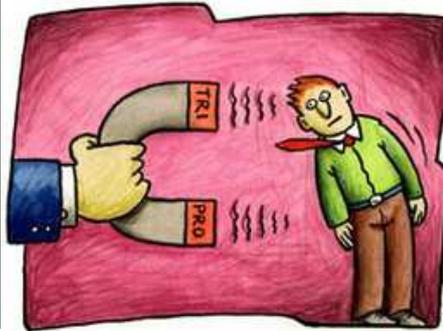




*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*



**“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”**



**Maestría en Recursos Humanos**

**Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires**

Tesista: Lic. Paola Dipierri

Tel Celular: 113581-4480 – Mail: [paola.dipierri@gmail.com](mailto:paola.dipierri@gmail.com)

Tutor: Lic. Roberto Mazzanti

Tel Celular: 11 5459 -9358 – Mail: [roberto.mazzanti@fedev.ub.edu.ar](mailto:roberto.mazzanti@fedev.ub.edu.ar)

Junio 2013

## Índice

Resumen.....	4
Introducción .....	4
Justificación y aporte .....	6
Pregunta de Investigación.....	7
Problema de Investigación.....	7
Objetivos .....	7
General.....	7
Específicos .....	7
Hipótesis .....	8
Antecedentes .....	9
El desarrollo de la tecnología en Argentina.....	9
El mercado tecnológico frente a la crisis financiera - económica de 2001 y 2009 .....	9
Datos y Números sobre el mercado IT y su desarrollo en la última década.....	10
“La retención de personal en la consultoría de TI en la Argentina” .....	16
Estado actual.....	18
Marco Teórico .....	20
Sociedad, modernidad y fluidez .....	20
Las generaciones en el mercado laboral.....	21
¿Qué significa el empleo para la Generación Y? .....	26
¿Cómo viven los jóvenes profesionales el reconocimiento? .....	27
La calidad de vida para los Jóvenes profesionales.....	27
El respeto por la autoridad .....	28
Reclutamiento y Selección de personal.....	30
¿Qué es la rotación?.....	33
Factores organizacionales .....	33
Factores del cargo.....	33
Factores del mercado .....	34
Factores personales.....	34
¿Por qué es importante retener a los recursos? ¿Cuál es el costo de perderlos? .....	34
Costes de contratación directos.....	35
Costes indirectos de contratación.....	35

La rotación como consecuencia de la falta de proyección de carrera .....	35
Retención de recursos .....	36
Algunas consideraciones para retener al personal .....	36
El vínculo entre la empresa y el empleado.....	38
MBTI .....	40
Las cuatro dicotomías.....	41
MBTI en IT .....	43
Metodología.....	46
Resultados y conclusiones preliminares.....	48
La generación Y y el mercado IT .....	48
Formación académica de profesionales de IT.....	51
Estudiantes y graduados universitarios en Sistemas .....	53
Las búsquedas laborales publicadas on line. ....	55
Relación OFERTA –DEMANDA en IT .....	59
¿Cómo es la selección de personal en sistemas?.....	62
Los perfiles más demandados.....	64
Los profesionales de IT más solicitados y difíciles de encontrar.....	65
La dificultad para satisfacer la demanda de personal se intensifica en las empresas de Outsourcing.....	67
Rotación y retención .....	70
¿Retención de talentos o retención de recursos?.....	76
El perfil de los tecnólogos según el MBTI .....	77
¿Por qué trabajar en IT? .....	80
Conclusión.....	81
Anexo .....	84
Empresa de Outsourcing de IT formadora de techies.....	84
Otro caso de éxito – “Seguimiento de personal” .....	85
Procesos de selección - El duro trabajo del selector IT .....	88
Bibliografía de Consulta .....	91

## Resumen

En este trabajo se estudiarán y analizarán las dificultades que poseen las empresas de Outsourcing de IT de Capital Federal a la hora de atraer, seleccionar, contratar y retener al personal de sistemas.

Para realizar esta investigación se han efectuado:

- Entrevistas a Gerentes, Coordinadores, Analistas de Selección y Recursos Humanos de diferentes empresas de Capital Federal.
- Encuestas a 150 profesionales de IT.
- Entrevistas a Licenciadas en Psicología que usualmente evalúan con psicotécnicos a este tipo de perfiles.
- Un test de personalidad a uno de los casos encuestados.

A partir de los resultados obtenidos se puede determinar que la dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para reclutar y retener a los profesionales de tecnología se debe a las siguientes causas:

- Un mercado en constante movimiento, en el cual la demanda de profesionales supera ampliamente a la oferta de ellos.
- Cuestiones generacionales relacionadas con características particulares de los jóvenes que predominan en este mercado.
- Competencia entre empresas de Outsourcing.
- Ausencia de políticas de atracción y retención específicas para este tipo de mercado.

La presentación de resultados y conclusiones de esta investigación buscan mostrar:

- Cómo funciona la oferta y demanda dentro del mercado de tecnología,
- Características de los profesionales de IT y
- Acciones que actualmente utilizan las empresas de Outsourcing para reclutarlos y retenerlos.



## Introducción

Una de las causas de dificultad para atraer y retener al personal de sistemas mencionada fue que la demanda de perfiles IT es superior a la oferta. Esta realidad tiene como precedente la evolución, desarrollo y crecimiento del mercado tecnológico.

Es decir que una de las razones por las cuales la demanda de personal de sistemas es tal se debe al crecimiento que tuvo la tecnología en los últimos años. Al no haberse tratado de un desarrollo gradual, la inserción de perfiles en este mercado no alcanza a satisfacer la demanda, ya que la misma continúa creciendo.

En las páginas siguientes nos encontraremos con el capítulo introductorio, en el cual se desarrollará la justificación y aportes de este proyecto, objetivos e Hipótesis.

En las próximas páginas se presentarán datos e información respecto de la evolución del mercado de tecnología en Argentina en las últimas dos décadas, con el objeto de observar cómo ha crecido este sector en el país.

Luego se presentará cómo es la situación actual, es decir, cómo funciona ahora este mercado y se profundizará sobre el problema de investigación de este trabajo.

En el marco teórico se definirán conceptualmente términos y teorías que fueron tratadas, analizadas y probadas en esta investigación para mostrar cuáles son las dificultades de las empresas de Outsourcing de IT para contratar y retener a los profesionales de este mercado, así como también las características específicas de estos perfiles.

Dentro del capítulo metodológico, será desplegado el tipo de metodología empleada.

En la presentación de resultados y conclusiones preliminares se presentarán y analizarán los resultados obtenidos a partir de los casos estudiados, que validan la hipótesis.

Finalmente, se presenta la conclusión final, mostrando los objetivos cumplidos.

Por último se encuentran la bibliografía y anexo.

## Justificación y aporte

El tema seleccionado para ser investigado ha sido reclutamiento, selección y retención de perfiles IT en empresas de Outsourcing de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ha sido de mi interés estudiar esta problemática, debido a que trabajo en una empresa de Outsourcing de IT desde hace más de seis años, y me enfrento día a día con la dificultad de encontrar profesionales de sistemas capacitados e interesados en ocupar las vacantes disponibles bajo las condiciones que ofrece la organización.

Por este motivo, me he enfocado en comprender cuáles son las dificultades de las empresas para abastecer la demanda de perfiles de sistemas que tienen.

Identificados los factores externos e internos que complican la contratación y retención de estos recursos se podrán evaluar posibles soluciones.

Entre los factores externos se presentan los siguientes:

- Demanda de recursos superior a la oferta.
- Características generacionales de los candidatos y empleados de este mercado.
- Competencia entre empresas de Outsourcing de IT.

Respecto de los internos:

- Necesidad de aplicar políticas de atracción y retención específicas para estos profesionales.

Teniendo pleno conocimiento de las características de los profesionales de sistemas, así como de sus expectativas y los movimientos de oferta y demanda al interior de este mercado; aquellas empresas que estén verdaderamente interesadas en seleccionar a los mejores recursos y retenerlos diseñarán planes de atracción y retención efectivos para este sector en particular.

El objeto de este proyecto es presentar un análisis sobre la situación antes mencionada, que permita pensar y diseñar posibles soluciones a esta problemática.

## Pregunta de Investigación

¿Por qué las empresas de Outsourcing de IT tienen dificultad para reclutar y luego, una vez contratados, para retener a los profesionales de sistemas?

## Problema de Investigación

Las empresas de Outsourcing de IT no logran satisfacer la demanda de profesionales que tienen, debido a que ésta es superior a la oferta de candidatos disponibles e interesados para ocupar esas vacantes.

Por otro lado, la falta de aplicación de políticas de atracción y retención específicas para este tipo de profesionales agrava la situación.

## Objetivos

### General

- Mostrar por qué las empresas de Outsourcing de IT de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tienen dificultad para atraer y retener profesionales de sistemas en la actualidad.

### Específicos

- Conocer cuáles la relación entre oferta y demanda de empleo en el mercado de IT.
- Analizar cuáles son las características específicas y las expectativas profesionales de los empleados de sistemas.
- Conocer si las empresas de Outsourcing de IT tienen en cuenta las características específicas y expectativas de estos profesionales a la hora de diseñar políticas de atracción y retención de personal.

## Hipótesis

Las dificultades que encuentran las empresas de Outsourcing de IT de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para reclutar y retener a los profesionales de sistemas obedecen a factores propios de las empresas y a factores del entorno, a saber:

### ***Factores del entorno:***

- La tendencia de las nuevas generaciones
- Competencia entre empresas
- La demanda de profesionales con perfil adecuado para este tipo de empresas es superior a la oferta.

### ***Factores propios de las empresas:***

- Escasez de políticas adecuadas y específicas de atracción y retención para este tipo de profesionales en particular. Algunas de ellas son:
  1. Salarios competitivos
  2. Beneficios congruentes con los intereses de estos profesionales.
  3. Procuración de un ambiente de trabajo ameno y flexible.
  4. Planificación de planes de carrera y desarrollo profesional para los colaboradores.
  5. Planes de capacitación orientados al desarrollo profesional.

## Antecedentes

### El desarrollo de la tecnología en Argentina

En Argentina, la revolución informática comienza a dar sus primeras señales en la década del 90. Aunque la real explosión se produce entre el 2000 y 2001. A partir de entonces, la informatización llegó a este país para instalarse, desplegarse y acrecentarse. Durante el 2000, la facturación total del mercado en cuestión había alcanzado 4.220 millones de pesos/dólares.

En medio de este desenvolvimiento de la tecnología, en nuestro país se produce la crisis financiero-económica de fines de los 90, principios de 2000. Ésta comenzó con la disminución del PBI hacia 1999 y el fin de la convertibilidad en el año 2002.

Esta situación claramente afectó al mercado laboral, golpeándolo de manera tal que el desempleo alcanzó un 25% para el año 2002.

### El mercado tecnológico frente a la crisis financiera - económica de 2001 y 2009

De acuerdo con el artículo “Argentina se afianza como una potencia tecnológica de América Latina”<sup>1</sup> de iProfesional.com, luego de la crisis económica de 2001, los gastos vinculados al mercado de IT se recuperaron hasta niveles semejantes a su cuadruplicación.

Este crecimiento post crisis guarda relación con la concientización respecto de las posibilidades de expansión y beneficios que brinda el mercado de IT a una economía emergente. De esta manera, Argentina se consolidó nuevamente como tercera potencia IT en América Latina. Por encima de ella se encuentran Brasil y México.

De este modo, a partir del colapso de 2001 en el país, el mercado de Tecnología logró salir de la recesión direccionándose hacia la recuperación y gran crecimiento y desarrollo. Del mismo modo ocurrió con la crisis de 2009. Si bien golpeó el mercado de sistemas, el impacto no fue otra cosa que un nuevo impulso para el crecimiento.

Según una noticia del diario online de La Nación del 20 de Febrero de 2007<sup>2</sup>, el mercado argentino de IT había registrado un incremento del 24% durante 2006, siendo un año record en la venta de equipos informáticos. La facturación total

---

<sup>1</sup> <http://www.iprofesional.com/notas/104685-Argentina-se-afianza-como-una-potencia-tecnologica-de-Amrica-latina>

<sup>2</sup> <http://www.lanacion.com.ar/885175-el-mercado-it-argentino-crecio-24-en-2006>

del sector había sido de \$9.500 millones, representando casi el 2% del PBI del país.

De acuerdo con el artículo antes mencionado, en el 2006 la oferta de empleo en informática creció un 25% y el negocio de insumos alcanzó un incremento del 33%.

Ya desde 2005 se vaticinaba un gran incremento en venta de insumos informáticos, debido al aumento de venta de PCs y notebooks durante ese año.

Según Donald Feinberg, VP de Gartner, en una entrevista con Iprofesional.com<sup>3</sup>, el PBI, en lo que respecta a los gastos de IT de los usuarios en Argentina durante 2008, fue de 8,5% y se estima que para el 2013 alcance el 9%.

Ya a principios de 2010 comienza a confirmarse esta teoría, mostrando un crecimiento significativo respecto de años anteriores.

De acuerdo con el VP de Gartner, ambas crisis, tanto la de 2001 como la de 2009, han sido útiles para enseñar a los Directores de las empresas en Argentina, que para crecer y enfrentar a las crisis que se plantean en el país, es de suma importancia, tener una planificación estratégica en lugar de ser reactivos y esperar a que llegue la crisis.

Según Freinberg, la planificación estratégica es el proceso en el cual se traducen, tanto visión como misión de las empresas, en como sus recursos se implementan para generar un valor agregado de modo que puedan enfrentar cualquier crisis y salir airosos de la situación.

## Datos y Números sobre el mercado IT y su desarrollo en la última década

En un informe del OPSSI<sup>4</sup> (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos) sobre la “Evolución y Perspectivas” y “RRHH” del sector IT correspondiente al segundo cuatrimestre del 2010 se plantea que:

- En 2010 se facturaron USD 2.582 millones y las exportaciones alcanzaron los USD 663 millones.
- En ese mismo año la industria empleó a 60.100 personas y para 2011 se estimaba un crecimiento del 15.1%.

---

<sup>3</sup> <http://www.iprofesional.com/notas/104685-Argentina-se-afianza-como-una-potencia-tecnologica-de-Amrica-latina>

<sup>4</sup> <http://www.cessi.org.ar/ver-noticias-informes-del-opssi-sobre-evolucion-y-perspectivas-y-rrhh-del-sector-it-661>

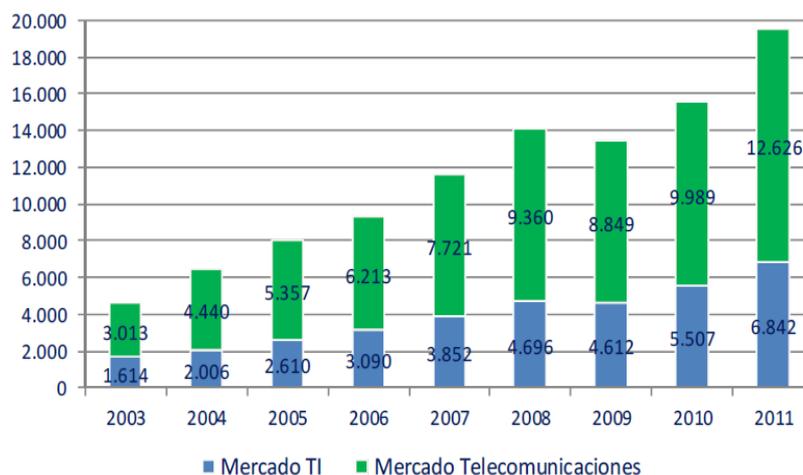
“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

- Uno de los principales problemas que afrontaron las empresas en 2010 fue la escasez de recursos de sistemas disponibles en el mercado y los costos salariales.
- Durante 2010 los sueldos aumentaron entre un 18.3% y un 25%.
- Los perfiles más demandados durante 2010 fueron desarrolladores web, desarrolladores cliente-servidor y analistas funcionales. El 55% de las empresas que buscaron estos perfiles durante 2010 manifestaron gran dificultad para reclutarlos.
- La tasa de rotación de IT en 2010 fue de 26,3%.

En ese mismo informe, se observa cómo El mercado de las TICs (tecnologías de la información y las comunicaciones) en Argentina experimentó un crecimiento sostenido a lo largo de la última década, más allá de la crisis de 2002 y la de 2009.

De acuerdo a información publicada por la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (CICOMRA), puede advertirse dicha evolución de las ventas de este mercado, en dólares, diferenciando empresas de telecomunicaciones y de tecnologías de la información (TI).

### Evolución Mercado TIC 2003-2011 En millones de USD



Fuente: CICOMRA – Prince & Cooke

Entre 2003 y 2011 el mercado de las TICs aumentó sus ventas a un promedio del 20,3% anual (en dólares). Luego de la crisis de 2009, año en el que disminuye 4,9%, el mercado se recuperó rápidamente, creciendo un 15,1% en 2010 y un 25,6% en 2011.

