las acciones y las habilidades del primero, y por el otro lado, en el conocimiento, la colaboración y las necesidades de la persona u organización cliente.

Ploetner (2008) define a la consultoría como:

Servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Por otro lado, de acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) la consultoría de empresas se define como:

“un servicio profesional, que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones.”

En las definiciones de los intelectuales del tema, se desprende el concepto de “relaciones con los clientes”. Para conocer al tipo del cliente al que sirven resulta importante explicar algunas clasificaciones de las empresas consultoras.

Lopez Zapata et. al. (2010) describe dos tipos de consultoras definidas en base al vínculo entre la organización y el consultor:

- Consultoría interna: el consultor forma parte de la organización.
- Consultoría externa: el consultor es independiente de la organización.

En este caso, la primera clasificación nos da dos tipos de clientes al que la consultora puede servir. El primero es el interno, en este caso la estructura de la consultora está englobado por la organización a la que sirve. En el segundo es el externo, este caso es más complejo ya que la consultora debe adaptar su estructura para servir a una organización ajena.

Otra clasificación, (Kubr 2002) divide a las consultoras en base a los procesos en los cuales se involucra:

- Gestión estratégica
- Gestión financiera
- Mercadeo

- Producción
- Calidad y productividad
- Sistemas de información y tecnología
- Gestión Humana

Podríamos reformular esta clasificación y decir que la base sobre la cual trabaja es el tipo de cliente al que sirve la consultora según el rubro en el cual desarrolla sus procesos.

El conocimiento que se tenga acerca de los clientes podrá permitir una mejor gestión de las relaciones con los mismos. Internamente, las consultoras administran esta información y gestionan estas relaciones a través de su capital humano. La manera y el alcance de esta gestión depende de la jerarquía de los mismos.

Según Davis Maister (*La anatomía de una empresa consultora*, 2004), existen tres tipos de cargos jerárquicos que hacen a la consultoría:

- Los altos ejecutivos: son responsables de enmarcar y diseñar los proyectos, de acuerdo con los requisitos de clientes de alto perfil.
- Los mandos medios: tiene como principal responsabilidad manejar los proyectos y liderar el grupo de personas que trabajan en el.
- Los consultores: pertenecen al nivel más bajo y se encargan de la tarea analítica.

Esta clasificación jerárquica nos muestra la importancia de los consultores. Ellos representan una gran parte de la estructura de la consultora y del trabajo que desarrolla la misma. Son la fuerza de trabajo de los proyectos y es por eso por lo que son el centro de esta investigación.

La estructura de la consultora tiene los lineamientos jerárquicos expuestos anteriormente, pero sin perder de vista cierta flexibilidad que necesita para adaptarse a las estructuras de los clientes a los que sirve:

“...las empresas del sector moldean sus estructuras buscando agilidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes...” (Arceo, 2004, s/p).

Esta sinergia con los clientes es esencial en el buen desempeño de cualquier consultora. El nivel de acercamiento y coordinación que la misma debe tener con los clientes depende de las especificaciones del servicio que esta brinde. Así, existen cuatro grandes grupos que representan la mayoría de los trabajos de las consultoras, cualquiera sea el rubro en el que se desarrollen, Maister (2009):

Figura N°8: Clasificación de consultoras según Maister.

	Proceso Estandarizado (Énfasis en la ejecución)	Proceso Customizado (Énfasis en el diagnóstico)
Nivel alto de contacto con cliente (Sustento del valor en el cliente)	Enfermera	Psico-terapeuta
Nivel bajo de contacto con cliente (Sustento del valor en el profesional)	Farmacéutico	Cirujano de cerebro

Fuente: Elaboración propia en base a lo expuesto por Maister

Enfermera: encontrar la manera de dar un servicio estandarizado, con poco valor agregado y al menor costo posible para lograr los objetivos a los empleados más nuevos (recursos menos costosos). Esta modalidad infiere un bajo precio, pero aún más bajo costo.

Psico - terapeuta: tiene los mismos focos en metodología y procedimientos que la anterior, pero esta tiene un mayor componente analítico que crea valor para el cliente. Existe una diferenciación de los competidores por el conocimiento, trasladándolo a precios más altos.

Farmacéutico: ofrecen innovación, creatividad y habilidades técnicas superiores. No se deja en mano de empleados del nivel más bajo las tareas y soluciones más complejas. El valor de la hora trabajada es uno de los más altos debido a la profesionalidad del experto que lleve a cabo la tarea.

Cirujano de cerebro: la necesidad de conocimientos y habilidades es integral y el cliente que requiere sus servicios conoce los resultados que obtendrá de él. Así mismo, la forma en que generan beneficios a la consultora puede ser de dos maneras: por un lado, cobrando sus horas trabajadas al valor que corresponde o, por otro lado, por medio de un diagnóstico del problema, dirigiendo la solución a cualquiera de las otras tres metodologías.

2.3.2 Particularidades del mundo IT: El comienzo de una nueva era

Los cambios producidos en el mundo en el último tiempo hicieron surgir nuevas tecnologías que afectaron al entorno empresarial, así como a sus procesos y actividades.

Lucena (2014) habla de esto:

Se trata de algo más que una actualización tecnológica, pues requiere cambios en la forma de prestación de servicios y también en la forma en que el negocio los consume, aprovechando la flexibilidad y agilidad que ofrece la nube, descubriendo el valor para el negocio con Big Data Analytics, mejorando la gestión de los riesgos y aumentando la seguridad de la operación con las bases enfocadas a la seguridad o Trust.

Estos cambios en la tecnología y las comunicaciones deben ser adoptados y acompañados por para de las empresas para no quedar atrasadas respecto del entorno en el que se mueven.

“Tanto las empresas como las organizaciones e instituciones públicas son conscientes de que deben acometer el proceso de transformación digital, que es imprescindible en la economía del siglo XXI.” (Salgado, 2017, s/p).

Ante este nuevo paradigma que se les presenta a las organizaciones, recurren a consultoras de IT para que las asistan.

La consultoría informática puede ser definida como un conjunto de técnicas y conocimientos que se enfocan en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para conseguir objetivos de la manera más conveniente (De la Torre, 2018)

Freedman (2000) escribe acerca de la consultoría IT y los servicios que brinda:

“¿Que vendemos cuando vendemos consultoría? Vendemos capacidad técnica, una implementación de proyecto o una comparación entre diferentes opciones técnicas”

Lucena define las consultoras de IT como compañías que:

“...ayudan a los clientes a gestionar su información y afrontar sus retos empresariales, proporcionando orientación, mejores prácticas, conocimiento de la industria y experticia en tecnología.” (Lucena, 2014, s/p).

Estas definiciones remarcan la estrecha relación que se desarrolla entre las consultoras y los clientes. Para el servicio de los mismos, las consultoras se adaptan y cambian. López et. al. (2010) postula la siguiente clasificación de consultoras de IT:

- Grandes consultoras: su alcance es global apalancado en cientos de miles de consultores y presupuestos millonarios.
- Integradoras: integra diferentes tecnologías con miles de especialistas técnicos.
- Fábricas de software: dan soporte a un software y proveen entrenamiento.
- Consultoras Boutique: se basan en proyectos y tecnologías específicas o en asesoría a sectores industriales determinados.

Otra de las clasificaciones más conocidas es postulada por López Paz (2011) y se basa en la perspectiva de “Gestión del servicio” y se bifurca en dos variantes:

- Consultoría operacional: Relacionada con asesoramiento técnico.
- Consultoría estratégica: Relacionada con un asesoramiento de proyecto y estrategia.

Paralelamente a las clasificaciones de consultoría descritas anteriormente, también se puede hacer una distinción entre los distintos tipos de servicios que las mismas ofrecen. Según R. B. Vasil'ev (2010) se pueden remarcar cinco tipos de servicios que brindan las consultoras IT:

- Auditoría estratégica
- Organización efectiva de servicios
- Administración de porfolios
- Administración de activos IT
- Desarrollo de estrategia IT

Por otro lado, Consultancy UK (2018) postula 8 disciplinas principales en el área de consultoría IT:

“El mercado de servicios de consultoría IT consiste en 8 disciplinas principales: Estrategia IT, Arquitectura IT, Implementación IT, Servicios ERP, Integración de sistemas, “Data Analytics, Seguridad IT y Administración de software”

Figura N°9: Servicios de la consultoría IT.



Fuente: Consultancy UK

Esta clasificación da noción de la magnitud de servicios ofrecidos en el mercado de la consultoría de IT. El mercado de la consultoría IT crece a grandes pasos. Este crecimiento está apalancado en los grandes cambios en tecnologías que se producen en el mundo y en la necesidad que esto despierta en las organizaciones.

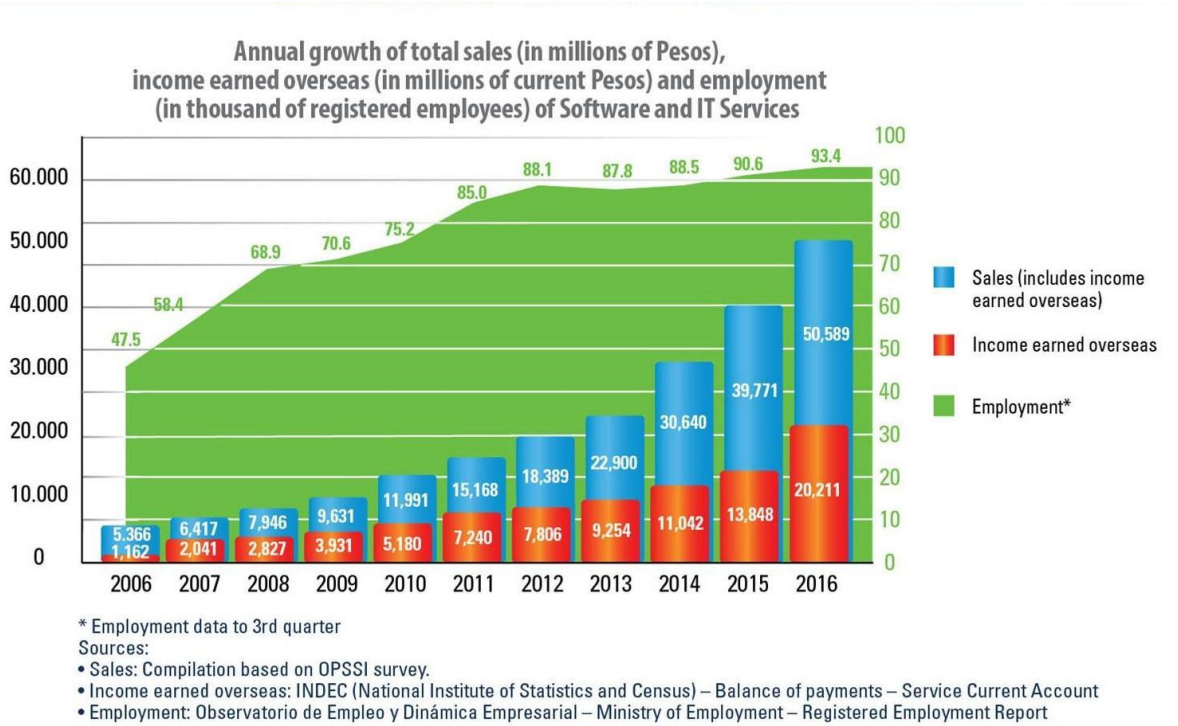
El mercado de las consultoras IT en España creció un 4,9% en 2016. El PBI en ese mismo año creció un 3,6%, con lo cual el mercado IT crece en mayor medida que la

economía española (Navarro, 2017). Se esperaba que este crecimiento en 2017 llegue a 5,5%, marcando una clara tendencia positiva y, además, creciente (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2017).

El mercado argentino no es diferente del español. Es el 3 país que más gasta en IT en Latinoamérica y para 2017 se prevé un crecimiento del 3% en el mercado de IT después de un año de decrecimiento debido a las recesiones económicas sufridas. (Roset 2017)

Hasta el año 2016 Argentina experimentó un crecimiento sostenido de la facturación por productos y servicios de IT, así como un incremento en el nivel de empleo de profesionales en IT. La siguiente tabla muestra los niveles mencionados:

Figura N°10: Evolución del mercado IT en Argentina.



Fuente: Cámara de la Industria Argentina del Software

Desde la Cámara de la Industria Argentina del Software (2018) son optimistas respecto al mercado argentino.

“Actualmente, la producción nacional del rubro IT, al igual que otras industrias competitivas, es uno de los sectores de la economía que muestra mayor

nivel de dinamismo y, por ende, es considerado por el gobierno como un actor de importancia estratégica para el desarrollo del país en su conjunto.”

Esto se basa en lo que ellos consideran, son ventajas del mercado argentino, y preparan el terreno para inversiones productivas. Las ventajas son las siguientes:

- Recursos humanos altamente calificados.
- Excelencia académica.
- Manejo del idioma inglés.
- Empatía.
- Innovación y capacidad creativa.
- Infraestructura de telecomunicaciones e informática adecuada.
- Costos y precios competitivos.
- Creciente inserción en nuevos mercados externos y, por ende, aumento en las exportaciones.
- Trabajo mancomunado entre el gobierno, el sector académico y el sector empresario.
- Fuerte recuperación del mercado interno.
- Marco legal que incentiva el desarrollo del sector.

2.3.3 Políticas de retención de personal

La gestión de recursos humanos en la industria IT no escapa a las dificultades de cualquier otra industria. Una de ellas: la rotación de empleados.

Según la Cámara de Empresas de Software & Servicios Informáticos de la República Argentina, por año, de cada 100 empleados, 25 cambian de lugar de trabajo y se reclutan 31.

Terlato (2014) hace referencia al daño que produce la rotación de los empleados desmotivados. Al irse de la organización se llevan parte del conocimiento de las compañías y generan costos adicionales en capacitación y selección. No menos importante y dañino son los empleados desmotivados que no consiguen irse. Estos reducen su aporte, disminuyen su desempeño y enrarecen el clima laboral.

Mina explica el problema de la rotación en la industria IT:

“...existe un conflicto que pareciera ser un denominador común en muchas de las empresas y que tiene que ver con las dificultades para la atracción y retención del talento.”
(Mina, 2005, p.)

En la Decimoséptima Edición de la encuesta Anual de CEO`s, llevada a cabo por *PriceWaterHouseCoopers*, el 88% de los ejecutivos argentinos ha reportado que tiene en agenda algún cambio en las estrategias orientadas a la búsqueda de personal calificado, en consonancia con el 90% de los ejecutivos latinoamericanos (entre quienes se destaca el 97% de los mexicanos) y el 93% a nivel global. Aun así, cabe señalar que son muy pocos los empresarios del país que cuentan con algún cambio en curso o ya concluido. En relación con las estrategias de talentos: solo el 5% ha entrado en acción, encontrándose el 83% enfocado en alguna etapa del diseño o planificación de un programa. En este sentido, el 45% de los ejecutivos argentinos entrevistados ha declarado estar preocupado por la disponibilidad de personal calificado en el mercado laboral. No obstante, esta preocupación fue enfatizada tanto por los CEO`s de la región como del mundo, con el 63% de sus respuestas en ambos casos.

Mina (2015) interpreta un informe de prospectiva TIC 2020 y dice:

“en el último quinquenio la evolución de la industria TIC en la Argentina ha experimentado un desajuste entre la oferta y la demanda de recursos humanos. En tanto porque la demanda continúa creciendo persistentemente, como porque la oferta no logra reaccionar y adecuar su crecimiento.”

Por otro lado, el mundo IT y sus características específicas de la industria configuran la manera en que se retiene el talento y las expectativas del capital humano valioso.

