



Universidad Nacional de la Plata

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Departamento de Sociología

Licenciatura en Sociología

La cultura empresarial en la era digital desde una perspectiva de la sociología de las organizaciones. Una mirada a la cultura organizacional de Tecnosoftware.

Trabajo Final en el marco de la materia Sociología de las Organizaciones

Año 2024

Integrantes:

- Gimenez Paula (Estudiante UNLP) paula.gimenez2001@gmail.com
- Montilla Martila (Estudiante UNLP) montillamartina@gmail.com
- Morel Pierbert Magalí (Estudiante UNLP) magalimorelpiert@hotmail.com
- Rho Macarena (Estudiante UNLP) makarho8@gmail.com
- Smith Sando Oriana (Estudiante UNLP) orismith12@gmail.com

Introducción

En el presente trabajo, buscaremos indagar sobre la cultura organizacional de Tecnosoftware, teniendo en cuenta las relaciones interpersonales que se dan al interior de la misma y el rol que cumple la tecnología en estas, a partir del desarrollo de entrevistas en profundidad, no estructuradas y semiestructuradas, y de la observación participante. Es necesario destacar que las identidades de quienes fueron entrevistadas serán resguardadas mediante el uso de iniciales y puestos laborales dentro de la misma, en este último caso considerando las definiciones que las propias personas hicieron acerca de su rol en la empresa.

Tecnosoftware es una consultora privada encargada de brindar servicios de desarrollo informático, actualmente tienen alrededor de 380 empleados. En su página de LinkedIn

mencionan “somos una empresa especializada en Outsourcing de proyectos informáticos y Desarrollo de software a medida y Staffing IT”, entendiendo “*outsourcing*” como una terciarización y “*staffing IT*” como el proceso de contratación y gestión de personal especializado en tecnologías de la información (IT, por sus siglas en inglés “Information Technology”) para cumplir con las necesidades específicas de una organización en este ámbito.

Es una empresa familiar que se fundó en el año 1985, teniendo dos sedes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Antes únicamente se encontraba la sede de microcentro, luego inauguraron otra sede en Parque Patricios, territorio considerado como polo tecnológico y en donde se radicaron numerosas y reconocidas empresas del rubro. En su página web mencionan “Nos especializamos en soluciones de desarrollo de software para hacer frente a los desafíos de negocio, generando relaciones de largo plazo basadas en la confianza, la calidad y el compromiso”.

La actividad central de la empresa es el desarrollo de productos digitales para diferentes tipos de organizaciones. Esta actividad central se subdivide en diferentes tareas que luego se integran en unidades con sentido para alcanzar el “*output*” (entendido como el resultado esperado). En resumen, hacen desarrollos informáticos y también se dedican al *staffing* (contratación) de las personas IT para empresas externas, las cuales se refieren como “clientes”. A partir de esto podemos distinguir diferentes áreas que, a partir de sus objetivos específicos, se agrupan dentro del organigrama empresarial.

En líneas generales, el núcleo operativo de la empresa se divide en dos sectores: el comercial a cargo de la socia estratégica comercial L.B, y el sector de talentos o reclutación a cargo de la socia estratégica de operaciones V.B.

Por un lado, el “Área de talentos” está compuesta por la Gerencia de Talento IT a cargo de M.S y la Gerencia de Gestión de Talentos a cargo de S.F. El área de Talento IT es la que se encarga de lo que los actores llaman “ir al mercado”, es decir, buscar a las personas que ofrecen su trabajo, entrevistarlas y compartir luego los perfiles con los clientes. Respecto a esto una integrante del grupo de reclutadores de talentos, a quien llamaremos Reclutadora 1, nos señala que el área de talentos se encarga de realizar el seguimiento del candidato, en lo que llaman un proceso “*END TO END*”, es decir que no solo entrevistan al candidato tentativo para presentar al cliente, sino que también están presentes y coordinan la posible

entrevista que el cliente tiene con el mismo y realizan un posterior seguimiento de la situación del talento dentro de su nuevo trabajo.

