

Alta gerencia |

Ante la cultura del zapping laboral

El desafío es que el conocimiento permanezca en la empresa

Roberto Álvarez Roldán, presidente de Accenture Argentina, cree que la rotación de recursos humanos plantea un gran reto a la gestión del conocimiento. Dice que es acertada la visión de que las consultoras son sobre todo implementadoras de tecnología y prevé un posible crecimiento explosivo si la banca y los servicios públicos reanudan su ritmo de inversión.

Por Javier Rodríguez Petersen

La gestión del conocimiento y los recursos humanos resulta central para las empresas de consultoría, y hoy los gerentes de estas compañías ven sumarse a las dificultades habituales desafíos nuevos aunque universales, como el de un avance tecnológico que suele dejar a ciertas aplicaciones obsoletas en plazos relativamente cortos y como el de una nueva generación de empleados que pone el avance personal como objetivo casi excluyente, que genera una suerte de cultura zapping que dificulta la retención de los talentos.

Roberto Álvarez Roldán, presidente de Accenture en la Argentina y socio a cargo de Recursos, una de las cuatro áreas de la compañía en el país, advierte en primer lugar que si bien es cierto que se acortó la vida útil de los sistemas, "en la Argentina esto no se manifiesta en forma directa porque los ciclos de crisis retrasan las inversiones". Según el directivo, "aunque los cambios (in-



Roberto Álvarez Roldán. Saber actualizado.

{ "Los chicos ahora aprecian menos trabajar en grandes empresas, tanto como consecuencia de un cambio de valores como por el comportamiento de las compañías, las cuales quizás no han sabido respetar ciertas reglas de juego". }

formáticos) son cada vez más rápidos, el ciclo de inversiones (en la Argentina) no se ha acortado sino que más bien se ha mantenido; lo que, en cierta medida, prolonga la vida útil de las soluciones pero genera, a su vez, un primer problema en torno a la actualización del conocimiento, ya que a la hora de implementar una nueva tecnología "suele pasar que se saltea un capítulo de la película".

Nuevos valores

Paralelamente, se plantea otra problemática en torno a los valores de la gente joven, distintos a los de quienes se incorporaban al mundo laboral una década atrás. "Los chicos -explica el presidente de la filial argentina de la consultora- valoran menos que antes trabajar en grandes empresas, tanto como consecuencia de un cambio de valores como por el comportamiento de

las compañías, las cuales probablemente no han sabido respetar ciertas reglas de juego".

Para Álvarez Roldán, "esto se manifiesta en una distinta cultura respecto del progreso: se quiere progresar mucho más rápido, ha perdido valor relativo el concepto de desarrollarse y crecer en una empresa frente al de saltar de una a otra, y es más común un *curriculum vitae* con tres cam-

bios de trabajo en un año, aunque nosotros –aclara– seguimos pensando que esto no es bueno”.

Esta transformación ha situado la cuestión de “cómo hacer para mantener el conocimiento con recursos humanos mucho más cambiantes como uno de los desafíos importantes de hoy de las grandes empresas”, sostiene el directivo, que menciona, entre otros aspectos, la necesidad de buscar “mecanismos más rápidos de rotación interna y exposición”.

Al mismo tiempo, se plantea el reto de desarrollar formas para que el conocimiento quede en la empresa más allá de la permanencia de los recursos humanos y quede cada vez más atrás la figura del empleado o directivo que resultaba, *per se*, una fuente

“Creo que es una tendencia no sólo en la tecnología sino en general en los grandes cotos de negocios. La empresa ya no se puede dar el lujo de esperar a un semi-laborado como era el alumno recibido y tiene que meterse más en el negocio, con un *win-win* clarísimo entre empresa y universidad”, sostiene al tiempo que reconoce que hay universidades más permeables que otras a este tipo de relación que, admite, en algunos casos puede ser discutida.

Tecnología

En el mercado, Accenture es vista sobre todo como una implementadora de tecnología y sistemas, y Álvarez Roldán dice que no es una visión errónea. La empresa, señala, “abarca un espectro grande de ser-

que hay que hacer, y otras, grandes, que asesoran sobre lo que hay que hacer y sobre cómo se pone en marcha y después se hacen responsables, llave en mano, de que eso funcione, y en muchos casos cobran incluso en función de los beneficios generados. La consultoría grande ha migrado mucho más hacia la puesta en marcha de soluciones”.

Con respecto al mercado, el directivo asegura que, aunque con matices, hay cada vez una mayor comprensión sobre el aporte de la tecnología al negocio del cliente, con un nivel de madurez que está “muy relacionado con el nivel de globalización” de cada segmento y una actualización de los componentes de las soluciones vinculada a la rentabilidad.