Una situación compleja se desarrolla, la fidelización de los empleados ya no se consigue con recompensas monetarias. El dinero ya no es un elemento suficiente para la motivación y algunos autores no lo consideran como una vía para lograrla de una manera sustentable (Serna, 2009).

No solo que estos métodos no generan una motivación a largo plazo, sino que pueden crear conflictos internos en la empresa por incompatibilidades en las escalas de remuneraciones de diferentes áreas lo cual desencadena en la destrucción del compromiso y la creatividad (Terlato, 2014).

Los empleados de IT son personas a las que no las mueve el dinero. Para ellos es más importante trabajar y contribuir con cambios que mejoren a la empresa o al proyecto en el cual se desempeñan (Martínez Marín 2018)

Se destacan otras maneras para motivar al personal de IT. La principal herramienta viene dada desde Capacitación y Desarrollo, las cuales ayudan a satisfacer necesidades motivacionales intrínsecas. De esta manera el empleado querrá trabajar, innovar y comprometerse. Con lo cual podemos decir que la formación, el desarrollo y el plan de carrera es de los factores que más inciden en la retención del personal IT (Mina, 2015).

Maister (2009) dice:

“...las personas no entran a trabajos de consultorías para conseguir trabajo, sino para construir una carrera.”

De esta manera podemos relacionar, como dice Mina, que los atributos más significativos para la retención del personal de consultoría IT son los que ayuden al personal a desarrollar una carrera.

La nota publicada por el diario Perfil en el año 2015 lista algunos cambios que las empresas han implementado para la retención y cuidado del personal. Entre los más relevantes se encuentran:

- Espacios de trabajo más amigables y descontracturados, que incluyan áreas de recreación, gimnasio, área de refrigerios.
- Mayor Flexibilidad, home-office y un mejor balance vida-trabajo muy demandado por los jóvenes, manejar sus propios horarios, utilizar un dress-code no formal y descontracturados.
- Planes de capacitación y desarrollo profesional de los recursos humanos.

Por otro lado, Martínez Marín (2018) lista los puntos clave para retener a los empleados de IT:

Figura N°11: Aspectos clave para la retención de empleados IT.

Flexibilidad	Horarios flexibles y autonomía
Sueldo	Acorde al mercado, pero no determinante
Valoración	Reconocimiento de las tareas realizadas
Buen clima de trabajo	Relaciones interpersonales
Capacitación	Continuo desarrollo y aprendizaje
Comunicación organizacional	Transmisión de valores y objetivos

Fuente: Elaboración propia en base a Martínez Marín

3. Metodología de la investigación

3.1 Paradigma de la Investigación.

La presente investigación se desarrolla bajo un paradigma cualitativo.

Khun (1970) define a paradigma como una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina.

Apple (1978) explica que lo cuantitativo o lo cualitativo no son simplemente modos de describir los hechos sino son más bien modos de atender a los fenómenos e interactuar con ellos.

Jacobs (1987) enumera las características principales de los métodos cualitativos:

1. Inducción analítica: comienza con la observación de hechos; las generalizaciones son hechas a partir de los datos recogidos tratando de descubrir patrones
2. Proximidad: cercanía del observador a los hechos y personas. Se estudian los fenómenos en el propio entorno natural en que ocurren. No hay neutralidad
3. Mundo cotidiano: el estudio de la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales
4. Descubrimiento de la estructura de interpretación, no imponerla.
5. Actividad dialógica: no sólo se observan los datos, sino que hay diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción (datos) y deducción (hipótesis) generándose unos significados negociados y consensuados
6. Priman los aspectos subjetivos: se buscan más los significados intersubjetivos construidos y atribuidos por los actores sociales a los hechos que la realidad de estos mismos hechos y sus leyes.
7. Prima el uso del lenguaje simbólico y los conceptos comprensivos por sobre el de los signos numéricos (la estadística)

3.2 Tipo de Investigación

En esta investigación se recurre a la investigación descriptiva, más específicamente al estudio de caso Baufest. Esta empresa es una consultora de IT de más de 20 años de experiencia con presencia en Argentina, Chile, México, Estados Unidos y España. Brinda asesoramiento en las áreas de “Transformación digital”, “Data science”, “Infraestructura híbrida”, “Business critical software development” e “Innovation in software delivery”. Baufest tiene una visión a futuro fundada en 4 valores fundamentales: Cercanía (con sus clientes e internamente), creatividad, calidad y compromiso. Otra característica fundamental de Baufest es su compromiso con la gestión del ambiente de trabajo para mantener a sus empleados motivados y satisfechos. Sobre este último punto es que se basa el presente trabajo. La elección del tipo de investigación está fundamentada en:

Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan. Además, detalla distintos tipos de estudios descriptivos:

- El estudio de conjunto (extenso y transversal), trata de un número de casos relativamente grande en el momento dado y obtiene estadísticas deducidas de grupos de casos especiales.
- El estudio de casos (intenso longitudinal) analiza detalladamente un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital
- Estudios comparativos causales. Intenta dar respuesta a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales. Como casi siempre es factible para estudiar las causas es un análisis de lo que realmente ocurre.

Merina (1988) señala cuatro propiedades esenciales del estudio de caso:

- Particular: se centra en una situación, evento, programa o fenómeno.
- Descriptivo: realiza una rica descripción del fenómeno estudiado

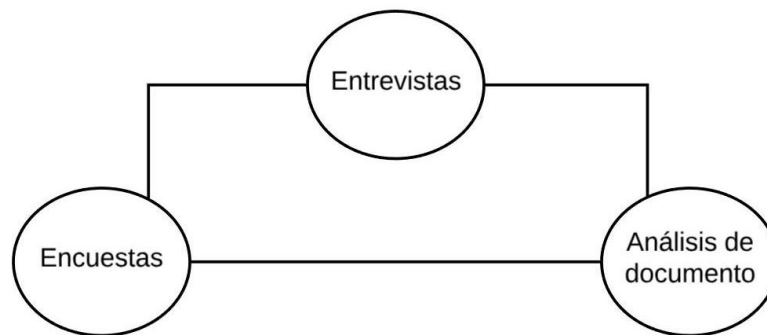
- Heurístico: el estudio ilumina al lector sobre la comprensión del caso
- Inductivo: llega a generalizaciones partiendo de conceptos o hipótesis partiendo de datos.

3.3 Instrumentos

Se realizará una triangulación utilizando tres tipos de instrumentos de investigación:

- Entrevistas: a directivos de la empresa que se investiga.
- Análisis de documentos: documentos internos de la empresa que se investiga relacionados con la organización “Great place to Work”.
- Encuestas: realizados a empleados de la empresa que se investiga.

Figura N°12: Triangulación de instrumentos.



Fuente: Elaboración propia

Cook y Reichardt (1986) enumeran como ventajas de la triangulación:

- Posibilita la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación
- Se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado

- Contrastando resultados posiblemente divergentes y obligando a replanteamientos o razonamientos depurados.

Figura N°13: Cuadro de variables, dimensiones, indicadores e instrumentos.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTO	
Estructuras en red	Comunicación dentro de las estructuras en red	Preferencia de vías de comunicación dentro de la empresa	Entrevista pregunta 3	
			Encuesta pregunta 10	
	Ambiente de trabajo en las estructuras en red	Características principales de la cultura organizacional	Acciones para gestionar el ambiente de trabajo en estructuras del cliente	Entrevista pregunta 7
				Entrevista pregunta 2
				Análisis de documento
				Encuesta pregunta 3
		Encuesta pregunta 4		
		Encuesta pregunta 7		
Motivación y rotación	Causales de rotación	Influencia del proyecto asignado al consultor en la intención de rotación	Entrevista pregunta 6	
		valoracion de causales de rotacion por consultores	Encuesta pregunta 5	
		Reconocimiento percibido por consultor	Encuesta pregunta 9	
	Maneras de motivar a los empleados	Acciones tomadas desde la empresa para mantener motivados a los empleados	Encuesta pregunta 6	
			Entrevista pregunta 8	
Consultoras	Importancia y alcance de los consultores	Importancia de los consultores percibida desde los directivos	Entrevista pregunta 4	
	Características específicas de la industria IT	Diferencias entre el consultor IT y los consultores de otros rubros	Entrevista pregunta 5	
	Retencion de consultores	Valoracion de los beneficios otorgados por Baufest	Encuesta pregunta 8	

Fuente: Elaboración propia

Entrevista

1. ¿Qué es Baufest?
2. ¿Qué experiencias o casos se te ocurren que reflejen la cultura organizacional de Baufest? ¿Consideras que la cultura es importante para los empleados?
3. A la hora de comunicarse con los empleados de la organización, ¿qué vías utilizan y qué resultados les generan estas vías utilizadas?

4. ¿Qué importancia tienen los consultores para Baufest?
5. ¿Qué diferencia existe entre un consultor IT y un consultor de otro rubro? ¿Es distinto el consultor IT al resto de los consultores?
6. ¿Considera que los proyectos asignados son una determinante en la motivación de los consultores? ¿Considera que puede ser un causal de rotación?
7. ¿De qué manera gestionan el ambiente de trabajo de los consultores que desarrollan sus tareas en las organizaciones clientes?
8. ¿Qué acciones toma Baufest para mantener motivado a los consultores?

Encuesta

1. Edad
2. Antigüedad en Baufest
3. Trabajo fuera de Baufest. Me siento identificado con la cultura y valores de Baufest
4. El buen ambiente del trabajo es una condición necesaria para permanecer en la empresa:
5. Considero que las principales causas de rotación en empresas TIC es: [Capacitación]
Considero que las principales causas de rotación en empresas TIC es: [Remuneración]
Considero que las principales causas de rotación en empresas TIC es: [Ambiente laboral]
Considero que las principales causas de rotación en empresas TIC es: [Oportunidades de crecimiento]
Considero que las principales causas de rotación en empresas TIC es: [Proyectos desafiantes]
Considero que las principales causas de rotación en empresas TIC es: [Equipo de trabajo]
6. Califico el ambiente de trabajo en Baufest de la siguiente manera [Infraestructura]

Califico el ambiente de trabajo en Baufest de la siguiente manera [Accesibilidad a la oficina]

Califico el ambiente de trabajo en Baufest de la siguiente manera [Beneficios]

Califico el ambiente de trabajo en Baufest de la siguiente manera [Espacio de trabajo]

Califico el ambiente de trabajo en Baufest de la siguiente manera [Flexibilidad]

Califico el ambiente de trabajo en Baufest de la siguiente manera [Relación con pares]

7. Califico el ambiente de trabajo en el Cliente de la siguiente manera [Infraestructura]

Califico el ambiente de trabajo en el Cliente de la siguiente manera [Accesibilidad a la oficina]

Califico el ambiente de trabajo en el Cliente de la siguiente manera [Beneficios]

Califico el ambiente de trabajo en el Cliente de la siguiente manera [Espacio de trabajo]

Califico el ambiente de trabajo en el Cliente de la siguiente manera [Flexibilidad]

Califico el ambiente de trabajo en el Cliente de la siguiente manera [Relación con pares]

8. Los beneficios que otorga trabajar en Baufest en comparación al cliente son

9. Siento que Baufest reconoce mi trabajo

10. El/los medio/s que prefiero para enterarme de las noticias relevantes de la empresa y estar informado

4. Trabajo de campo

4.1 Análisis de entrevista Adrián Lasso.

Adrián Lasso ocupa el cargo de Chief Innovation officer, y es uno de los 3 socios de Baufest desde el año 1997, acompañando los grandes procesos de crecimiento desde ese entonces.

Nos cuenta de la historia de la empresa, donde son las principales operaciones y

cuáles son esas operaciones. También indica que son grandes utilizadores del benchmarking para casi todos los usos posibles, como para el área de recursos humanos, tecnologías para el negocio o metodologías de trabajo motivantes. Su mirada de Baufest, y como esta motiva a sus empleados preguntada en el punto 1 de la entrevista es relacionable con lo investigado en el capítulo 2.3.2. En esta introducción de la empresa, se logra obtener una mirada global y general de la empresa investigada.

El entrevistado, en la pregunta 2, considera que la cultura organizacional se refleja a partir de los mecanismos internos o prácticas dentro de la organización, presentando ejemplos de esos mecanismos. El indica que uno de los principales mecanismos utilizados es la concepción de la empresa basada en conocimiento. Miden el valor intelectual y contable a través de tres frentes: las relaciones de los empleados con el exterior, los procesos y sistemas internos que los individuos tienen y las personas. Estos conceptos fueron estudiados en el capítulo 1 del marco teórico, siendo componentes esenciales para el funcionamiento de estructuras reticulares, capítulo 2.1.3. En la pregunta 3, en cuanto a las vías de comunicación y estructuras reticulares, Adrián menciona que lo más importante son las relaciones personales. Hacer que cada uno de sus empleados se sientan parte del grupo principal, que estén involucrados en la mayor cantidad de aspectos posibles de la organización. El capítulo 2.1.2 habla de la importancia de la comunicación y tipos de comunicación dentro de las estructuras en red. Por esto, si bien se utilizan diversos mecanismos, el principal utilizado es programa de tutores, con comunicación directa entre las personas.

Otro punto importante es el uso de tecnologías de comunicación para poder mantener estas relaciones cercanas, más allá de la distancia física. Esto lo relacionamos con el autor Van Dijck, J. (2013), citado en el capítulo 2.1.3

Ya en la pregunta número 4, Uno de los aspectos más importantes marcados por Adrián, es el capital intelectual. Cada consultor tiene un perfil y rol distinto dentro de cada proyecto de acuerdo con sus aptitudes y capacidades, claro ejemplo de lo mencionado por Maister (2000) en el capítulo 2.3.1 y las formas de organización de las consultoras también

en el mismo capítulo. Al momento de ingreso a la compañía, se realizan distintas capacitaciones con el fin de estandarizar procesos, igualmente dicho por el autor.

Las diferencias entre un consultor IT y uno de otro rubro es que ellos son más técnicos, y al no trabajar con elementos blandos, deben tener cuidado durante la convivencia. Esta afirmación es obtenida en la pregunta 5 de la entrevista a Adrián, y se relaciona con lo escrito y citado en nuestro capítulo 2.3.2 por Lucena 2014. Es importante transmitirles la cultura Baufest y que sientan una autorrealización, tal como Maslow indica como cúspide de la motivación y engagement de los empleados. Capítulo 2.2.1

En cuanto a la rotación, pregunta 6, Adrián indica que Baufest es una empresa que le da suma importancia, ya que “si la personas rotan mucho, se pierde la cultura”. Trabajan con el triángulo personas, procesos y herramientas, en vistas de disminuir la rotación debido a la gran demanda de profesionales IT. Este concepto es similar a lo postulado por Terlato (2014) en nuestro capítulo 2.3.3 sobre índices de rotación en consultoría IT

A partir de los proyectos asignados, Adrián afirma que los empleados se capacitan, adquieren experiencia y capital intelectual. Cree que es importante el equilibrio entre el estilo personal y cada proyecto. Maister afirma que este es el camino habitual de cada consultor, postulado en el capítulo 2.3.1.

El clima de trabajo en el cliente, según la respuesta del punto 7 del entrevistado, no se puede gestionar ya que la persona debe manejarse de acuerdo con las pautas de ese entorno. Para poder facilitar el buen desempeño, se utilizan metodologías Ágiles Scrum, donde la planificación es por consenso. De esta manera se mejora el ownership de cada proyecto.