Por otro lado, el “Área comercial” está a cargo de la socia estratégica comercial L.B, quien se encarga de vender los servicios que tiene la empresa, ya sea realizar el proyecto de desarrollo tecnológico dentro de la empresa, por el cual la consultora contrata perfiles que luego le hacen el desarrollo al cliente, o buscar perfiles individuales según los requerimientos que el cliente manifieste para que trabaje en dicha organización.

Metodología

Consideramos indicado realizar este trabajo desde un enfoque cualitativo, ya que nuestro interés se centró en lograr aprehender los diversos elementos de la cultura organizacional de la empresa. En este sentido, buscaremos captar los considerados modos válidos y correctos de percibir, pensar y sentir los problemas, es decir, a la cultura como un elemento constitutivo de las estrategias de los actores que participan en la organización. Para esto, tuvimos en cuenta los tres niveles desarrollados por Schein (1982) en los que se expresan la cultura organizacional: las creaciones materiales, los principios de la organización y los presupuestos básicos subyacentes.

A partir de las entrevistas y la observación participante buscamos captar y comprender los valores, sentidos e ideas, es decir, el entramado simbólico de la organización. De esta manera, logramos profundizar sobre las experiencias, percepciones y significados que los sujetos de la organización atribuyen a su ambiente laboral, lo cual consideramos esencial para lograr una reconstrucción de la cultura de la empresa. Asimismo, analizamos diversas fuentes que consideramos pertinentes, como la página web oficial de Tecnosoftware, su página de LinkedIn, sus redes sociales, sus folletos de presentación virtuales, así como el organigrama de la organización. Estas fuentes, por un lado, nos permitieron comprender la manera en que la empresa se autorepresenta y la posibilidad de acceder al discurso oficial que se imparte desde ella. Por otro lado, fueron fundamentales para indagar como parte de nuestra estrategia metodológica, debido a que la empresa, hoy en día, cuenta con un núcleo operativo (Mintzberg, 1992) desarrollándose de manera remota en la mayor parte de su actividad. De esta manera, pudimos comparar las percepciones y narrativas captadas en las entrevistas con el mensaje institucional que la organización busca proyectar hacia el entorno.

Cabe destacar que para acceder al campo contamos con una informante clave, la cual llamaremos “Reclutadora 1” del “área de talentos IT” de la organización, que nos facilitó el contacto con diversos actores de la organización para poder realizar las entrevistas y lograr conocer las oficinas de la empresa. Logramos de esta manera realizar las entrevistas con diferentes sectores de su área junto con diferentes niveles jerárquicos de la empresa, para poder tener diversas perspectivas y experiencias a la hora de aprehender los elementos de la cultura de Tecnosoftware. Éstas se desarrollaron en su mayoría de forma virtual, a excepción de la entrevista presencial con una de las gerentas de la organización.

Para nuestro análisis, en función del acceso disponible a la organización y el tiempo con el que contábamos para la realización del trabajo, realizamos un recorte en el “área de talentos” con el fin de profundizar en las características de dicha organización pero no sin antes reconstruir de manera general el organigrama de la empresa a fin de ubicarnos dentro de las dinámicas que dicho grupo establecía con el resto de áreas y actores que lo rodean. En este sentido, el trabajo recupera nociones emergentes de los propios actores para comprender sus dinámicas laborales y el sentido que le otorgan.

El trabajo de campo implicó que, como equipo de trabajo, repensemos suposiciones previas a las observaciones y entrevistas. En un principio, suponíamos que los trabajos realizados mayormente de manera virtual eran sumamente individualistas, dañando así la conexión entre pares, el sentido de pertenencia colectivo con su profesión y con aquel lugar en el que desarrollan su trabajo, así como la delimitación de los límites en el horario laboral.

A medida que nos aproximábamos al campo, dimos cuenta que el home office no parecía ser percibido como un problema, sino como una facilidad, ya que les permitía organizar mejor sus tiempos laborales y personales, destacando los viajes a la oficina como pérdida de tiempo o menor rendimiento en la presencialidad. Por último, con respecto a la individualidad, nos sorprendió encontrarnos con una empresa perteneciente al sector informático que apela a la creación de vínculos, a buscar la manera de que existan encuentros presenciales, encontrar empleados y clientes que compartan su visión y sus valores.