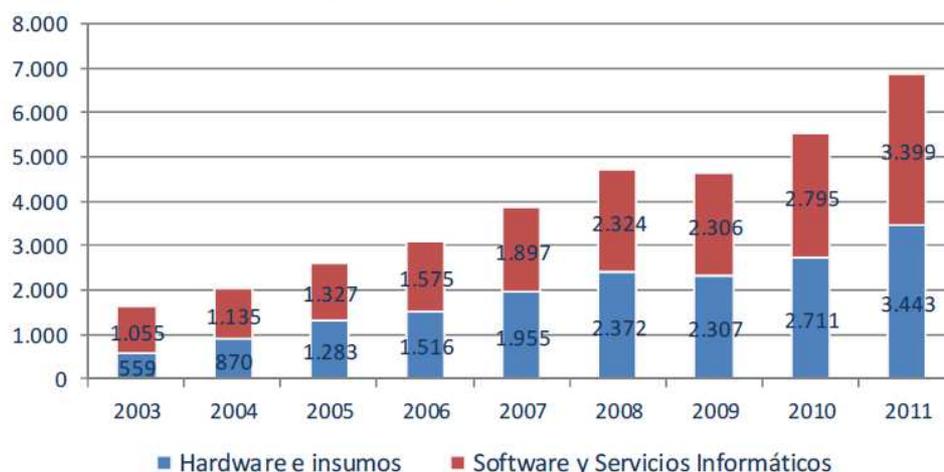
Las empresas de IT representan aproximadamente un tercio del mercado de las TICs, y su crecimiento promedio anual ha sido de un 20,2% desde 2003.

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

Asimismo, luego de que en 2009 se contrajera 1,8%, en 2010, las empresas de IT volvieron a crecer un 19,4% y en 2011, 24,11%.

A través de la información brindada por CICOMRA, el OPSSI presentó el siguiente gráfico respecto de la evolución del mercado en lo que respecta a ventas anuales de las empresas de IT, en la última década.

### Evolución Mercado TI 2003-2011 En millones de USD



Fuente: CICOMRA – Prince & Cooke

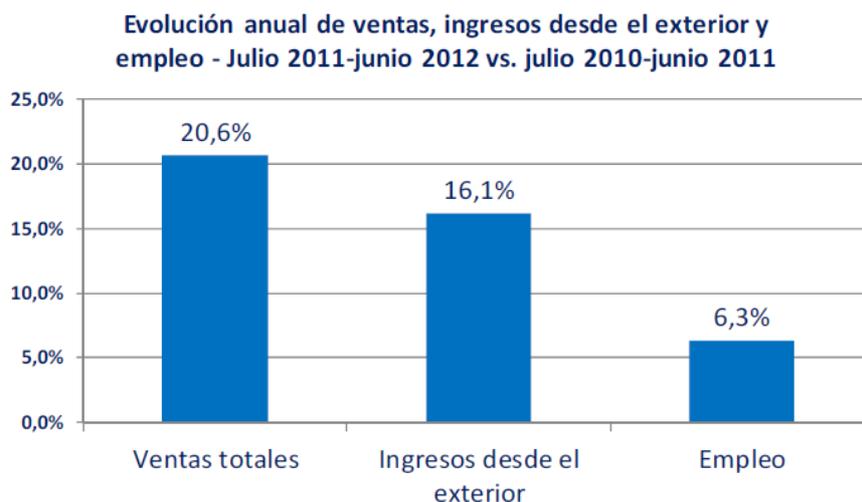
Hasta 2004, el sector de software y servicios informáticos representaba aproximadamente el 60% del mercado IT. Ya en 2005, esa participación se redujo al 50% por el gran desarrollo de las ventas de hardware:

- 55,6% en 2004
- 47,4% en 2005
- Promedio anual: 26,6% entre 2003 y 2011

Aun así, la evolución de las ventas de las empresas de software y servicios informáticos también había sido significativa, marcando un crecimiento del 16% anual desde 2003, 16,9% en 2005 y sólo se desaceleró durante la crisis de 2009, en la cual descendió 0,8%.

EL último informe del OPSSI, muestra la evolución del mercado entre Julio de 2011 y Junio de 2012, comparado con el año anterior.

En lo que respecta a las ventas, ingresos desde el exterior y empleo, los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Fuente: OPSSI

El OPSSI, en este informe, manifiesta que si bien los valores de evolución anual indican un crecimiento significativo, el mismo es menor que un año atrás para los tres indicadores presentados. Durante el período julio 2010-junio 2011 este sector había registrado:

- Un aumento interanual del 26,7% en las ventas totales,
- 15,4% en los ingresos desde el exterior y
- 11,5% en el empleo.

Esto significa que:

- Las ventas presentaron un crecimiento menor en 6,1 puntos porcentuales,
- los ingresos desde el exterior uno mayor en 0,7 puntos y
- el empleo un crecimiento casi un 50% menor.

Es importante tener en cuenta que la crisis de 2009 frenó el empleo en ese año y hasta aumentó la tasa de desempleo en el mercado de IT. Pese a que fue ínfimo y no por un largo período, todo aquello que se detuvo durante el 2009, inmediatamente se activó al año siguiente y esto implicó que la tasa de empleo volviera a crecer y no de manera gradual, sino abrupta, ya que se reactivaron los proyectos suspendidos, más los que estaban estipulados para ese año. Esto explica el gran desarrollo durante 2010 frente al no tan desmedido del período siguiente.

CESSI, a través del Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos, dio a conocer a principios de 2013, datos, sobre diferentes análisis realizados entre Octubre y Noviembre de 2012.

Algunas de las conclusiones del sondeo respecto de las expectativas de cierre para 2012:

- 17,7% en el crecimiento de las ventas del sector.
- 6,9% de aumento en los ingresos desde el exterior.
- 7,6% de crecimiento en el empleo.

Según el OPSSI, las perspectivas para el 2013 indicaban crecimiento del sector. De acuerdo con las expectativas de las empresas, los tres indicadores mejorarían:

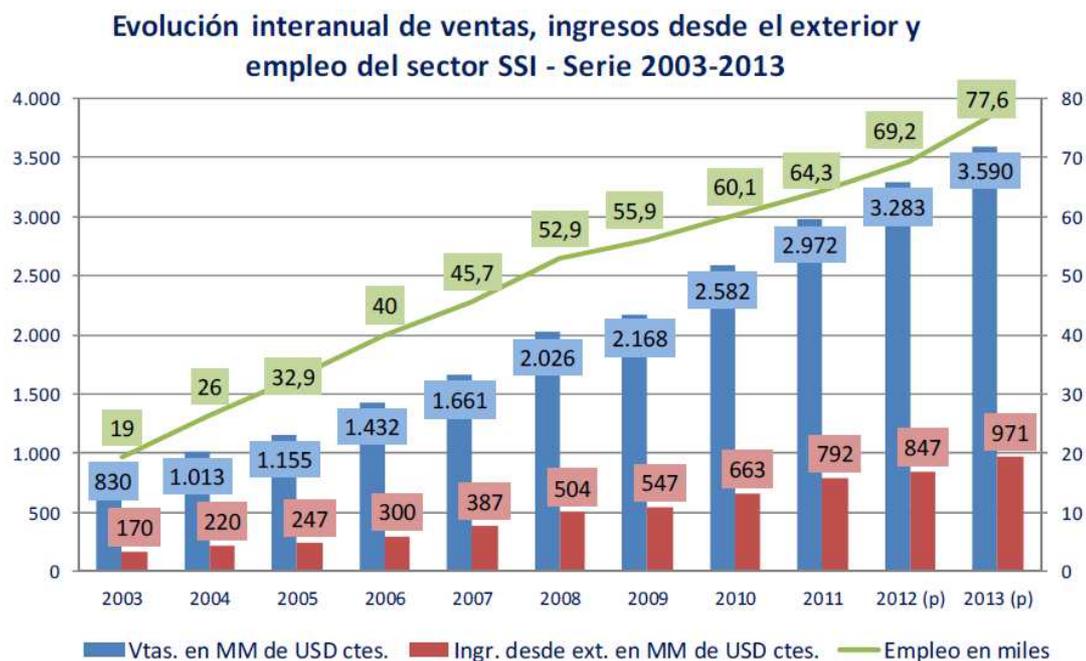
- 22,4% en las ventas totales
- 14,7% en los ingresos desde el exterior
- 12,2% en empleo



Fuente: OPSSI

Por medio del siguiente gráfico, presentado por el OPSSI, se observa la evolución interanual 2003-2013, en lo que respecta a ventas, ingresos desde el exterior y empleo del sector. Los datos del segundo semestre de 2012 y 2013 corresponden a las perspectivas respecto de años anteriores, ya que este informe data de Julio de 2012.

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”



**Una de las principales razones por las cuales las empresas tienen dificultad para encontrar profesionales de sistemas para ocupar los puestos que ofrecen, guarda relación con la evolución y desarrollo del mercado de IT.**

**A través de la información presentada, se observa el crecimiento del PBI, ventas y además, del empleo, en el mercado que se está analizando.**

**De tener en 2003, alrededor de 19 mil puestos de trabajo en sistemas, se ha previsto para 2013, alcanzar los 77.600.**

### “La retención de personal en la consultoría de TI en la Argentina”

Como antecedente a este trabajo, es interesante tener en cuenta la tesis presentada por el Licenciado Andrés Pérez Ruffa, en Diciembre de 2009. La misma, bajo el título “La retención de personal en la consultoría de TI en la Argentina”, analiza la situación de diferentes consultores de sistemas, sus expectativas y cómo las empresas aplican políticas de retención considerando estos perfiles.

El interés por la retención de profesionales IT no surge ahora, sino que es algo que preocupa desde hace algunos años ya.

En este trabajo de investigación, se señala como uno de los factores que dificultan la retención de profesionales de IT; la falta de aplicación de políticas específicas para este tipo de profesionales, para evitar la rotación.

En su trabajo, el Licenciado Pérez Ruffa, por medio del relevamiento y análisis realizado, toma diferentes políticas de retención, entre ellas:

- Adecuada administración salarial
- Capacitación y desarrollo

Ambas, muy demandadas entre estos profesionales.

La buena administración salarial ayuda a disminuir la rotación. En un mercado tan demandante, la empresa que ofrezca mejores sueldos y beneficios será la que se quede con los recursos.

Es importante que las empresas cuenten con políticas de ajustes salariales atractivas, que permitan que el consultor se mantenga interesado en trabajar para su empleador.

Si bien es cierto que el salario no es la principal motivación de estos consultores, también es claro que todo empleado trabaja por un sueldo en contraprestación de sus servicios. Y si su trabajo es más valorado, es decir, mejor remunerado en otra empresa, probablemente el empleado decida migrar hacia ella.

En el trabajo presentado por el Licenciado, se muestra que durante determinado período, los consultores encuestados no habían recibido ningún ajuste salarial. En este mercado tan dinámico, la expectativa de estos consultores, es percibir aumentos de manera semestral mínimamente.

Por otro lado, la aplicación de políticas de capacitación y desarrollo pueden resultar efectivas para retener a estos profesionales.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que; la capacitación como beneficio, para generar valor, debe estar bien aplicada y diseñada, pensando en las necesidades y expectativas de quien va a capacitarse. De otro modo, desmotiva.

En el análisis que realiza Pérez Ruffa, señala que había gran deserción en los cursos de formación y desinterés de los consultores por capacitarse. Esta situación se daba ya que las empresas no tenían en cuenta las características particulares y expectativas específicas de sus empleados, a la hora de diseñar planes de capacitación.

De este modo, es de gran importancia considerar las expectativas y necesidades de quienes se van a capacitar, y así diseñar planes a medida, específicos, no generales.

***Si las empresas buscan ser efectivas a la hora de retener a sus empleados, deben aplicar políticas sujetas a los intereses de sus colaboradores. Es importante conocer el perfil del profesional y sus ambiciones, y así, poder planificar de qué manera se lo va a atraer y retener.***

***Atendiendo a las particularidades de cada nicho, y de cada tipo de profesional, se pueden establecer diferentes alternativas de retención y atracción adecuadas y efectivas.***

***Si las empresas buscan generalizar y no se detienen en evaluar cada caso, puede que caigan en el error de brindar beneficios por ejemplo, que al profesional no le interesen y lejos de fidelizarlo, lo desmotive.***

## Estado actual

El mercado laboral se encuentra más agitado y es más dinámico que años atrás. Esto se debe a diferentes cuestiones, algunas inherentes a él, y otras relacionadas con las características de los profesionales de la actualidad.

Esta realidad se ve acrecentada aún más en el mercado de tecnología, en el cual la demanda de profesionales ha aumentado significativamente en la última década. Esta situación provoca en las empresas, dificultades para atraer y retener a sus empleados de sistemas.

Algunas de sus causas son:

- El mercado tecnológico es uno de los que mayor demanda de empleados tiene en la actualidad.
- Desde 2007 el mercado laboral de sistemas tiene pleno empleo.
- La incorporación de perfiles de IT no se detiene, pero la matrícula de inscriptos y graduados de carreras universitarias y terciarias de informática, disminuye.



En 2009 la cantidad de graduados en Sistemas, en Argentina, fue de 3.275; y en 2011, 2.783.

Entre 2009 y 2011, la demanda de profesionales de sistemas en las empresas creció entre un 40 y 50%.

Claramente, la cantidad de egresados de carreras terciarias o universitarias en sistemas no crece al ritmo que sí lo hace la industria.

Se estima que en 2013, el crecimiento de este sector continúe haciéndolo en los mismos niveles que lo ha hecho desde 2003.

Entonces, en un mercado que continúa creciendo aceleradamente y no recibe inyección de profesionales en la misma medida que nuevos proyectos a desarrollar, las empresas se enfrentan a grandes dificultades para ocupar los puestos disponibles de IT.

En lo que respecta a salarios, los sueldos de los profesionales de sistemas, se encuentra un 35% por encima del promedio del resto de los trabajadores, según La Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI).

Dentro del mercado laboral de sistemas, la mayoría de las empresas contrata personal para ocupar sus puestos disponibles, por medio de empresas de Outsourcing. Esta situación es un problema, ya que por lo general, los empleados de IT prefieren no estar tercerizados. De esta manera, las consultoras que se dedican a este negocio, tendrán mayor dificultad a la hora reclutar estos perfiles debido a que deben competir con aquellas empresas corporativas que sí contratan directamente a sus empleados, y con tantas otras que desarrollan el mismo negocio que ellas. Así, la disputa por los profesionales disponibles es muy alta.

Entonces, por un lado nos encontramos frente a un mercado que crece año tras año, con lo cual, la demanda de perfiles de sistemas también lo hace en la misma medida. No ocurre así con los recursos disponibles, que nunca llegan a multiplicarse en la misma proporción que las vacantes.



Finalmente, por otro lado, tenemos a determinada cantidad de empresas disputándose a los mismos candidatos, pero sin ofrecerles lo que ellos realmente esperan y buscan. De esta manera, si no se tienen en cuenta las expectativas de estos profesionales, la dificultad no podrá ser superada.

## Marco Teórico

### Sociedad, modernidad y fluidez

La sociedad actual se encuentra en constante movimiento. De acuerdo con Bauman, en su texto la Modernidad Líquida, el objetivo de la modernidad ha sido desde sus inicios, la fluidez.

“Los fluidos se desplazan con facilidad. Fluyen, se derraman, se desbordan, salpican, se vierten, se filtran, gotean, inundan, rocían, chorrean, manan, exudan; a diferencia de los sólidos, no es posible detenerlos fácilmente, sortean algunos obstáculos, disuelven otros o se filtran a través de ellos, empapándolos.”<sup>5</sup> Entonces, el hombre siendo parte de esta sociedad en movimiento, no puede detenerse, necesita moverse con el mismo dinamismo que exige esta nueva realidad.

La sociedad ha dejado de ser sólida, duradera y estática, para transformarse en líquida. Según Bauman, “Los líquidos a diferencia de los sólidos, no conservan fácilmente su forma. Los fluidos, por así decirlo, no se fijan al espacio ni se atan al tiempo. En tanto los sólidos tienen una clara dimensión espacial pero neutralizan el impacto –y disminuyen la significación- del tiempo (resisten efectivamente su flujo o lo vuelven irrelevante) los fluidos no conservan una forma durante mucho tiempo y están constantemente dispuestos (y proclives) a cambiarla.”<sup>6</sup>

Ante una realidad que fluye, ¿cómo es el comportamiento de quienes son parte de ella? ¿Cómo se presentan ante esta? ¿Qué actitud toman los profesionales de este siglo?

En esta realidad que fluye, que circula, que no se detiene, transcurre la vida, y como pieza fundamental de la misma, el “trabajo”.

Desde siempre se ha considerado al trabajo como medio fundamental para alcanzar fines. Si bien puede ser entendido como una actividad social, desde el punto de vista antropológico, básicamente, el trabajo existe como una ocupación por la cual se recibe un salario como contraprestación de la actividad realizada.

Elliot Jaques plantea que “Una de las definiciones más comunes y más descaminadas del trabajo es que éste es lo que tenemos que hacer para vivir,

---

<sup>5</sup> Bauman Zygmunt (2000), Modernidad Líquida (1era edición, 12ava reimpresión), Buenos Aires, Fondo de cultura económica 2010. Pág.8

<sup>6</sup> Bauman Zygmunt (2000), Modernidad Líquida (1era edición, 12ava reimpresión), Buenos Aires, Fondo de cultura económica 2010. Pág.8

aunque no nos guste.”<sup>7</sup> El hombre trabaja porque debe hacerlo, y lo hace para subsistir. Pero también lo hace para realizarse como persona, como profesional y no necesariamente tiene que tener un fin meramente económico o mercantilista.

## Las generaciones en el mercado laboral

Existe una teoría respecto de las generaciones, que tuvo una importante difusión a partir de 1991, por medio de la publicación del libro: *Generations: The history of América' s Future* de William Strauss y Neil Howe.

Esta teoría propone que existen diferentes generaciones, y que cada una de ellas tiene una serie de patrones y comportamientos en común, que están asociados a las experiencias y vivencias ante las cuales quienes corresponden a esta misma generación, han sido expuestos a lo largo de su vida.

Se trata de hechos, acontecimientos y experiencias, que comparten un mismo grupo, como pueden ser eventos mundiales, situaciones socio-económicas, políticas, entre otras. Esta experiencia compartida une a los hombres y mujeres en grupos, a los cuales llamamos generaciones.

