

Inserción en oficios digitales de sectores socialmente desfavorecidos. Pensar los desafíos de la educación desde el caso Arbusta

Entrevista a Juan Umarán*

GUILLERMINA TIRAMONTI**

FLACSO sede Argentina

VERÓNICA TOBEÑA***

FLACSO sede Argentina

Arbusta se autodefine como una empresa que brinda servicios de aseguramiento de calidad de software, datos e interacciones a grandes, medianas empresas y gobiernos, en sus procesos de transformación digital. Su singularidad, nos explica su director Juan Umarán, “es que el talento que contrata Arbusta es un talento no mirado”. Así es que se propone desarrollar talento millennial que recluta entre jóvenes de barrios populares sin formación ni experiencia previa y, por los tanto, con dificultades para conseguir trabajo formal, con la convicción de que “El talento digital es universal”. “En Arbusta estamos derrumbando un mito”, reza el reporte de marzo de 2019 de la empresa, donde constan las más de 30 empresas que integran su cartera de clientes y guarismos que hablan de la buena marcha de la compañía, con sedes en Buenos Aires, Rosario, Medellín y Montevideo.

Conversamos con Juan Umarán, uno de sus socios, para auscultar el caso Arbusta a la luz de los desafíos y las oportunidades que representa la era digital para la educación.

GT: La empresa Arbusta de la que sos parte como directivo tiene como personal a chicos que provienen de los sectores socioeconómicos más bajos de la jerarquía social, que no tienen propósitos de seguir estudios superiores. La pregunta es ¿por qué empezaron a trabajar con esos chicos? ¿De dónde sale esa idea?

JU: Primero, sale, por supuesto, de los socios de Arbusta, las tres personas que de un modo u otro veníamos siguiendo caminos que convergían en el mismo punto. Es un concepto muy lindo el de convergencia. Alguien viene viendo nuevos modelos organizacionales de las empresas. Paula viendo cómo son los emprendimientos con impacto en toda Latinoamérica, Federico viendo cómo la tecnología democratiza las oportunidades, y ahí a partir de una sensibilidad compartida vas descubriendo cosas que hasta ahora te pasaban inadvertidas. Por ejemplo, ves que estos chicos son muy curiosos. Esa curiosidad empieza a ser valorada en los nuevos modelos de capacitación y de contratación en los ámbitos de las empresas privadas. A partir de esta constatación empezas a pensar que para la empresa tenes muchos chicos, muchos jóvenes que pueden ser capacitados para el trabajo.

Entrevista



89

DOSSIER / ENTREVISTA / ARTÍCULOS / RESEÑAS

Entonces, ya en lo que es tecnología, donde vos encontrás mucha gente, se hace apetecible desde el punto de vista del negocio, porque vos decís “Acá tengo material, materia prima, recurso humano, y es escalable”, que es un concepto que dentro del negocio es muy potente, vos decís, “Mi negocio puede escalar”, o sea, lo que hoy son dos puede ir a miles. Son los jóvenes de 18 a 28 años que no trabajan, no estudian, que están excluidos de muchos lugares y que tienen un lugar socioeconómico frágil. Entonces, vas viendo que es materia prima muy rica para lo que vos podés hacer. Y, entonces, lo detectás, y del otro lado vos decís “A ver, dónde puedo con esta materia prima, con este recurso humano que yo veo que puede con la actitud correcta tomar oportunidades, conocer y crecer y evolucionar y salir de los lugares frágiles en que están para ir a algo más registrado”. Esta situación en que están muchos de los chicos contrasta con una industria de tecnología que es una industria de pleno empleo desde hace no sé cuántos años. Tecnología entendida como hoy se entiende la tecnología; tecnología tenían los aborígenes hace miles de años, que era una tecnología, una forma de hacer algo, hoy es esto, Apple

Entendida la tecnología como una industria, que además es una industria de pleno empleo (...) si vos gestionás, organizás, le ponés un modelo, hacés el seguimiento, le ponés obviamente tiempo, ganas, inversión, acá hay un modelo de negocio sustentable, en el que podés incorporar a un montón de jóvenes que están hoy fuera del mercado de trabajo.

VT: TIC, sí.