Marco teórico

En el presente trabajo, retomamos la concepción sobre las organizaciones como espacios de creación simbólica e identitaria, dadoras de significados y sentidos a la acción de sus miembros (Frassa; 2011). En este sentido, nos enfocaremos en la cultura organizacional como las reglas no cuestionadas, las maneras grupales de percibir y pensar problemas, los

valores predominantes y las formas de actuar de los sujetos de la organización. Las características de la organización nos llevan a tener en cuenta las Teorías del Management, las cuales afirman que las organizaciones son entendidas como organismos que existen en un ambiente que les presenta imperativos de comportamiento y al que deben adaptarse para sobrevivir. El interés fundamental radica en la búsqueda de «maneras o modos» predecibles de acción para controlar y mejorar la gestión. Hay una preocupación por la relación causal entre cultura y desempeño/rendimiento organizacional y productividad (Velasquez et al, 2010, citado en Frassa; 2011).

Sin embargo, consideramos que estas acotan la dimensión cultural a la imposición de ideas, valores y principios promotores de los intereses de la cúspide organizacional, que buscarían la conformación de una hegemonía, definición que pondremos en cuestión a lo largo del trabajo.

Una perspectiva más amplia nos permite tomar el concepto de cultura organizacional como la sumatoria de experiencias, historias, rituales y formas propias de trabajo existentes en cada organización, que constituyen el sustrato sobre el que se desarrolla la socialización de los participantes y a partir del cual se va conformando su identidad, teniendo en cuenta la agencia de los actores no pertenecientes a la cúspide estratégica, algo que pretendemos dar cuenta en el desarrollo analítico de esta investigación.

Siguiendo con esto, tomamos dos dimensiones desarrolladas por Schlemenson (1990). Por un lado, tenemos en cuenta las relaciones interpersonales, a la cual se refiere como el sistema vincular, movilizador de una particular dinámica interna, en donde los individuos ven comprometida su personalidad en el ejercicio de los roles institucionales y la interacción se ve teñida emocionalmente. Por otro lado, tomamos la dimensión de tecnología y tarea, que refiere a que la totalidad de la organización puede concebirse como un aparato complejo que procesa en forma integrada y con determinada orientación y sentido, valiéndose de una determinada tecnología específica y una variada gama de tareas. De esta manera, podemos indagar la relación con la virtualidad, ya que el equipo de Tecnosoftware trabaja de forma remota, en un proceso de adaptación al teletrabajo, que fue intensificado por la Pandemia de Covid-19. En este sentido, la presencia de una oficina virtual es un aspecto interesante para desarrollar e investigar en cuanto a la utilización de herramientas digitales y plataformas con sus posibilidades y limitaciones, y como se pone en juego con la dimensión de relaciones interpersonales.

Estas perspectivas nos permitirán analizar una dinámica de trabajo que se encuentra en auge desde la pandemia, contexto que dio lugar al homeoffice y conjeturas sobre al respecto que requieren de ser analizadas con profundidad para observarlas desde una mirada que vayan más allá del sentido común. En este sentido, buscaremos comprender de que forma se configura la cultura organizacional en una dinámica donde las relaciones interpersonales se encuentran mediadas por dispositivos digitales y la presencialidad es mínima. También buscamos aprehender las dinámicas de la organización poniéndola en diálogo con la bibliografía consultada, pretendiendo fundamentar lo que nos brindó el campo.

Hacia una cultura del Management “flexible”: La cultura familiar y “la transparencia” como elemento clave.

En el momento en que decidimos trabajar con esta empresa como objeto de estudio de las teorías organizacionales, teniendo en cuenta nuestras indagaciones preliminares, la relacionamos con las Teorías del Management. La imagen que la empresa nos otorgaba, a partir de sus redes sociales y primeros acercamientos, indicaba que su carácter privado, con modalidades de trabajo híbridas (mayormente remotas) y su pertenencia al rubro de la informática indicaría que la eficiencia, la productividad de tareas e incentivos para ello, el imperativo de comportamientos y trabajos estándar y especializados serían características fundamentales que la definirían.