Se plantea que actualmente, en el mercado laboral, conviven cuatro generaciones:

- Tradicionalistas
- Babyboomers
- Generación X
- Generación Y

Para comprender cómo está formada cada una de ellas y comprender por qué este análisis está enfocado en la última de las generaciones, se describirá brevemente a cada una, a partir del libro “*Turbulencia Generacional*” de Paula Mollinari<sup>8</sup>.

Los **tradicionalistas** son los que han nacido entre 1900 y 1950 aproximadamente, apenas quedan unos pocos insertos en el mercado. Sin embargo estuvieron empleados hasta hace no tanto tiempo.

El contexto en el cual han crecido y se han desarrollado los tradicionalistas, es el período de guerras mundiales, la crisis económica y mundial del 29 y el

---

<sup>7</sup> Jaques Elliot (1998), *La Organización Requerida*, Buenos Aires, Editorial Granica.

<sup>8</sup> Molinari Paula (2011), *Turbulencia Generacional* (1era edición), Buenos Aires, Editorial Temas Grupo.

Holocausto. Los tradicionalistas crecieron en un mundo de grandes adversidades, dificultades, escasez y sometimiento. Se trataron de décadas de fuertes liderazgos. A pesar de lo polémicas que claramente fueron las figuras que lideraron durante estos años, hubo necesidad por parte de las poblaciones de seguir a un líder siempre, de tener un representante en quién depositar la confianza.

El liderazgo en esta época, también se construyó muy fuertemente desde el lado de las instituciones. Los tradicionalistas son fieles a las instituciones, no discuten su autoridad. Una de las instituciones representativas para los tradicionalistas, es la familia. Ellos piensan en utilizar todo su tiempo libre con su familia. Debido a la escasez y carencia que caracterizó la época en la cual han nacido y vivido los primeros años, son muy austeros.

La línea de mando con la que se siente cómodos los tradicionalistas tiene que ser estricta, un espacio dónde haya poco lugar para libertad y flexibilidad, pocos jefes exigiendo y dirigiendo a muchos subordinados que acatan y ejecutan las órdenes de los primeros, sin cuestionamiento alguno. Necesitan directivas claras que luego seguirán, sin más.

Siguen y respetan ideas que no presten a confusión porque aquello que puede plantear un mínimo de duda, los intranquiliza, prefieren que nada escape del orden establecido, y que todo sea previsible.

Los tradicionalistas basan su cultura en la disciplina, la tranquilidad, el orden y el respeto absoluto por la autoridad.

A esta generación la sucede la de los **Baby Boomers**, la generación de grandes ideales y muy competitiva. Los baby boomers, a pesar de ser hijos de los tradicionalistas no son tan austeros, son más bien consumistas.

Los baby-boomers comienzan a insertarse en el mercado laboral en la década del 70. Educados por los tradicionalistas, llegan a las empresas con fe en ellas, con altas expectativas y colocando gran confianza en la compañía. Pero a diferencia de sus padres, llegan a las empresas con cierto aire de revolución, con aspiraciones de cambios.

Al ser competitivos y participativos, llegan para desplazar a los tradicionalistas. Son los Baby-Boomers, los primeros en desalojar a su generación anterior y pasan a tener un rol protagónico, a pesar de la escasa experiencia.

Con los Baby-Boomers se produce por primera vez la disyuntiva entre trabajo y calidad de vida. Los Baby-Boomers comienzan a notar, que si bien necesitan el empleo para vivir y consumir, el trabajo demanda demasiado de sus vidas y

eso los frustra, porque quieren su espacio, pero sienten al trabajo como su identidad.

En la década de los ochenta, se producen grandes cambios a nivel global: en la economía, la sociedad y también el trabajo. La globalización provoca fusiones de empresas, reasignaciones y reducciones, entonces, el sueño idealistas de los Baby-Boomers de trabajar sin descanso, a pesar de sentir que pierden calidad de vida por trabajar, para llegar a la cima, se desploma de la noche a la mañana. Es en este contexto en el cual, comienzan a insertarse laboralmente, los de la siguiente generación: **La Generación X**, altamente desconfiada e individualista.

La Generación X crece en un mundo de rupturas, en el cual, la tecnología, globalización y sociedad en red, hace que muchos de sus padres pierdan el empleo y con él, la ilusión y la creencia misma de pensar que cuánto más trabajara uno y diera para la empresa, más lejos llegaría.

Los X entienden, a partir de la gran frustración de sus padres, que ser idealistas no conduce a nada. ¿Por qué habrían ellos de confiar, entonces, en las empresas? Es por este motivo que lo único que sienten que puede darles seguridad, es ellos mismos. No confían más que en ellos y en su propia experiencia y vivencia, esto hace a los X, seres sumamente individualistas, sólo apuestan al desarrollo propio. Se sienten incómodos frente a lo burocrático y prefieren poner sus propias reglas de trabajo. Eligen trabajar de manera independiente y administrándose sus tiempos.

A diferencia de las generaciones anteriores, los X son proactivos, ante una situación que no les gusta o incomoda, entienden que deben buscar otro empleo que les ofrezca lo que ellos merecen.

La caída de los grandes ideales de sus padres los lleva a cambiar el paradigma, entienden que deben trabajar para vivir y no al revés. Priorizan el tiempo libre por encima del laboral.

Cambia el espacio y el tiempo, uno no es productivo por la cantidad de horas que permanezca en la oficina, sino por los resultados que alcance. La efectividad comienza a medirse por los objetivos cumplidos y no por la cantidad de horas que marque diariamente.

Finalmente llega la **Generación Y**, la última activa en el mercado laboral, por el momento. Se trata de quienes han nacido en las últimas dos décadas del milenio anterior. Es la generación más multitudinaria de todos los tiempos.

Son hijos de los Baby-Boomers, quienes se han encargado de hacer que su descendencia sea participativa y crea en sus propias capacidades. Los dejan elegir, hacer y deshacer, y luego, volver a elegir, hacer y deshacer cuantas veces sea necesario.

Es una generación atravesada por la tecnología claramente. Viven conectados al mundo entero, en simultáneo y a la velocidad del sonido.

Hijos de sus padres, consideran que el futuro es incierto, de modo que lo único que existe es el presente, por lo tanto, es lo que vale. El hecho de pensar en vivir el momento y no en lo que vaya a suceder luego, los lleva a buscar la diversión y el entretenimiento en el trabajo mismo.

La generación Y no tolera perder el tiempo, con lo cual, no trabajará horas extras y buscará un empleo próximo al lugar dónde vive. Serán responsables y estarán comprometidos con su trabajo, en la medida que sientan que lo que hacen tiene sentido, y el sentido lo miden en torno a la utilidad de su trabajo.

Los jóvenes Y valoran la diversidad y son intolerantes de las injusticias. Son rápidos e inquietos, no temen a los cambios y se sienten con las herramientas suficientes como para plantarse frente a cualquiera cuando quieren defender su postura.

La generación Y valora mucho el trabajo en equipo y respeto por sus pares. Buscan ambientes de trabajo en los cuales se sientan cómodos y puedan interrelacionarse con otros. Al igual que los X también son desconfiados, no creen en las instituciones y no quieren escuchar promesas, sino ver hechos. Son espontáneos y necesitan ser escuchados.

**En síntesis; la generación Y se caracteriza por:**

- Vivir conectados, on line las 24 horas del día.
- Son optimistas y confían en sí mismos.
- Son ansiosos e inquietos, no toleran perder el tiempo.
- Van más allá de las fronteras, son pro-globalización y diversidad.
- Son solidarios y prefieren el trabajo en equipo.
- Buscan dejar su marca en todo lo que hacen. Son creativos.

En el plano laboral:

- Su dinamismo e impaciencia los lleva a sumar constantemente experiencias laborales.
- Les gusta explorar y buscar nuevos desafíos.

- Son fieles a sus ideas y a su proyecto personal más que a un empleador.
- Necesitan del feedback permanente.
- Quieren protagonizar todas las escenas, hacen las cosas de modo tal que marquen una diferencia.
- Para ellos, Prevalece la calidad de vida por encima de lo laboral.
- Se relacionan de manera informal y prefieren una comunicación abierta.
- Las relaciones que establecen con jefes y pares se basa en la confianza y la transparencia.
- Buscan trabajar en ambientes divertidos.
- El dinero es muy importante para ellos, buscan empleos bien remunerados.

	<b>Tradicionalistas</b>	<b>BabyBoomers</b>	<b>Gen. X</b>	<b>Gen. Y</b>
Nacidos	Hasta 1950	1950 – 1964	1965-1982	1983 – Actual
Contexto	Guerras Mundiales. Crisis del 29. Holocausto	Comienzo de la era de consumo. Fin de guerras.	Comienzo de desarrollo tecnológico. Caída de grandes ideales mundiales.	Desarrollo tecnológico masivo. Globalización.
Caract. Del contexto	Grandes adversidades. Fuertes liderazgos.	Fusiones de empresas. Desempleo.	Ruptura. Crisis.	Quiebres. Futuro incierto.
Carac. De las generac.	Fieles a las instituciones. No discuten autoridad. Respetuosos. Dedicados. Sacrificados.	Optimistas. Buscan progresar. Son consumistas. Se preocupan por la calidad de vida. Relación amor/odio con la autoridad.	Desconfiados, escépticos e individualistas. No sienten gran respeto ni motivación por la autoridades. Cuentan con mayor formación.	Participativos, decididos, impacientes, dinámicos. Trabajan en equipo. Respetan autoridad que realmente enseñe.

Teniendo en cuenta que el desarrollo más importante de la tecnología ha sido durante las últimas dos décadas, y por esta razón la explosión del mercado laboral de la tecnología ha sido por entonces; este mercado está conformado en su mayoría por jóvenes de la generación Y.

La tendencia de esta nueva generación influye en el agravamiento del problema presentado. Una de las causas de la dificultad para retener a los profesionales de sistemas es la alta rotación que existe entre estos jóvenes, producto de esta característica generacional de ir en busca de lo nuevo, del cambio y del movimiento constantemente. Por otro lado, fruto del contexto en el que han crecido, no creen en la conservación del mismo empleo eternamente,

de este modo, y en este mercado en el cual la demanda de profesionales es alta, la rotación se agudiza.

### ¿Qué significa el empleo para la Generación Y?

Los integrantes de la generación Y entienden que la seguridad depende de ellos mismos y cómo elijan resolver cada situación, al igual que la generación X. Los X por el descreimiento, los Y por la autonomía, pero ambos saben que su propio porvenir no dependerá más que de ellos mismos.

Para Tradicionalistas y Boomers, el trabajo es sacrificio. Una visión totalmente diferente de los jóvenes del nuevo milenio que consideran que el trabajo es el espacio (y no precisamente físico) dónde se realizan profesionalmente y por qué no, también personalmente.

La generación Y busca en el plano laboral, en todo momento, disfrutar de lo que realiza. Para ellos, el trabajo es el lugar dónde aprender, pero divirtiéndose. “Para las nuevas generaciones el desarrollo profesional no debe interferir con la vida personal. Buscan desplegar intereses en el trabajo y creen que es necesario un largo período de exploración para descubrir su lugar en el mundo”.<sup>9</sup> Esto no quiere decir que no tomen su trabajo con responsabilidad, pero sí que gusten de la tarea que están realizando.

Si los jóvenes Y no sienten motivación alguna por la actividad laboral que tengan, decididamente, cambiarán de empleo. Los jóvenes han aprehendido al mundo como algo en constante movimiento y cambio, es por este motivo que ellos mismos adoptan esta cultura del cambio y el movimiento.

Al buscar en el empleo, un espacio de diversión constantemente, en la medida que el trabajo deja de ofrecerlo, la rotación se agudiza. Esto se va acentuado en el nicho de la tecnología. Dónde además de ser en su mayoría empleados de esta nueva generación, la oferta de empleos en IT supera ampliamente a la “mano de obra disponible”.

La generación Y valora el conocimiento al igual que su antecesora, pero no le da importancia a las instituciones que lo avalen. Es decir, buscan conocer y aprender porque son inquietos, pero no les interesa obtener certificaciones de aquello que aprenden. Buscan el aprendizaje en el día a día, en el trabajo, de sus superiores y hasta de otros colaboradores. Se trata de una generación autodidacta, y esto guarda relación con la modalidad en que absorben y toman las cosas del mundo, el acceso a la información que se tiene.

---

<sup>9</sup> Molinari Paula (2011), Turbulencia Generacional (1era edición), Buenos Aires, Editorial Temas Grupo. Pag.76

El avance tecnológico logró por medio de internet, colocar al alcance de cualquier mente inquieta, ávida de aprender, todo. Entonces, los jóvenes de esta generación son más prácticos, lo importante es aprender el modo para realizar o ejecutar esa tarea, y eso es asequible en internet.

A estos jóvenes les interesa no perder el tiempo, con lo cual, hasta realizan carreras virtuales o cursos por medio de la web para realizarlo más rápido.

### ¿Cómo viven los jóvenes profesionales el reconocimiento?

A la generación del nuevo milenio le interesa tener un buen salario y nivel económico, sin embargo, como para ellos es más importante el esparcimiento, regocijo y recreación, se sentirán valorados y reconocidos cuando sus jefes y empleadores busquen para ellos, un espacio físico en el cual se sientan cómodos, y a gusto.

Valorarán aquellos empleos que ofrezcan ambientes de trabajo agradables, flexibles, con actividades de integración y dispersión, empresas que otorguen beneficios asociados al entretenimiento e intereses de ellos.

Por otro lado, la generación Y necesita “hacer cosas que sean útiles” es decir, que la tarea que ellos desarrollen, no sea algo insignificante, sino que aporte valor, que sume al proyecto. Con lo cual, se sentirán reconocidos y valorados cuando sus supervisores reconozcan que el trabajo que han realizado es de suma importancia para el desarrollo del negocio, y que gracias a él, la empresa crece.

Los jóvenes Y le dan mucha importancia al feedback, lo demandan constantemente. “El feedback constituye una parte del proceso de coaching y es la clave para aumentar el compromiso”:<sup>10</sup> Es parte de la formación de estos profesionales, necesitan que sus superiores les brinden respuesta de su trabajo continuamente, para así conocer de qué modo lo están realizando. Necesitan que los guíen y acompañen en su crecimiento y desarrollo.

En la gestión de talento de las empresas de la actualidad, el feedback es una herramienta fundamental.

### La calidad de vida para los Jóvenes profesionales

La calidad de vida para la generación Y, es lo principal a la hora de tomar un empleo.

---

<sup>10</sup> Molinari Paula (2011), Turbulencia Generacional (1era edición), Buenos Aires, Editorial Temas Grupo. Pag.88

Éstos jóvenes, cuando eligen un trabajo, analizan cuánto y cómo afectará o no, ese empleo su vida personal, su tiempo extralaboral, y hasta el mismo tiempo que vayan a utilizar en él.

Quienes integran la generación Y, tienen en cuenta, constantemente, qué impacto tendrá ese trabajo en su vida, mientras esté en la empresa, junto a su compañeros, así como también cuando esté fuera del espacio laboral.

Para los jóvenes del nuevo milenio, es de suma importancia, cuán entretenido es su empleo, así también el clima laboral, las relaciones interpersonales con los integrantes del equipo y que la tarea que se desarrollen les cause placer y sea de importancia para la empresa.

Los profesionales de esta generación, no están interesados en trabajar horas extras, porque además de su trabajo, consideran de gran importancia, las actividades que realizan en sus ratos de ocio. Entienden al trabajo como un medio para realizar las cosas que disfrutan por fuera de lo laboral, y no como su esencia.

### **El respeto por la autoridad**

El conocimiento es lo que legitima la autoridad, no así la jerarquía. Para la generación Y, el conocimiento es de suma importancia. Toman a sus superiores como referentes, por ende sienten que un buen supervisor es aquel de quién pueden aprender.

Para los profesionales del nuevo milenio, la superioridad se encuentra delimitada por el conocimiento. Los jóvenes de la generación Y esperan que sus jefes sepan más que ellos y a su vez, se encuentren capacitados para enseñarles, para transmitirles esos conocimientos, para formarlos.

Además de la importancia en el aprendizaje, los jóvenes Y valoran y necesitan jefes transparentes. Buscan que sus superiores sean frontales y que les inspiren confianza.

Asimismo, esperan de sus superiores que fomenten el trabajo en equipo, compartan el conocimiento y respeten los intereses de sus colaboradores.

La generación Y necesita sentirse valorada y estimada por sus superiores.

***En síntesis, existen diferentes generaciones. Éstas están delimitadas por características comunes relacionadas con sucesos históricos, sociales, políticos, insertos en un período determinado de tiempo.***

***Si bien en este momento conviven en el mercado laboral, tres a cuatro generaciones, el interés de este trabajo está puesto en la generación del***

***nuevo milenio, la generación Y, ya que el mercado laboral que se está estudiando, tiene empleados en su mayoría a jóvenes de ésta última.***

***La generación Y se caracteriza por ser dinámica, proactiva e inquieta. Busca ambientes de trabajo amenos dónde pueda realizarse profesionalmente. Gusta de trabajar en equipos dinámicos y flexibles, con jefes y superiores que también los sean y que valoren lo que ellos hacen fuera y dentro de su trabajo. Asimismo, buscan referentes en los cuales poder confiar y de quienes aprender.***

***La generación Y espera del empleo un actividad y espacio en el cual pueda crecer profesionalmente, obtener un salario por lo que realiza, y al mismo tiempo, poder divertirse y sentirse cómodo allí.***

## Reclutamiento y Selección de personal

Lo más valioso de las empresas es el capital humano. De esta manera, el éxito de la empresa dependerá en gran parte de la efectividad que haya tenido la compañía a la hora de seleccionar y contratar a sus empleados.