JU: Sí, vos decís tecnología y pensás en Apple. La ingeniería existe hace mucho tiempo, los mayas hacían lo que hacían porque tenían una forma. Bueno, entonces, entendida la tecnología como una industria, que además es una industria de pleno empleo porque necesita gente y necesita gente hoy y va a necesitar gente mañana. Y es crecimiento y potencial, y es de fácil acceso. Entonces, con todas esas combinaciones, si vos gestionás, organizás, le ponés un modelo, hacés el seguimiento, le ponés obviamente tiempo, ganas, plata, inversión, acá hay un modelo de negocio sustentable, en el que podés incorporar a un montón de jóvenes que están hoy fuera del mercado de trabajo.

VT: ¿Y es de fácil acceso por qué?

GT: Porque hay disponibles, ¿no?

JU: Por la disponibilidad, te digo yo.

VT: Por esto, porque requiere de cierta actitud, un dispositivo y no mucho más, digamos.

JU: Actitud, dispositivo, y en un momento donde el capital mundial o global busca este tipo de cosas. Hace treinta años sería otra cosa, bueno, ahora está ahí esto, el conocimiento en general. Es decir, hoy en Argentina, de la ley de software pasamos a la ley de conocimiento, ¿por qué? Porque no es solo el software, tenés nanotecnología, tenés satelital, un montón de cosas. Entonces los chicos necesitan esto para trabajar: una compu, conexión a internet y nada más. Quiero decir, no es una industria en la que vos necesitás comprar un torno, una máquina, etcétera, que tenés que trasladar equipos, millones de dólares, qué sé yo, no; acá armamos un equipo de diez personas y trabajan. Bueno, el trabajo de ustedes es igual también, investigación, digamos, es el mismo, ¿qué necesitás?

VT: Una computadora, conexión.

JU: Esto es igual. Entonces, todo eso son barreras que caen para que sea más simple ese acceso. O sea, si fueran otra cosa, claro, si yo tengo que convertir a estos pibes en ingenieros de la NASA, es otra cosa; o sea, no digo que no lo pueda hacer, va a llevar mucho más

tiempo. Y hoy también ese acortar tiempos es importante porque la dinámica hace que vos puedas generar productividad en una persona más rápido en este rubro. Por supuesto, siempre tenés que tener la persona correcta, la actitud correcta, el acompañamiento correcto; donde a vos algo de eso se te escapa, algo se te cae. Si no prestás atención en quiénes reclutás, si después en el día a día no lo seguís, se te va a ir o se va a cansar.

GT: Sí, ese es el pensamiento que a uno se le ocurre que debería tener un Estado que está preocupado por los ni-ni. Desde el Estado se podría pensar: Bueno, en este país hay esta industria y están estos chicos disponibles, ¿qué hago para que estos chicos que están disponibles se junten con la industria que los necesita?

JU: Tal cual. Y en eso el Estado durante varios años y con diferentes gobiernos ha tenido el propósito de encontrar lugares o de buscar lugares donde se encuentran ambas cosas. Pero, como todo, en la articulación de una cosa con otra se necesitan otro tipo de lógicas y otro tipo de riesgo a asumir, que por ahí es una discusión más amplia que por ahí no da del todo acá, pero no sé si tiene que asumir ese riesgo el Estado, porque, digo, nosotros, Arbusta, que es una empresa que tiene un fin de lucro, asumimos un riesgo empresarial que es contratar personas. Cuando contratás una persona en relación de dependencia, en blanco, tenés cargas sociales, aportes patronales, la habilitación de la oficina, un montón de cosas, ¿por qué? Porque, bueno, tenés que dar ese marco; no es que venís, trabajás un rato y te vas, no es tan precario. Entonces, yo tengo personas ahí que después todos los meses les tengo que pagar, o sino, los tengo que echar, por supuesto, porque si los voy a echar, desvinculación, causas, etc, es un dinero que la empresa tiene que dar y está bien que así sea. Pero, quiero decir, ese riesgo es del empresario que dice "Yo voy a poner capital, disponer tiempo y dinero acá, porque creo que acá hay algo para hacer". Eso es lo que hizo Arbusta y no lo tiene por qué hacer el Estado.

VT: Pero hacemos referencia al Estado como aquel que desde la política puede diseñar un futuro mejor en función del escenario que se configura a nivel industrial, productivo, identificando caminos que ya están saturados e identificando dónde hay una oportunidad y generando políticas para aprovechar esas oportunidades.

