



UADE



FICHA TÉCNICA

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS

El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio.

Ha sido realizado por:

Fernández, Pablo



GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS

ÍNDICE

1. Generación Y	p 3
2. Principio básico	p 4
3. Planes de carrera TI	p 5



GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS

ASPECTOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

Los recursos humanos de Tecnología Informática tienen particularidades que es necesario analizar en detalle y que los diferencia del promedio de los trabajadores del mercado. Por un lado, esta fuerza de trabajo está compuesta por muchas personas particularmente jóvenes que pertenecen a la Generación Y. Por otro lado, es una fuerza de trabajo que está expuesta a un mercado laboral muy dinámico y con una disponibilidad de búsquedas laborales en promedio mayor a la de la mayoría de los restantes mercados laborales.

Por estas razones, el perfil de los recursos humanos que trabajan en tecnología informática merece ser analizado en particular. Así, cobran especial importancia cuestiones tales como la motivación y el desarrollo de las personas. Primero analicemos en detalle las características generales de la Generación Y. Luego, analizaremos algunas propuestas prácticas de gestión de estos recursos humanos.

1. Generación Y

La Generación Y es aquella que sigue a la Generación X, que a su vez es continuadora de la generación de los "baby boomers". Si bien no existen en la bibliografía fechas exactas y coincidentes para diferenciar a una de estas generaciones de la siguiente, a menudo se habla de la Generación X como compuesta por aquellos nacidos en un rango que va desde principios de los 1960s hasta principios o mediados de los 1980s. Y la Generación Y, por lo tanto, se refiere a la que continúa a la Generación X, o sea que incluye a aquellos nacidos después de principios o mediados de los 1980s en adelante.

Resumidamente, se suelen identificar diferencias muy marcadas en el perfil de los integrantes de la Generación Y, cuando se los compara con los integrantes de la Generación X o de la generación de los "baby boomers". Se suele indicar, por ejemplo, que las expectativas profesionales de los integrantes de la Generación Y son diferentes a las de sus mayores. También suele indicarse que son personas que necesitan un reconocimiento continuo; adictos digitales que comparten todo de manera online sin distinguir entre lo personal y lo profesional; más proclives a cambiar de trabajo si no están satisfechos (comparados con sus mayores), etc. Una de las características más salientes es que está conformada por personas que no "tienen puesta la camiseta de la empresa", o, al menos, no tanto como era característico en los trabajadores de la Generación X. Para estos últimos era habitual el deseo de iniciar y culminar su vida laboral en una misma empresa luego de muchos años de trabajo en la misma; se aceptaban etapas más y menos favorables en lo personal, con tal de cumplir con ese objetivo.



GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS

Este es un problema no menor para quienes están a cargo de gestionar estos recursos humanos, sobre todo si lo combinamos con una cuestión adicional que suele estar muy presente: un mercado laboral de tecnología muy dinámico (comparado con el promedio de los restantes mercados laborales) y con una gran cantidad de búsquedas laborales, muchas de ellas difíciles de cubrir y, por lo tanto, con condiciones atractivas para atraer personas dispuestas al cambio laboral.

Así caracterizados, pareciera que los trabajadores de la Generación Y son totalmente diferentes a los de las generaciones anteriores. Incluso es muy frecuente escuchar opiniones en este sentido, donde como conclusión podríamos extraer que no hay ninguna similitud entre los trabajadores de la Generación Y y los otros. Comencemos por mencionar algo importante, que son las similitudes con sus antecesores. ¿Se parecen en algo los trabajadores de la Generación Y con los de generaciones anteriores? La respuesta es sí: en todos los casos se trata de seres humanos. Por lo tanto, como mínimo, les afecta su propia suerte. Es decir, al menos les interesa su propia carrera. Aunque es posible que no “tengan puesta la camiseta de la empresa”, sí tienen puesta la propia. Y éste es un detalle no menor que vamos a desarrollar.

2. Principio Básico

A lo largo de su carrera laboral una persona sufre muchos vaivenes. Hay eventos laborales que podemos denominar “positivos” porque aumentan la satisfacción de esa persona, y hay eventos “negativos” que la disminuyen. Ejemplos de eventos positivos pueden ser, por ejemplo, promociones o posibilidades de acceder a posiciones de más responsabilidad o rango, aumentos salariales, acceso a un mejor lugar de trabajo (disponer de una oficina propia, por ejemplo), etc. Ejemplos de eventos negativos puede ser, por ejemplo, una mala calificación en la evaluación de desempeño periódica, un despido, etc.