Si la empresa no contrata atinadamente a profesionales que puedan cumplir con las tareas y metas asignadas, difícilmente puedan alcanzar los objetivos propuestos.

Las empresas contratan personal por expansión o reemplazos. Sea una u otra la razón, es importante ser preciso a la hora de seleccionar el perfil a incorporar, porque seguramente, el puesto a cubrir es clave para los fines que hay que alcanzar y una selección no adecuada puede derivar en problemas para llegar a los objetivos que tenga la empresa. De acuerdo con Alpander, “las malas prácticas de contratación y selección dificultan la posterior utilización de los recursos”.<sup>11</sup>

El proceso de reclutamiento comienza con una solicitud, con la necesidad de incorporar a un empleado. Según Alpander, “la contratación y selección tienen que ver con el proceso de salir a buscar candidatos que desempeñen los cargos, atraerlos a la organización y diseñar métodos para decidir qué candidatos se han de escoger”.<sup>12</sup>

Dependiendo de la empresa y del perfil solicitado, una vez conocido el mismo, el encargado de realizar la búsqueda, deberá analizar si hay alguien más en la empresa que pueda aplicar a la vacante disponible. De otro modo deberá ir en busca del recurso, puertas afuera de la empresa, es decir, en el mercado externo.

Existen diversos métodos de reclutamiento, algunos más antiguos y bien conocidos y otros más modernos y específicos. Lo importante, para un reclutador, es saber qué medio utilizar, de acuerdo al perfil solicitado, para ser más efectivo y acertado en la búsqueda de personal.

Los medios más conocidos son:

- Publicación de aviso (gráfico) en diarios
- Publicación de aviso (digital) en internet

El primero de ellos es el que se ha utilizado la mayor parte del siglo pasado, hasta que la tecnología invadió al mercado laboral. A partir de entonces, comenzaron las publicaciones de avisos web, ya sea en diarios o portales.

De esta manera, una vez relevado el perfil, se desarrolla un aviso atractivo y se publica en el diario o en la web.

---

<sup>11</sup> Gouvneq Alpander (1985), La Planeación Estratégica de RRHH, Colombia, Editorial Norma.. Pag. 217

<sup>12</sup> Gouvneq Alpander (1985), La Planeación Estratégica de RRHH, Colombia, Editorial Norma... Pag. 217

Otro medio conocido, pero más costos y externo son:

- Agencias o consultoras de personal

Las agencias y consultoras tuvieron su auge durante la década de los 90. Hoy en día se siguen utilizando pero no al mismo nivel que antes. Veinte años atrás, no se conocía ni daba tanta importancia al área de Recursos Humanos como ahora, con lo cual, las empresas tenían oficina de personal, en lugar de un departamento soft, que se ocupaba solamente de la liquidación de haberes y ausencias de personal.

Las consultoras que realizan búsquedas de personal en la actualidad, son utilizadas por las empresas cuando tienen una búsqueda compleja que realizar como ser perfiles de sistemas o bien, mandos medios y gerenciales.

Con el avance de la tecnología, los métodos para comunicarse han cambiado, se han ido modificando, tal como fue planteado en párrafos anteriores.

Del mismo modo, la búsqueda de empleo y la selección de personal debieron acompañar estos cambios y evolucionar.

Fue así como fueron surgiendo otras alternativas de selección. Algunos de ellos son:

- Búsqueda de Curriculum en bases de datos virtuales.
- Utilización de programa de referidos y recomendados.
- Búsqueda de perfiles en redes laborales y sociales.
- Utilización para la publicación de avisos en redes sociales como Facebook y Twitter.
- Publicaciones en foros y comunidades.
- “Headhunting” ó “Executive Search”<sup>13</sup>.
- Ferias de empleos.
- Carteleras en universidades.

A diferencia del primer grupo de canales presentados, estos últimos requieren mayor esfuerzo y tiempo por parte del reclutador. Ya que en el primer caso, se publica el aviso y por lo general, quienes se postulan al mismo, están en búsqueda laboral activa e interesados en la propuesta. En el segundo grupo, por lo general, al contactarlos, no están en búsqueda activa, con lo cual hay que tentarlos, y hacer la presentación de la propuesta desde cero.

Una vez seleccionados los Curriculum que le interesan al reclutador para la búsqueda en cuestión, se los contacta y se les comenta de la propuesta.

Si el candidato se está postulando por interés propio, los detalles sobre la búsqueda probablemente se realicen al momento de la entrevista presencial. En cambio si el candidato fue seleccionado de una base de datos, o red social,

---

<sup>13</sup> Método de selección utilizado para buscar puestos ejecutivos o difíciles de encontrar.

habrá que contarle determinados detalles para generar interés en él, ya desde el llamado telefónico.

Como parte del proceso de selección, el candidato asiste a una o más entrevistas presenciales. Primero lo hace con el área de Selección y Empleos de la empresa, y luego con la línea o sector en el que vaya a trabajar.

Por lo general, el área de selección de la empresa, realiza una preselección de candidatos, usualmente presenta una terna a la línea, para que esta evalúe y decida.

Una vez que la línea o el sector contratante elige al candidato que le interesaría incorporar, se le extiende la propuesta concreta al postulante (remuneración, beneficios, condiciones en general de contratación) y si éste aceptara, se le realiza en muchos casos un examen psicotécnico (hay casos en los que el examen psicotécnico se realiza antes de la extensión de la propuesta) y finalmente examen pre-ocupacional. También se suelen chequear referencias laborales y en algunos casos se realiza socio-ambiental.

Finalmente, se acuerda una fecha de ingreso y se realiza la apertura del legajo e inducción a la empresa.

Este proceso puede variar de acuerdo a la empresa, pero en líneas generales, son las etapas que están comprendidas dentro de un proceso de reclutamiento y selección.

Es importante tener clara la descripción del perfil y saber bien qué se está buscando para ser lo más acertados posibles en la elección de candidatos.

En reclutamiento y selección de perfiles IT, la tarea se dificulta, más allá de la cantidad de profesionales de sistemas disponibles, porque muchas veces quienes realizan la selección de candidatos, no conocen profundamente el mercado, o no se interiorizan en las tareas y tecnologías con las cuales trabajan estos recursos.

Es indispensable que a la hora de realizar un proceso de reclutamiento y selección se utilicen políticas adecuadas y específicas dentro del mercado en el cual se está reclutando. Una de las razones por las cuales se dificulta la atracción y selección de tecnólogos es justamente, la falta de implementación de políticas específicas.

## ¿Qué es la rotación?

La rotación es el movimiento que realiza un empleado, de una empresa hacia otra. No se trata de una situación negativa, aunque claramente siempre, trae



consecuencias para el empleador. Que un empleado decida dejar la compañía en la que trabaja no está mal, es parte de su crecimiento y desarrollo profesional, económico y/o personal, pero tiene sus implicancias.

Por un lado, para la empresa que pierde a ese profesional implica un problema, porque claramente, aún en condiciones ideales, pudiendo encontrar el reemplazo de ese recurso rápidamente y hasta logrando que se solapen y que el que se vaya capacite al que ingresa, existe indefectiblemente un alto costo, y tiene que ver con la necesaria curva de aprendizaje, conocimiento del negocio y adaptación al puesto, al grupo de trabajo y a la empresa en sí.

Existen diferentes factores de rotación que en el texto de Jac Fitz-enz, “Cómo medir la gestión en Recursos Humanos”<sup>14</sup> se explican claramente.

### Factores organizacionales

Son las variables que están relacionadas directamente con la empresa. Estos son aquellos obstáculos con los cuales se puede encontrar un empleado dentro de la empresa, que le impiden desarrollarse profesionalmente. También podría tratarse de insatisfacción en cuanto al lugar de trabajo en sí, o ubicación geográfica de la empresa. Otro factor organizacional podría ser cuando un empleado se siente inseguro respecto del cargo que ocupa, inestabilidad.

### Factores del cargo

En este caso, se refiere a razones inherentes al puesto que ocupa el empleado. Se trata de por ejemplo de tareas que no le despiertan al profesional, interés alguno.

Podría relacionarse con una remuneración que no lo satisface, acompañado de falta de políticas de revisiones salariales y promociones.

También podrían ser conflictos y malestar con colegas, superiores y subordinados o también, exceso de supervisión hacia su tarea y por ello, falta de autonomía para desenvolverse solo.

<sup>14</sup> Jac Fitz-enz (1999), Cómo medir la gestión de Recursos Humanos, Bilbao, Ediciones Deusto..

### Factores del mercado

Los Factores del mercado son externos y están asociados a la competencia entre empresas que existe en este medio. Estos son: Oferta de otro empleo mejor remunerado o bien una oferta de trabajo que implique desarrollo respecto de las tareas que realice, el cargo y las funciones que tenga.

### Factores personales

Son aquellas razones internas y personales del empleado que lo llevan a no sentirse atraído por su empleo, ni motivado para realizar las tareas que debe cumplir, por ese motivo decide buscar afuera, un nuevo puesto que lo atraiga.

Estos factores se encuentran en juego en el mercado en general. Es decir, se trata de razones por las cuales cualquier profesional, elige y decide cambiar de trabajo.

En el mercado laboral de IT, a estas causas mencionadas, las potencia y se les suma, la diversidad de ofertas laborales que existen para los pocos profesionales disponibles. De esta manera, hace aún más alta la rotación.

### ¿Por qué es importante retener a los recursos? ¿Cuál es el costo de perderlos?

La rotación tiene costos altos para las empresas, motivo por el cual es importante aplicar políticas de retención efectivas.

Cuando el personal de la empresa rota, la misma se enfrenta a diferentes costos, los cuales están relacionados a la contratación de los nuevos recursos, la capacitación de estos nuevos ingresantes, posiblemente el reemplazo pueda solicitar un salario más alto que la persona que dejó el puesto, entre otros.

Asimismo, existen otro tipo de costos, que son los llamados de oportunidad: la curva de aprendizaje del nuevo contratado y la inversión de tiempo para retomar el seguimiento de los proyectos y tareas del empleado que ingresa.

De este modo, y resumiendo, la rotación tiene diferentes costos, a saber:

- Costos de selección
- Costos de orientación y formación
- Costos de oportunidad
- Costos de pérdida de productividad

Según el texto “Cómo medir la gestión de Recursos Humanos” de Jac Fitz-Enz<sup>15</sup>, en los que respecta a la contratación de nuevos recursos como consecuencia de la rotación existen costes directos e indirectos de contratación, estos son:

### Costes de contratación directos

- Publicación de avisos
- Bonos por recomendaciones internas
- Honorarios del personal que realiza la selección
- Gastos generales de la oficina de empleo

### Costes indirectos de contratación

- Puesta a punto del contratado
- Orientación, formación e inducción
- Pérdida de productividad por curva de aprendizaje

Debido a la alta tasa de rotación de empleos, las empresas deben afrontar gastos superiores a los que tendrían si lograran que sus trabajadores permanecieran en ella.

Si bien es normal y se espera que los empleados no permanezcan eternamente en la misma empresa, tener que contratar reemplazos implica costos más altos para la compañía, que aplicar políticas de retención exitosas que mantengan a sus colaboradores motivados y atraídos por ella.

### La rotación como consecuencia de la falta de proyección de carrera

En el texto “La carrera profesional”<sup>16</sup> de Hatum y Rivarola, los autores plantean que rotar frecuentemente de empleo, no ayuda a avanzar hacia los escalones superiores. Según estos autores, los cambios se deben dar al principio de la carrera profesional. Estos se dan por crecimiento económico o mejores oportunidades en líneas generales. De todos modos, siempre es importante encontrar un equilibrio.

Los profesionales de hoy, encuentran en muchas ocasiones que en las empresas en las que trabajan no existe un plan de carrera, que no hay posibilidades de un futuro diferente, entonces, es así como ellos mismos

---

<sup>15</sup> Jac Fitz-Enz (1999), *Cómo medir la gestión de Recursos Humanos*, Bilbao, Ediciones Deusto.

<sup>16</sup> Hatum Andrés y Rivarola Rodolfo (2007), *La carrera profesional* (1era edición), Buenos Aires, Editorial Granica.

deciden procurarse su propio plan promocional, eligiendo un nuevo empleo, desafío, en otra compañía. “Son muchas las personas que tienen la impresión de [haber tocado techo], de que difícilmente accederán a un puesto de mayor responsabilidad en la empresa”<sup>17</sup>.

Para impedir el éxodo de personal, las empresas deben aplicar políticas de retención que le ofrezcan al profesional un plan de carrera dentro de la organización. Para ello es necesario identificar las competencias de los candidatos, capacitarlos, entender hacia dónde quieren desarrollarse y así diseñar planes promocionales a medida.

### **Retención de recursos**

Ante la alta rotación, es importante tener identificados aquellos recursos que la empresa no puede perder y aplicar políticas de retención para evitar que se vayan.

La retención de empleados refiere entonces, a las acciones que ejecuta la compañía para evitar que sus colaboradores se vayan de la misma. Existen diferentes políticas de retención, y dependiendo del profesional y de la empresa en cuestión, tendrán éxito o no.

Las políticas de retención giran en torno a:

- Salarios competitivos.
- Beneficios.
- Planes de carrera.
- Capacitación.

La aplicación de políticas de retención resultará efectiva, en la medida que sean pensadas y diseñadas para el tipo de empleado que se desea conservar.

El hecho de que una política de retención sea fructífera al interior de una empresa, no significa que lo sea para todas. Del mismo modo, tampoco lo será con todos los perfiles de la misma manera. Este tipo de acciones tienen que ser pensadas y diseñadas de acuerdo a las características específicas del perfil y mercado en el cual se esté trabajando.

### **Algunas consideraciones para retener al personal**

En líneas generales, los profesionales de hoy, buscan constantemente el crecimiento y desarrollo profesional, con lo cual, aquella empresa que no provea a sus empleados de un plan de carrera, será la que pierda a sus

---

<sup>17</sup> Federico Gan-Jaume Triginé (2006), Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones (1era Edición), Editorial Díaz de Santos.

recursos. Cuando un profesional se siente estancado en su trabajo y el horizonte está a centímetros de él, se desmotiva y se va en busca de un empleador que pueda ofrecérselo.

A pesar de que todos los empleados trabajan para recibir un salario como contraprestación de sus servicios, a la hora de dejar un trabajo, este no es el único motivo (pese a que es uno de los factores más mencionados en las encuestas de egreso) por el cual lo hace. Muchos profesionales coinciden en que se marchan de su empleo para desarrollar su carrera, o en búsqueda de crecimiento jerárquico.

Así y todo, es importante que las empresas cuenten con políticas de incentivo económico. Algunas de ellas podrían ser: bonos producción y/o desempeño, premios especiales, préstamos de dinero, planes de cobertura médica superiores, pago de estudios de posgrado/grado, certificaciones y cursos, entre otras.

La capacitación como beneficio para los empleados, puede resultar muy efectiva, siempre y cuando sea pensada y diseñada de acuerdo a las necesidades e intereses de quien la va a tomar.

Capacitar a los empleados (en asuntos relacionados a su labor diaria) además de fidelizar, resulta provechoso para la empresa debido a que termina teniendo un empleado más calificado. Si bien el hecho de que se lo haya capacitado lo vuelve un recurso más tentador para otras empresas, el empleado se sentirá identificado y agradecido con su actual empleador y considerará que tiene el compromiso de permanecer en la empresa.

Mejorar la calidad de vida laboral, también es considerado una política de retención. Existen varias propuestas relacionadas con ésta, y que colaboran con el bienestar del empleado dentro de la organización.

Algunas de ellas son más conocidas, y van cobrando auge de a poco, sobre todo en compañías multinacionales.

De acuerdo con el artículo de Jon Kirchoff; “Entender el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la productividad organizacional”, “El personal califica la flexibilidad para equilibrar las cuestiones de trabajo y la vida personal como el tercer aspecto más importante de la satisfacción laboral, después de las prestaciones y la remuneración”<sup>18</sup>. Entre estos, el autor se refiere a: horario flexible, teletrabajo, semana laboral comprimida, licencia familiar extendida, guardería in situ o financiada por la compañía, entre otras.

Diferentes estudios han comprobado que, mejores prestaciones que colaboren con el equilibrio entre la vida personal de los empleados y el trabajo,

---

<sup>18</sup> Jon Kirchoff, artículo: Entender el equilibrio entre el trabajo y la vida persona y la productividad organizacional, Abril 2006.

contribuyen a que sean más alcanzables los objetivos mismos de la organización. En algunos casos puede ocasionar algún tipo de gasto extra para la empresa, pero claro está que, de este modo se incrementará la satisfacción laboral y así la productividad. Además de ser una acción efectiva de retención.

### El vínculo entre la empresa y el empleado

Es interesante conocer qué cosas vinculan al empleado con la empresa en la que trabaja. Según el libro “La carrera profesional”, citando a los estudios de Juan Antonio Pérez López (1993), existen tres clases de vínculos entre las personas y la empresa:

1. **Interés**: Por un lado las empresas tienen interés en sus empleados, porque son ellos la clave para alcanzar los objetivos. Asimismo, el empleado está interesado en que la empresa lo reconozca, lo valore y remunere por su trabajo y sus aptitudes. En esta dimensión se nota el interés que tienen tanto el empleado como la empresa en construir un vínculo juntos.  
No obstante, este tipo de vínculo es finito, es decir, no alcanza para siempre. Si la empresa encuentra otro empleado que pueda reemplazarlo mejor y por menos dinero puede optar por esa opción o al revés, si el trabajador encuentra otra compañía que lo remunere mejor y valore más, se irá.
2. **Adhesión**: Toma aspectos del aprendizaje y el desarrollo, tanto del lado del profesional como de la empresa. El empleado valora la compañía que lo capacita y lo forma. Los profesionales esperan y buscan que las empresas se preocupen por el crecimiento y desarrollo profesional de ellos. De igual modo, las empresas esperan que sus empleados se capaciten, aprendan y aporten valor a la compañía. Un empleado formado suma a mayor escala en la empresa.
3. **Valores**: En este punto, el vínculo es de identificación o identidad. La empresa deja en claro por el camino que elige, las decisiones y estrategias que toma, cuáles son sus valores. El empleado lo hace también, adoptando o no, esa misma cultura, mostrando compromiso en lo que hace y en las decisiones que toma. Cuando empleado y empresa coinciden en los valores, significa que existe determinada identificación entre ambos. Este vínculo es el que otorgará a la relación, extensión en el tiempo. A este tipo de vínculo deben apuntar las empresas si quieren conservar a sus empleados.