Baufest, como principal fuente de motivación, busca entender las expectativas de sus empleados a través del tutor. A su vez, trabajan con capacitaciones, el tema del deseo en cada caso particular y los insight y autoconocimiento por parte de las personas. Esto es un acercamiento a lo postulado por Martínez Marín (2018) para retener Consultores IT en nuestro capítulo 2.3.3

4.2 Análisis de entrevista Mariano Foriasso

En primera instancia le consultamos a Mariano acerca de la cultura de Baufest, de que se trataba y como la transmitían, pregunta la cual comenzó a responder citando la

visión de la empresa: “Nuestra visión es crear soluciones IT que mejoren la vida de la gente”. Nos comentó que ese era uno de los pilares en el cual hacían más hincapié y agregó que utilizan el sistema de las 4 C’s para transmitirlo: Cercanía, Creatividad, Calidad y Compromiso. Menciona que en un mundo tan rígido como el de IT, su objetivo es transmitir felicidad a los clientes y a ellos mismos con los resultados de su trabajo. Este tema se abordó en el marco teórico cuando se citó a Alton (punto 2.1.3). Lo que intenta Baufest es inculcar un fin más allá de lo personal y organizacional remarcando la felicidad que genera los resultados del trabajo. En cuanto a la transmisión de la cultura, considera que el principal medio es dando el ejemplo; tienen vigente un sistema de tutoría en el cual a cada consultor se le asigna un tutor para que lo ayude a desarrollarse profesionalmente y capacitar a los tutores con el fin de que puedan también transmitirle la cultura y los valores de la empresa.

En segundo lugar, se le consultó si existía una diferencia entre los consultores de IT y un consultor de otro rubro, a lo que respondió que la principal diferencia que encuentra es la carencia en las habilidades blandas por parte de los consultores IT y se justificó diciendo que en la universidad únicamente les enseñan las cuestiones técnicas de la profesión, pero no como relacionarse y liderar equipos.

Al consultar acerca de la rotación, el entrevistado aseguró que existe un alto nivel de rotación en los consultores debido a una variedad de factores. Por un lado, comentó que la mayoría de los consultores no concluyen los estudios universitarios al verse abordados de trabajo y en una buena situación económica, lo cual los termina perjudicando ya que eso les impide llegar a determinados puestos jerárquicos y terminan rotando a otra organización. También, tal como mencionamos con la interpretación de Mina de un informe de perspectiva TIC 2020 (capítulo 2.3.3), afirma que la demanda del mercado IT en Argentina es mucho mayor que la oferta, por lo que los consultores se ven constantemente tentados económicamente por otras empresas y muchas veces resulta imposible retenerlos. Acto seguido, le preguntamos qué acciones tomaba Baufest para evitar la rotación a lo que nos contestó que tienen muchas estrategias para lograr este cometido. En cuanto al trabajo en sí, tratan de que los consultores no solo hagan el trabajo por cumplir el objetivo, sino que vean el impacto que sus acciones generan en la sociedad. También hacen énfasis en la rotación de proyectos y objetivos con el fin de que el consultor se mantenga motivado, no se canse

de estar mucho tiempo trabajando sobre lo mismo y tenga la posibilidad de innovar y crecer conociendo distintas problemáticas y formas de resolverlas. Por último, aprovechando de que la dirección de la empresa se encuentra en Argentina, los hacen partícipes de la toma de decisiones de la estrategia de la organización a mediano y largo plazo para que sientan que cumplen un rol importante más allá de su trabajo cotidiano.

Para concluir, le preguntamos a Mariano acerca del punto central de esta investigación; cómo hacen para controlar el ambiente de trabajo del cliente y que esto no les afecte en la motivación de los consultores, a lo que nos enumeró una variedad de acciones que toman para evitar problemáticas: Cuando tienen que trabajar feriados los recompensan con días de vacaciones, hacen que los consultores tengan que ir mensualmente a las instalaciones de Baufest, forman grupos para que no se sientan solos en un entorno ajeno, asignan personal para que los vayan a visitar y atiendan sus problemas y necesidades, les dan dinero para desayunar (beneficio el cual tienen en Baufest y no en el cliente) y le ponen un límite de dos años a cada proyecto.

4.3 Diferencial Semántico

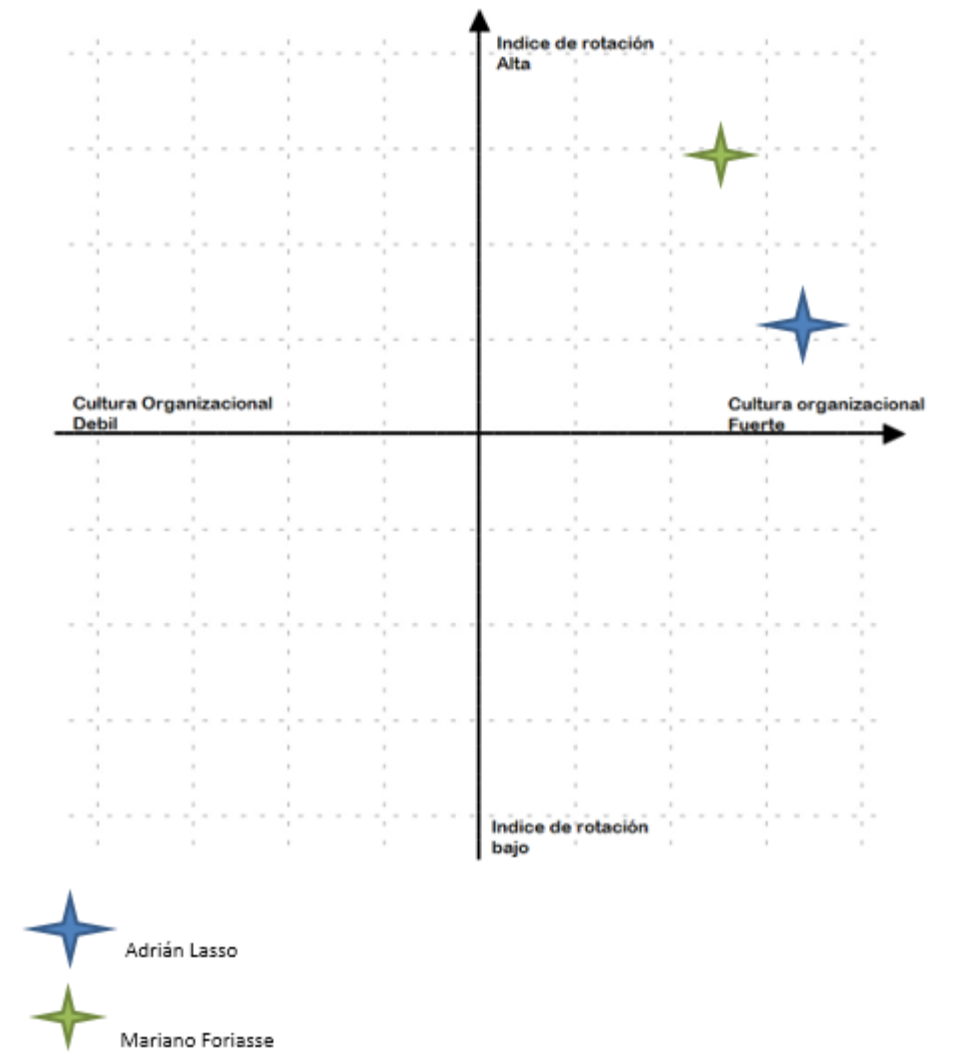
La siguiente tabla resume lo dicho por los entrevistados sobre las variables más relevantes que se investigaron en este trabajo. Dadas las similitudes encontradas entre ambos, podemos identificar la validez de las afirmaciones.

Figura N°14: Cuadro de indicadores relacionado con entrevistas.

	Adrian Lasso	Mariano Foriasse
Características Principales de la cultura organizacional	Relaciones internas y externas, Procesos y sistemas internos, las personas	Cercanía, Creatividad, Calidad y Compromiso
Causas de Rotacion de Consultores	Nivel económico, profesional y clima laboral	Nivel profesional, poco compromiso, competencia con clientes
Motivacion de los consultores en empresas clientes	Engagement, metodologias Agile Scrum, formacion y aprendizaje del cliente	Metodologias de Trabajo Agile, generar compromiso
Gestion del ambiente del trabajo en estructuras del cliente	Imposible o muy dificil gestionar el ambiente de trabajo	Se rota al personal por clientes, se trata de nivelar beneficios

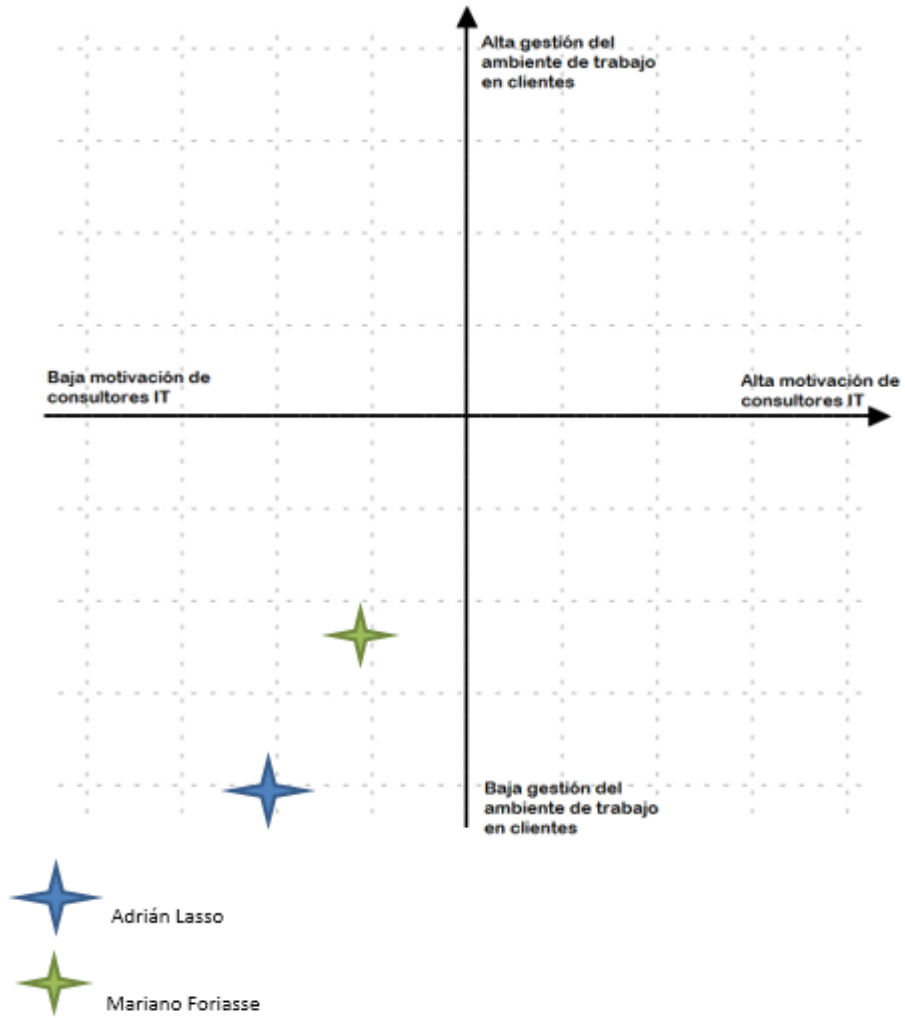
Fuente: Elaboración propia.

Figura N°15: Análisis del panorama general de Baufest enfocándose en cultura y nivel de rotación.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

Figura N°16: Alcance de la gestión del ambiente de trabajo y nivel de motivación de consultores.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

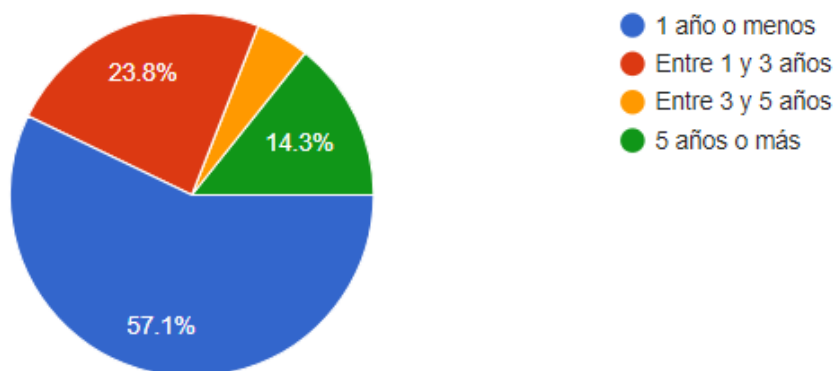
4.4 Análisis de encuestas a consultores de Baufest

Las presentes encuestas fueron realizadas vía e-mail a consultores de Baufest que desempeñan sus tareas en las instalaciones de trabajo de los clientes de Baufest en la provincia de Buenos Aires. El 76,2% de los encuestados tiene entre 21 y 35 años. El 14,3% tiene entre 36 y 45 años y el 9.5% 46 o más años.

La antigüedad en Baufest de los encuestados se puede apreciar en la figura x. El 57,1% tiene un año o menos en la empresa. El 23,8% tiene entre 1 y 3 años, el 4,8% tiene entre 3 y 5 años y el 14,3% tiene 5 o más años de antigüedad.

Esto puede relacionarse con lo que postula la Cámara de Empresas de Software & Servicios Informáticos de la República Argentina en el punto 2.3.3. del marco teórico. También podemos relacionarlo con lo que decía Mina (2015) en el punto 2.3.3 del marco teórico.

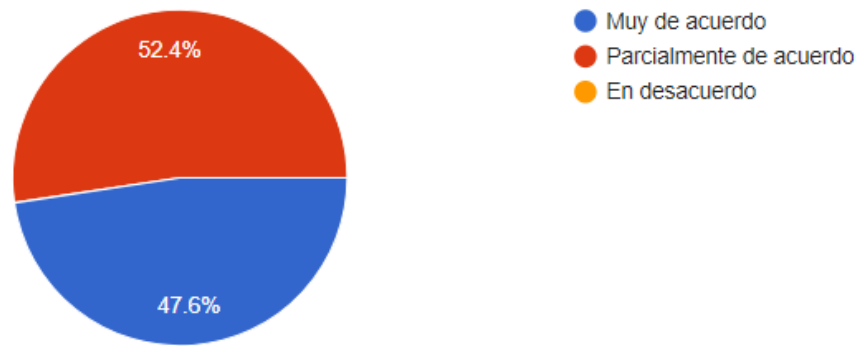
Figura N°17: Rango etario de encuestados.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

El grado de aceptación de los encuestados respecto de la cultura y valores de Baufest arrojó los siguientes resultados (Figura x). Un 47,6% está muy de acuerdo con los mismos y un 52,4% está de acuerdo con la cultura y valores. Un 0% está en desacuerdo. Esto se relaciona con lo expuesto en el capítulo 2.1.3 acerca de las culturas fuertes y débiles. En las culturas fuertes tienen valores firmes y aceptados por sus integrantes, lo cual repercute en una alta adhesión de la misión, visión y valores de la compañía.