Sin embargo, a la hora de dar comienzo a las entrevistas y buscar que los actores reconstruyan desde su subjetividad la historia de la empresa y sus orígenes, nos encontramos con una fuerte impronta familiar y fomento de valores relacionados con ella hacia los empleados, que comenzaron a distanciar a la empresa de las Teorías del Management inicialmente consultadas.

Desde un principio, la cuestión de la “familiaridad” la encontramos expresada en el organigrama de la empresa, donde la cúspide estratégica se componía de personas con el mismo apellido, razón por la cual la cuestión de las relaciones interpersonales y transmisión de valores comenzó a rondar en nuestras categorías.

En la entrevista realizada a V.B, nos comenta que la empresa la creó su padre junto con su madre, quienes desarrollaron dos empresas de forma paralela. Una enfocada en el desarrollo de hardware, y la otra era Tecnosoftware, dedicada al desarrollo de software.

Es así como nos interesó indagar acerca de la familiaridad y su relevancia, cuando le preguntamos a V.B que consideraba que diferenciaba a Tecnosoftware de las demás empresas del mercado ella afirmó:

“Yo creo que la familiaridad, porque somos una empresa que nació familiar. Y creo que esos son los valores que le transmitimos a los grupos.”

De esta manera, la referencia a la fundación de la empresa por sus padres establece desde el principio un contexto familiar que se encontrará muy presente en la identidad y la dinámica de la organización. V.B afirma, además, que esa familiaridad es transmitida a sus clientes ya que los ven como socios estratégicos de sus negocios:

“Saben que pueden confiar en nosotros, saben que tienen acceso directo a los socios, que no es una empresa de puertas cerradas”

En la página web, como mencionamos anteriormente, expresan que la empresa no solo se basa en una transacción comercial que empieza y termina, sino que busca construir relaciones sólidas y duraderas con sus clientes, fundamentadas en la confianza y el compromiso. En este sentido, la entrevistada afirma que pretender alejarse de una concepción fría de negocios. Los valores de responsabilidad y compromiso que fomentan internamente son igual de importantes en la elección de sus socios comerciales, es decir que nos sugiere la búsqueda de una filosofía en común no solo dentro de la empresa, sino que se busca esta integración hacia afuera.

“Cuando hay algo que nos falta, salimos a buscar al mercado proveedores que sean parecidos a nosotros, que tengan esta misma concepción de compromiso, de responsabilidad, de empezar y terminar algo”

La familiaridad se asocia en las entrevistas a un estilo de gerencia más cercano y humano, lo que por consecuencia puede desarrollar una comunicación más efectiva y una concepción más eficaz de las necesidades de sus clientes. Se destaca la importancia de la colaboración y el trabajo en conjunto.

Respecto a la afirmación de que los clientes saben que pueden “confiar en nosotros” y que tienen “acceso directo a los socios” pone en relieve un elemento que consideramos fundamental en la construcción de la cultura organizacional de la empresa: “la transparencia”. Dicho acceso directo nos sugiere un nivel de apertura y disponibilidad que resulta extraño en

organizaciones de gran tamaño, donde la burocracia puede interponerse entre la cúpula y los clientes, incluso señalando la diferencia, valorada positivamente, entre Tecnosoftware y la burocracia estatal, donde esta última tendería a ralentizar los procesos y dificultar esta cercanía y transparencia que se destaca como central entre los valores de la empresa.

En conclusión, podemos decir que el carácter familiar y transparente que fomenta la organización y su historia hacia los propios empleados y sus clientes, podría correrse de las teorías del management y sus imperativos de comportamientos.

Organización de red y “burbujas” de trabajo

Teniendo en cuenta el carácter “terciarizador” que toma la empresa para con otras de mayor tamaño, y la búsqueda de resultados en conjunto, identificamos una forma de organización de red (Mintzberg, 1992) en tanto se relaciona con diversas organizaciones que tienen fines específicos, donde Tecnosoftware tiene el rol de localizar los servicios informáticos para ellos. Se trata de un trabajo en conjunto hacia el interior de la propia empresa y para con los clientes que son, en definitiva, quienes determinan los fines a los que buscan llegar.