{ “Hoy todas las líneas de servicios terminan en soluciones apoyadas en tecnología y mucho del código de Accenture está en la puesta en marcha y el mantenimiento de sistemas de información”. }

de consulta casi irremplazable. En este sentido el presidente de la filial argentina habla de “conocimiento concentrado en piladoras que se almacenan en estantes para que los recursos humanos puedan tomarlas y dejarlas”.

Recursos humanos

Pese a todo, Álvarez Roldán destaca que el de la consultoría es un negocio de personas y que jamás podrían ser dejadas de lado, y subraya que, como en todos los negocios en los cuales los activos son los propios recursos humanos, la batería de programas del área es “amplísima y ataca todos los frentes imaginables”.

Puntualmente, señala que “Accenture está muy metida, y cada vez más, en las universidades” en busca de que los ingresantes lleguen lo más entrenados posible y en el marco de lo que asegura es un cambio general que llevó a pasar de una formación académica más lúdica a otra más concentrada en enseñar lo que requiere el mercado.

vicios y compite en varios frentes, desde el del ámbito estratégico hasta el del *outsourcing*, tecnología y mantenimiento de sistemas, pero hoy todas las líneas de servicios terminan en soluciones apoyadas en tecnología y mucho del código de la empresa está puesto en torno a la puesta en marcha y el mantenimiento de sistemas de información”.

“Cuando una empresa llama para ver cómo atender mejor a sus clientes –ejemplifica–, se brinda consultoría pura, que es una de las cosas más importantes que hacemos, pero después se ve cómo poner en marcha el proyecto”, y eso implica, al menos en la mayor parte de los casos, implementar tecnología.

“El cambio más grande que hizo Accenture hace algunos años fue el de dejar de ser una compañía de informes para transformarse en una empresa que pone en marcha las cosas. Y es el principal cambio de la consultoría en general: hoy hay consultoras de nicho, muy chicas, que cuentan que es lo

Negocios

Accenture tiene a escala global cinco unidades verticales de negocios que representan a distintos segmentos del mercado: Gobierno; Servicios financieros; Comunicaciones y *High Tech*; Recursos (petróleo y minerales), y Producto, que reúne lo que es consumo masivo, *retail*, automotrices, maquinaria, transporte, farmacia y agro. Cada unidad de negocios tiene productos y servicios que, explica Mario Angelastro, socio a cargo de Productos, parten de una base común pero se van caracterizando para cada industria.

A grandes rasgos, Álvarez Roldán señala que consumo masivo, industria pesada y telecomunicaciones son las áreas en las que hay un nivel de negocios importante; que la banca está empezando a demandar aunque todavía es cuidadosa y que están prácticamente frenados los requerimientos en servicios públicos. Como los dos últimos segmentos son grandes usuarios, el escenario potencial ante un posible retor-

Alta gerencia |

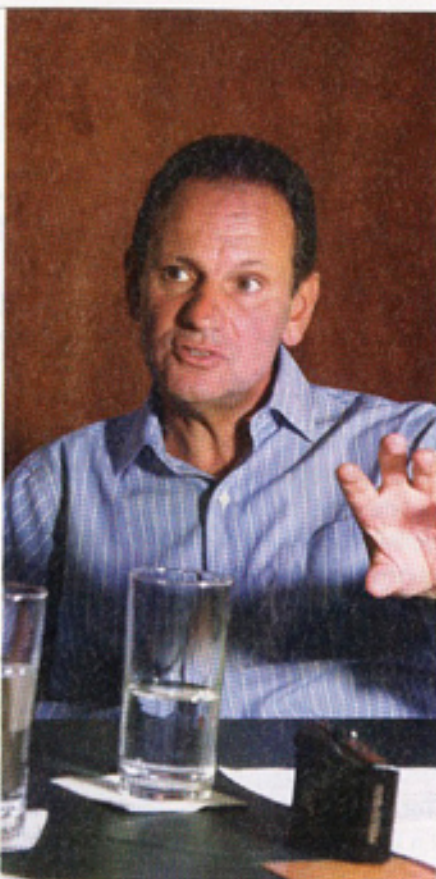
no a la demanda es de un crecimiento explosivo.

El presidente de la filial argentina comenta, asimismo, que también está empezando a haber productos "en la exportación de servicios, que antes no existía y que se da tanto por el costo de la mano de obra como porque Argentina es una buena fuente de conocimientos".