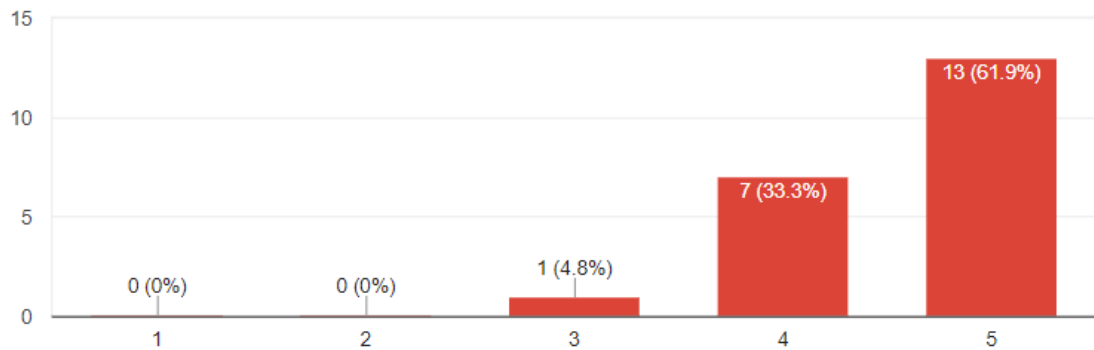
Figura N°18: Grado de aceptación con la cultura y valores de Baufest.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

A los encuestados se los consultó con respecto a que tanto consideraban al ambiente de trabajo como una condición necesaria para permanecer en la empresa (Figura x). La ponderación iba del 1 al 5 considerando el 1 como “condición no necesaria” y el 5 como “condición necesaria”. El resultado fue 4,8% considero 3, 33,3% considero 4, y 61,9% considero 5. El promedio de todas las encuestas realizadas arroja un resultado de 4,57, lo cual demuestra que los empleados consultados consideran el ambiente de trabajo como una condición importante para permanecer en la empresa.

Figura N°19: Grado de consideración del ambiente de trabajo como condición necesaria para permanecer en la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

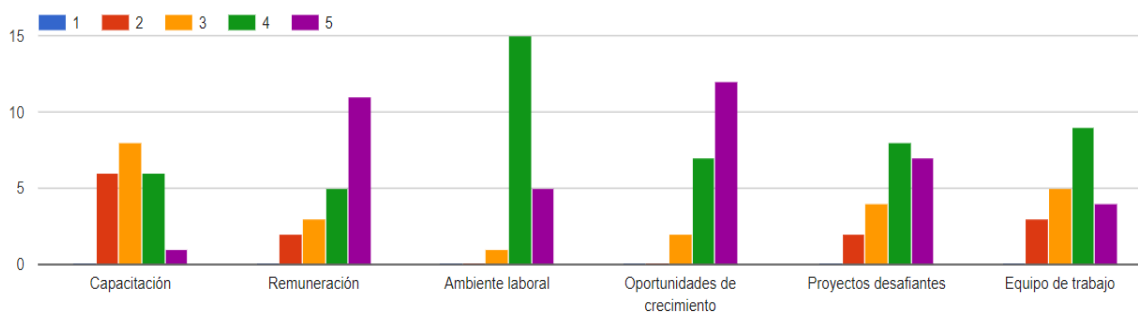
Esto se relaciona con lo dicho por Hay Group (2014) en el punto 2.1.1. del marco teórico.

También se consultó, como se aprecia en la figura x, cuales creían eran las principales causas de rotación dentro de la industria IT. El promedio de los resultados fueron los siguientes:

- Capacitación: 3,09
- Remuneración: 4,19
- Ambiente laboral: 4,19
- Oportunidades de crecimiento: 4,28
- Proyectos desafiantes: 3,95
- Equipo de trabajo: 3,66

Se puede apreciar que las causas con mayor valor son: Oportunidades de crecimiento, Ambiente laboral y Remuneración. Esto va de la mano con lo que decía Maister (2009) en el punto 2.3.3 del marco teórico. Por otro lado, también podemos relacionar los resultados con lo expuesto por el diario Perfil en el punto 2.3.3. del marco teórico. Entre los puntos detallados se encontraba "Espacios de trabajo más amigables y descontracturados" lo cual forma parte del ambiente laboral que eligieron los encuestados.

Figura N°20: Principales causas de rotación en la industria IT según encuestados.



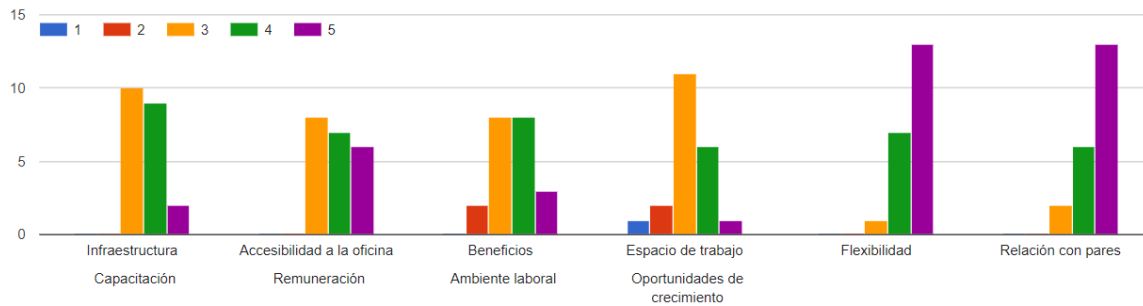
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Las figuras x y x se analizaron de manera conjunta para realizar una comparación entre Baufest y la empresa cliente según la visión de los encuestados. En primer lugar, los promedios de los factores que hacen al ambiente laboral de Baufest como se puede apreciar en la figura X arrojaron los siguientes valores:

- Infraestructura: 3,61
- Accesibilidad a la oficina: 3,90

- Beneficios: 3,57
- Espacio de trabajo: 3,19
- Flexibilidad: 4,57
- Relación con pares: 4,52

Figura N°21: Evaluación de factores del ambiente de trabajo en Baufest.

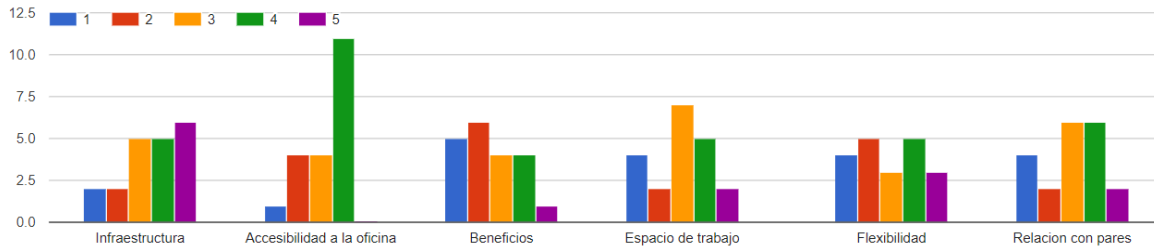


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

En segundo lugar, los valores que arrojó la evaluación de los factores del ambiente laboral de la empresa cliente (Figura x) arrojaron los siguientes valores:

- Infraestructura: 3,55
- Accesibilidad a la oficina: 3,25
- Beneficios: 2,15
- Espacio de trabajo: 2,95
- Flexibilidad: 2,9
- Relación con pares: 3

Figura N°22: Evaluación de factores del ambiente de trabajo en la empresa cliente.

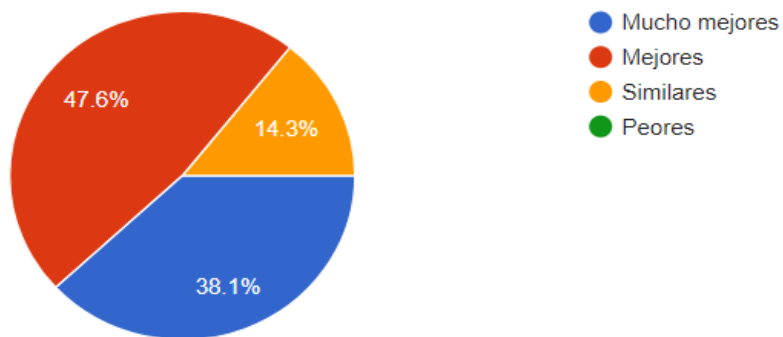


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Como se puede apreciar, en todos los aspectos que forman al ambiente de trabajo, Baufest tiene una mejor calificación que las empresas clientes. Es interesante relacionar este punto con lo expresado por las teorías de Morosini, Cartwright & Cooper, Kavanagh y Larsson.

También se preguntó a los consultores respecto los beneficios que ofrece Baufest y los beneficios que ofrecen las empresas clientes (Figura x). Un 38,1% considera que los beneficios de Baufest son muy superiores a los ofrecidos por el cliente. Por otro lado, el 47,6% considera que los beneficios de Baufest son mejores, aunque no en demasía, a los ofrecidos por el cliente. Finalmente, un 14,3% considera que los beneficios ofrecidos por Baufest son similares a los de los clientes. Es importante destacar que ninguno de los encuestados considera que los beneficios del cliente sean mejores que los de Baufest.

Figura N°23: Comparación de los beneficios otorgados por Baufest contra los de los clientes.

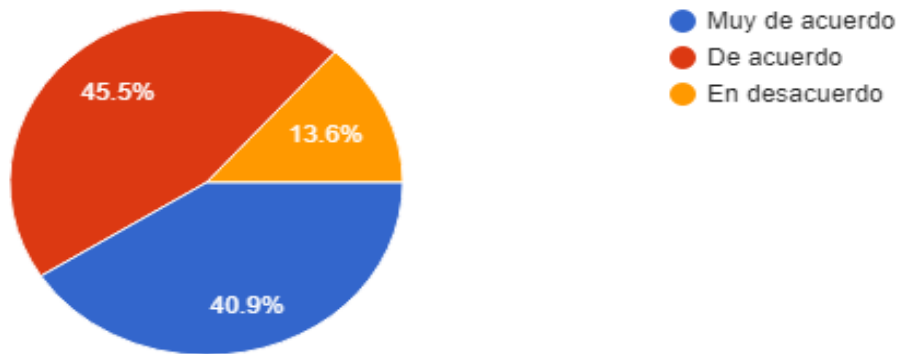


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Se indaga también en la creencia que tienen los empleados acerca de que Baufest reconoce y valora el trabajo que ellos realizan. La figura x nos muestra que un 40,9% está

muy conforme con el reconocimiento de parte de Baufest respecto a su trabajo. Un 45,4% está satisfecho con el reconocimiento de Baufest y un 13,6% considera que no es bien reconocido su trabajo.

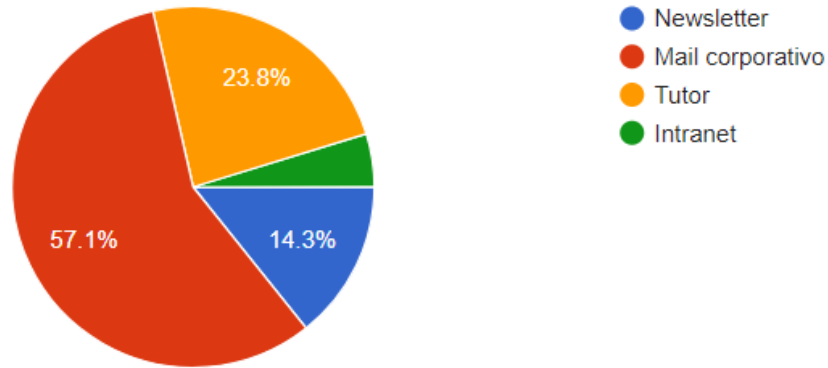
Figura N°24: Creencia de que Baufest reconoce el trabajo que realizan los encuestados.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Finalmente se consultó acerca de la preferencia a la hora de informarse acerca de las novedades corporativas de la empresa. Los resultados arrojaron que un 57,1% prefiere el uso del mail corporativo para esto. Un 23,8% prefiere el tutor, el 14,3% elige el newsletter corporativo y finalmente el 4,8% prefiere la intranet. Esto puede ser relacionado con lo expresado por Latour (2008) en el punto 2.1.2 del marco teórico.

Figura N°25: Preferencia de los consultados para informarse de noticias de la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

4.5 Análisis de Documento

El documento “*Great Place to Work. Culture Audit 2017. Parte II*” consiste en un cuestionario de preguntas abiertas diseñadas con el objetivo de conocer aquellas prácticas y políticas que caracterizan y distinguen la cultura del ambiente laboral. Este documento se focaliza en aquellas prácticas o políticas que pueden considerarse únicas, inusuales o especiales, y en cómo estas afectan a sus empleados.

El cuestionario consta de 11 partes, siendo estas:

- Información general.
- Reclutamiento y bienvenida.
- Inspiración
- Discurso.
- El escuchar.
- Agradecimiento.
- Desarrollo.
- Cuidado.
- Celebración.
- Compartir.
- Cultura de trabajo y éxito organizacional.

Se le solicita a la organización que brinde los detalles necesarios para poder comprender el objetivo de las políticas, los programas específicos y los lazos que mantienen unida la cultura de su organización.

Si bien la información presente en el documento es carácter confidencial, es importante resaltar que, por ejemplo, los métodos de reclutamiento de Baufest están enfocados y dirigidos no solo a priorizar los conocimientos técnicos sino también valoran conocer los aspectos personales, gustos, motivaciones e intereses fuera del ámbito laboral, como así poder adaptarse fácilmente a la cultura “Baufesiana” tal lo comentado por Adrián Lasso en su entrevista.

A su vez, es importante mencionar que las formas de agradecimiento por parte de Baufest hacia sus empleados son variadas, ya que no solamente son monetarias, sino también reconocimientos públicos o premios extra.

Este documento es relevante para dicha investigación, ya que para poseer la calificación de “Great place to Work” se deben cumplir exigentes requisitos tanto de una fuerte cultura organizacional, mencionado en el capítulo 2.1.3 del marco teórico, fomentar el sentido de pertenencia y *Engagement*, mencionado en el capítulo 2.2.2, y una comunicación efectiva dentro de la organización, mencionado en el capítulo 2.1.2, entre otros requisitos y recomendaciones clave para mantener elevado la relación de los consultores con la empresa, de cada nodo entre sí, Capítulo 2.1.1.

A modo de conclusión, en los 11 puntos puede observarse que Baufest busca poder lograr una fuerte cultura organizacional de trabajo junto con la motivación de sus empleados, marcando la importancia de la comunicación interna de la organización tal como se refleja en el capítulo 2.1.2.

4.6 Triangulación metodológica

Una vez analizados los tres instrumentos: dos entrevistas, las encuestas y el documento “Great Place to Work”, se puede mencionar que, si bien en ciertas ocasiones se presentan algunas discrepancias esperadas, en gran parte las conclusiones a las que se arriban son semejantes. De esta manera, se puede observar una diferencia en la ponderación de los factores de rotación por parte de los entrevistados y los encuestados. Por ejemplo: tanto Adrián Lasso como Mariano Foriasso mencionaron que una de las causales más importantes de rotación es el desarrollo profesional de los más jóvenes mientras que en las

encuestas una de las causas de rotación se relaciona con la remuneración y el ambiente de trabajo.

Sin embargo, en los tres instrumentos, se valora el clima y la cultura organizacional como el elemento más importante dentro del lugar de trabajo. Otra similitud reflejada a partir del análisis de los tres instrumentos se relaciona con la idea de que se prefiere la comunicación a través del tutor o mediante un mail corporativo. Así mismo, se sostuvo que la comunicación es una herramienta clave dentro de la organización. Esto se logró demostrar también en el reconocimiento percibido por los consultores y en la valoración del consultor para los gerentes de Baufest.

A modo de conclusión, se puede decir que se ven validados los datos individuales de cada instrumento dado que el análisis en forma conjunta coincide con los mismos. De esta manera, al triangular los tres instrumentos que logra obtener una aproximación de forma integral y holística de Baufest. A partir de la utilización de múltiples métodos dentro de dicha investigación, se logró llegar a un mismo objetivo siendo este el conocimiento de la cultura organizacional, las causas de rotación y la concepción de las consultoras IT.

5. Conclusión

El presente trabajo de investigación postula las siguientes preguntas ¿Cómo afecta la estructura de Baufest a la motivación de los consultores y al nivel de rotación de los mismos? ¿Qué condiciones tienen que tener las estructuras reticulares para que las personas se sientan motivadas y no roten?