Dentro de esta organización en red, se da una dinámica de trabajo particular hacia el interior de la empresa que involucra el área de talentos IT con el área comercial, quienes cuentan con un dispositivo de “burbujas” que consiste en grupos de trabajo para la normalización de procesos, donde trabajadores del área desarrollan sus tareas junto con trabajadores de la parte comercial de esta organización empresarial, utilizando estrategias para las necesidades de la organización. Siguiendo con el autor mencionado, podemos decir que nos encontramos frente a una configuración adhocrática, donde hay una descentralización selectiva y ajuste mutuo como mecanismo de coordinación principal, se ponen en juego conocimientos y modos de trabajo distintos para la búsqueda de un fin determinado. Es en este sentido que la implementación de las “burbujas” son dadas a conocer como una modalidad de trabajo requerida según las necesidades de la empresa para el desempeño de las tareas del núcleo operativo:

Tomando como ejemplo la entrevista a una de las trabajadora de la empresa, a quien llamaremos “Reclutadora 2”, habla de un cambio en la modalidad de trabajo con la implementación de “burbujas” :

“Entonces a esos equipos les llamaron ‘burbujas’. Ahora hay algún tipo de modificación que parece que eso va a cambiar, y ahora va a ser un selector con un comercial, va a reducirse el equipo. El hecho es porque han ingresado más comerciales entonces hay como más necesidad de estar uno cada uno y organizarnos un poco mejor”

La dinámica descrita da cuenta de una organización en función de fines requeridos por los clientes, lo que da lugar a una flexibilización tanto de los sujetos y los pares con los cuales se relacionan en su trabajo, así como de los conocimientos puestos en práctica en función de los fines requeridos por los clientes.

En este sentido cabe preguntarnos ¿En qué lugar queda la cultura organizacional y las relaciones interpersonales ante grupos de trabajo tan cambiantes? Y más aún, en un trabajo de características remotas donde la presencialidad es muy acotada y la construcción de vínculos se realiza mediante pantallas.

Cultura, home office y estrategias de integración del personal

Las actividades de Tecnosoftware se desarrollan en la mayoría del tiempo en el marco del teletrabajo o el “home office”. Debido a esto, fue uno de los temas principales en las entrevistas para indagar en cómo se desenvuelve la relación individuo-organización, así como las relaciones interpersonales entre los miembros. Según Messenger et al. (2019) el teletrabajo/trabajo móvil mediante TIC (T/TICM) se considera ventajoso tanto para empleadores como para empleados por diversas razones. Una de ellas es la potencial mejora de la conciliación entre la vida laboral y personal, sin olvidar la reducción del tiempo de desplazamiento de casa al trabajo. Una de las entrevistadas nos comentaba los beneficios que ella consideraba fundamentales del teletrabajo:

“Te da bastante disponibilidad. (...) Te puedes organizar con otras cosas, (ya que) el tema del transporte te quita mucho tiempo, asistir a la oficina, te tienes que levantar 5 o 6 de la mañana para llegar, entonces tener esa facilidad o esa comodidad está buena”

A su vez, se le preguntó acerca de si se le dificulta separar lo personal de lo laboral:

“No no, se me hace mas comodo estar acá. (...) Si estuviera en la oficina y estuviera mal, ahí si como que me costaría un poco porque acá (en el propio hogar) es como tu lugar

seguro por así decirlo, como que te tomas tu tiempo para pensar” (Extractos de la entrevista a la Reclutadora 2)

Así mismo, la reducción del tiempo de desplazamiento de los empleados puede resultar en un mejor rendimiento organizacional, ya que T/TICM permite a las empresas incrementar el tiempo de servicio a los clientes por parte de los trabajadores, muchos de ellos empleados de ventas, y reducir también sus costos de espacio de oficina. (Messenger et al.; 2019). En este sentido, algo repetitivo en las entrevistas fue el hecho de la productividad en casa a diferencia de en la oficina, donde el espacio presencial terminaba siendo un espacio de socialización entre los miembros de la empresa, dado que se encontraban solamente una vez por semana. S.F nos menciona lo siguiente:

“Creo que de las ocho horas, debemos trabajar cuatro cuando vamos presencial, porque la verdad que te pones a charlar, ves cosas, te reís, comentas cosas que por ahí en la diaria -de forma virtual- no lo haces porque durante el día tenes solo una reunión donde se ven todos, pero ves temas específicos de trabajo.”