En la carrera profesional de los empleados, no siempre están presentes las tres dimensiones al mismo tiempo. Sin embargo para que sea efectiva la relación entre empleador y empleado, y se elijan día a día, es necesario que se den las tres dimensiones en la relación, a lo largo del tiempo.

***Resumiendo, existen cuatro acciones que se interrelacionan, son interdependientes o trabajan juntas en materia de Recursos Humanos, que son: atracción, selección, rotación y retención.***

***En los procesos de selección de personal es importante ser precisos y efectivos. Además, de acuerdo a la dificultad para encontrar candidatos, para tentarlos y seducirlos, es importante contar con políticas de atracción que lleven a que los candidatos elijan trabajar en esa empresa.***

***Esas mismas políticas de atracción ajustadas a las necesidades de quienes ya están empleados, podrán ser utilizadas para mantener al personal que trabaja en la empresa, conforme y satisfecho. Es decir, para retenerlo, y así evitar altas tasas de rotación.***

## MBTI

El comportamiento que adoptan las personas no es fortuito, existen determinados patrones que puedan clasificarse y agruparse, y ya se ponen de manifiesto en la infancia temprana.

El Indicador de Myers-Briggs o MBTI, por sus siglas en inglés, es un test de personalidad diseñado para identificar determinadas características de las personas. El indicador fue creado por Katharine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers durante la Segunda Guerra Mundial, y está basado en la obra “Tipos Psicológicos” de Carl Gustav Jung<sup>19</sup>.

Jung planteó por primera vez la existencia de determinados patrones que agrupan diferentes comportamientos, durante el Congreso Psicológico de Munich de 1913. Hacia 1917, Katherine Cook Briggs comenzó su investigación sobre la personalidad.

En 1923 se publica la versión en inglés de la obra de Jung, “Tipos psicológicos” y años más tardes Briggs publica dos artículos que describen la teoría de Jung. Luego, su hija, Isabel Briggs Myers se suma progresivamente a las investigaciones que realizaba su madre y juntas, desarrollan este instrumento psicológico conocido como MBTI. Esto ocurre hacia 1942 y dos años más tarde se publica el manual para su uso.

El indicador MBTI<sup>20</sup> se ha construido sobre cuatro dimensiones que según la teoría de Jung, reflejan las cuatro preferencias básicas que orientan el uso de la percepción y del juicio. Estas preferencias afectan no sólo al objeto de la atención de las personas en una situación dada, sino también el modo de sacar conclusiones de lo percibido.

Las cuatro dimensiones son:

E: Extroversión	I: Introversión
S: Sensorial	N: Intuitivo
T: Pensamiento	F : Emocional
J: Calificador	P: Perceptivo

En cada una de las dimensiones se prefiere uno de los dos polos. Cada una de las preferencias es independiente de las otras tres. De esta manera se llega a

<sup>19</sup> Carl Gustav Jung (1875-1961) médico psiquiatra, psicólogo y ensayista suizo.

<sup>20</sup> <http://www.myersbriggs.org/>

la existencia de las 16 combinaciones posibles, conocidas como “tipos”, denominados con las cuatro letras de los polos preferidos.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

En cada tipo, uno de los procesos es “dominante” y el otro es “auxiliar”. Las características de cada tipo se deducen del mutuo juego dinámico de estos procesos y actitudes.

Cada tipo tiene sus puntos fuertes y virtudes, sus zonas de vulnerabilidad y su modo de desarrollarse.

### Las cuatro dicotomías

#### Actitudes: Extroversión (E) / Introversión (I)

Se trata del grado de vivencia hacia el exterior o interior.

Las preferencias por Extroversión e Introversión a veces se clasifican dentro de actitudes. El Indicador MBTI busca discriminar cuál es la preferencia de las personas entre estas dos actitudes (extrovertida e introvertida).

Aquellos que denotan una preferencia por la extroversión, toman la energía de la acción. Primero actúan, luego reflexionan para luego continuar actuando. Por el contrario, los que se inclinan hacia la introversión tienden a disminuir su nivel de energía a medida que actúan. Su preferencia pasa por reflexionar antes de actuar, una vez que actúan vuelven a reflexionar.

Las energías de los extrovertidos están orientadas hacia afuera, hacia el mundo, las personas y los objetos. En cambio en los introvertidos es al revés, se dirigen hacia las ideas, el pensamiento, el interior.

#### Percepción: Sensorial e Intuición

Estas funciones están asociadas a cómo el individuo percibe las cosas, es decir, cómo comprende e interpreta la información. Refiere al grado de atención que la persona presta a la realidad tangible o a la intuición.

Quienes se inclinan por lo sensorial, buscan la información concreta y tangible, aquello que puedan evaluar, medir, ver y comprender por medio de sus cinco sentidos. Buscan la información en los hechos.

Sin embargo, los intuitivos, confían en la información cuya naturaleza puede ser abstracta o teórica.

#### *Funciones: Pensamiento/Racional y Emocional*

Se refiere al modo en que el individuo basa su análisis. Es decir, si lo hace de modo racional, basado en el pensamiento o en sus sentimientos.

Estas dos funciones son utilizadas para tomar decisiones y esta toma de decisiones está basada en la información recolectada previamente de manera sensorial o intuitiva.

Quienes poseen preferencia por el pensamiento suelen tomar decisiones desde una posición más distante, teniendo en cuenta aquello razonable, lógico y consistente.

En cambio, quienes poseen preferencia emocional suelen tomar decisiones basados en la empatía que desarrollan por la situación, siendo de alguna manera menos objetivos e imparciales ya que se colocan al interior de la misma.

#### *Decisión: Juicio / Percepción*

Refiere al estilo de vida, a cómo el sujeto toma sus decisiones.

Aquellos en los cuales prevalece la actitud calificadora (juicio) buscan sacar conclusiones rápidamente y empleando la razón, además se caracterizan por ser estructurados.

En cambio, quienes se perfilan hacia es estilo perceptivo, tienden a tomarse su tiempo para analizar y sacar sus conclusiones, son flexibles, abiertos y disfrutan del proceso más que de alcanzar el fin.

Preferencia entre...	Influencia
E-I Extraversión- Introversión	La orientación del juicio de la percepción dirigida principalmente hacia el mundo externo, referido a las personas y los objetos (E) o a las ideas y conceptos (I).
S-N Percepción sensorial (S) - Intuitiva (N)	El tipo de percepción que se prefiere cuando se necesita o desea percibir, apoyándose en los procesos sensoriales (S), o en los procesos intuitivos, referido a los significados o relaciones elaboradas más allá de lo consciente.
T-F Decisión apoyada en el pensamiento (T) - Decisión apoyada en el sentimiento (F).	El tipo de función en la que se confía cuando se necesita o desea tomar una decisión. A partir de las consecuencias lógicas (T), o sobre valores personales o sociales (F).
J-P Juicio (J) - Percepción (P).	El uso de una actitud de decisión (utilizando T o F) o una actitud perceptiva (utilizando S o N) para enfocar el mundo exterior.

## MBTI en IT

Teniendo en cuenta las características del indicador y a partir de un artículo denominado “The Human Dynamics of IT Teams”<sup>21</sup> publicado en Cross Talk Magazine en Febrero de 2004, los profesionales de IT cuadran dentro del perfil ISTJ principalmente.

El artículo corresponde a Febrero de 2004 y refleja los datos de un estudio que se realizó sobre 621 casos de profesionales de IT trabajando en 77 equipos diferentes.

El 77% mostró preferencia por la toma de decisiones de modo racional, contra el 23% restante que se inclinó por el sentimiento.

De acuerdo con el artículo mencionado, los profesionales de IT tienden al tipo de pensamiento analítico – objetivo. Ante la resolución de un conflicto, tienen la capacidad de colocarse por fuera del problema, observando y buscando la

<sup>21</sup> <http://www.crosstalkonline.org/storage/issue-archives/2004/200402/200402-Tucker.pdf>

solución, sin estar pendientes de nada que intervenga en ello, y no sea objetivo.

Por otro lado, Steve Mc Conell, autor de diversos libros vinculados a la informática, escribió en 2004 el texto: “Professional software development”<sup>22</sup>, en el cual, en uno de sus capítulos, desarrolla cómo es el perfil del ingeniero en sistemas.

Mc Conell en su libro, manifiesta que hay dos grandes estudios que han encontrado que el tipo de personalidad más común para los desarrolladores de software es ISTJ.

ISTJ se trata de un tipo de personalidad de quienes tienden a ser serios y tranquilos. Este tipo de perfil es práctico, ordenado, lógico y alcanza el éxito por medio de la concentración y la rigurosidad.

De acuerdo con el estereotipo, los programadores son realmente introvertidos. La mitad a dos tercios de la población de desarrolladores de software es introvertida, en comparación con aproximadamente una cuarta parte de la población general.

En el 85% de los desarrolladores de software predomina el patrón T (pensamiento/ razón) a la hora de tomar decisiones. En la población en general, este patrón predomina sólo en el 50%.

Los desarrolladores de software se dividen en entre S (sensorial) principalmente y N (intuitivo) en un porcentaje apenas menor, y la diferencia entre ambos será inmediatamente reconocible.

Los sensoriales son metódicos, precisos, concretos y prácticos. Desarrollan una sola idea en profundidad en lugar de varias a la vez. En cambio los intuitivos son ingeniosos, viven en el mundo de la posibilidad y teorías, como para generalizar, y les gusta explorar muchas ideas alternativas.

Por lo general, los desarrolladores, es decir, los profesionales de IT especialmente técnicos se inclinan hacia lo sensorial. En cambio, los analistas funcionales estarían más cerca de la intuición.

Según Mc Conell, el estereotipo del programador es un joven tímido encerrado en una habitación, concentrado y en un estado tal, que la PC termina haciendo su voluntad.

Sienten que desarrollan artes, y pueden dedicarle más de una docena de horas seguidas a un proyecto.

El autor agrega que algunas veces se los consideran genios indispensables, y otras, artistas excéntricos.

---

<sup>22</sup> Steve Mc Conell (2004), Professional Software Development: Shorter Schedules, Better Projects, Superior Products, Enhanced Careers, Addison Wesley.

***Sintetizando, el indicador de Myers-Briggs, MBTI, es un test de personalidad que se utiliza para identificar determinadas características de las personas.***

***El mismo tiene como finalidad clasificar las preferencias de las personas, en cuatro conjuntos de pares opuestos:***

- ***E: Extroversión e I: Introversión***
- ***S: Sensorial e N: Intuitivo***
- ***T: Pensamiento y F : Emocional***
- ***J: Calificador y P: Perceptivo***

***Diversos estudios han determinado que los profesionales de IT tienden al tipo de pensamiento analítico – objetivo.***

***Por lo general los informáticos más vinculados al desarrollo de sistemas se caracterizan por el tipo de personalidad ISTJ.***

## Metodología

De acuerdo a la clasificación de metodologías que realiza Hernández Sampieri en el libro: Metodología de la investigación<sup>23</sup>, la utilizada en este trabajo ha sido la no-experimental.

En el tipo de investigación no-experimental, no se realizan variaciones intencionales sobre la variable independiente de la hipótesis (a diferencia de las experimentales) sino que se observan los fenómenos tal y como se desenvuelven en su contexto natural, para luego analizarlos.

A su vez, en base al texto antes mencionado, esta investigación es del tipo transeccional o transversal ya que se han recolectado datos de un momento determinado, en un tiempo específico, en el cual se ha analizado la incidencia de las variables y la interrelación de estas, en un momento preciso.

Dentro del tipo no-experimental, transeccional, existen dos tipos de metodología más: descriptivas o correlacionales/causales.

Si bien en el trabajo se han medido y analizado diferentes variables en un determinado grupo de personas, siendo así descriptivo, el análisis ha girado en torno a estudiar causas y correlaciones entre las variables. Es decir, la descripción que se realiza aquí no parte de la observación de las variables sino de la relación entre ellas.

En este trabajo de investigación se utilizaron diferentes métodos para analizar y probar la problemática en cuestión.

Entre ellos:

- Entrevistas
- Encuestas
- Comparadas

En lo que a entrevistas respecta, se han entrevistado a Gerentes, Analistas de Recursos Humanos y Selectores IT de diez Consultoras de Outsourcing de Tecnología en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Asimismo se han obtenido datos e información relevante para este trabajo a partir de una entrevista realizada con el Director de Recursos Humanos de la empresa de sistemas de una reconocida entidad financiera.

---

<sup>23</sup> Hernández Sampieri Roberto (2006), Metodología de la Investigación (4ta Edición), México, Editorial Mc Graw-Hill.

En este trabajo, además se han realizado entrevistas a psicólogas que realizan psicotécnicos a profesionales de IT y que han estudiado y analizado el perfil de informáticos.

Se ha extendido el examen MBTI a uno de los profesionales de IT encuestados, y se han presentado los resultados.

Se han tomado 150 encuestas a profesionales IT (técnicos, desarrolladores y analistas) que trabajan en diferentes empresas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Asimismo por medio de comparativas se analizó como afrontan las empresas de IT entrevistadas, la dificultad para atraer y retener su personal de sistemas y cómo gestionan a su Capital Humano.

## Resultados y conclusiones preliminares

### La generación Y y el mercado IT

Si bien en el mercado laboral actual conviven diferentes generaciones de empleados, en el mercado de sistemas hay predominio de la generación Y. Conviven también, una parte de los de la generación X y Babyboomers, pero en su mayoría son profesionales del nuevo milenio.

Por razones que se han explicado en el marco teórico y antecedentes, respecto de la explosión de la tecnología en la modernidad, hay un fuerte influjo de Jóvenes Y en el nicho informático.

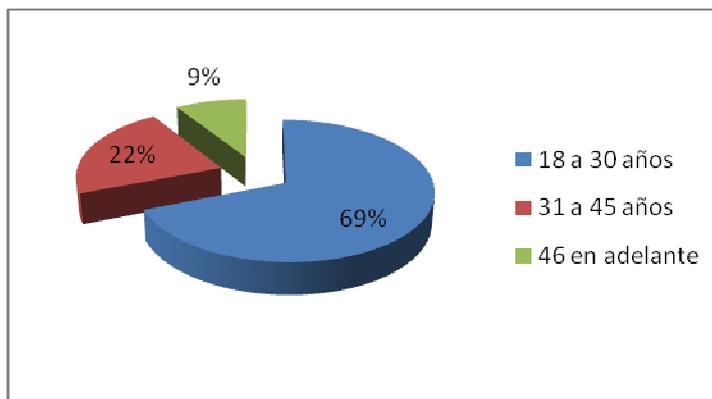
***Conocer por quiénes está conformado este mercado en particular permitirá comprender sus movimientos, condiciones y la dirección en la que se orienta.***

***Tal como fue expresado en el marco teórico, las expectativas e intereses de quienes integran las diferentes generaciones no son las mismas.***

***Comprobando que en este mercado en particular, la mayoría de sus integrantes son jóvenes de la generación Y, se los podrá gestionar teniendo en cuenta sus características diferenciales.***

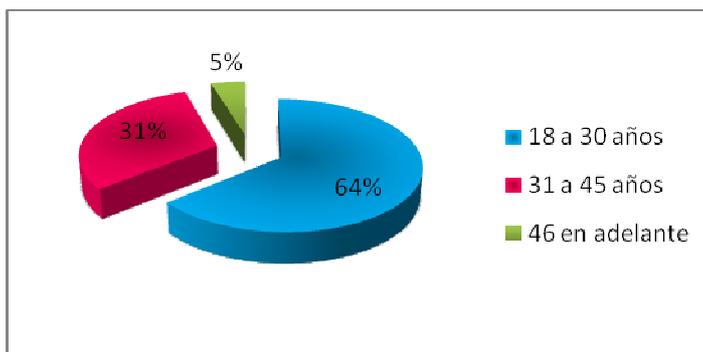
A partir de las encuestas realizadas a diez empresas de Outsourcing en la Ciudad de Buenos Aires, los resultados sobre la composición de la dotación fueron los siguientes:

Edad	Porcentaje
18 a 30 años	69%
31 a 45 años	22%
46 en adelante	9%



En cuanto a los 150 profesionales de IT encuestados, se puede decir qué:

Edad	Porcentaje
18 a 30 años	64%
31 a 45 años	31%
46 en adelante	5%



Teniendo en cuenta que los jóvenes de hasta 30 años estarían dentro de la generación Y, a partir de ambas muestras, la mayoría de los profesionales de sistemas corresponden a esta generación.

Como se ha explicado en el marco teórico, la tecnología produjo su mayor explosión en la sociedad en la década de los 80, años en los que han nacido estos jóvenes.

La generación Y es la primera en la historia que al haber convivido desde siempre con la tecnología, no concibe al mundo sin ella. Ellos han nacido en un contexto de cambios, transformaciones y desasosiego político, no temen al futuro, porque para ellos el futuro no existe.