Para simplificar la terminología, llamaremos simplemente “premios” a los eventos positivos. Es decir “premios” serán eventos donde una empresa distingue a alguno de sus empleados con alguna acción que resulta de valor para él y que aumenta su nivel de satisfacción laboral, como cualquiera de las acciones que hemos mencionado en los ejemplos anteriores de eventos positivos. Estos “premios” normalmente se deben a alguna razón específica que fue analizada por la empresa, como un desempeño por encima del promedio de parte del empleado, o la demostración de un cierto potencial para ocupar posiciones más importantes, u otros.

Podemos enunciar un principio que es importante tener en cuenta para maximizar la satisfacción laboral del individuo: los “premios” deben ser pequeños y frecuentes. Empíricamente, observando lo que sucede en muchas de las empresas de nuestro medio, podemos decir que sucede lo contrario. En general estos “premios” no suceden con excesiva frecuencia en la carrera de un empleado, y normalmente, una vez que suceden generan un salto muy importante en el nivel de satisfacción del individuo de una sola vez.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS

Por ejemplo, esto sucede una vez que un empleado es promocionado para ocupar la posición de su jefe. Junto con esta promoción, vienen asociados otra cantidad de "premios" también valorados por el empleado (como un mayor nivel salarial, mejores condiciones de trabajo, mayor confort, etc.). Este salto genera un importante incremento en el nivel de satisfacción laboral del individuo, sin embargo el siguiente salto sucederá normalmente en el mejor de los casos dentro de varios años, cuando haya alguna oportunidad en la posición del jefe de quien era su jefe. Con el "premio" antedicho, la satisfacción se incrementa de manera significativa de una sola vez, y también esto hace que una vez transcurrido un cierto plazo no muy prolongado el individuo se acostumbre a esta nueva situación, lo cual hace desaparecer en buena parte el efecto del incremento en la satisfacción porque ya el individuo está concentrado en nuevos objetivos para seguir aumentando su satisfacción laboral.

Es decir, en muchas empresas reales de nuestro medio sucede lo contrario a lo indicado por el principio que hemos enunciado más arriba. Este principio lo utilizaremos de base para desarrollar un esquema de Planes de Carrera para personas de Tecnología Informática que maximice la motivación de los empleados y favorezca la retención de los mismos ante las innumerables tentaciones de otras empresas que puedan pretender sus servicios.

3. Planes de Carrera de TI

Sólo a modo de ejemplo, en la Figura 1 mostramos las diferentes posiciones que pueden formar el organigrama de un área de Tecnología Informática de una empresa.

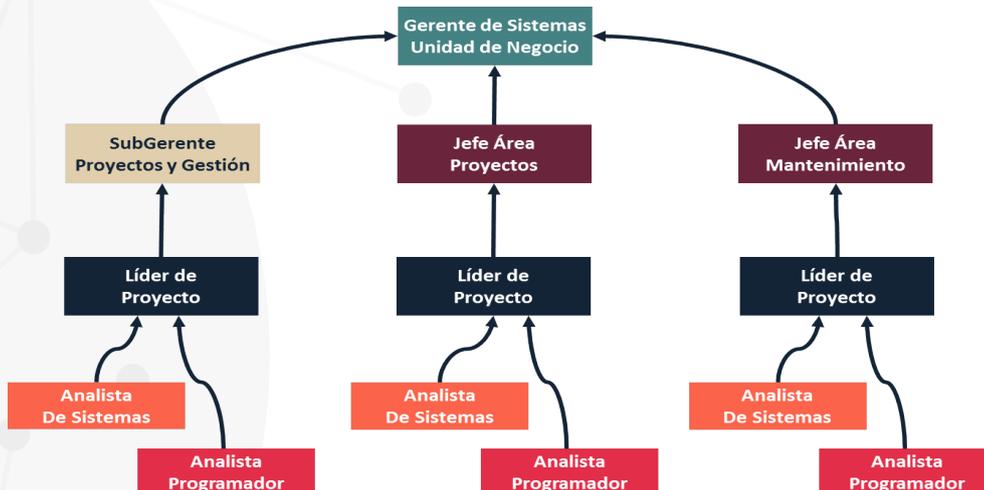


Figura 1

En el gráfico del ejemplo sólo mostramos las diferentes posiciones que componen ese organigrama y quién reporta a quién. Es decir, no se muestra el organigrama completo.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS

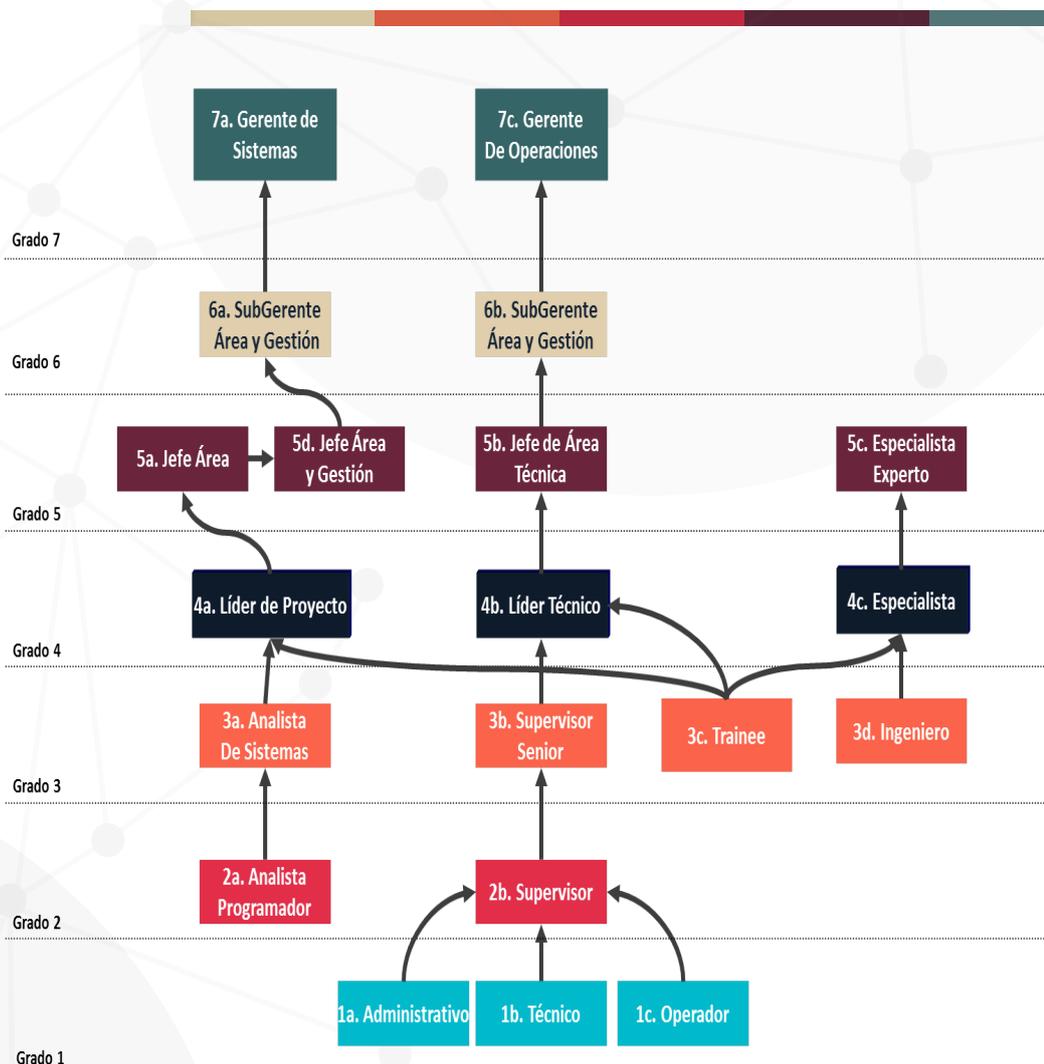


Figura 2

En esa empresa podríamos construir un esquema de Planes de Carrera de Tecnología Informática que se podría resumir en la Figura 2.

Es importante resaltar que la Figura 2 no es un organigrama. Las flechas que vemos en ese esquema no indican que un individuo reporta a otro, sino indican saltos que pueden suceder en un camino de carrera. Y que hay muchos caminos de carrera distintos.

Podríamos poner muchos más grados o saltos que los que se indican en esa Figura. Por ejemplo, el Grado 2 (o muchos otros) lo podríamos abrir en 3 Grados adicionales, si generáramos una posición de "Analista de Sistemas Junior", otra de "Analista de Sistemas Semisenior", y otra de "Analista de Sistemas Senior". Y lo mismo podemos hacer con muchos otros grados, generando muchos más caminos de carrera y más saltos posibles.



GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS

Volvemos a recalcar que la posición de Grado N no es necesariamente el jefe de la posición de Grado $N-1$. Ese hecho sólo indica que pertenecen a grados distintos, aunque ambos podrían reportar a un mismo jefe.