GT: Claro, el Estado puede decir: "tengo todos estos chicos disponibles a los que les estoy dando, a lo mejor, un plan social para que completen la escolaridad. ¿Por qué, en vez de eso, no agarro y digo 'A estos chicos los voy a formar en esta orientación para que después sea una mano de obra disponible para empresas que requieren mano de obra?'" Porque si vos ves, por ejemplo, las orientaciones de la educación técnica son de mitad del siglo pasado. Por otro lado, nosotras estuvimos viendo alguna gente de recursos humanos y, según lo que planteaban ellos, trabajan con muchos chicos que van a la universidad, que se los roban a la universidad. Entonces, según ellos, -pero a lo mejor lo dicen para justificarse, "Bueno, tienen mejor formación". ¿Vos qué pensás de eso?

JU: Digamos, es un mecanismo, si válido o no, creo que es válido, hay que ver, como todo, qué aprovechamiento se hace de eso, si es aprovecharse demasiado de una condición. Yo lo que conozco de la industria de la tecnología y que contratan gente, chicos que están en la universidad en los primeros años, es bastante sano, digamos, el intercambio que hay ahí de tiempo, dinero, creo que es bastante justo, con la relatividad que tiene un término como la justicia. Pero, digo, me parece que eso es así. Y me hiciste acordar, en mi trabajo anterior en Globant, abrimos la oficina en Chaco, en Resistencia, entonces, yo fui a hacer las primeras charlas ahí y me junté con la que en ese momento era la secretaria académica de la facultad de Ingeniería de Sistemas de Resistencia, creo que era no sé si Resistencia tiene. Y la chica me hizo dos preguntas, me dijo "¿Cómo vas a hacer con los tiempos de la

universidad y los tiempos del trabajo, si vas a generarle un trabajo que va a significar que tenga menos tiempo para estudiar?”. Esa fue la primera pregunta que me hizo después de “¿Cómo estás?” o sea, estoy hablando de hace once años más o menos. Y después me hizo un juicio de valor respecto a los salarios que pagábamos que había leído en algún lado. O sea, me pateó la cara ni bien [Risas]

VT: Vino con los tapones de punta, vino con desconfianza.

JU: Se ve que no estaba muy abierta, había estudiado, vino con desconfianza y estaba abierta a decírmelo todo de entrada. Entonces, a mí me parece que está bien ese conectar a los chicos en la universidad para que estén trabajando, siempre que no sea una condición de explotación ni ventaja.

GT: Pero ¿qué ventajas o desventajas tiene uno y otro modelo?

JU: Mirá, la realidad es, o sea, no digo que sea uno u otro, sino que vos encontrás una persona en diferentes momentos. Nosotros la encontramos la vamos a buscar, no la encontramos por azar, pero la vamos a buscar acá porque creemos que esa persona puede ser productiva, y estoy hablando solamente de lo que significa ser alguien productivo.

VT: Generar valor.

JU: Generar valor, exactamente. Generar valor en equis tiempo, porque nosotros tenemos un modelo que eso lo puede hacer porque sabemos qué tareas después hay que darle a esa persona. Y eso asume un riesgo porque no tiene nada, o sea, solo es “Este me parece que tiene la actitud, me parece que es la oportunidad”. Ahora, tiene un riesgo alto de que eso no suceda. Ahora, si vos vas a una persona de tercer año de la facultad, el riesgo es mucho menor porque ya viene con un conocimiento, no sé, ya sabe lo que son los horarios, sabe lo que es el compromiso, sabe que tiene que llegar a determinada hora, salir a la otra, tiene un montón de cosas que otras personas no tienen. O sea, lo que tiene Arbusta de más riesgoso es que vos cuando más abris tu selección, reclutamiento, más puntos de falla tenés en todo el camino. Entonces, yo voy al flaco de tercer año y ya sabe, técnicamente sabe un montón de cosas; entonces, cuando se sienta, no tengo que ir tan atrás, tengo que ir desde mucho más adelante. Entonces, la tarea que tienen con ese chico que contratan, el caminito para llegar ahí es más corto. Esa es la diferencia, no sé si está bien o mal, son modelos distintos.

GT: Sí, sí, yo no lo digo en términos de bueno o malo, sino lo que vos me acabás de explicar.

VT: Apuestas distintas, digamos.

JU: Son apuestas distintas, modelos distintos, complejidades distintas también.