Con el análisis del documento de “Great Place to Work” podemos ver que el ambiente de trabajo de Baufest es muy bueno. Esto configura un escenario en el cual los consultores se sienten contenidos y motivados. El problema se encuentra cuando nos acercamos a los nodos de la estructura de Baufest. Estos nodos son formados por los consultores que brindan servicios de consultoría y mantenimiento en las oficinas de los clientes.

Analizando las entrevistas (Pregunta 7) y la respuesta que nos da Mariano Foriasso podemos indicar que desde Baufest se toman acciones para gestionar el ambiente de trabajo de los consultores en empresas del cliente. Los esfuerzos que ellos realizan (recompensa por trabajar en feriados, visitas mensuales a oficinas de Baufest, personal de visita para atender sus necesidades, etc.) demuestran que es un aspecto que Baufest reconoce como significativo para el bienestar de sus empleados.

A pesar de esto y basándonos en la entrevista a Adrián Lasso (Pregunta 7), la gestión por parte de Baufest del ambiente de trabajo del cliente es limitada. Esto hace que casi en la totalidad de los casos no puedan brindar las mismas condiciones a sus consultores como si trabajaran en sus oficinas.

Por otro lado, si analizamos las encuestas realizadas a los consultores, vemos que hay una percepción y valoración distinta de los ambientes de trabajo del cliente con los de Baufest. En todos los conceptos a evaluar, Baufest resultó con mejor calificación que el cliente. Podemos determinar entonces que sus consultores al estar en contacto con ambientes de trabajo que escapan a la gestión efectiva de Baufest y perciben un deterioro en la calidad del mismo. Esto como pudimos ver afecta en su motivación, ya que el ambiente de trabajo es uno de los principales conceptos que inciden en la misma.

Basados en estos datos podemos inferir que la estructura de Baufest incide significativamente en la motivación de los consultores y posteriormente en el nivel de rotación de los mismos.

En segundo lugar, debemos evaluar el grado de aceptación de la cultura y valores de Baufest por parte de los consultores. En la encuesta realizada a los mismos más de mitad se consideraron sólo parcialmente de acuerdo con los mismos. Esto nos muestra que hay un posible problema de engagement entre Baufest y los consultores que trabajan en oficinas del cliente.

Por otro lado, se considera conjuntamente tanto la pregunta 8 de las entrevistas con el punto 10 de las encuestas (Preferencia de los consultores para informarse acerca de noticias de la empresa). Tanto Adrian como Mariano destacaron el programa de tutores para la bajada de información hacia todas las áreas de la organización. Una de las ventajas que ellos destacan es que hace la comunicación más informal, personal y cercana comparado contra otros métodos para comunicar. Sin embargo, la preferencia de los consultores es en un 57,1% por el mail corporativo y solo en un 23,8% en el tutor. Con estas variables podemos ver que la iniciativa del tutor no está siendo del todo efectiva en los consultores que trabajan con el cliente.

En base a esto podemos postular que la estructura de Baufest debe fomentar e incorporar una línea de diálogo directa, formal y continua de los consultores con sus respectivos tutores. Actualmente la misma no está del todo desarrollada y provoca un bajo engagement de los consultores para con Baufest, su cultura y sus valores. Además, la preferencia de los consultores por canales de comunicación convencionales antes que el tutor muestra impersonalidad y distancia de estos para con los miembros de Baufest.

6. Implicancias

Basados en la investigación realizada postulamos los siguientes puntos a llevar a cabo:

- Enfatizar la relación de los tutores para con los consultores que desempeñan sus tareas en las oficinas del cliente a través de reuniones continuas de feedback para evaluar la satisfacción del consultor y generar engagement a la empresa y su tutor.
- Permitir (en los casos que sea posible) un día de trabajo semanal desde las oficinas de Baufest para generar empatía con la cultura y valores de la empresa y cambiar el ambiente de trabajo para que no sea tan abrumador.
- Hacer un seguimiento más estricto de las problemáticas de los consultores con el fin de no perder la perspectiva de lo que pasa realmente y así evitar una baja en la motivación de los mismos.

7. Bibliografía

- Alton, L. (2017). Why Corporate Culture Is Becoming Even More Important. *Forbes*. Mayo 5, 2018, disponible en <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/02/17/why-corporate-culture-is-becoming-even-more-important/#48821fad69da>
- Altschul, C. (2003) *Estar de paso*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A
- Álvarez, E. (2014). *Mindfulness. Atención plena en el lugar de trabajo*. [PDF]. Visión Industrial.
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail*. Profit.
- Arceo, J. L. (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Artopoulos, A. (2015) *Desarrollo Informacional en América Latina. Casos de Pioneros de Buenos Aires*.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging introduction 7 concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200.
- Bakker, A., & Leiter, M. (2010). *Work Engagement* (1st ed.). Londres: Psychology Press.
- Cagigas, Jorge et al (2011). *Los diez retos de Silvia: Libros de Cabecera*.
- Carlos Eduardo Marulanda Echeverry et. al. (2017) *La cultura organizacional y su influencia en el ciclo de vida de la gestión del conocimiento de las Pymes del sector TI del eje cafetero de Colombia*. p 29 Vol 38.
- Chapman, G., & White, P. (2011). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo*. Portavoz.
- Chughtai, T. (n.d.). *Role of HR Practices in Turnover Intentions with the Mediating Effect of Employee Engagement*[PDF]. Pakistan: Management Sciences.
- Dama, H. (2014). Aseguran que el engagement funciona como un "blindaje" ante la incertidumbre laboral. *IProfesional*. Abril 5, 2018, disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/179148-engagement-incertidumbre-laboral-Aseguran-que-el-engagement-funciona-como-un-blindaje-ante-la-incertidumbre-laboral->
- Delta, M. (2003). *The Congruence Model: A Roadmap for Understanding Organizational Performance*[PDF]. Marsh & McLennan.

- Diez, J. (2008). Organizaciones, redes, innovación y competitividad territorial: análisis del caso Bahía Blanca. REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales.
- Engagement y empleados comprometidos. (n.d.). Mayo 21, 2018, disponible en <http://querygo.com/blog/2017/engagement-y-empleados-comprometidos/>
- Fajardo, R. (2016). Mindfulness. Herramienta para fomentar la empatía y el trabajo en equipo. Junio 3, 2018, disponible en <https://www.gestiopolis.com/mindfulness-herramienta-fomentar-la-empatia-trabajo-equipo/>
- Formanchuk, A. (2008). Problemas de comunicación interna en las empresas [Web log post]. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/problemas-comunicacion-interna-empresas/>
- Germer, Ch. (2005). *The Mindful Path to Self-Compassion: Freeing Yourself* disponible en *Destructive Thoughts and Emotions*. New York. The Guilford Press.
- Góngora, N. et al. “Estudio De Las Culturas Organizacionales.” *Ciencias Administrativas*, Dic. 2014.
- Hirschfeld, K. (2006). Retención del capital humano en las empresas. *Gestiopolis*. Abril 15, 2018, disponible <https://www.gestiopolis.com/retencion-del-capital-humano-en-las-empresas/>
- IT Consulting. (n.d.). Junio 5, 2018, disponible en <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/it-consulting>
- Journal of Business Studies Quarterly. (2013). Mayo 21, 2018, disponible en <http://jbsq.org/>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*. 10, 144-156.
- Kassim, I. (2015). *Employee engagement and human resource practices in the CEE region and Europe*[PDF]. Hungría: Journal of Management and Financial Sciences.
- Korn Ferry. (n.d.). Retrieved from <https://www.haygroup.com/ar/Index.aspx>
- Lechuga, N. (2016, May 6). Mindfulness o el Aquí y Ahora. Abril 16, 2018, disponible en <http://www.rrhhdigital.com/editorial/117251/>
- Lucena, C. (2014). ¿Para qué sirve la consultoría en TI? Junio 12, 2018, disponible en <https://www.forbes.com.mx/para-que-sirve-la-consultoria-en-ti/>
- Macías, E. (2017). El mercado de consultoría de TI crece por tercer año consecutivo en España. Mayo 6, 2018, disponible en <http://www.computerworld.es/negocio/el-mercado-de-consultoria-de-ti-crece-por-tercer-ano-consecutivo-en-espana>

- Maister, D. (2004). *The Anatomy of a Consulting Firm*. David Maister. Mayo 10, 2018, disponible en <http://davidmaister.com/articles/the-anatomy-of-a-consulting-firm/>
- Marín, Á. (2018). ¿Cómo retener al talento IT? Mayo 7, 2018, disponible en <https://business.openwebinars.net/blog/retener-al-talento-it/>
- Markos, S. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*[PDF]. India: International Journal of Business and Management.
- Marulanda, C. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia [PDF]. Medellín: Universidad EAFIT.
- Maxwell. (2017). Cut turnover and boost productivity with on-site mindfulness training. Mayo 23, 2018, disponible en <http://www.ibm-adison.com/Blogger/AppliedMindfulness/September-2017/Cut-turnover-and-boost-productivity-with-on-site-mindfulness-training/index.php?cparticle=2&siarticle=1>
- Mayhew, R. (2018). Tipos de rotación de personal. Junio 13, 2018, disponible en <https://www.cuidatudinero.com/13176584/tipos-de-rotacion-de-personal>
- Mead, M. (1953). *Cultural patterns and technical change*. Holanda: UNESCO.
- Mina, P. (2015). Tesis de maestría atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina. (Buenos Aires, 2015). 1-89. Mayo 7, 2018, disponible en https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Ming, F. (2008). *Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support*[PDF]. Japón: Journal of Business and Public Affairs.
- Montserrat, M. (2016). ¿Qué aporta el mindfulness al líder de una organización? Junio 23, 2018, disponible en <http://prevenblog.com/aporta-mindfulness-al-lider-una-organizacion/>
- Paz, C., Pérez, F., & Iglesias, V. (n.d.). *Servicios Especializados de Consultoría TI para alinear componentes de negocio y componentes TI en organizaciones manufactureras*[PDF]. España: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Penta. (2017). Profesionales felices: Los 5 beneficios del engagement laboral. Mayo 18, 2018, disponible en <http://info.pentaconsultoria.com/blog/empleados-felices-los-5-beneficios-del-engagement-laboral>
- Perrin T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report. [Online]

disponible en http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc? Webc = HRS /USA/2003/200309/Talent_2003.pdf (Oct. 30, 2008)

- Ploetner, O. (2008). The development of consulting in goods-based companies. *Industrial Marketing Management*.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*: Icaria Editorial.
- Reb, J. (n.d.). Can organizations leverage mindfulness trying to reduce employee turnover? Abril 17, 2017, disponible en <https://www.smu.edu.sg/podcast/can-organisations-leverage-mindfulness-training-reduce-employee-turnover>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*[PDF]. México: Pearson.
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, UK
- Schaufeli, W., Salanova, M., & Gonzalez, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two simple confirmatory factor analytic approach [PDF]. Holanda: Kluwer Academic Publishers.
- Page, T., Rahnema, A., et al. “Unlocking the flexible organization: Organizational design for an uncertain future,” Deloitte, 2016
- Zapata, E., Inés, C., & Antonio, H. (2010). *La consultoría de gestión humana en empresas medianas*. [PDF]. Colombia: Estudios Gerenciales.
- Flores, Roberto, J.L. Abreu & M.H. Badii (2008). Factores que originan la rotación de personal en empresas Mexicanas. México: Online, disponible en <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf>
- Reyes Ponce, Agustín (1991). *Administración de Personal*. México: Limusa Noriega editores.
- J. Richard Hackman & Greg R. Oldham (1980). *Teoría de características del puesto*. Estados Unidos: Online, disponible en http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424_02.pdf
- Robbins, S.P. (1999). *Organizational Behavior: Concepts, controversies and applications*. Hardcover: Prentice Hall
- Schermerhorn, J. (2000). *Organizational Behavior*. Estados Unidos: John Wiley & Sons INC
- Mayhew, R. (2017). Tipos de rotación de personal. Artículo online, disponible en <https://www.cuidatudinero.com/13176584/tipos-de-rotacion-de-personal>
- Bartlett, C. (2000). *The Individualized Organization*. Estados Unidos: Harper Perrenial

- Watts, D.J.; Strogatz, S.H. (1998). Collective dynamics of 'small-world' networks. Estados Unidos: Princeton University Press
- Uzzi, B. (1998). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-33.
- Latour B. (2008). Reensamblar lo social: Una introducción de la teoría del actor red. Francia: Manantial
- José Van Dijck (2013). The culture of connectivity. Holanda: Oxford University Press
- Stephen Castles (2001). Studying Social Transformation. Australia.
- Tomás Sánchez Criado (2006). La teoría del actor red. Artículo online, disponible en <https://sociologicas.files.wordpress.com/2012/03/tomas-sanchez-criado-la-teoria-del-actor-red.pdf>
- José Castillo Aponte (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Edificiones
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10 ed.)

8. Anexo

8.1 Entrevista a Adrián Lasso - Baufest

1. ¿Qué es Baufest?

Baufest es una empresa argentina que la hicimos dos socios. Al principio empezamos tres, Ángel y yo (Adrián Lasso) que nos conocimos en la facultad y nos dedicamos a dar servicios de TI, es decir, tecnología de información a grandes empresas. Por servicios de TI, entendemos todo lo que tenga que ver con desarrollo que es el 80% o 90% de nuestra

facturación en distintas variantes, pero siempre relacionado con el desarrollo a medida, no tenemos producto por ahora y lo que hacemos son desarrollo de aplicaciones para grandes empresas y después el mantenimiento de esas aplicaciones para que estén vigentes. Alrededor de eso, también tenemos cosas de datos. Entonces todo lo que tiene que ver con integración de información, con mantenimiento de servidor y todo lo que tiene que ver con data warehouse, explotación de la información, etc. Entonces desarrolló, tema de datos y después producto de hacer mucho desarrollo lo que tenemos es mucho conocimiento de lo que es las prácticas para el desarrollo, entonces vendemos el conocimiento de cómo desarrollar software y como es el ciclo de vida a las empresas. Se lo damos en el formato de consultoría. Básicamente es eso: mucho de desarrollo de software, tema de datos y consultoría en ingeniería de software.

La empresa nació en el 91, la creó mi socio y yo me sume en el 97. Hoy somos alrededor de unas 420, 430 personas a nivel regional. Tenemos oficina acá principalmente, en México que es la segunda operación más grande con unas 50 personas, en Chile que empezamos hace tres años y somos unas 15 personas ahora y en Estados Unidos que tenemos una filial que es más comercial, vende, se desarrolla acá y con viajes se hace el delivery. Igual ese modelo va cambiando, en los otros países la idea es tener una Baufest mexicana, una Baufest chilena que se desarrolle en forma independiente, que crezca lo mismo o más que Argentina y que tenga una cultura local. Lo que compartimos entre todos, porque hay un gobierno centralizado junto con una estructura y servicios centralizados, es eso la cultura, servicios y bueno, una visión o una estratégica en común.