La promoción de un grado a otro puede ser decidida por la empresa en base a evaluaciones de desempeño, calificaciones de potencial de desarrollo de cada persona evaluadas por los gerentes en conjunto, logro de determinados hitos específicos indicados en los planes de desarrollo de las personas, u otros que la empresa decida.

Lo importante de este esquema de Planes de Carrera es que, dada la multiplicidad de grados distintos que podemos crear, ponen en juego el principio básico del que antes hablábamos. Es decir, permiten que los individuos logren saltos en su carrera que les resulten satisfactorios, y además permitan que, una vez lograda una cierta promoción, la que sigue no se vea inalcanzable, sino que resulte factible de ser lograda en un cierto plazo si el individuo se esfuerza y logra demostrar determinadas competencias o hilos de desempeño que sean evaluados de manera positiva por parte de la empresa.

Es importante destacar que, como parte de la implementación de un esquema de Planes de Carrera como éste, es esencial establecer adecuadamente las expectativas de los empleados antes de ponerlo en marcha. Para ello resulta crucial comunicar muy claramente que para recibir una promoción bajo ese esquema es imprescindible que se den dos condiciones simultáneas:

1. Que el individuo cumpla con los objetivos de desempeño establecidos por la empresa
2. Que exista una vacante en el grado al que se aspira

Si alguna de las dos condiciones no se cumplen en un cierto momento, el individuo no será elegible para una promoción. Volvemos a recalcar la importancia de comunicar muy claramente y de manera transparente estas reglas del juego para el éxito de la iniciativa.

En un esquema como éste, la estructura de compensaciones de las personas del área debe estar atada a los grados definidos en el Plan de Carrera antedicho. Es decir, a cada uno de los grados que definamos en este esquema le deberá corresponder un rango de compensaciones posibles (desde un mínimo hasta un máximo). Dentro de ese rango deberán estar las compensaciones de todas las personas que pertenezcan a ese grado.

En compañías suficientemente estructuradas, también se pueden asociar a estos grados aspectos tales como el espacio físico en el que trabaja cada persona (tamaño y ubicación del box u oficina), días de vacaciones, ubicación de la cochera en el estacionamiento de la compañía, clase en la que se realizan viajes aéreos laborales, etc.



GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS

Por último, es importante destacar que en Tecnología Informática en muchas ocasiones nos encontramos con individuos con muchas aptitudes en tareas técnicas y poco o ningún interés o competencia en actividades de management. Son individuos a los que resulta difícil convertirlos en jefes de otras personas, pero que tienen una extraordinaria capacidad para cuestiones técnicas específicas y agregan mucho valor a la empresa en ese rol. En muchas ocasiones, con tal de asegurar su retención porque se trata de figuras claves y difícilmente reemplazables por su conocimiento técnico de algún tipo, se les asigna una promoción a una jefatura o gerencia, a pesar de que no tienen competencias ni quizás interés para este tipo de rol, lo que genera problemas de muy diversos tipos.

Para atacar este problema es que existen las posiciones 3.d , 4.c , y 5.c que se observan en el sector derecho de la Figura 2. Ese conjunto de posiciones configura una "carrera técnica". Todas ellas son posiciones a las que no les reporta ninguna persona, es decir que no hacen foco en las competencias de management, sino que se accede a ellas por haber demostrado un desempeño muy bueno en determinadas tareas netamente técnicas e implican, a medida que ascendemos en esa carrera, tareas de mayores responsabilidades y complejidad de tipo netamente técnico. Y a medida que se crece en ese camino de carrera, también van aumentando los "premios" en las mismas dimensiones que antes mencionamos de acuerdo a los distintos grados a los que se va accediendo en función de cómo esté estructurado el Plan de Carrera para esa empresa. Lo cual mantiene la motivación y favorece la retención de dichos recursos.

En resumen, en el presente artículo se desarrolló un esquema de Planes de Carrera de Tecnología Informática que permite la adecuada motivación de los recursos humanos de esta área, y a la vez, facilita la retención de los mismos, considerando que se desenvuelven en un mercado laboral muy dinámico y que están sujetos a ofertas laborales de otras empresas.

Siempre tengamos en cuenta que los individuos que trabajan en Tecnología Informática finalmente trabajan con su conocimiento, y que la eventualidad de una persona que abandona la compañía atraído por una oferta laboral interesante, generará que todo el conocimiento que esa persona acumuló durante años en nuestra organización se vaya con él. Y ese conocimiento que se va, en determinados casos, será de difícil y prolongada reconstrucción para las personas que actúen en su reemplazo.