GT: Bueno, lo que pasa es que justamente, y ahora vos me lo confirmás, este modelo que uno tiene en la cabeza de la posibilidad de un Estado que forme a los chicos de los sectores más bajos, de los mismos chicos que estás trabajando vos, y después se los den a las empresas es difícil, porque las empresas seguramente prefieren ir a la universidad, traerse a los chicos

JU: Ya existió, que era el programa nacional 101 Mil.

GT: Sí. Y no anduvo.

JU: Sí, sigue vigente ese plan, pero perdió un poco de adherencia porque a quien lo llevaba adelante lo corrieron de ahí, que fue Carlos Pallotti que trabaja mucho también en la indus-

tria de software y en la Cámara de la Empresa. Las empresas no creen que el talento que viene de ahí va a ser productivo en poco tiempo como requiere su modelo de empresa. Eso por un lado. Y después también hay que entender bien los modelos. Todo tiene que ver con la tarea que vos le hagas hacer ahí tiene que haber un match. O sea, si a los perfiles que contrata Arbusta, a los dos meses que más o menos termina la capacitación, le digo que tiene que hacer un código en Java, no lo va a hacer, es imposible. Ahora, si yo le digo "Mirá, tenés que testear una aplicación mobile, del celular, tenés que ver los flujos esperados", está mucho más en su capacidad en ese momento. Lo mismo pasa acá: si al chico de tercer año le digo que tiene que hacer una integración de arquitectura, va a decir "No lo sé hacer", se llena de frustración. Entonces, para que ese modelo sea coherente, quien luego le da una tarea o lo asigna a un proyecto de cómo se trabaja en la industria, la tarea acá tiene que ver con la capacidad que tenga, con el conocimiento que tenga en ese momento, que lo pueda resolver y que deje un espacio como de motivación, de desafío. Eso ocurre, a todos nos ocurre, en su carrera, dice "A ver, ¿dónde estoy? Esto lo sé hacer, no me desafiaba. Esto lo sé, entiendo el desafío". Te quedás como motivado. Entonces, lo que tiene que estar, además de lo que decíamos, es que la tarea que se le da a esa persona tenga en cuenta qué sabe cada persona, si no, se genera un nuevo espacio que es solo frustración.

a mí me parece que está bien ese conectar a los chicos en la universidad para que estén trabajando, siempre que no sea una condición de explotación ni ventaja.

GT: Tuve una conversación con la ministra de la ciudad sobre la educación técnica en la que quieren introducir cambios y hablamos de estas cosas y ella me dijo "Bueno, nosotros también hicimos cosas, pero lo que nos pasó es que les enseñamos un lenguaje y cuando terminamos de enseñarles un lenguaje, las empresas nos dijeron que ese lenguaje ellos ya no lo usaban. Entonces, lo que hay que hacer es enseñar en el pensamiento tecnológico", o algo así. ¿Qué comentario me hacés de eso?

JU: A mí me parece que había que agregar a la educación de estos chicos de la escuela técnica una parte más financiera. Después te podés dedicar a ser abogado, qué sé yo, pero te va a servir seguro. A mí que cualquiera de estas escuelas técnicas tengan un conocimiento más abstracto de los lenguajes, de la lógica, eso me parece que suma para cualquier rama.

VT: Porque, además, me imagino que en esos programas es vertiginoso el cambio

JU: Y esa es otra parte, lo que dicen las empresas es cierto. O sea, una empresa de cierto tamaño que hace cosas de desarrollo y tecnología, siempre está viendo básicamente qué quieren sus clientes. Y sí, cambian, por ahí hay dos o tres que no cambian hace veinte años..

VT: Con lo cual tampoco tiene sentido enseñar eso, estar en el último programa, porque lo que importa es algo más de base.

JU: Sí. Me parece que, o sea, sin ser especialista en educación ni mucho menos, sino observador y como observador desde un lugar donde se cruzan muchos caminos, me parece que las definiciones de esos programas o de qué enseñar debería ser como una base común que es una forma de pensar o forma de abordar, qué sé yo, que eso es fundamental; y después, arriba de eso, podés ir cambiando, pero ya la base la tenés. Después si querés buscar alguna sofisticación acumulada, la buscás, pero como una base que te sirva para sentarte y que cualquier cosa que venga la puedas tomar y resolver. ¿Yo qué rescato de lo que estudié? Cierta base, cierta forma de pensar, algún pensamiento más crítico, no digo dudar porque tampoco me parece que sea la palabra dudar, pero decir "Bueno, a ver,

¿cómo es esto? ¿Cómo se relaciona?”, y eso es una forma, no es Java o COBOL, no tiene un nombre. Pasa que eso, ustedes lo saben mejor que yo, exige mucho esfuerzo.