Por otro lado, en estas nuevas formas de trabajo el tiempo de ocio no es estigmatizado, sino promovido como constitutivo a la jornada laboral (Krepki y Palermo, 2020). Esto lo pudimos observar con la emergencia de los “Tecnodays” en las entrevistas, los cuales son un espacio no obligatorio pensado como un corte en la dinámica laboral virtual, el cual aporta a la socialización de los trabajadores de manera presencial, como un dispositivo que apuesta a la formación de vínculos para la permanencia y sentido de pertenencia a Tecnosoftware.

“Por esto que les decía hace un ratito que tiene más que ver con que la gente de informática tiende a estar más en su casa o en otro lugar que no sea una oficina. Creo que es muy positivo. Creo que ayuda a los vínculos. Creo que ayuda a que la gente se sienta parte de una empresa. Creo que renueva energías. También a las otras áreas, en este caso gestión de talento o mismo talento IT para que se vean cara a cara y puedan compartir vivencias.” (Entrevista V.B.)

Consideramos importante destacar la visión de V.B sobre el Tecnoday, ya que en su entrevista destaca los obstáculos de la virtualidad y de traspaso de conocimientos entre

compañeros a nuevos integrantes de la empresa. Podría decirse que desde la gerencia se considera al Tecnoday como una herramienta de socialización y de transmisión de cultura institucional, entendiéndolo que es por ese motivo que esta idea que surgió de “Gestión de Talento” se institucionaliza y se sigue llevando a cabo. En estos “tiempos robados” como le llaman Krepki y Palermo (2020), los cuales no tendrían relación directa con el imperativo empresarial de productividad, se observa que en la mayoría de los casos fomenta la cooperación y solidaridad.

“Entonces era algún tipo de almuerzo y después algún tipo de actividad o juegos que se hacían como de integración, por ejemplo armaban mesas y donde las personas jugaban no sé, ¿cómo se llamaba esto?, truco o uno, cosas así, eran juegos de integración y ahí bueno, eran de como 3 horas que te tomaban el día, después del almuerzo hacían los juegos”
(Sobre el Tecnoday en la entrevista a la Reclutadora 2)

En definitiva, esto nos muestra que el desafío esencial que busca la cultura de empresa, desde un principio, podría ser el hecho de lograr que los empleados se identifiquen con la organización y consideren los éxitos de las empresa como propios, buscando la alineación voluntaria con los valores, la misión y la visión que la misma define.

En busca de afianzar la familiaridad dentro de la organización y asegurar la permanencia de miembros de la organización que llevan tiempo en la misma, realizan una estrategia de reubicación y reasignación de puestos. Ello influye en la estructura al verse un área de “Gestión de Talentos” que apunta al seguimiento de los talentos seleccionados con el fin de conocer la trayectoria de los mismos y, en caso de haber algún conflicto, incomodidad o insatisfacción, se busca reubicarlos en otro cliente o dentro de la misma empresa; y lo mismo sucede con los propios trabajadores de la empresa, con quienes se busca la permanencia y aprendizaje mediante un dinamismo interno entre áreas.

Subjetividad: la cuestión de los “talentos”, las habilidades blandas y las relaciones interpersonales

La cultura organizacional se encuentra atravesada por “repertorios culturales”, esto implica que la cultura circula en, y a través de la organización. (Wright, 2005, citado en Gonnet, 2012). En este sentido, damos cuenta de algunos de los presupuestos básicos de la empresa, como los modos de comunicarse y los conceptos comunes que utilizan. Un ejemplo

de ello es el concepto de “talentos”, término que nos llamó la atención a medida que nos fuimos acercando al campo, ya que lo utilizan tanto para hablar de los trabajadores del núcleo operativo de Tecnosoftware, como para hablar de los trabajadores que entrevistan para el proceso de selección de los candidatos para los clientes.

En la entrevista con la gerenta de la empresa, le preguntamos el por qué de la utilización del concepto de “talento” para referirse a los trabajadores:

“Tiene más que ver con habilidades blandas que con habilidades duras, y me parece que esas palabras están más relacionadas, tal vez con otro siglo, incluso o tal vez con personas que hacen actividades más mecánicas, entonces nos parece que talento es la que se acerca más y no sé si ya no está en desuso incluso en los congresos más nuevos.”