Después como cosa importante, nosotros nos fijamos normalmente o nos gusta tener benchmark, viste que sean estándares importantes de la industria con los cuales poder compararnos. El primero con que empezamos a trabajar fuerte fue con el tema del clima interno, entonces hace nueve años pertenecemos a Best Place to Work Éramos bastante ordenados como los temas internos así que calificamos bien ya desde el primer año y estuvimos dentro de las mejores empresas para trabajar, salvo un año que tuvimos un punto de bajo y quedamos afuera. Digamos en los últimos 7 años, estuvimos ahí, siempre vinimos subiendo ese indicador y nos va bien. Para nosotros es muy importante: primero porque nos da un benchmark y después porque la devolución que nos hace es como una comparativa

por los distintos aspectos que ellos estudian, creo que son como 5 aspectos que después los van entrando y nos van diciendo como estamos en cada uno de esos. Esto ya nos da una guía para el año siguiente porque vemos en lo que estamos bajo y hacemos acciones para ir mejorando temas de comunicación, de clima interno, siempre sale el tema de sueldos, el tema de orgullo, hay un montón de aspectos que todos los años hacemos cosas para ir trabajándolas y nos sirve muchísimo. Para nosotros es muy importante porque es como una devolución o un termómetro en cómo estamos haciendo las cosas a nivel personal y después nos sirve como efecto colateral para marketing porque ya es un indicador que estás ahí. A pesar de que no todas las empresas lo hacen, hay 6.000 u 8.000 que si lo hacen y es difícil participar.

Después tenemos otro benchmark en temas de calidad que es ISO. Tenemos todo el proceso de prestación de servicio en ISO y después hace ya 4 años quisimos ver como estábamos de salud financiera y ponernos objetivos a nivel salud financiera porque lo que le queremos transmitir al cliente es un tema de ser confiables y de que es un tema a largo plazo. Lo que queremos hacer es sacar obligaciones negociables que es una especie de acciones. Alguna vez pensamos o fantaseamos estar en la bolsa, pero es muy caro y no tenemos el tamaño como para hacerlo, entonces dijimos bueno obligaciones negociables es como lo más cercano y es un ejercicio que ya nos imponía algún challenge. Para mejorar la oportunidad lo que hicimos fue una evaluación de Standard & Poor's y eso nos dio una calificación que es un poquito más arriba de la que tiene el país, tampoco puede estar muy por arriba porque vivís en el contexto país, pero es un benchmark financiero para poder transmitir temas y entender cómo estamos de salud financiera. También nos da devoluciones todos los años. Este año sacamos por segunda vez obligaciones negociables junto con el banco Santander que nos había dicho que nos tiráramos a 60.000 millones e hicimos un roadshow con inversores y tuvo propuesta hasta por 90 pero nos quedamos con 60 y la vamos a utilizar para crecimiento. Entonces estos son dos benchmarks que son importantes para nosotros y forman parte de la cultura. Siempre está bueno buscar algún challenge igual que lo que es el desarrollo regional.

A nivel servicios, un poco lo que te conté o sea los temas de desarrollo de software, sobre todo, en temas de datos que ahora es una época donde todo lo que es big data y data

science en general está siendo súper valioso para las empresas con lo cual le estamos poniendo bastante inversión a esto. El año que viene nuestro, el año fiscal, que empieza en Julio le vamos dar bastante más y para el año que viene, a partir de Julio, vamos a sacar una unidad nuevo de servicios relacionados con consultoría más de negocio. Generalmente o históricamente le hablamos a la gente de TI que es como el backoffice de las empresas, tuvimos algunos clientes donde el core business es IT, pero en general ese tipo de desarrolla sola y nos compra consultoría o cosas por el estilo. El título que tiene lo que hacemos es business digital transformación, o sea queremos ayudar a las empresas a hacer la transformación interna hacia la digitalización. La digitalización tiene impacto en 5 frentes más o menos tipo clientes, competidores, datos, forma de innovar. Estamos ahora un conjunto de servicios, que te ayude a hacer ese tránsito. Uno de los servicios sería armar la estrategia digital strategy, el otro es business agility o sea tienen que cambiar las empresas en sus procesos para poder seguir la ola de innovación y digitalización y el último es service design o sea lo que está ocurriendo es que las empresas están organizadas de una manera que no facilita la digitalización y que no facilita el camino que hace el cliente respecto de la compañía. Las empresas están organizadas en silos y el cliente normalmente las quiere atravesar, entonces hay que hacer un rediseño de los servicios. Eso facilita mucho porque organiza todo en función del recorrido que hace el cliente y a los sistemas nos facilita mucho porque tener un mapa de procesos antes de armar los sistemas es mucho más simple. Unido a esto, está el tema de datos porque el diferencial en el futuro va a ser la información o el conocimiento que vos extraigas de los datos transaccionales y de los datos más blandos que vienen del comportamiento de los clientes. Para dar estos servicios tenemos muchos Partners, pero no nos casamos con ninguno porque en el fondo el que elige qué producto usar es el cliente. Entonces por ahí trabajamos para competidores como para Oracle que tiene Java que es un lenguaje de programación y para Microsoft que tiene punto net y toda su plataforma. Por ahí siempre tratan de que ofrezcamos el de ellos, pero el que decide es el cliente porque no es un tema solo tecnológico, sino que muchas veces es un tema de negocio fundamentalmente. Entonces tenemos toda una lista de partners para las prácticas.

Después los clientes son clientes grandes, fundamentalmente el negocio que más tracciona es finanzas, banca, pero tenemos cosas en manufactura, Cencosud en retail. Te

diría que hacemos el 80% de la facturación con unos 25 clientes que tampoco son tantos y en total en el año le venderemos a unos 50 o un poco menos. El laburo es muy de uno a uno y se parece más a una empresa de servicios profesionales que a una tecnológica que vende propiedad intelectual. Eso es una cosa distintiva e importante para conocer de nuestro negocio, que es que, si nosotras crecemos, tenemos que crecer en cantidad de gente. O sea, no es que tenemos una propiedad intelectual de algo que nos compren más y vendemos más de lo mismo sin ampliar demasiado la capacidad de personas. Nosotros vendemos en el fondo lo más básico de todos si vos quieres es vender horas. Entonces cuando vendemos más, vendemos más horas y necesitamos más gente. Eso tiene unos condicionamientos fuertes sobre el negocio: porque toda hora que no es facturable, es costo. Entonces para invocar es complicado porque vos no podés decir: usa el 30% de tu tiempo para innovar porque es costo, tenes que tener una manera de sustentar ese 30% o la dificultad de crecer es tener una forma de atraer más personas, pero si todos estamos en la misma situación de crecimiento el mercado se recalienta. El año que viene se va a calentar bastante el mercado porque hay un indicador de crecimiento para nosotros de un 8%. Entonces en general son grandes empresas de muy variado rubro, pero el financiero y banco en particular es uno de los que tenemos mucha presencia con sistemas centrales con lo cual eso tira bastante. La antigüedad de nuestros clientes es entre los 5 y los 18 años, son relaciones a largo plazo.

2. ¿Qué experiencias o casos se te ocurren que reflejen la cultura organizacional de Baufest? ¿Consideras que la cultura es importante para los empleados?

Mira yo creo que lo que más reflejan son los mecanismos internos o prácticas que tenemos que en el fondo son decisiones que uno toma de cómo organizarse, qué invertir y de que es lo que uno valora. Esos mecanismos y las cosas que uno hace, en el fondo reflejan, cuáles son las decisiones que tomamos y que es lo que consideramos importante. Te puedo contar algunos mecanismos: uno que incluso en la prensa gusto mucho se llama programa pro profes que es organizar el crecimiento de las personas y su evolución a nivel desempeño e incluso sueldos en función de cómo le vaya en la carrera. Entonces en las evaluaciones de desempeño o cuando ingresan y sabemos que están en la carrera conversamos con ellas para ver cómo te va y qué objetivo tenes en la carrera. Entonces si logran eso, se les da una calificación positiva. Cuando viene el momento de la evaluación

de desempeño se ve toda la actividad, los proyectos, como te capacitaste, la actitud, tenemos como unos 10 aspectos que nos fijamos, pero el desempeño en la carrera es una cosa de mucho valor para nosotros. Lo que está atrás es primero el cuidado de la persona y después el cuidado de la industria en la que estamos, no queremos desbalancear viste que por tener mejor rentabilidad o asignarlo en proyectos que necesiten que estén 8 hs no porque sabemos que tienen que ir a la facultad y le ponemos esa presión y sabemos que no va a funcionar. Creemos que lo más importante es que se terminen de capacitar. Me parece que es un mecanismo que fue una decisión importante para nosotros porque hay que transmitirlo, cuenta nuestros valores.

Otra cosa importante como mecanismo por ejemplo hace 15 años nos definimos como una empresa basada en conocimiento. Esto tiene un montón de connotaciones, nosotros cuando medimos nuestro valor lo hacemos desde dos frentes: uno lo contable, lo tangible, todo el capital visible pero también empezamos a ver cómo tenemos que medir nuestro capital intelectual. Entonces generamos una especie de contabilidad del capital intelectual que lo llamamos contribuciones, y esto trata de ver por ejemplo en el aspecto interno o visible se mide en tres frentes:

1. Las relaciones que vos tenes hacia el exterior: qué tipo de clientes tenes y qué tipo de proveedores contratas, no es lo mismo venderle al almacén Don Manolo que a Santander por las exigencias y se debe tener un nivel de madurez. Si vos trabajas para grandes clientes y empresas reconocidas que son líderes en su sector quiere decir que nuestro valor como compañía es más grande. Por ejemplo, sale un nuevo proyecto entonces es una contribución por cliente nuevo, y te ganaste 4 puntos. Haces un segundo proyecto y te ganaste 2 puntos más. Lo que más puntos da es que un cliente te dé un caso publicable, eso vale 8 puntos y cada persona tiene un objetivo al año de generar contribuciones hacia los distintos niveles no solo hacia el exterior.
2. Los procesos y sistemas internos que los individuos tienen: estos mecanismos hacen que la empresa sea más valiosa en estos procesos intangibles. Si alguien hace una investigación para un proyecto, le ofrecemos que arme lo que se llama un Paquete de conocimiento o Knowledge Package que lo tenemos en una especie de Wikipedia

interna para que si otro está en una misma situación busca en nuestro Wiki interno y después sale a buscar y así el conocimiento se reutiliza. Lo que queremos hacer es tangibilizar el capital intelectual.

3. Las personas: el cuidado de buscar profesionales lo mejor preparados posibles y que sean reconocidos, que hagan cosas hacia afuera por ejemplo que den clases o charlas, que estén participando en la industria es algo que impulsamos. Esto te da puntos. Por ejemplo: hay gente que está en organizaciones de testing, de programación de datos. Por participar se gana una cantidad de puntos por mes o por año.

En el mecanismo de las contribuciones se mezclan varias cosas de nuestra cultura: el tema de pensar que tenemos que aprender, mejorar y ampliar nuestro conocimiento, el frente de las relaciones que establecemos hacia afuera que son también decisiones tomadas como estrategia.

Otro mecanismo podría ser el sistema de mejora continua que le leímos bastante sobre el tema de Toyota y el Kaisen que tienen ellos como filosofía de mejora continua. Lo más interesante fue que es algo que todo el mundo puede participar y que todo el mundo es importante. O sea que desde las personas hacia arriba y no como el sistema americano antiguo que era un área de procesos que le decía a la gente cómo trabajar. Esto invierte ese concepto y considera que cada persona que hace algo, es la persona que más sabe de eso. Entonces lo hacen participar en la medida en que él es el protagonista para cambiar cómo se hace esto. En nuestro caso es como se programa, el espacio de trabajo, todo lo que haga que el día laboral o la llegada a la oficina mejore. Hicimos una adaptación de ese sistema que es industrial a una empresa de servicios y lo llamamos Bausen y pequeña mejora.

Tenemos también comunidades de práctica donde unimos a la gente que tiene el mismo rol y se junta una vez por mes en cómo mejorar la práctica. Resuelven problemas que fueron encontrando en su día a día o su semana a semana y en conjunto los tratan, los asignan para que cada uno presente soluciones, se juntan y los vuelven a repasar para ver cuál es la mejor forma de implementarlo, los implementan y sobre todo se ocupan de que quede preestablecido. Esto trabaja bajo el concepto de línea base de estándares de trabajo,

estás en la línea base y después cuando encuentras una mejora es como que la ampliaste. Ahora si no pones una cuña para que no vuelva para abajo, se cae. Se trabaja desde los dos frentes: entender el problema, encontrar la solución y buscar la manera de que no vuelva a pasar de nuevo.

La comunidad de práctica también trabaja en capacitación: son 2 o 3 horas por mes, pero está todo muy pautado para que se labore en ciertos temas y una parte de este tiempo se capacita. Alguien que estuvo investigando un tema que dijo que lo iba a hacer, entonces lo investiga, lo presenta y en media hora cuenta distintos aspectos de la práctica o la tecnología.

Para desarrollo profesional tenemos como distintas prácticas, pero básicamente son los mecanismos de desarrollo profesional que hoy te diría que casi todo el mundo los tiene.

Creo que la forma en la que nos organizamos habla de nuestra cultura porque una cosa que los socios aprendemos cuando trabajamos para otros es que se organizaban en un área de ventas y un área de delivery. Se las mide a las distintas áreas en unos para que vendan y los para que entreguen. El problema es que estos al estar forzados para vender, venden cosas que después agarran estos y no lo saben hacer porque le vendieron un buzón. Entonces, nosotros cuando trabajamos para otros aprendimos que eso es un problema y armamos un esquema organizacional donde el que vende se ocupa del delivery. Entonces ya desde el principio el que vende no manda "fruta", o sea no promete cosas que no puede cumplir. Se gestiona la relación con el cliente todo el tiempo, está al tanto de todo en relación con la entrega de servicio y sabe que el cliente ante cualquier problema lo va a ver a él. Esto también me parece que habla de la cultura.

3. A la hora de comunicarse con los empleados de la organización, ¿qué vías utilizan y qué resultados les generan estas vías utilizadas?

Los mecanismos que utilizamos para comunicar, primero como un aspecto fundamental para nosotros son las relaciones personales o sea en el centro de la persona y las relaciones personales, tratamos de que el vínculo más fuerte de comunicación sea el tutor. Tenemos un programa de tutores: cuando una persona entra, se la asigna un tutor y es el que, al principio, es un facilitador de la vida interna que no es el que le asigna sus tareas,

intentamos que sea el mismo porque es más fácil. El rol de tutor se lo damos a alguien que ya tenga unos años en Baufest y que ya tengo muchos aspectos de nuestra cultura mamados y que los viva. Mucha de las comunicaciones intentamos que sea a través de eso para que sea más una ida y vuelta y no una bajada de línea, sino que sea una conversación. Entonces, el tutor es como lo que más nos interesa utilizar para los cambios organizacionales importantes, comunicaciones de cómo fue en el año, etc. Se busca poder generar un diálogo.

Después se usa el correo electrónico con una carta de RRHH o de Ángel que es el CEO, pero no se usa mucho. Si va por acá, ya el tutor lo sabe.

Después tenemos un newsletter que ya es un órgano más de broadcast donde ahí se cuenta de todo: buscamos actividades que hace la gente, algo que le gustaría comunicar, es variado y es de vida interna.

Otra cosa que nos dio muy buen resultado es unas pantallas con videos que las refrescamos cada semana con información, casos de proyectos, gente que participa en actividades hacia afuera, felicitaciones de clientes, va de todo y funciona súper bien. Hay una en la cocina, en la entrada, en las salas de reuniones también hay una. Desde acá armamos versiones diferentes para México.

Después tenemos una especie de Facebook interno que se llama Yammer que es una herramienta de Microsoft. No es tan cool, pero la estamos usando. Nos gusta más el Yammer porque permite feedback, casi todo el resto es unidireccional y eso nos embola un poco. Igual es difícil implementarla porque es un entorno de empresa no se participa tan fácilmente como en una red social y aparte porque hay una saturación de las redes. Se complica bastante, pero en nuestro board tenemos a alguien de RRHH que también trabaja en el Galicia y trabajamos bastante con él porque a ellos les fue muy bien dentro del Galicia. Le seguimos buscando la vuelta para que tenga más vida, tratar de volcar mucho de las comunicaciones que salen por mail, darle motivos a la gente para que lo visite continuamente y hacerlo más informal para que se arme un canal distinto. Igual no es lo mismo, es como estar con tus viejos en el Facebook.