VT: *Sí, un esfuerzo y además un aprendizaje de que se resuelven las cosas pensándolas y no que hay una fórmula para cada cosa, sino que en cada contexto hay que volver a evaluar las cosas*

A mí me parece que habría que agregar a la educación de estos chicos de la escuela técnica una parte más financiera. (...) que cualquiera de estas escuelas técnicas tengan un conocimiento más abstracto de los lenguajes, de la lógica, eso me parece que suma para cualquier rama. Sin ser especialista en educación ni mucho menos, sino observador, me parece que las definiciones de qué enseñar debería ser como una base común que es una forma de pensar o forma de abordar, algún pensamiento más crítico, que eso es fundamental; y después, arriba de eso, podés ir cambiando, pero ya la base la tenés.

JU: Sí.

GT: *Hay mucha distribución, muchos clusters en distintos lados del país, ¿por qué? ¿Hay alguna razón que me explique por qué en Tucumán, que yo creía que vendía limones nada más, hay un cluster, otro en Córdoba, hay en Tandil.*

JU: La industria del conocimiento, de tecnología, depende del talento, las empresas van a buscar el talento dónde está. Y donde está es donde está la universidad. Entonces, en Tandil tenés, en Córdoba tenés, en Tucumán tenés, en Chaco tenés, en La Plata tenés, bueno, obviamente en Buenos Aires, Rosario, y así sigue sumando. Entonces, si yo tengo que ir a buscar ingenieros de sistemas a Rosario, bueno, voy a ir ahí. No es original ese pensamiento, todos piensan lo mismo, entonces, se genera un lugar donde confluyen todas las empresas. Ahora, el poder de agruparse de esas empresas para lograr algo dependerá un poco de la voluntad de esas empresas; hay algunos que son más proclives a estar juntos, el porteño es un poco más de cada uno que puede, por ahí en Tandil no tanto, en Córdoba no tanto. ¿Y qué hacen? Bueno, logran poder de agrupación, tenés más poder de negociar, de presentarse, más poder con más gente.

GT: *Claro. Pero lo que hace que vayan a la universidad es ir en búsqueda de recursos humanos. Y entonces aparece la desconfianza de la que vos hablabas antes: “Las empresas que vienen a ‘robar’ los chicos a la universidad y no los dejan terminar”, el problema es de las empresas, no es de la universidad que no...*

JU: Es así, eso es lo que me dijo la secretaria académica de esta universidad en Chaco.

GT: *Claro, es una competencia entre ustedes y la universidad. No piensan “Entonces, nosotros tenemos que organizar nuestra oferta educativa de esta manera para que sea compatible con la actividad...”.*

JU: Sí. No hay nada por encima de nada. No tenés que pensar que una está por encima de la otra.

VT: *Claro, no. Se necesitan mutuamente.*

GT: *Claro. Bueno, los chicos van a la universidad porque después quieren trabajar.*

JU: Y sí. A veces uno dice “¿Por qué no progresan ciertas cosas?”, es muy generalista, pero ¿por qué no progresan ciertas cosas en Argentina? Esa discusión no tiene sentido, es un sinsentido. O sea, si alguien que tiene que llevar adelante las políticas universitarias piensa así, estamos en el horno.

VT: Hablábamos recién de que las empresas, en general, no hacen esta apuesta que hacen ustedes y reclutan en la universidad. Entonces, yo tratando de hacer un poco de abogado del diablo y de entender la apuesta de ustedes, que tienen que invertir mucho más tiempo, tienen que pensar en cómo gestionan el trabajo porque trabajan con perfiles que no tienen todas esas habilidades, que son tanto blandas como técnicas, porque tienen que discernir "Bueno, esta tarea sí porque le implica un desafío; esta tarea no, porque no podría asumir este desafío". ¿Por qué esta apuesta? ¿Por qué con estos pibes? Desde la lógica de lucro de la empresa, ¿qué diferencial proyectan en estos pibes? ¿Qué resultados creen que pueden obtener con estos perfiles a diferencia del que obtendrían con el mercado típico o tradicional de este tipo de empresas?