Con esto, podemos dar cuenta de cómo el contexto de la llamada *cultura empresarial* impacta fuertemente en esta organización, tanto en el uso de este vocabulario en agenda, así como la utilización de terminología en inglés. Talento es el trabajador de la empresa, talento es un área en el organigrama de la misma, talento es el trabajador informático que seleccionan para su cliente. Si bien nos resultó confuso en los primeros acercamientos a la organización, lo fuimos comprendiendo a medida que nos interiorizamos en los modismos de la misma, los cuales están fuertemente naturalizados por sus miembros. *“En definitiva, el poder simbólico de lo que se suele llamar “cultura corporativa” radica en que es capaz de imponer una estructura de clasificaciones como natural, de una manera consensuada.”* (Szlechter, 2014, pp. 154).

Retomando los conceptos de Schein (1982), vemos que las culturas empresariales se generan y se mantienen debido a que han permitido la resolución de problemas básicos de adaptación al medio que rodea a la empresa y de integración interna. En este proceso, el papel de los líderes es fundamental y, en el marco de las entrevistas, esto se vislumbra en el rol de M.S dentro de la empresa. La gerenta nos cuenta que, como “líder del sector de talentos IT”, es clave en el desenvolvimiento de las tareas y la finalidad de los resultados de la empresa. Según Gonnet (2012), son éstos -los líderes- quienes inspiran a un nuevo grupo con sus ideas, las cuales llegan a convertirse en definiciones compartidas y validadas por los miembros de la organización. De hecho, ambas gerentas del área de talentos, son quienes traen la idea de utilizar la categoría “talento” para referirse a los perfiles empleados para las tareas IT. De la

mano con la transparencia aludida por la cúspide estratégica, la cuestión de los talentos viene a complementar los valores que la empresa busca transmitir a sus empleados.

Hasta aquí, esta cuestión se amalgama con las Teorías del Management nombradas anteriormente, donde, como mencionamos al comienzo de nuestro marco teórico, entendemos que los valores y la cultura de la empresa se intentan alinear a los de los trabajadores. Sin embargo, nuestra perspectiva plural nos permitió ir dando cuenta de la presencia de otras concepciones de cultura dentro de esta organización. En este sentido pudimos ver a partir de las entrevistas como, si bien lo que los actores de la misma dan cuenta es del uso de la categoría “talentos” como algo positivo y relevante en la cotidianeidad, no resulta tan sencilla su aplicación y deconstrucción categórica en el lenguaje cotidiano. En algunas ocasiones nos comentaron que a la hora de comunicarse con sus clientes, la terminología cambia y utilizan palabras como “postulantes” o dentro de la propia empresa se refieren a ellos como “empleados”, y esto se puede dar por la incongruencia entre el marco teórico y la practicidad del uso de tal término. En este sentido, no significa que su análisis o crítica al término recursos humanos sean menos válidas, sino que la manera en que ellos aplican estas ideas puede resultar confusa a la hora de comunicarse internamente, con sus clientes o con nosotras a la hora de presentarnos para realizar esta investigación.

Por otro lado, de la mano con estos valores familiares, transparentes y la crítica al concepto de Recurso Humano, aparece la subjetividad. Dentro de esta perspectiva toma gran relevancia lo relacional y las llamadas “habilidades blandas” de los trabajadores para relacionarse con sus pares, y ello se aplica tanto para los talentos IT reclutados como para los trabajadores de la propia empresa.

En primera instancia, para el caso de la selección de talentos IT, resultan centrales las habilidades comunicativas de los postulantes a la hora de entrevistarlos. Si bien las habilidades técnicas son una cuestión irremplazable, ante varios perfiles similares en esas características serán las habilidades blandas las que definan quién es o no seleccionado para el cliente o proyecto.

“Hay personas que han llegado con cualquier cosa a la entrevista o te dicen ‘no, lo que me estás contando no me interesa’ y tu ‘bueno, muchas gracias por postularte, pero

bueno en esta oportunidad no podemos avanzar porque no te alineas mucho a lo que nosotros estamos buscando’’ (Extracto de la entrevista a la Reclutadora 2.)