Más presenciales tenemos una reunión de fin de año y una reunión de comunicación más de resultados, como nos fue en el año y que planes tenemos para el siguiente año. Nosotros somos bastante abiertos con los números así que para agosto ya casi septiembre tenemos una reunión donde le contamos los números. Desde hace tres años, estamos partiendo de la rentabilidad final que queda el 10%. En estas reuniones también esperamos preguntas, pero también no todo el mundo se anima a preguntar.

4. ¿Qué importancia tienen los consultores para Baufest?

Como te dije somos una empresa basada en el conocimiento. El capital intelectual es uno de los aspectos más importantes y eso está en la gente, o sea son recontra importantes. Para nosotros no son consultores, en realidad son gente de TI con distintos roles.

La importancia es clave. Para una empresa industrial para una época comprar un equipo que le da cierta capacidad productiva era una cosa importante, bueno para nosotros es igual, pero con cada persona. Entonces en el proceso de reclutamiento, el primer filtro que hacen las chicas y los chicos es si tienen estilo Baufesiano. Si no pasa ese filtro, no se lo pasan a la gente técnica. Desde ese momento ya empieza un circuito que te da una idea de la importancia. Después de ahí, el ingreso, cuidar la rotación, a través del tutor entender que le está pasando. El tutor es súper clave porque es el que intentamos que tenga mayor relación en el día a día y que esté más atento a los cambios de expectativa o los choques de expectativas porque en el fondo concebimos a las relaciones como un acuerdo de expectativas: Baufest tiene algunas expectativas organizacionales y la gente también. Se tiene que tratar de ver que quede lo mejor plasmado y hablado ese acuerdo para que las dos partes se comprometan a cumplir con las expectativas del otro. En el medio lo que pasa es que está el entorno y el entorno de TI es un entorno muy competitivo. Creo que las universidades sacan entre 7.000 y 8.000 profesionales anualmente y el mercado requiere 13.000 y 15.000 o sea siempre estamos en déficit. Nosotros ya desde el vamos es un problema, a los chicos los vamos a buscar mucho antes de que terminen y lo último que implementamos es un programa de entrenamiento intensivo, se llama PEI. Convocamos a 15 o 20 chicos que estén en segundo o tercer año de la universidad y le damos el entrenamiento intensivo en distintos temas. Durante un mes y medio los bancamos un poco con guita para que puedan venir y capacitarse y le damos una capacitación, pasamos un

filtro y nos quedamos con 10 o 12 y esos son los que entran por la base de la pirámide. Empiezan a haciendo cosas básicas y después van haciendo proyectos y van subiendo hasta llegar a lo rentable. En cuanto decidimos quienes se quedan, esos entran en relación de dependencia y full. Esto nos funciona bien. Después del ingreso, las prácticas de people care, estar atento para ver si están satisfechos a nivel económico, profesional y clima laboral que valoran bastante.

5. ¿Qué diferencia existe entre un consultor IT y un consultor de otro rubro? ¿Es distinto el consultor IT al resto de los consultores?

Quizás en otros rubros pase lo mismo, o sea somos técnicos. Entonces eso hace que la formación que tuvimos obviamente es técnica y no tenemos elementos blandos entonces hay muchas cosas en las que hay que tener cuidado en la convivencia, en cómo aportar desde la convivencia a la organización estos aspectos blandos en el entorno y como capacitarlos para que tengan en cuenta esas cosas blandas. En el fondo, en servicios la última milla la da la persona entonces tiene que ser importante para nosotros en término de insuflarles con la cultura y transmitirles el porqué. Motivarlos en términos de entender o que participen en entender por qué es así.

Somos abiertos en términos de guita y tratamos de explicarle a la gente cómo ganamos esa guita y porque es importante la parte que hacen ellos en la parte económica, que redundan en el circuito económico de cada uno. Hay mucho laburo en eso y en temas de armado de equipo porque una persona motivada hace las cosas mejor porque se siente mejor, crea un mejor clima y el día a día nuestro es mucho más simple si alguien está enganchado con su quehacer. Obvio que lo hacemos en el marco que somos una empresa, no es que les decimos vení que te garpamos para ser feliz. Nosotros nos comprometemos a que los objetivos de ellos se cumplan, pero también tiene que estar el circuito económico.

Alguien de TI busca capacitarse continuamente, en especial, en los primeros años. Nosotros tenemos mucha más rotación de los 21 a los 26 años que después porque con todos estos programas cuando entran nos ven atractivos porque le podemos dar formación, experiencia y le damos método de trabajo. Hay un triángulo que es personas, procesos y herramientas. Entonces si las personas rotan mucho, se pierde la cultura, por eso trabajamos

mucho en temas de establecer procesos y herramientas para que mantengan la cultura. Vos llegas y te dicen que, si se trabaja en Baufest, esto lo que genera es que la persona sale bien formada por método y esto en otras organizaciones es valioso. Nos pasa que al principio hay mucha rotación porque aprenden y después son bombardeados por ofertas de trabajo. Buscan mucha capacitación y son distintos porque al crecer tanto el mercado de TI, reciben muchas oportunidades y eso hace que el sentirse enganchados con una compañía es muy difícil y los hace distintos que haya mucha competencia y mucho laburo.

6. ¿Considera que los proyectos asignados son una determinante en la motivación de los consultores? ¿Considera que puede ser un causal de rotación?

En realidad, por lo que dije antes como buscan capacitarse y tener experiencia, los proyectos son el lugar donde vos aprendes y generas un capital intelectual de experiencia. Es muy importante no tener proyectos cool solamente sino es importante encontrar el matching perfecto o lo más adecuado posible entre qué expectativas, que estilo personal tiene la persona con lo que requiere el proyecto. Leí un caso que se llamaba People make the Project. Los estilos de personas que se necesitan para las distintas versiones de los proyectos van variando y no siempre tienen que ser iguales. Los estilos dependen de la etapa en la que está el proyecto por eso lo ideal es encontrar el matching perfecto y el lugar donde la persona se va a sentir mejor y que no sea disruptivo con su estilo. Es importante el proyecto, pero no en forma abstracta, pero es más importante encontrar la ecuación perfecta para que no se generen problemas de rotación.

7. ¿De qué manera gestionan el ambiente de trabajo de los consultores que desarrollan sus tareas en las organizaciones clientes?

El ambiente no lo podemos gestionar porque muchas veces una persona va a trabajar al entorno del cliente y se tiene que manejar en ese entorno. Muchas veces hemos tenido problemas de gente muy autoritaria. Por ejemplo: en Chile y en México sobre todo la cultura es más machista. Nosotros llevamos la cultura de acá donde la mujer es igual que el hombre, pero cuando van a lo del cliente en México las tratan muy mal. Acá también ha pasado, en la industria financiera y en el entorno corporativo, lo primero que se piensa es el

cuidado de su silla y el proveedor es un proveedor y a veces se dan situaciones y hemos tenido pedidos de rotación porque no enganchan con el cliente.

No siempre ir al cliente está bueno. Igualmente, nos ha pasado al revés: gente que ha estado en Baufest y le dijimos hay que implementar esto, nos va a llevar un mes y medio y tienen que ir a trabajar a lo del cliente en microcentro y nos decían que de ninguna manera quería, pero estuvieron dos semanas y cuando quisimos traerlos de vuelta nos dijeron que no. A veces es un tema de cómo manejas el cambio, cómo lo comunicas, como lo haces partícipe. El ambiente depende mucho de la cultura del cliente.

Porque trabajamos por proyecto y cada proyecto tiene un plan de trabajo, horas asignadas y utilizamos unas metodologías ágiles que se llaman metodologías ágiles scrum donde la planificación sale por consenso. Esto facilita mucho el comprarte, porque las cosas salen del equipo. Para planificación hay unas prácticas que se hacen votando y discutiendo. De esta manera, se mejora mucho el ownership del proyecto porque antes se generaba mucha resistencia porque se decía que el plan era impuesto por alguien. Igual en los planes hay cosas que son impuestas por el cliente.

Nosotros no controlamos horarios sino resultados y vamos por objetivos. Para lograr que esto se haga, o sea que la persona esté a gusto con lo que hace, tratamos de venderle el proyecto.

Yo siempre digo que los clientes nos pagan de dos maneras: plata al final y nos pagan permitiéndonos entrar en una organización que es exitosa entonces les digo a los chicos que sean piolas y aprendan porque ellos son líderes porque eso es lo que los hace valiosos a los chicos. Te pagan de manera tangible y de manera intangible y eso hay que aprovecharlo.

8. ¿Qué acciones toma Baufest para mantener motivado a los consultores?

Principalmente, entender las expectativas que tiene a través del tutor. Hay veces que pasa que la gente cree que está para algo y no está para eso. Es mucho trabajo por parte del tutor para lograr un acuerdo entre las expectativas del empleado y las de la empresa.

Los últimos años estuvimos haciendo capacitaciones en escuelas de líderes, las da alguien externo y se genera una relación distinta con ellos donde hay espacios más abiertos para entender el problema, pidiendo opinión y que pueda haber discusión.

Después, apelando fundamentalmente, a algo por ahí más psicológico que es el tema del deseo: ¿Vos de que tenes ganas? Esto se plasma también un poco en las expectativas, pero así es más explícito. Pasa que la gente a veces no sabe, es como que la libertad te crea un problema porque tenes que decidir hacia dónde. A veces hay gente que prefiere que los marques porque no logra tomar una decisión. Por eso, es importante entender que estilo personal tiene y que es lo más conveniente para esa persona.

La forma de motivación nuestra tiene que ver más con laburar los insights de las personas e incluso que se autoconozcan porque no siempre uno tiene claro hacia dónde ir. No es fácil mantener la motivación, pero tratamos de brindar distintas alternativas.

Otra cosa que me parece importante es no pensar que hay una única manera si no que depende mucho de la persona. Entonces es más una actividad de coach que de gerente por eso es tan importante el tutor, tiene que haber un interés por parte del tutor hacia la persona para ver por dónde va su motivación y se tiene que entablar una relación.

Cuando nos damos cuenta de que no encuentra la motivación, tratamos de realizar un acuerdo para la desvinculación que nos sirva a nosotros y a la persona. Aunque esto no siempre es así, es una intención, pero no siempre se logra.

8.2 Entrevista a Mariano Foriase

Rol de Mariano:

Responsable de RRHH. Es una posición cross de la cia, o sea tenemos injerencia sobre Argentina, que es el lugar donde tenemos mayor cantidad de gente, MX que tiene alrededor de 35 y después Chile que son 12. En EE. UU. hay 1 que es un comercial que vende para acá en trabajo con ventajas fiscales y después en España tenemos una oficina virtual que es para facturar negocios en la comunidad europea. Así que lo que principalmente hacemos es definir políticas de RRHH que implementamos en los distintos

lugares, a veces con nuestras personas, pero también damos mucho soporte con los jefes o líderes de las demás áreas.

1. Experiencias de Baufest

Nosotros tenemos presente el tema de cuál es la misión de Baufest, acá en la presentación está aclarado (lee visión) “Nuestra visión es crear soluciones IT que mejoren la vida de la gente” y la verdad nos desarrollamos en los pilares que para nosotros son los valores que tratamos de transmitir y hacer cultura con eso. Esto hace poquito lo reformulamos para hacerlo más simple y antes teníamos muchos valores que transmite nuestra cultura, pero ahora tratamos de ser más específicos con las 4C. Un habla de cercanía con el cliente y nosotros como equipo, creatividad: poner el ingenio en crear soluciones originales y valiosas, calidad en todos los servicios que se brindan y compromiso en llevar adelante nuestro proyecto con amor, responsabilidad y con una mirada de largo plazo. Estamos tratando de este año cambiar un poquito y vamos a agregar la palabra Felicidad; tratemos de hacer felices a nuestros clientes, a los clientes de nuestros clientes y a nosotros mismos. Que seamos felices con lo que hacemos. Mucho tiene que ver en este mercado de IT que están digital, medio duro, tratamos de transmitirle a la gente una idea que creo que nos hace mejorar y pensar bien para que estamos, para que sirve lo que hacemos. Nosotros tratamos de hacer esto que dice la misión de mejorar la vida la gente, es pensar las cosas que hacemos nosotros, el desarrollo de software, para que les sirve a esas personas. Entonces nos ponemos a pensar cómo impactamos en la sociedad, como tenemos clientes de todos los colores y damos tantos servicios, si vos te pones a pensar en un servicio determinado puede ser que parezca un plumazo lo que estamos haciendo, pero atrás de eso hay un impacto inmenso. Hay cosas que son divertidas para hacer porque son temas de innovación, pero no todas las cosas son así. En innovación vos ves “qué bueno el impacto que tiene” por ejemplo que se yo, proyectos por ejemplo de AYSA: Hicimos una plataforma que te ayuda a la empresa a gestionar todos los contratos de agua potable, de cloacas en toda la provincia de BSAS y cuando vos lo miras a lo mejor está bueno, está hecho con una tecnología, está lindo hecho, pero si piensas en el impacto que eso tiene en 10.000.000 de personas que tienen red de agua y cloacas en la provincia la verdad que genera un impacto tremendo. A veces el proyecto cuando ya aprendiste cómo es la tecnología decís bueno, ahora ya está, que, aburrido, no le das importancia para que sirve.