El hecho de que estos jóvenes sean quienes predominan en este mercado, hace que a la hora de reclutarlos, las empresas deban tener en cuenta sus preferencias e intereses. Del mismo modo, a la hora de retenerlos.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a representantes de las diferentes empresas, según la edad de sus empleados, los intereses a la hora de elegir y conservar un trabajo varían.

Según los Gerentes y Analistas de Recursos Humanos entrevistados, al momento de elegir un empleo, la generación Y se interesa más por conocer en qué tipo de proyecto trabajará, con qué tecnologías, cómo será el plan de carrera y principalmente remuneración y políticas de ajustes salariales.

En cambio, en los mayores de 30 años, el interés radica en conocer sobre la estabilidad laboral y los beneficios que otorga la empresa -plan médico, principalmente-.

En orden sería del siguiente modo:

	18 a 30 años	+ 30 años
1	Proyecto	Estabilidad
2	Remuneración	Beneficios (Prepaga)
3	Flexibilidad	Proyecto
4	Estabilidad	Remuneración
5	Otros beneficios	Flexibilidad

***En las expectativas de los candidatos influye el factor generacional claramente. A los jóvenes les preocupa más el proyecto al cual estarán vinculados en su empleo, que la duración del mismo, o las características que tiene el plan medicinal al cual tendrán acceso.***

***En cambio, quienes tienen más de 30 años, están más preocupados por mantenerse estables en un trabajo, desarrollarse profesionalmente, aspirar a posiciones más altas y tener un buen plan médico ya que probablemente estén a cargo de una familia.***

Los jóvenes Y buscan desafíos, y en sistemas más aún. Los desarrolladores tratan de insertarse en proyectos en los que se trabaje con la última tecnología, así como también persiguen salarios altos y ambientes en los que predomine la flexibilidad.

En el entorno laboral buscan libertad para la toma de decisiones, crecimiento profesional, desarrollo, aprendizaje, comunicación abierta y el respeto por el estilo de vida que llevan.

De esta manera, las empresas que serán exitosas en reclutar a profesionales Y de IT, son las que ofrezcan:

- ✓ Proyectos interesantes
- ✓ Remuneraciones tentadoras
- ✓ Flexibilidad laboral

***En un mercado dónde la demanda de profesionales es superior a la oferta de postulantes para ocupar estas posiciones, sólo las compañías que se adecúen a las necesidades que son solicitadas por estos jóvenes lograrán cubrir las vacantes.***

Hasta el momento se ha analizado la dotación de diferentes empresas de Outsourcing de IT, y se ha probado que la mayoría de su dotación corresponde a la generación Y.

Además se ha mostrado que las expectativas de los candidatos, a la hora de tomar un empleo, cambian según la generación.

### Formación académica de profesionales de IT.

Entre las particularidades de estos profesionales de sistemas, es interesante conocer qué expectativas tienen en cuanto a la formación académica.

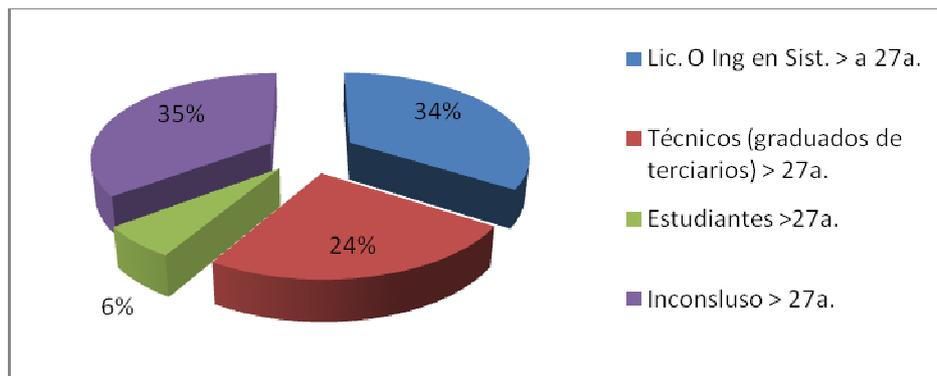
#### **Análisis sobre el porcentaje de graduados, estudiantes y quienes hayan dejado inconclusa la carrera**

De los 150 empleados de IT encuestados, 143 habían pasado en algún momento por la universidad o instituto terciario. Esto significa que del total de la muestra, el **95% se había inscripto en una carrera de grado o tecnicatura en algún momento.**

Considerando una parte de la muestra; aquellos profesionales de IT que tuviera a partir de 28 años de edad (considerando que a esa edad han concluido la carrera universitaria o terciaria), se obtuvieron los siguientes datos:

- 82 tenían 28 años o más.
- De estos casos, sólo el 34% alcanzó un título de grado o superior
- 24% finalizó una tecnicatura
- 6% aún están estudiando y,
- el 35% ha dejado inconclusa la carrera.

	Casos	En %
Lic. O Ing en Sist. > a 27a.	28	34%
Técnicos (graduados de terciarios) > 27a.	20	24%
Estudiantes >27a.	5	6%
Inconcluso > 27a.	29	35%



***Estos datos muestran que quienes trabajan en sistemas no se caracterizan por estar interesados en finalizar la carrera de grado.***

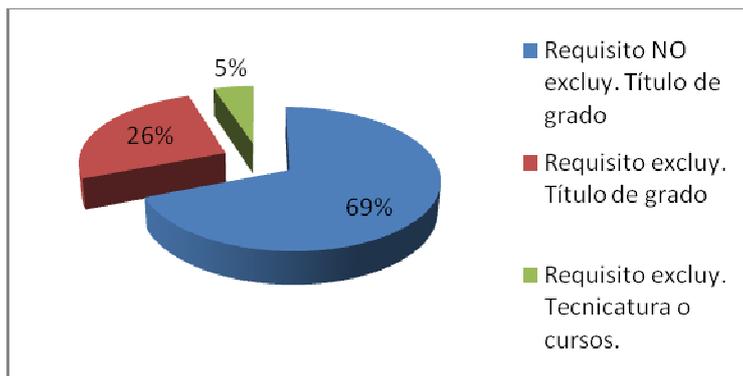
***El mercado de IT no tiene como exigencia que sus profesionales tengan título universitario. A la hora de seleccionar un recurso para un puesto de Analista Junior, Semisenior o Senior no es requisito excluyente contar con formación académica. No así en puestos de liderazgo, jefaturas o gerencias.***

***Por otro lado, al ingresar al mercado laboral a temprana edad, percibir salarios altos desde el inicio, ser tan demandados por las empresas, no los hace interesarse por finalizar la carrera universitaria. No la consideran imprescindibles para obtener un empleo, y entienden que la concluyan o no, tendrán oportunidad de insertarse en el mercado laboral de todos modos.***

En las encuestas a selectores y analista de Recursos Humanos, una de las preguntas estaba orientada a qué requisitos, respecto de la formación académica, solicitaban los clientes a las consultoras, a la hora de buscar personal de IT.

Los resultados fueron los siguientes:

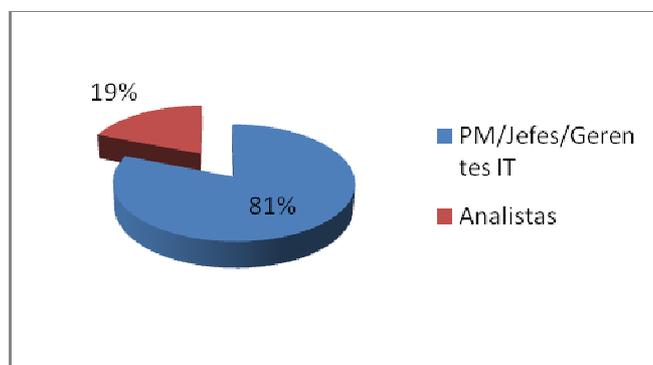
- 69% de las búsquedas no tenían como requisito excluyente la formación académica en sistemas.
- 26% de las búsquedas requería título de grado en Sistemas.
- 5% de las búsquedas requería certificaciones de Redes, tecnicatura en programación, entre otras.



Fuente: Información recabada por Lic. Paola Dipierri

Asimismo, del 26% de vacantes que exigían título de grado, en su mayoría, se trataban de posiciones de liderazgo. Sólo para empresas multinacionales específicas se solicitaba que sus colaboradores, aun siendo analistas, tuvieran formación de grado en Sistemas:

- 81% líderes de proyectos, PM, jefes o gerentes de IT.
- 19% Analistas programadores, analistas funcionales y analistas de telecomunicaciones.



Fuente: Información recabada por Lic. Paola Dipierri

### Estudiantes y graduados universitarios en Sistemas

Si bien hoy en día, trabajar en IT no exige en un principio estar graduados, analizar la matrícula de estudiantes permitirá ver qué cantidad de posibles empleados de sistemas existen y existirán en lo inmediato en el mercado tecnológico.

Por otro lado, será interesante comparar la cantidad de alumnos de Sistemas respecto de otras carreras.

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

A partir del anuario de estadísticas universitarias (último publicado a la fecha), desarrollado por la Secretaría de Políticas Universitarias<sup>24</sup>, se reflejan los siguientes datos respecto del **2010**:

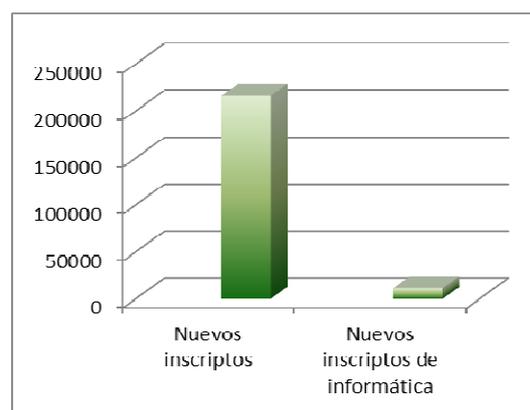
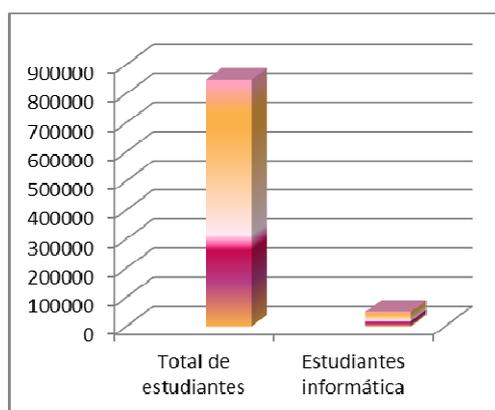
La **cantidad total de estudiantes** durante ese año, de la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, fue de: **847.338** alumnos, el **5,9% correspondía a estudiantes de carreras en Informática**, es decir, 49.915 alumnos.

El **total de egresados de carreras de grado y pregrado** en 2010, en Buenos Aires y Gran Buenos Aires, fue de **105.459**, de los cuales **sólo 2.451 eran de Informática**. Esto quiere decir que **sólo el 2.8% de graduados correspondía a carreras de Sistemas**. Como dato adicional de referencia, la cantidad de graduados de Ciencias Sociales y Humanas en ese mismo año representaba casi el 60% del total de graduados.

La **cantidad de nuevos ingresantes** de carreras de **Sistemas en 2010** fue de **11.433** alumnos, mientras que el **total de ingresantes a la universidad fue 216.247**. No es un número insignificante, pero sí lo es si se lo compara con la demanda de profesionales de IT que existe en el mercado.

2010	Total de estudiantes	Estudiantes informática	Nuevos inscriptos	Nuevos inscriptos de informática	Egresados	Egresados de informática
	847.338	49.915	216.247	11.433	105.459	2.451

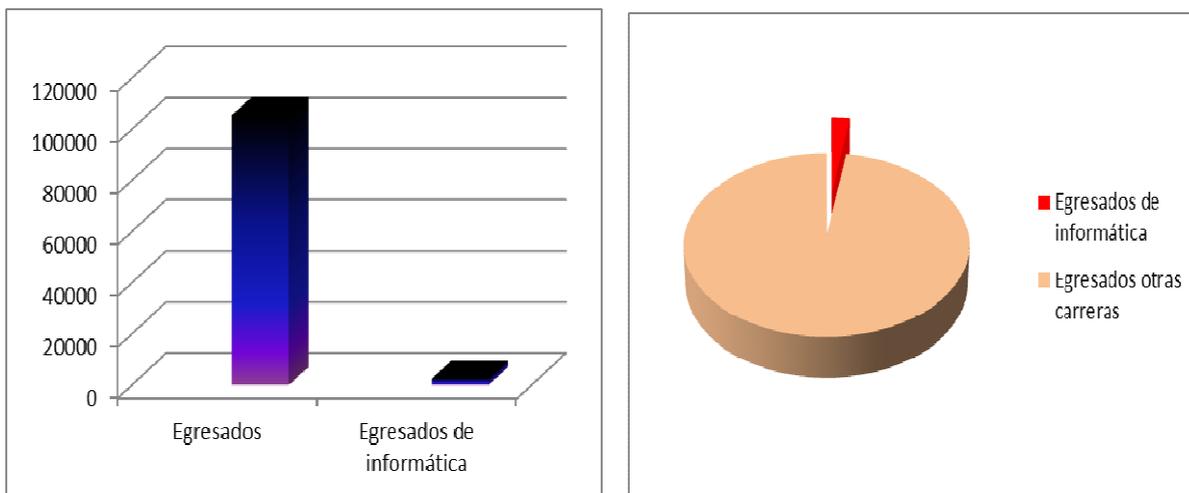
Fuente: Departamento de Información Universitaria – SPU



Fuente: Departamento de Información Universitaria - SPU

<sup>24</sup> <http://portales.educacion.gov.ar/spu/>

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”



Fuente: Departamento de Información Universitaria - SPU

***El objetivo de presentar esta información es conocer la cantidad de alumnos que cursan carreras de informática, así como también cuántos graduados usualmente tiene esta rama.***

### Las búsquedas laborales publicadas on line.

Serán analizados tres portales de empleo web, en los cuales se publican búsquedas para todas las áreas, estos son:

- ✚ Computrabajo
- ✚ Zonajobs
- ✚ Bumeran

En el primero, la publicación de avisos es gratuita y cada aviso permanece anunciado durante tres meses.

El segundo portal pertenece al grupo La Nación, ha crecido notablemente en los últimos años y es pago. El costo de cada aviso es similar al de una publicación destacada en diarios de gran tirada.

Finalmente, el tercero es una base de datos y portal bien conocido, que lleva varios años en el mercado y también es pago. La duración del aviso en internet es también de 30 días.

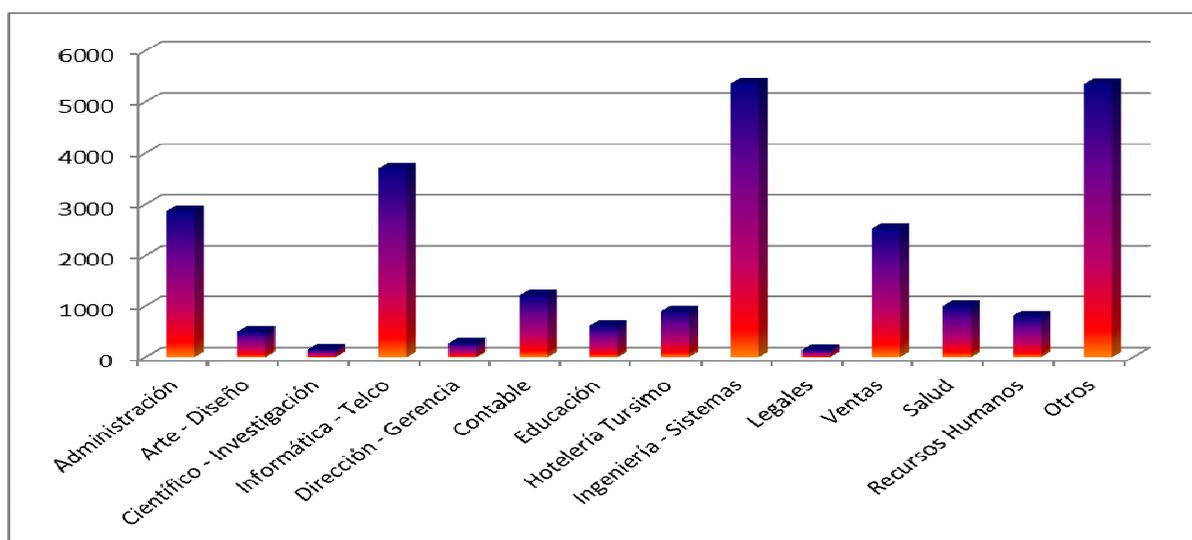
Es interesante observar la distribución de avisos por área en cada una de estas páginas.