Producto

Específicamente en el área de Producto, según Angelastro, la parte de consumo y *retail* está haciendo inversiones de manera cauta por la inflación, la industria automotriz tiene una inversión superior a la de los últimos años que acompaña un mejor nivel de ventas, el agro está a la espera de cosechar las capacidades que desarrolló y la salud privada está con un nivel razonable de inversión en busca de las ventajas de la escala tras un período de consolidación.

"Todos están buscando mantener los cos-



Diego Franco

mayoría no tiene fábricas en el país ni sistemas complicados más allá de los administrativos y de atención al cliente", comenta Ricardo Scheuer, socio a cargo del área para la Argentina y Chile.

Con cierta parsimonia en la curva del *outsourcing* debido al crecimiento pasado y a trabas sindicales, el peso de los negocios del sector pasa por la migración a escala mundial desde la telefonía tradicional a lo que es voz sobre IP (protocolo de Internet) y la gestión de la explosión de los SMS (mensajes de texto) en los celulares.

Servicios financieros

El área de Servicios financieros –que incluye todo lo que es bancos, seguros y mercado de capitales– fue quizás la más golpeada durante la crisis, aunque con particularidades para cada uno de sus tres segmentos. Se prevé que puede aportar el mayor crecimiento del negocio.

Daniel Figueirido, socio a cargo del sector

“Hay una aceleración del negocio de la banca que tiene que ver con la rentabilidad y los mayores niveles de depósitos y créditos en un sector que cortó gran parte de su infraestructura”.

tos controlados, y todo lo que tiene que ver con productividad y eficiencia sigue teniendo mucho valor, como la reingeniería”, puntualiza.

Al mismo tiempo, entre otras tendencias

Enseñar a pescar

Accenture declara tener “un área de responsabilidad social muy importante” en el que, entre otros, se destacan un amplio programa de voluntariado y la Maratón Solidaria, el evento de acción social más conocido de la compañía en la Argentina. En ella compiten los inscriptos de distintas compañías invitadas y cuya recaudación se donó el año pasado íntegramente a la Fundación Garrahan.

Sin embargo, Alvarez Roldán prefiere destacar el peso que tienen los “trabajos *pro bono*”. “Cualquiera que necesite una solución pone el trabajo sobre la mesa, lo evaluamos y, a veces, lo llevamos adelante”, comenta, tras lo cual subraya que desde la firma ven la responsabilidad social empresarial “como el entregar soluciones –de *stock*, administración, etc.– y no plata. En el fondo es dar pescado o enseñar a pescar, y creemos más en enseñar a pescar”.

de los segmentos a su cargo, menciona el avance del *outsourcing* en infraestructura; el desarrollo de polos de mantenimiento para toda Latinoamérica y servicios compartidos para varios países, en los que hoy la Argentina tiene “ventajas interesantes, como un buen nivel profesional y tecnológico y costos relativamente bajos y estables”; y el florecimiento de todo lo que tiene que ver con trazabilidad.

Comunicaciones

El área de Comunicaciones & *High Tech* atiende tanto a las empresas de telecomunicaciones como a las que proveen tecnología para el área con tres líneas de negocios: *high value Consulting* (consultoría de negocios), implementación de sistemas, y *outsourcing*.

“Para las Telcos trabajamos en los tres segmentos. La consultoría es importante desde un punto de vista estratégico, aunque lleva una parte menor de la facturación, aproximadamente 10%, y el resto se distribuye en partes casi iguales entre la implementación y el *outsourcing*. Con los proveedores hacemos más consultoría porque la

para la Argentina y el Cono Sur, señala que en el sector de seguros se retrajeron los de vida, las AFJP sufrieron los vaivenes de la política económica y el dinamismo está dado hoy por las fusiones y adquisiciones.

El mercado de capitales tiene mucho movimiento, registró un dinamismo algo mayor a los otros durante la crisis, y hoy demanda productos de transformación por el hecho de que son mercados cada vez más interconectados y con nuevos requerimientos tecnológicos y de servicios informáticos.

Por último, Figueirido destaca que “hay una aceleración del negocio en el área financiera y, sobre todo, bancaria” y menciona que este crecimiento que “comenzó timidamente en 2005 y se ve ahora con más empuje tiene que ver con la rentabilidad y los mayores niveles de depósitos y créditos como motor de un sector que durante la crisis cortó gran parte de su infraestructura”. Los requerimientos son muy variados e incluyen estratificación sobre canales, modelos operativos y reingeniería de procesos, pero también tecnología y *outsourcing* en IT. **M**