Si te pones a ver en el Banco hipotecario hicimos unas páginas en las cuales la gente se anotaba para los primeros créditos del plan procrear, un cotizador, eso vos lo ves está lindo, lo ves ahí nomas. El primer día se inscribieron 100.000 personas, entonces ves ahí rápidamente el resultado. En la red cloacal, atrás de los contratos hay gente que te aseguras de que va a tener agua, entonces estamos tratando de incluir en esa cultura con el tema de cercanía a los clientes de nuestros clientes. Como que hace pensar un poco más el impacto que tiene y pensar en la felicidad que provoca eso, estar más tranquilos, pueden hacer algo más fácil, tratamos de que nuestros sistemas sean fáciles de usar y que no sean sistemas que te restringen a llevar un proceso determinado del negocio del cliente, sino que el sistema les ayude a hacer mejor sus cosas, nuestros sistemas parecen destinados a controlar pero acá tratamos de darle un giro y hacer más fácil las cosas y la vida, le trae felicidad y más tiempo para hacer otras cosas. Uno de los servicios fuertes que estamos arrancando hace unos años, que no está tan sólido como el desarrollo de software que es el crítico del negocio, es de transformación digital, tiene que ver con customer experience, new user experience, se usa en los bancos y en muchos lugares, aplicaciones de celulares, pensar cómo hacer más fácil la vida. Estamos haciendo la plataforma QUIERO de banco Galicia, está en etapa de prueba y eso es algo lindo, pero no solo lindo, sino fácil. Tenemos muchas técnicas para que los que tienen que desarrollar entiendan cómo usarlo. El tema de cultura pasa por un montón de lados, estamos trabajando fuerte en principio en bajar todos los valores como por ejemplo de reconocimiento, tenemos un programa de valorarte que tratamos de entregar una tarjeta a cada colaborador por hacer algo referente a cada uno de los valores que tenemos. Entonces entregamos una tarjeta en mano porque es más cercano, tranquilamente podríamos haber hecho una aplicación pero es el hecho de estar, entregarlo, hacemos unas reuniones mensuales en las cuales hacemos entregas masivas de estos reconocimientos entonces todo el mundo lo ve, reconocer logros como recibirse, te felicito algún cliente, se ganó un proyecto nuevo, tratamos de insertar en la cultura el tema del reconocimiento que muchas veces los jefes son gente técnica que empezó programando y después se desarrolló y le salió liderar un equipo pero no tienen mucha idea de cómo liderarlo, entonces hay todo un tema de cómo formarlos como líderes, ver cómo hacer que adquieran habilidades blandas, es otro tema que hay que trabajarlo bastante con la cultura. Después la cultura la trabajamos desde la dirección, más arriba, el CEO no tiene en la

cabeza el tema de que cultura quiere, hasta dónde quiere llegar y como traspasarla al resto de la gente entonces hicimos estos programas que bajan la cultura a la dirección y estos gerentes se lo pasan a sus equipos y así. Tenemos un esquema de tutores donde cada uno tiene a alguien que lo ayuda en cuestiones de desarrollo profesional, ahora estamos por cambiar el nombre a career leader para que se comprometa en el desarrollo tuyo como profesional y uno de los temas es que ese tiene que bajar cultura también, y generalmente la baja a través del ejemplo. Hacemos que esos tutores se reúnan una vez al mes con los tutorados a ver cómo van, qué necesidades tienen, si se definieron los objetivos para esa persona para ver si se están pudiendo lograr. (¿Dirías que este mecanismo es la forma predilecta para bajar la cultura en la empresa?) Y si, es una de las formas, todo el esquema de tutores es algo fuerte. Tal vez no funciona mucho porque así en el día a día te va comiendo el tiempo y a lo mejor tienes muchos tutoriales y tenes que estar siguiéndolos y no te llegas a reunir con toda una vez al mes, a veces ni siquiera estás cerca del proyecto. te puede pasar que empezaste el año con un tutor, después te cambiaron de proyecto y ya no lo tenes, pero tratamos de que esos tutores hagan un esfuerzo para ver que le está pasando a esa persona. La transmisión de cultura para mi es con el ejemplo, hay que hacer un esfuerzo en este proyecto porque hay que entregarlo, bueno el líder es el que se queda también, llegar temprano, trabajamos por objetivo, lo importante es cumplir con la palabra. Así que entendemos que la cultura es importante para los empleados y también el clima laboral, si vos tenes una buena cultura también hace que el clima mejore y que todos estén trabajando contentos, sientan que Baufest les da posibilidad de crecer, pero a su vez haciéndolo de una manera que estén cómodos, contentos.

2. ¿Que tiene el consultor IT que no tiene otro consultor?

Hay veces que le llaman consultor a una persona que va a darle consultoría al cliente, no es hacer proyectos. Vos podés hacer un proyecto y lo podés hacer acá, tenes algún contacto con el cliente obviamente, algunos tienen que hacer la definición, tienen que hacer la planificación en función de que es lo que quieren hacer, pero eso se puede hacer acá en las oficinas o pueden ir a las oficinas de los clientes y entonces pierden un poco de pertenencia.

Haciendo referencia particularmente a la diferencia entre un consultor IT y otro de otro rubro, los de IT son bastante nerds, les gusta la tecnología y eso hace que puede ser un poco pedante más que otros, por los conocimientos que tienen en lo tecnológico, hay cosas que son bastante complicadas, son expertos en determinado tema y a veces lo que les falta y que no le dan en la facultad es el tema de las habilidades blandas, que no saben cómo comportarse en equipo, con los clientes, el respeto por cuidar horarios en las reuniones, acá trabajan con una metodología ágil, reuniones diarias, con equipos, puede pasar que esas cosas no las tengan mucho en cuenta. Después otro tema es que, a diferencia de muchos otros tipos de empleo, la gente de IT si bien es necesario estudiar, capacitarse, para trabajar no es necesario tener un título entonces muchos arrancan con la carrera y al tercer año con bajan la intensidad porque empiezan a trabajar; en ese trabajo van ganando experiencia, pero no se dan cuenta que desatender la facultad no te va a dar la posibilidad de contar con un título en un futuro y acceder a ciertas posiciones. Hoy en día para tener un buen puesto es necesario un MBA. Otra diferencia grande es que el mercado de IT a nivel global tiene mucha necesidad de contar con gente, con consultores, y como que hay la mitad de la gente que debería haber y no se forma tan fácil, estamos a pleno empleo en la industria de la tecnología y eso juega en contra de este compromiso que uno tiene que tener con las cosas. Cuando hablamos de compromiso a largo plazo es algo utópico, nos gusta que las relaciones sean a largo plazo, pero en este mundo tan instantáneo a largo plazo podríamos decir 6 meses, esperamos que haya un compromiso en ese sentido. Hay chicos que ganan muy buena plata y a medida que van creciendo y al mercado tener tanta necesidad, van a buscarlos de las mejores empresas y te van robando por poquita plata, así ellos creen que van creciendo y en realidad no crecen, es una mentira, el tema de ir saltando de empresa y empresa cada un año les juega en contra, creen que tienen mucha experiencia y no maduraron todavía, encima que dejan la facultad. hay todo un tema de la inmediatez, de ver las oportunidades de ir creciendo y no se logran desarrollar. El problema principal que hay es la rotación.

3. ¿Qué acciones toma Baufest para mantener motivados y reducir la rotación?

Tratamos primero de generar un compromiso con la gente por proyectos, mínimamente ver qué objetivos va a tener ese proyecto, hacerlos sentir que ese proyecto les

va a dar un crecimiento, ponernos un objetivo de que hay que hacerlo, y después pasar a otro e ir cambiándolo para que vean que tienen posibilidad de hacer otras cosas y no quedarse estancados, aburrirse, ir cambiando y viendo las distintas cosas que van surgiendo. En el mundo de IT hay mucha innovación y nosotros tratamos de permitirles que investiguen, tenemos comunidades de práctica; los consultores están divididos en disciplinas y tecnologías dentro de las disciplinas, desarrollo, infraestructura, redes, adentro de desarrollo de software tenes un montón de tecnologías, entonces tratamos de dividirlos por grupos en los cuales vayamos haciendo cosas para que ellos investiguen qué cosas nuevas van saliendo, se capaciten, puedan tratar de implementar algo de innovación en sus proyectos, y así el desarrollo es un tema que es importante. En Baufest tenemos en Argentina la mayor cantidad de gente y la dirección de la empresa, entonces entre todos tratamos de definir la estrategia que va a tener Baufest en 5 años y hacemos participar a un grupo grande de técnicos y decidir entre todos hacia dónde queremos ir. El tema de construir relaciones a largo plazo les da la posibilidad de ir creciendo en la carrera, si vos estas contento en el lugar donde te estas desarrollando y encima en la empresa deciden las cosas que tienen que hacer y no te vienen dadas, ves oportunidades de ir escalando posiciones. No es como el Santander que tiene la casa matriz en España, te bajan línea y esto hay que hacerlo así. Acá te dan posibilidad de decidir y proponer las cosas que tenes que hacer, siempre guardando el compromiso que habías tomado en un proyecto determinado, redefinirlo anualmente, después otro tema que esta piola es trabajar en un lugar que haya buen clima, en eso están involucradas un montón de cosas, como es el trato con el jefe, el tema del reconocimiento, de las instalaciones, las comodidades que tenes, el salario, entonces nosotros para eso hacemos investigaciones de mercado, encuestas con grandes empresas que te comparan con empresas de todo el país y estamos alineados con eso, son un montón de cosas que tenemos que ver. En test place to Work al preguntar porque te quedas en Baufest respondieron que es por el desarrollo profesional, eso tratamos de tenerlo siempre presente, tomamos mucha gente junior sin experiencia, las capacitamos y van creciendo. Nos gusta ese desafío que tenemos porque sabemos que se va a ir dentro de poco, lo tenemos calculado, más de dos años es difícil que dure. Cuando encontramos perlas hacemos nuestro trabajo, pero sabemos que se van a ir, tardarán más o menos, pero muchos empiezan su primer trabajo y a lo mejor están bien acá, pero dicen “es lo primero

que tuve” y quieren cambiar porque no conocen que hay del otro lado. Tenemos varios segmentos, el de los juniors que buscan desarrollarse y el de los seniors que buscan estabilidad, entonces tenemos para ellos una oferta de -bueno mira, a nosotros nos ve el mercado qué hacemos trabajos de calidad, con clientes satisfechos- y eso es hacer bien las cosas, aplicando procesos, metodologías, y en otros lugares los proyectos son caóticos. Y bueno el tema de pensar la mejora continua hace que vayamos mejorando los procesos. (más presentación explicando lo que hacen). Tratamos de estar cerca de la comunidad, hacer acciones solidarias, cuidando el medio ambiente, hacemos cosas de reciclados, del cuidado de la luz. También muchas cosas de festejos, todos los meses festejamos los cumpleaños y aprovechamos para dar noticias o bajar línea de temas, de conocer a la gente, de estar cercano a todo, la dirección está cercana, que tengan acceso, temas de festejos, que tengan actividades, premiamos a los chicos que vayan estudiando y los premiamos con días adicionales de vacaciones. Cuando se reciben los premiamos con 5 días más de vacaciones (por única vez), un regalo. (conversación intrascendente). ¿Muchas cosas de beneficios son estándar -Lee slide- “Relación de dependencia y estabilidad” y decís “Esto es un beneficio?” y. el rubro da para eso, hay mucho trabajo que se hace para el exterior, pagan en negro, nosotros hacemos todo legal y eso te trae una mayor carga de costo laboral, pero nosotros tenemos un principio, uno de los valores es trabajar ética y honradamente, todo eso es primordial para nosotros. Algún beneficio más es el tema de mudanza, a los chicos que se van a vivir solos le damos plata para que se compren la heladera y cosas así.

4. ¿Como controlan el ambiente de trabajo en el cliente?

Cuando vos vas a clientes tenes que cumplir su horario, sus normas, si el cliente tiene oficinas en estados unidos y acá es feriado tenes que trabajar igual. En esos casos tratamos de compensar con días. Después tratamos de estar conectados con la sede a través de las comunidades de prácticas todos los meses los obligamos a venir y a cliente ya se lo decimos; “los chicos van a tener un día al mes que van a venir acá”, después una de las acciones que tenemos desde RRHH es que el grupo que hace las búsquedas e incorporaciones también es el encargado de cuidar a las personas entonces tratamos de ir a visitarlos, ver como están, hacer un cuestionario que no está implícito y vamos viendo problemáticas, necesidades, que después hacemos un informe y se lo pasamos a los jefes

más allá de que ellos también vayan. Tratamos de formar grupos y que estén contenidos por un buen líder con nuestra asistencia. También muchas veces cuando van al cliente dejan de tener los beneficios que tenemos acá, por ejemplo, galletitas, los martes y jueves hay yogurt, café, cuando hay festejos quedan gaseosas y sanguches, a la mañana hay quesos untables. Antes a los chicos les llevábamos las cosas, pero se volvió inmanejable, a veces hacemos envíos también a todos les damos 250 pesos por persona, los chicos hacen una vaquita y uno se encarga de comprar las cosas. Otro ejemplo, los chicos tienen inglés acá y los que trabajan en clientes no querían venir entonces les damos la posibilidad de tomar el curso en distintos lugares, implementamos también los cursos virtuales. Cuando decimos rotación de proyectos, significa que podés estar 1 año trabajando en un proyecto determinado, si dura más se planifica el cambio, más allá de eso por ahí estas cómodo, pero estando en un cliente no podés acceder al home office, entonces tratamos de cambiar los proyectos, a lo sumo dos años, pero después tienen que cambiar. Cuando decís consultores muchos venden servicios que se llaman MANPOWER, vos haces proyectos que son gestionados por el cliente, en sus oficinas, con sus computadoras, con su mail, entonces nosotros tratamos de mandar un equipo nuestro y nosotros somos responsables de ese proyecto, de liderarlo, de definirlo y que el equipo sea nuestro, siempre va más de uno entonces tienen el sentido de pertenencia, les damos la taza, la birome con la marca, en ese sentido tratamos de cuidarlos.

8.3 Resumen del documento "Great place to work" Culture Audit 2017. Parte 2.

La parte 2 del Culture Audit consiste en un cuestionario de preguntas abiertas diseñadas con el objetivo de poder conocer aquellas prácticas y políticas que caracterizan y distinguen la cultura en el ambiente laboral, están particularmente interesados en aquellas prácticas o políticas que pueden considerarse únicas, inusuales o especiales y, cómo están afectan a sus empleados.

A su vez, están interesados en investigar de qué manera su compañía se vincula con otras compañías de rubros distintos. El cuestionario consta de 11 partes, siendo estas:

- Información general: se solicita una breve descripción del negocio en términos generales, la descripción de la industria principal y los productos y servicios de sus principales clientes y competidores.
- Reclutamiento y bienvenida: se requieren las características que la empresa busca en los nuevos empleados junto con las habilidades necesarias. A su vez, se busca información de la manera en la que el candidato va a encajar en la empresa durante el proceso de selección y contratación. Pregunta también, de que forma la institución le da la bienvenida a los nuevos empleados y cómo realiza el proceso de integración a su cultura.
- Inspiración: busca recolectar información acerca de la manera en que la organización inspira a sus empleados para que estos sienten que el trabajo de ellos tiene un significado especial pidiendo información de programas diseñados para reforzar valores, misión y visión de la compañía. Así mismo, se exploran las prácticas que muestren a los empleados el valor de su trabajo para los clientes y sociedad e historias relatadas por los empleados que fomenten un sentimiento de orgullo de la compañía.
- Discurso: se solicita la manera en que los gerentes comparten información con los empleados y la forma en que comparten una cultura de transparencia.
- El escuchar: se buscan los mecanismos o medios que los empleados utilizan para comunicarse con los gerentes, preguntan los programas que están a disposición de los empleados para realizar sugerencias y participar en la toma de decisiones que estén directamente relacionadas con su trabajo, ambiente de trabajo o dirección de la empresa a nivel general. Así mismo, como último punto, se indaga la forma en la que los empleados pueden hablar sobre una situación de trabajo no deseada o resolver un conflicto con su gerente.
- Agradecimiento: se requiere información acerca de la forma en la que la compañía demuestra agradecimiento o reconocimiento por el buen trabajo, si existen programas específicos que incluyen premios y los detalles de los mismos.
- Desarrollo: se explora la forma en que la compañía ayuda a sus empleados a descubrir y desarrollar sus talentos, superarse profesionalmente, manejar sus carreras o continuar con su desarrollo social.

- **Cuidado:** se solicita la forma en la que la compañía ayuda a sus empleados a encontrar un balance entre su trabajo y su vida personal o familiar, describiendo la filosofía de la compañía en relación con el tiempo de descanso, salud y bienestar y servicios en el lugar de trabajo. Otro punto importante se refiere a la ayuda por parte de la empresa a los empleados en momentos significativos de sus vidas. Por último, se requieren los programas o políticas de la empresa diseñados para promover la diversidad o inclusión dentro de la empresa.
- **Celebración:** se explora cómo Baufest promueve la diversión y la camaradería entre sus empleados.
- **Compartir:** se investiga la manera en la que la organización promueve la equidad. Se exploran los métodos de remuneración de los empleados que incluyan políticas destinadas a que los empleados se sientan especial y políticas prácticas que promuevan un sentido de equidad entre los empleados y los gerentes. A su vez, se solicita que se describan iniciativas de voluntariado, cuidado del medio ambiente u otras iniciativas de responsabilidad social de la empresa con un enfoque en el modo en que los empleados participan u obtienen valor de esos esfuerzos.
- **Cultura de trabajo y éxito organizacional:** en este punto se investiga si existe una evidencia que sugiera que la cultura de la empresa contribuye efectivamente al éxito de la organización.

8.4 Datos de Encuestas.