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

Tomando como ejemplo las publicaciones del día Domingo 09 de Junio de 2013 y considerando sólo las búsquedas publicadas para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, los resultados son los siguientes:

**Computrabajo:**

Rubro	Avisos
Administración	2874
Arte - Diseño	503
Científico - Investigación	146
<b>Informática - Telco</b>	<b>3714</b>
Dirección - Gerencia	265
Contable	1203
Educación	613
Hotelería Tursimo	902
<b>Ingeniería - Sistemas</b>	<b>5362</b>
Legales	140
Ventas	2526
Salud	1002
Recursos Humanos	802
Otros	5352



Fuente: Información recabada del portal de empleos Computrabajo por Lic. Paola Dipierri

De un total de 25.404 avisos:

- 9.076 corresponden al área de sistemas
- 16.328 corresponden al resto (11 áreas distintas, más una que incluye a “otros” pudiendo aparecer allí, avisos de sistemas también)

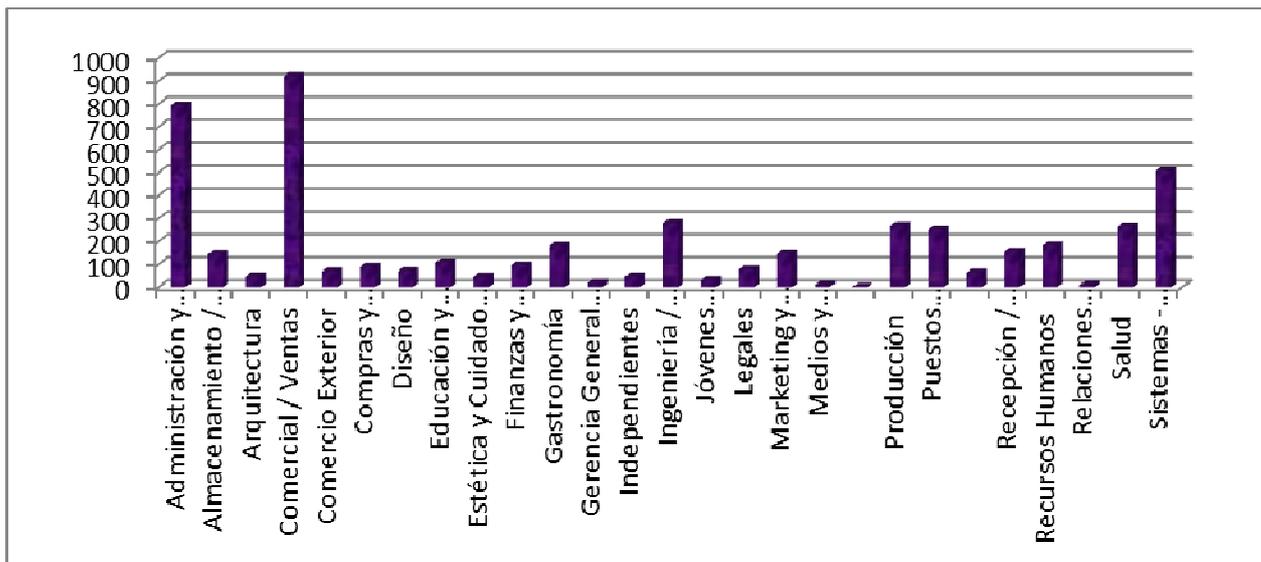
Entonces, aproximadamente el 36% de avisos está relacionado con el mercado de IT.

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

**ZonaJobs:**

Rubro	Avisos
<b>Administración y Contabilidad</b>	<b>793</b>
Almacenamiento / Logística / Distribución	145
Arquitectura	47
<b>Comercial / Ventas</b>	<b>921</b>
Comercio Exterior	69
Compras y Abastecimiento	89
Diseño	71
Educación y Psicopedagogía	109
Estética y Cuidado Personal	45
Finanzas y Economía	96
Gastronomía	180
Gerencia General / Alta Dirección	19
Independientes	47
Ingeniería / Tecnicatura	279
Jóvenes Profesionales / Pasantías	31
Legales	77
Marketing y Publicidad	146
Medios y Comunicación	11
Música / Arte / Cultura	2
Producción	268
Puestos Operativos / Otros	252
Química / Bioquímica	63
Recepción / Secretaria / Atención al cliente	156
Recursos Humanos	181
Relaciones Institucionales / Públicas	11
Salud	265
<b>Sistemas / Tecnología</b>	<b>507</b>

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”



Fuente: Información recabada del portal de empleos Zonajobs por Lic. Paola Dipierri

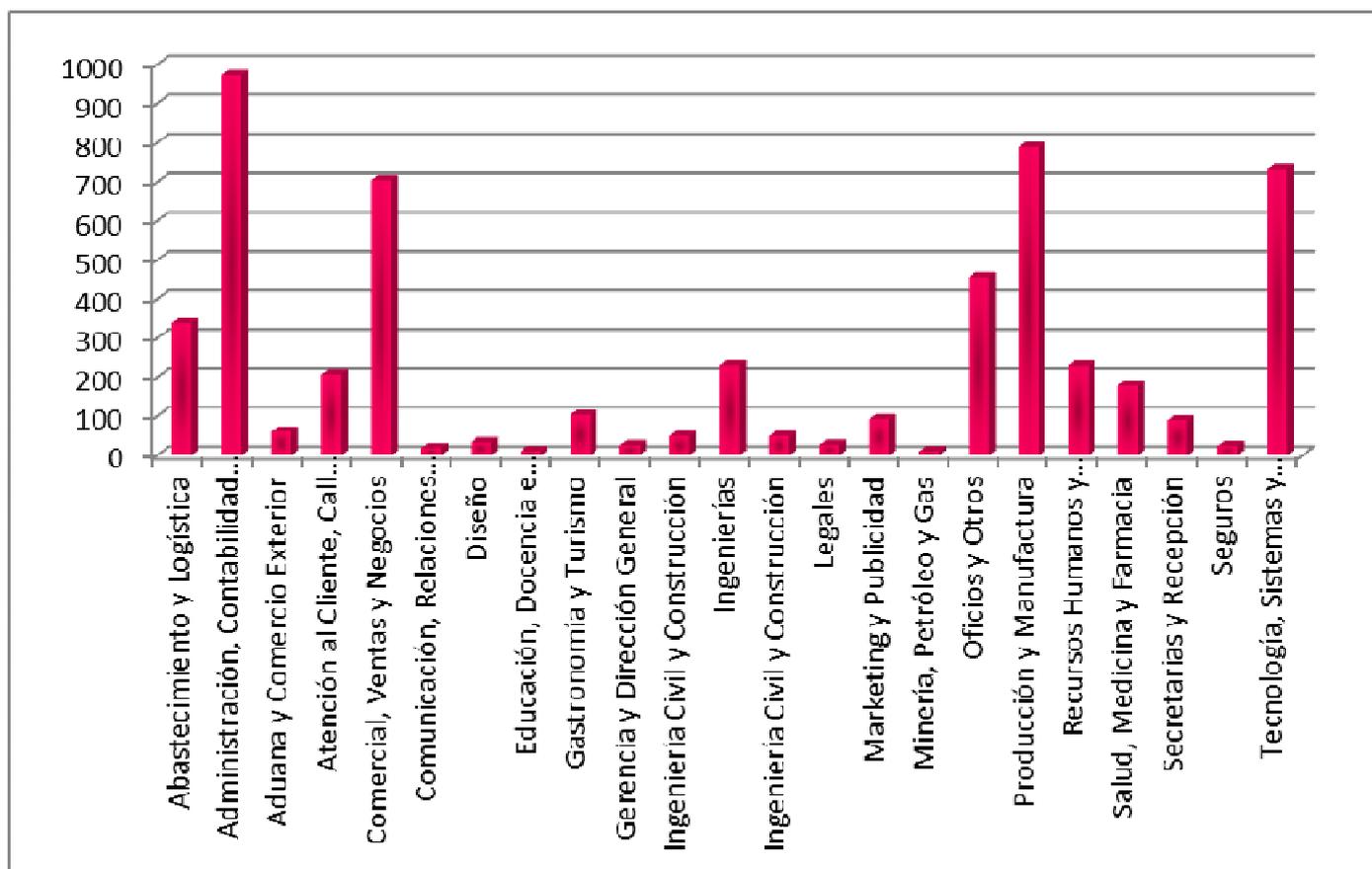
En este portal, el sector con mayor cantidad de avisos publicados es el Comercial/ Ventas y luego Administración y Contabilidad. De todos modos, la cantidad de avisos de Sistemas se encuentra en tercer lugar, representando un poco más del 10% del total de avisos.

### **Bumeran**

Rubro	Avisos
Abastecimiento y Logística	339
<b>Administración, Contabilidad y Finanzas</b>	<b>973</b>
Aduana y Comercio Exterior	61
Atención al Cliente, Call Center y Telemarketing	208
Comercial, Ventas y Negocios	705
Comunicación, Relaciones Institucionales y Públicas	19
Diseño	34
Educación, Docencia e Investigación	11
Gastronomía y Turismo	104
Gerencia y Dirección General	26
Ingeniería Civil y Construcción	50
Ingenierías	230
Ingeniería Civil y Construcción	50
Legales	27
Marketing y Publicidad	93
Minería, Petróleo y Gas	11
Oficios y Otros	457
<b>Producción y Manufactura</b>	<b>789</b>

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

Rubro	Avisos
Recursos Humanos y Capacitación	229
Salud, Medicina y Farmacia	178
Secretarías y Recepción	90
Seguros	24
<b>Tecnología, Sistemas y Telecomunicaciones</b>	<b>732</b>



Fuente: Información recabada del portal de empleos Bumeran por Lic. Paola Dipierri

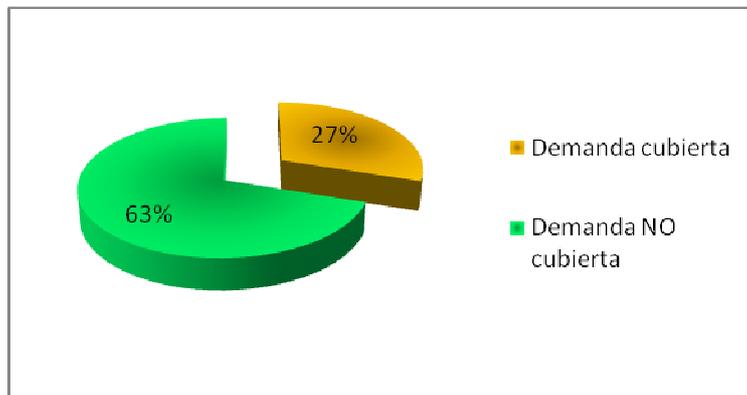
Al igual que en ZonaJobs, en Bumeran, la cantidad de avisos de Sistemas se encuentra en tercer lugar y representando el 13,5%

### Relación OFERTA –DEMANDA en IT

A través de las entrevistas con representantes de las empresas de Outsourcing se ha comprobado que la demanda de profesionales de IT es superior a la oferta de ellos.

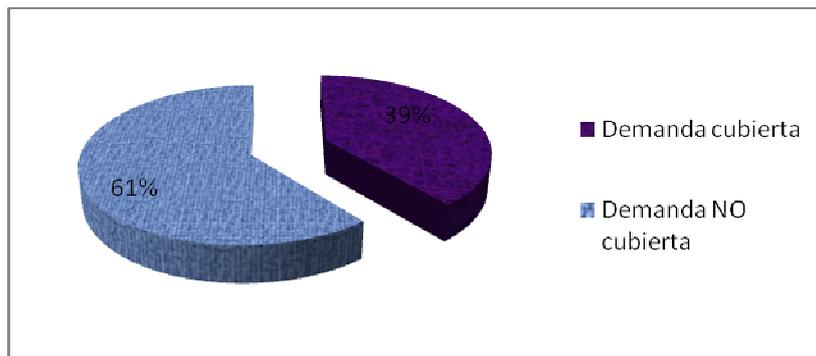
Al preguntar a estas empresas sobre la **relación oferta/demanda de empleo**, los resultados fueron los siguientes:

- 27% de efectividad respecto de vacantes cubiertas sobre vacantes generadas (durante 2012).



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las entrevistas realizadas.

- La empresa que mejores resultados había tenido, marcó un 39% de efectividad.

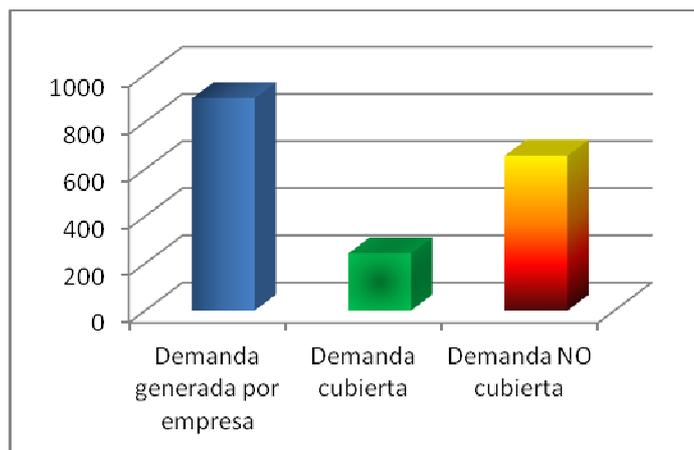


Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las entrevistas realizadas.

- El promedio de búsquedas abiertas durante el 2012 fue de 900 por empresa.

Teniendo en cuenta los datos presentados:

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las entrevistas realizadas.

De esta manera se prueba que, el mercado de IT no cuenta con los recursos necesarios para satisfacer la demanda de empleo que genera.

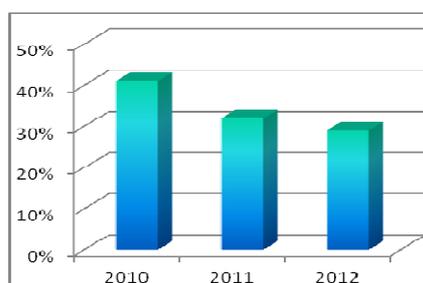
La tecnología ha avanzado abruptamente en las últimas décadas generando la gran necesidad de incorporar profesionales de sistemas al mercado laboral. La oferta de profesionales no alcanzó nunca a ser la necesaria para ocupar las vacantes disponibles.

En la medida en que la tecnología continúe avanzando y se requieran más empleados que ocupen estas posiciones, la desproporcionalidad continuará creciendo, y año a año será más complicado abastecer la demanda.

La brecha es cada vez más amplia ya que la oferta no crece al mismo ritmo y de manera proporcional a la demanda.

Una de las empresas analizadas presentó las estadísticas de los últimos 3 años en cuanto a satisfacción de la demanda de empleo, y los resultados fueron los siguientes:

Año	Efectividad
2010	41%
2011	32%
2012	29%



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las entrevistas realizadas.

Es importante tener en cuenta, respecto de la alta efectividad alcanzada en 2010, la crisis de 2008/2009.

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

Durante ese período hubo menor cantidad de búsquedas en todo el mercado laboral y hasta hubo desocupación. De esta manera, al año siguiente reactivarse la economía y por ende movilizarse el mercado, la diferencia entre demanda y oferta fue menor, ya que las empresas volvieron a contratar empleados de tecnología, y había mayor disponibilidad de ellos.

La tendencia indica que en la medida que la demanda no se detenga, no se logrará satisfacerla por completo.

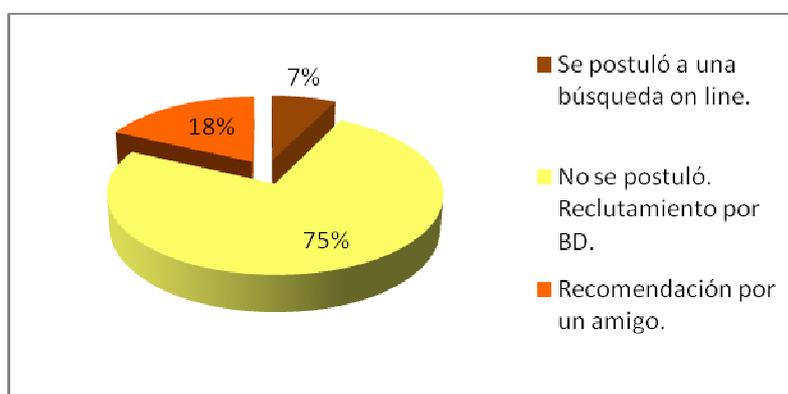
### ¿Cómo es la selección de personal en sistemas?

Los profesionales de IT, por lo general, no salen en busca de empleo.

Los tecnólogos, usualmente, no se postulan a un aviso como lo hace cualquier profesional de otra área. Simplemente cargan su CV en una bolsa de empleo, y reciben llamados y correos electrónicos, constantemente, ofreciéndoles no uno ni dos ni tres trabajos por día, sino una decena. Muchos prefieren no cargar su CV en los portales porque reciben llamados incansablemente. (Ver Anexo: Procesos de selección - El duro trabajo del selector IT)

En la encuesta a profesionales de IT, se les preguntó cómo habían ingresado a su actual empleo, y las respuestas fueron las siguientes:

<b>Cómo inició el proceso de búsqueda para ingresar al empleo actual.</b>	
Se postuló a una búsqueda on line.	7%
No se postuló a ninguna búsqueda. Reclutamiento por base de dato o red laboral.	75%
Recomendación por un colega.	18%



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las encuestas realizadas.

De los 150 casos encuestados:

- Tan sólo el 7% buscó empleo activamente. Es decir, se postuló a un aviso que vio online o aplicó a una búsqueda publicada en universidades o foros.
- 75% cambió de trabajo porque recibió una propuesta tras actualizar su CV en una base de datos o fue contactado por una red social/laboral como LinkedIn, por ejemplo.
- Por último el 18% ingresó a su actual empleo por recomendación de amigo, colega o profesor.

De acuerdo con las áreas de selección de personal de las diez empresas encuestadas, las fuentes de reclutamiento utilizadas durante el 2012 fueron:

1. LinkedIn (Headhunting)
2. Bases de datos (Universo Bit y Computrabajo)
3. Postulaciones de Zonajobs
4. Programa de referidos interno
5. Publicaciones de avisos (Universo Bit y Computrabajo)
6. Otras bases de datos/Otras publicaciones de avisos

El orden presentado fue el establecido por las consultoras encuestadas de acuerdo a la efectividad de los mismos.

Esto significa que la mayoría de las vacantes cubiertas que han tenido las empresas partió de búsquedas o lo que usualmente se conoce como “headhunting” a través de LinkedIn.

En segundo lugar, las bases de datos de UniversoBit y Computrabajo. Las empresas encuestadas tienen contratadas ambas bases de datos y sus reclutadores toman CVs de allí.