JU: Está buenísima la observación. Yo soy muy respetuoso de los modelos de negocio de todos, o sea, cada uno va a donde va si puede elegir, otros por ahí ni pueden elegir. En ese sentido, es valioso cualquier modelo. Como país, Argentina tiene que pensarse desde ahí, me parece, que es el único lugar para pensarse. Y desde ahí, que yo compita con otro, está bien. Yo creo que lo que hacemos en Arbusta nosotros a mí me gusta y es mi forma de trabajo.

Ahora, me parece que aquellas empresas o aquellos que puedan incorporar miradas que hoy no están, me parece que va a hacer más rica la definición del producto que hacés. Esto creo, y ahora llego a tu pregunta, Si Unilever que es una empresa enorme que está en todo el mundo, solo diseña su producto con ingenieros que salen de la Universidad de Ámsterdam, va a tener la mirada de los ingenieros, puede hacer su esfuerzo o lo que sea, pero tiene esa mirada de la persona que come todos los días, estudió 15 años, hizo un master en Kellog y volvió a trabajar. Ahora, el producto no sé si se le va a entrar a un tipo que vive en Bangladesh y que está tratando de ver qué hace con su vida, porque no tiene nada que ver con Unilever, no le va nada mal, o sea que alguna cosa está haciendo bien. Ahora, Arbusta: si incorporo la mirada de estas personas, de estos chicos, de estos jóvenes, no solo de Argentina, Uruguay y Colombia que hoy estamos, sino en cualquier parte del mundo, yo estoy ampliando esa mirada, porque la mirada que tienen esos jóvenes ni yo que estoy todo el día con ellos la entiendo.

GT: Sí, es cierto.

VT: Y es una apuesta por la diversidad.

JU: Es tan así que yo ni hablo de diversidad, jamás, pero no porque diga "No hablen", sino porque no puedo hablar porque ya está, ya está, es obvio, o sea, no tengo que hacer nada. Nosotros estamos trabajando con una empresa de comunicación digital también para ayudarlos un poquito a ser eficientes con el mensaje y porque nosotros tenemos buenas intenciones pero hay gente que sabe más. Entonces, "¿Cómo comunico esto? Yo quiero que llegue a estas personas". Entonces, el flaco decía, cuando hizo el primer statement, que te dicen a qué te dedicás, cómo hacés el mensaje, le puso un montón de palabras que yo no uso. Entonces, yo le dije "No pongas eso, porque yo no tengo que hacer explícito eso, yo ya lo tengo en el ADN del equipo". Entonces, hice una cita de Borges, en la que nombra un escritor árabe cuyo nombre no recuerdo, que dice "El que está escribiendo no necesita poner el camello por todos lados, porque los camellos ya son parte del entorno". Entonces, le digo "No me pongas la diversidad, el coso, la integración, no, no me lo pongas". Entonces, esa mirada que yo incorporo es la mirada que puede ser abarcativa, o sea, siendo en extremo ambicioso y aspiracional de Arbusta, yo quiero tener representado en mi organización el universo; el universo en el sentido de que está una persona que viene de un entorno frágil, y yo que tengo una educación formal, con posgrado, laburé afuera, de élite, y no tiene nada que ver con un pibe de 18 años que recién

empieza y vive acá en el Bajo Flores, nada que ver, o sea, yo lo veo, comparto, conmigo no tiene nada que ver desde el punto de vista de lo que consumimos, lo cultural. Ahora, nos encontramos en un momento en que estamos los dos poniéndonos al servicio de lo que hacemos. Entonces, esa mirada debería ser mucho más amplia, más rica, más diversa, y cuando vos diseñás cosas para un tercero, para un cliente, si incorporás todo eso, va a ser más completa. Incorporamos también diseño de los ambientes de trabajo. Por ejemplo la gente que está en la parte más administrativa, finanzas, que tiene papeles, que habla por teléfono con proveedores, estaba en un lugar cerrado y con una tradición organizacional propia de oficina cerrada. Entonces, nosotros nos fuimos a unas mesas donde están todos. Si querés hablar con privacidad, te vas a otro lado..