En el segundo caso, durante la entrevista con las gerentas, comentaron una particularidad del rubro informático que es la rotación constante a causa de las múltiples ofertas laborales internacionales facilitadas por la virtualidad, y ello no solo aplica para informáticos sino también para los selectores. En este sentido, destacaron el grupo de trabajo actual como uno de los más duraderos (3 años) lo que aluden a la selección de personal realizada por M.S quien comenta *“Trate de buscar perfiles parecidos, en la parte de habilidades blandas, buscar perfiles actitudinalmente parecidos.”* resultando un factor central las relaciones personales. Incluso algunos selectores, en entrevistas o charlas informales, nos contaron que llegaron a la empresa mediante conocidos, lo que nos hace pensar que podría ser un método de búsqueda de personal intencional en concordancia con los perfiles pretendidos.

Propuesta de intervención

A partir del diagnóstico organizacional desarrollado previamente, podemos destacar una gran ambigüedad respecto a la utilización del concepto de “talento” dentro de la empresa. En este sentido, se puso de manifiesto en el trabajo de campo y en el análisis de la organización, la coexistencia de diferentes significados atribuidos a dicho término, lo que genera una confusión entre los trabajadores dentro de la empresa y también se presta a confusiones para agentes externos a ella, dificultando que se siga un lineamiento homogéneo dentro de la organización.

Es decir, la utilización indistinta de este concepto tanto para referirse a los empleados internos del Área de Talentos, como a los “talentos IT”, ha tenido como consecuencia la dificultad de establecer valores compartidos entre los empleados, ya que en la práctica son los mismos sujetos los que utilizan una diversidad de expresiones para referirse a los “talentos”, cómo postulantes o empleados.

Para resolver esta situación, proponemos la implementación de un proceso de esclarecimiento conceptual, que permita a la empresa definir de manera precisa, y también compartida, lo que se entiende como talento dentro de la organización. Destacamos para esto que dicho proceso debería involucrar a todos los actores de la organización, desde la

dirección, las líneas medias y haciendo hincapié en el núcleo operativo, elaborando una definición realmente operativa para el concepto de talento. De esta manera, recomendamos que no sea solamente una referencia discursiva valorada positivamente, sino que a partir del proceso de esclarecimiento conceptual permita ser desarrollada como una herramienta práctica que oriente las acciones cotidianas de los empleados de todos los niveles y áreas. Incluso, teniendo en cuenta la entrevista de V.B., indagar en la posibilidad de hacer uso de otras terminologías, teniendo en cuenta que la labor de un trabajador/a informático/a no responde a una cuestión de mero “talento” sino que implica todo un proceso de formación profesional y capacitaciones que fuimos mencionando a lo largo del trabajo y los propios actores de la organización hicieron evidente en sus entrevistas.

Referencias Bibliográficas:

- Frassa, Juliana (2011), “Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y Metodologías detrás de un concepto complejo”, en Revista Dirección y Organización, N° 44, Junio 2011, pp.74-85, Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas (CEPADE), Madrid. F. 129
- Gonnet, Juan Pablo (2012). Cultura, Organizaciones y Antropología. Una Revisión Crítica. En Avá. Revista de Antropología, núm. 21
- Krepki D. y Palermo H. (2020), “Ludificación del trabajo y disciplina algorítmica. Prácticas, sentidos y representaciones de los trabajadores y trabajadoras en el desarrollo de videojuegos”
- Mintzberg, Henry (1992). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.
- Schein, Edgar (1988). La cultura empresarial y el liderazgo, Barcelona: Edit. Plaza y Janés.
- Schlemenson, Aldo (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional”. Buenos Aires: Paidós (Introducción; cap. 2, 4 y 6). F. 16 y 154.
- Szlechter, Diego (2014). La cultura corporativa: una revisión crítica desde la Sociología del trabajo. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 19, núm. 65, enero-marzo, 2014, pp. 138-157
- Tecnosoftware. (n.d.). <https://www.tecnosoftware.com/>
- Tecnosoftware | LinkedIn. (n.d.). Tecnosoftware. <https://www.linkedin.com/company/tecnosoftware/>