Pero falta, desde el diseño organizacional, desde el mensaje, desde un montón de cosas. Nosotros estamos en un momento en donde nos creímos que porque diseñamos ciertas cosas estaba bien y nos dimos cuenta de que en algunas no estamos siendo efectivos.

GT: Es una perspectiva muy, a ver no digo altruista. Muy escasa. Muy pocas empresas se plantean cosas como esas. La otra vez en estos encuentros donde van las empresas y "hacen el bien por la educación", yo justo había armado un cuadro donde articulaba tasa de empleo, quintil de ingreso y titulación. Vos veías ese cuadro y resulta que lo que en la Argentina predice si vas a estar empleado o no, no es la titulación que tenés sino el origen social: si vos sos de clase media, vas a encontrar trabajo aunque no tengas secundaria completa. Y se lo dije a un empresario y me dijo "¡Y claro!". Para nosotros que estamos trabajando en esto y que queremos plantear que el Estado haga algo, empresas como Arbusta nos sirven mucho como modelo para poder decir "Se puede", pero también para poder decir "Miren, no es fácil".

Por otro lado, lo que observo es que todas las empresas han hecho lo que hacen siempre las empresas, y en este caso fructíferamente, que es pedir algún tipo de exención de impuestos a través de la ley. Además de eso, si vos tuvieras que decir qué necesitás o qué necesitan las empresas de acción de gobierno, ¿qué pedirías?

JU: El concepto general es que sea todo más fácil, más que nada. No puedo entrar en políticas públicas específicas, pero me parece que simplificar mucho muchas cuestiones, desde lo impositivo, desde lo jurídico, me parece que ahí hay una cuestión de cosa engorrosa que quita mucha energía, mucha frustración. Y creo que sería eso. Y después, bueno, ya medio naif mi comentario pero lo voy a hacer igual, es que cada uno diga qué quiere hacer. Parece una pavada, pero a mí lo que me pasa casi siempre en mi experiencia con gobierno o política, es que la agenda que muestran no es la que tienen, entonces, ya está, es imposible. Claro, yo vengo acá y dicen "Vamos a charlar de esto", listo, vamos a charlar de esto. Me siento con la otra persona, le hablo de lo que sea, y realmente lo que está haciendo quizás es para conservar su puesto, para ganar una elección, para sacarle una ventaja a otro, entonces, la agenda que tiene es otra. Y me ha pasado, no importa de dónde, pero ha pasado siempre.

VT: Sí, en realidad, no hay política de Estado.

JU: Y no. "Pará, ¿la agenda tuya cuál es? ¿Qué quieren hacer? ¿Siguen con esto?". Digamos, eso siempre cuesta, debe costar en muchos países, pero, digo, acá es lo que vivimos. Entonces, la agilidad, la flexibilidad, la forma de que sea más simple es lo que se necesita. Y lo otro que sean más claras las agendas de qué es lo que se quiere. Hay intentos, Argentina 2030, Argentina no sé qué

GT: Sí, la simplificación es una demanda generalizada, no solamente de empresas como uste-

des, sino en general, de todos, los que exportan, los que importan. Todos te plantean la necesidad de simplificar las cosas. Y los que hacen algo por el Estado dicen también que el problema de trabajar con el Estado es que es un lío burocrático.

Otra inquietud que nos queda es respecto a la definición del rango de edad de los chicos que emplean en Arbusta: ¿cuál es?

JU: Es de 18 a 28 años, aproximadamente. Antes era un poquito más corto, después lo aumentamos un poquito más, lo ampliamos más.

GT: ¿Por qué no más?

JU: En realidad, es que en ese rango etario están los millennials, centennials, que tienen cierta familiaridad, cierto lenguaje que hace más simple algunas cosas. Pero no lo suelo pensar, pero creo que de mayor edad también podrían, qué sé yo. Es más, en algún momento, justamente por esta mirada compleja de la que hablaba antes, coqueteamos con la idea de sumar gente mayor de 45, entre 45 a 55, también para agregar algunas otras cosas que podían hacer al gerenciamiento de personas, de un equipo de trabajo. Está ahí estacionada la idea.

GT: Y dentro del staff de trabajo, ¿qué jerarquías tienen?

JU: En la industria se llaman senioritis. El seniority de alguien que es junior a senior, esos términos. Lo vas calificando en la medida en que te incorpora conocimiento, un recorrido, a medida que avanza en su conocimiento.

GT: O sea, los chicos ven que hay una carrera para hacer ahí adentro y que implica reconocimientos distintos.

JU: Sí. Determinado conocimiento es un tema técnico, digamos, que te hace saber más. No es que usamos la palabra jerarquía, porque es

VT: Sí, pero implican lo mismo, de alguna manera, por lo menos en cuanto al conocimiento. Capaz no es una jerarquía de "Yo te mando a vos", pero sí en cuanto a que tengo una capacidad que vos no tenés.

JU: A eso me refiero. Puedo resolver una complejidad que vos no podés saber.

VT: Y yo lo que me imagino, quizás es un prejuicio, pero yo me imagino que con chicos que vienen recién salidos de la secundaria, de esta condición social, donde hay que trabajar muy fuerte lo técnico, hay que trabajar muy fuerte las habilidades blandas, ¿cómo es la composición del staff de la empresa? ¿Cuántos chicos hay en la base, cómo se distribuyen en esa escala?

JU: Los cortes que vos podés hacer en Arbusta son varios. Hay un corte que es productivo y no productivo, es decir, hay personas que participan en proyectos con clientes y otros que no participamos, yo no participo, por ejemplo, y la directora de finanzas tampoco participa. Por ahí hacés un primer corte. Y de los 300 que somos, la parte que no es productiva será un 10% o 15%. El resto, o sea, 200 y pico de personas, 250, son lo que se llama el equipo productivo, producción, que van a proyectos, pasan de un proyecto a otro. Ahí tenés, en ese nivel, *trainee* que son los que recién empiezan y habrá como 20% o un poco más por ahí, pero más o menos 20%; después tenés la categoría siguiente, debería ser otro 20%;

Entonces, esa mirada que yo incorporo es la mirada que puede ser abarcativa, o sea, siendo en extremo ambicioso y aspiracional de Arbusta, yo quiero tener representado en mi organización el universo; el universo en el sentido de que está una persona que viene de un entorno frágil, y yo que tengo una educación formal, con posgrado, laburé afuera, de élite, y no tiene nada que ver con un pibe de 18 años que recién empieza y vive acá en el Bajo Flores, nada que ver conmigo desde el punto de vista de lo que consumimos, lo cultural... Ahora, nos encontramos en un momento en que estamos los dos poniéndonos al servicio de lo que hacemos.

después está la otra, ahí ya hay como 40%. O sea, 20, 20, 40, 20, más o menos, 20 la parte de mayor conocimiento, 20 el que recién entra, 20 el que pasó un escaloncito y el 40 que es el otro. Que es un poco la idea de estar un poquito más debajo de eso, bueno, pero sobre eso trabajamos mucho en que cada uno conozca cuál es su seniority, qué significa, porque son términos que cuesta que entren...

GT: ¿Todos han hecho esta trayectoria?

JU: Sí.

GT: ¿O vos tenés algunos que vienen de afuera?

JU: No. En algún momento quisimos incorporar alguno que vaya directamente a una posición más alta y no lo hicimos.

Desde mi propia experiencia, generalmente el grupo que ingresa con mayores conocimientos que el resto, que son los que más han estudiado, son los más difíciles de trabajar porque entienden que pueden contrarrestar mal lo que vos estás diciendo. Generalmente, son los más difíciles de evolucionar en los modelos de trabajo.

VT: Sí, romper con la organización más tradicional jerárquica.

JU: Las consultorías, cuando tienen mayor seniority, justamente, consultorías de cualquier industria, está estudiado que son los que mayor dificultad presentan, hay que trascender a modelos que tengan otro tipo de características.

GT: Sí, celos, competencia y todo eso.

JU: Sí. No es relativo a esto, sino en relación a posiciones en la sociedad.

* Juan Umarán es Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional de La Plata; MBA, Universidad Di Tella. E-mail: juan.umaran@arbusta.net

** Guillermina Tiramonti es especialista en Políticas Educativas; Investigadora del Programa Educación, Conocimiento y Sociedad, Área de Educación, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede Argentina. E-mail: tiramonti@flacso.org.ar



*** Verónica Tobeña es Investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), en el Instituto de Investigaciones Sociales de América Latina, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (IICSAL) desde el Programa Educación, Conocimiento y Sociedad, Área Educación, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede Argentina. E-mail: vtobena@flacso.org.ar