Otro medio muy utilizado y efectivo es la publicación en el portal de empleos ZonaJobs. Muchos de los candidatos que cubrieron las vacantes abiertas durante el 2012, en las empresas analizadas, había aplicado a búsquedas publicadas en este portal.

En sistemas, uno de los métodos utilizados por las empresas y que es efectivo, es el programa de referidos. A través del mismo, los empleados postulan amigos, compañeros o colegas para las búsquedas laborales que conocen de la empresa y como contrapartida, reciben incentivos (en dinero u órdenes de compra por ejemplo), si esos candidatos toman el empleo.

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

El resto de las vacantes cubiertas provino de publicaciones de avisos y otros medios de reclutamiento.

***De esta manera, se puede observar que en lo que a políticas de selección respecta, las empresas, para poder cubrir sus vacantes disponibles, debieron ajustarse a lo que su mercado de búsqueda ofrecía.***

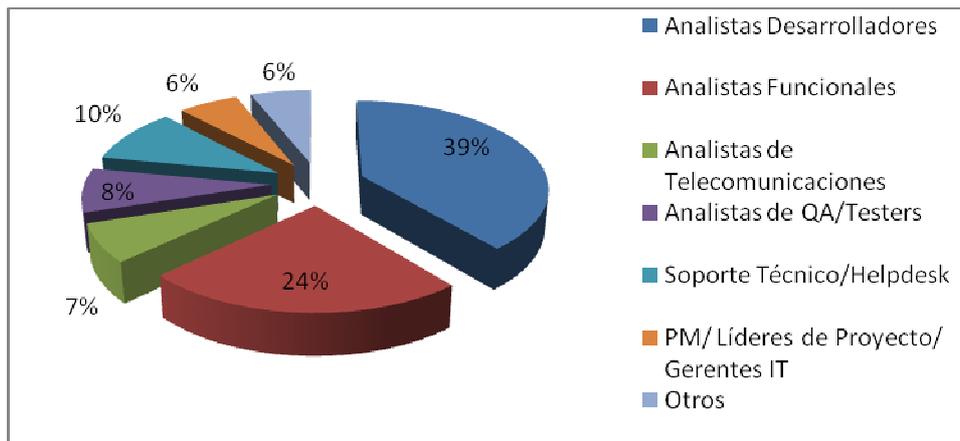
***Es decir, en la mayoría de los mercados, los selectores de personal publican una búsqueda y los candidatos se postulan a ella. En este mercado especial, en dónde la oferta de empleo supera a la demanda, los reclutadores debieron evolucionar y encontrar nuevos métodos y técnicas de selección apropiados y específicos para ser exitosos con este tipo de profesionales.***

### Los perfiles más demandados

***La mayoría de las búsquedas en IT son para puestos de analistas programadores, funcionales y técnicos.***

A partir de las encuestas realizadas a las representantes de Recursos Humanos de las diferentes empresas, los resultados fueron los siguientes:

Analistas Desarrolladores	39%
Analistas Funcionales	24%
Analistas de Telecomunicaciones	7%
Analistas de QA/Testers	8%
Soporte Técnico/Helpdesk	10%
PM/ Líderes de Proyecto/ Gerentes IT	6%
Otros	6%



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las entrevistas realizadas.

### Los profesionales de IT más solicitados y difíciles de encontrar

La demanda de perfiles IT no es para todas las posiciones igual.

De acuerdo a las entrevistas realizadas con distintos selectores de las empresas analizadas, **los perfiles más demandados y más complicados de encontrar son los Desarrolladores o Analistas Programadores.**

A su vez, dentro de estos buscados programadores, los más demandados durante el 2012 fueron los que trabajan con tecnologías de desarrollo como Java y Net.

La demanda varía año a año, en 2010, por ejemplo, la balanza de la dificultad se inclinaba hacia aquellos que trabajaban con SAP.

De acuerdo con los reclutadores el **orden de dificultad con las búsquedas de IT** en el 2012, fue el siguiente:

1. Analistas Programadores .NET/Java
2. Analistas Programadores PHP
3. Analistas Técnicos/Funcionales Web
4. Consultores SAP
5. Desarrolladores ABAP
6. Otros programadores
7. Líderes técnicos/Arquitectos
8. Líderes de Proyecto/PM
9. Administradores de Redes y Servidores
10. Técnicos en Soporte y Mesa de Ayuda.

En cuanto a las **dificultades de los reclutadores** para cubrir una vacante en IT, se recabó la siguiente información:

1. Remuneraciones pretendidas superiores a las ofrecidas.

2. Escasez de profesionales de IT capacitados y disponibles para ocupar el puesto.
3. Alta competencia entre empresas (la guerra por los recursos).
4. Desinterés de los candidatos por la gran oferta de empleo que tienen.

Al tener los candidatos de sistemas tanta variedad de ofertas de empleo, y además, que las empresas que los emplean no quieren perderlos, solicitan remuneraciones muy altas para tomar otro trabajo.

La mayoría aspira a percibir un 20% más del sueldo que actualmente tiene. Y en definitiva, su sueldo está dentro de los parámetros que se ofrece en el mercado, con lo cual, teniendo en cuenta ese adicional, difícilmente la consultora pueda contratarlo.

Por otro lado, el hecho de que la demanda supere a la oferta de profesionales hace que las empresas “luchen” entre ellas por ganar al candidato. Muchas compañías que tercerizan el personal de IT, en varias oportunidades, invitan a participar de la búsqueda a más de una consultora. De esta manera, sucede que hay más de una empresa de Outsourcing intentando quedarse con el mismo recurso para un mismo cliente.

Además, el hecho de que haya tal oferta de empleo hace que los profesionales de sistemas no se preocupen en buscar un nuevo trabajo y muestren desinterés por las propuestas, ya que saben que en el momento en que decidan realizar un cambio habrá infinidad de selectores ofreciéndoles un empleo.

Una demostración de desinterés común en el mercado de IT es la ausencia del candidato a la entrevista programada.

- Las empresas de Outsourcing de IT entrevistadas, manifestaron que un **50% de los candidatos no asiste a la entrevista programada** en la consultora.

Las razones que presentan usualmente los candidatos son:

- ✓ Aceptación de otra propuesta laboral.
- ✓ Desinterés por la propuesta ofrecida.
- ✓ Olvido de la cita pautada.
- ✓ Inconvenientes laborales o personales que le impidieron asistir a la entrevista.

En la mayoría de los casos, no sólo que no asisten a la entrevista pautada, sino que no avisan la ausencia y el selector se notifica de la misma cuando los vuelve a contactar para conocer qué ocurrió.

- ✓ A la hora de **realizar una propuesta al candidato** para que éste se incorpore a la empresa, **el 40% rechaza la oferta**.

En base a las entrevistas realizadas, los selectores manifestaron que es alto el porcentaje de candidatos que no acepta o desiste de continuar con el proceso de selección una vez que se les confirma el empleo.

Esta situación depende del perfil; los desarrolladores, los más demandados, son quienes usualmente rechazan las propuestas. Algunos de los motivos por los cuales lo hacen, son:

- Aceptación de otra propuesta en el transcurso del proceso de selección con la empresa (mejor o más interesante).
- Desinterés en la propuesta.
- Contraoferta de su empleador actual.

Tal como se ha expuesto, la demanda es tal, que entre las empresas se disputan al mismo candidato, y éste se inclina por el empleo que mejor satisfaga sus expectativas. O también, el empleador actual de ese candidato, se niega a perderlo, con lo cual, en su afán de retenerlo, como conducta reactiva, le ofrece un nuevo puesto, tarea o incremento salarial importante para que su empleado no se vaya.

Finalmente, la deserción también ocurre una vez confirmada y aceptada la propuesta.

Según la información obtenida de las diez empresas analizadas, **el 30% de los candidatos que ya ha aceptado la propuesta** y hasta ha realizado exámenes de incorporación, firma de contrato y apertura de legajo, cambian de parecer y **terminan desistiendo antes de comenzar a trabajar**.

### **La dificultad para satisfacer la demanda de personal se intensifica en las empresas de Outsourcing.**

Las empresas de Outsourcing tienen como finalidad proveer a grandes compañías, clientes corporativos, con recursos de sistemas para ocupar puesto de tecnología en ellas.

De esta manera, la mayoría de las búsquedas que tienen las empresas de Outsourcing son para satisfacer la necesidad de sus clientes.

Si en promedio, durante el 2012, las empresas analizadas han logrado satisfacer la demanda de profesionales de sistemas en un 27%, claramente, éstas no están cubriendo en un 100% las necesidades de sus clientes.

Una empresa que brinda servicios busca alcanzar altos niveles de satisfacción con sus clientes. Si los servicios que brinda tienen que ver con la “venta de personal de sistemas”, esa satisfacción será complicada de alcanzar.

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

En las empresas de Outsourcing, la situación es más compleja que en las compañías que contratan directamente a sus empleados, ya que los profesionales de sistemas prefieren no estar tercerizados.

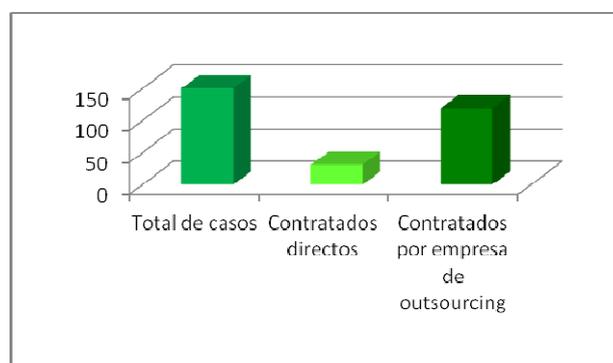
Ante una búsqueda en la cual el profesional tenga la opción de estar contratado por una empresa de Outsourcing para trabajar en un cliente de la misma, o cuente con la posibilidad de ser empleado directo de la compañía, el postulante elegirá la última.

Es interesante conocer cuántos contratados por medio de empresa de Outsourcing de IT y cuántos empleados directos hay en el mercado.

En las 150 encuestas los resultados fueron los siguientes:

Total de casos	150
Contratados directos	31
Contratados por empresa de outsourcing	119

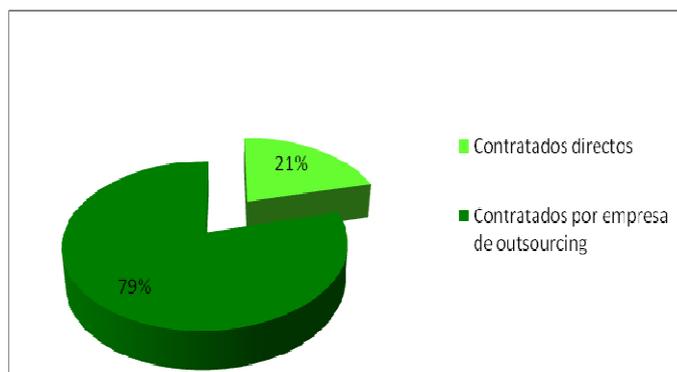
Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las encuestas realizadas.



Esto implica que en porcentajes:

Contratados directos	21%
Contratados por empresa de outsourcing	79%

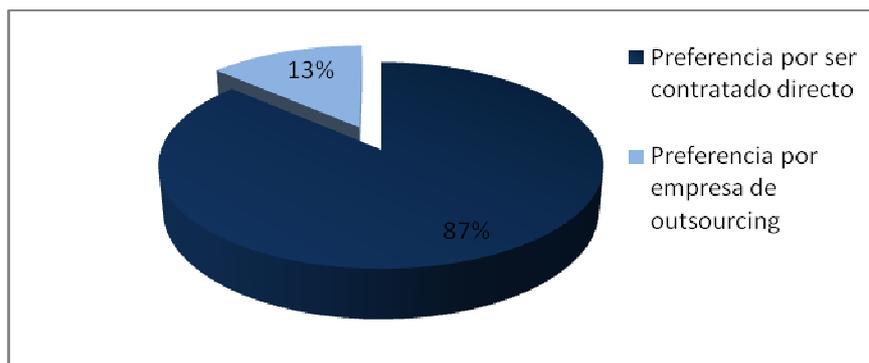
Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las encuestas realizadas.



Esto muestra la gran cantidad de empleados subcontratados que tienen las empresas corporativas.

Por otro lado, se preguntó a los 119 empleados contratados por empresa de Outsourcing si preferían y aspiraban a ser efectivizados por la empresa en la cual estaban prestando servicios y los resultados fueron los siguientes:

Preferencia por ser contratado directo	87%
Preferencia por empresa de outsourcing	13%



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las encuestas realizadas.

Algunas de las razones por las cuales los profesionales de IT encuestados prefieren ser empleados directos de la empresa en la cual prestan el servicio son:

- ✚ Prestigio de la empresa contratante
- ✚ Beneficios especiales por ser empleados directos
- ✚ Remuneraciones más altas
- ✚ Posibilidades de desarrollo y crecimiento
- ✚ Sensación de estabilidad

Por lo general las empresas que contratan servicios de Outsourcing son grandes empresas, por este motivo, estos profesionales desean ser contratados directamente por ellas y no tener intermediarios.

Por otro lado, muchas de estas empresas tienen beneficios especiales para sus empleados:

- ✓ Bono anual
- ✓ Capacitaciones/Certificaciones
- ✓ Planes de salud especiales
- ✓ Estacionamiento
- ✓ Días de vacaciones adicionales
- ✓ Políticas y porcentajes de ajustes acordes a la inflación y por encima de la media del mercado.
- ✓ Home Office

Además, varios encuestados comentaron que las empresas además de diferenciar a sus empleados de los contratados con estos beneficios y condiciones mencionadas, distinguen a unos de otros en otras cuestiones, como por ejemplo el espacio físico de trabajo (escritorio, computadora, posición en la que se encuentra su escritorio, entre otras) y/o actividades de recreación (fiestas de fin de año, sorteos y concursos).

De esta manera, los empleados tercerizados se sienten desplazados; y esto provoca desmotivación, llevando muchas veces al contratado a querer tomar otro rumbo si ve que las posibilidades de ser absorbido por el cliente son escasas o a largo plazo.

Respecto del sueldo, los entrevistados consideran que las empresas corporativas, al contratar directamente al empleado, pagan sueldos más altos que las que tercerizan.

Finalmente, existe la expectativa de desarrollo y crecimiento profesional. El hecho de ser empleado directo de la gran empresa permite pensar en una proyección dentro de la firma. Por lo general, en las corporaciones, líderes, jefes y Gerentes, son empleados efectivos de la empresa, no están tercerizados, con lo cual, todo aquel que quiera crecer profesionalmente, esperará ser en algún momento, efectivizado por la firma que contrata el servicio.

***De esta manera, se observa claramente la dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer y contratar al personal para sus búsquedas: Los candidatos buscan, la mayoría de las veces, la oportunidad de ser empleados directos de una gran empresa y no de una “consultora” o empresa de Outsourcing. Con lo cual, una empresa de Outsourcing frente a otra que no lo es, lleva las de perder.***

***Este tipo de contratación es usual en este mercado. Esta situación es tan bien conocida como que los empleados tercerizados prefieren ser contratados directos, antes que ser empleados de las consultoras.***

## **Rotación y retención**

Otra de las dificultades que encuentra este mercado es la alta rotación de sus profesionales.

Una de las razones tiene que ver con una cuestión generacional. Tal como fue presentado, la mayoría de quienes componen el mercado de sistemas son profesionales de la generación Y, sus características fueron analizadas y presentadas en el marco teórico de esta investigación.

De esta manera, estos profesionales no sienten que le deban a la empresa nada más que su trabajo mientras sean empleados de la compañía. No se

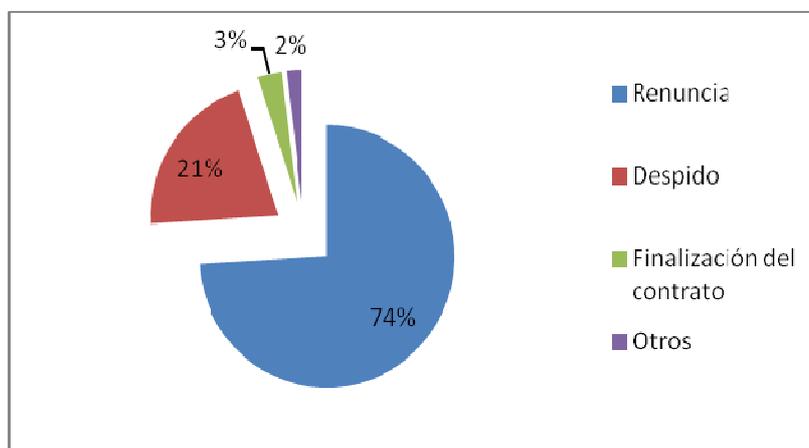
sienten identificados ni enlazados con la empresa, como sucedía con otras generaciones. Y el hecho de ser inquietos y dinámicos, los lleva a querer investigar, recorrer y conocer. Por eso, la rotación de los jóvenes profesionales del nuevo milenio es alta.

En el mercado de sistemas, dónde además de la variable generacional, se encuentra la alta demanda de estos profesionales, la rotación es mayor.

A partir de las encuestas realizadas a diez empresas que tercerizan servicios de Outsourcing de IT en Capital Federal, se ha concluido que:

- ✓ **La rotación promedio durante 2012 fue del 36 por ciento.**
  - ✓ **La empresa que menor rotación tuvo, alcanzó un 18%.**
  - ✓ **La empresa que mayor rotación tuvo, alcanzó un 49%.**
  - ✓ **La antigüedad laboral promedio de los empleados de las empresas encuestadas es de 1,2 años.**
- 
- ✓ El motivo principal de desvinculación, en las diez empresas, fue **renuncia (74%)**.

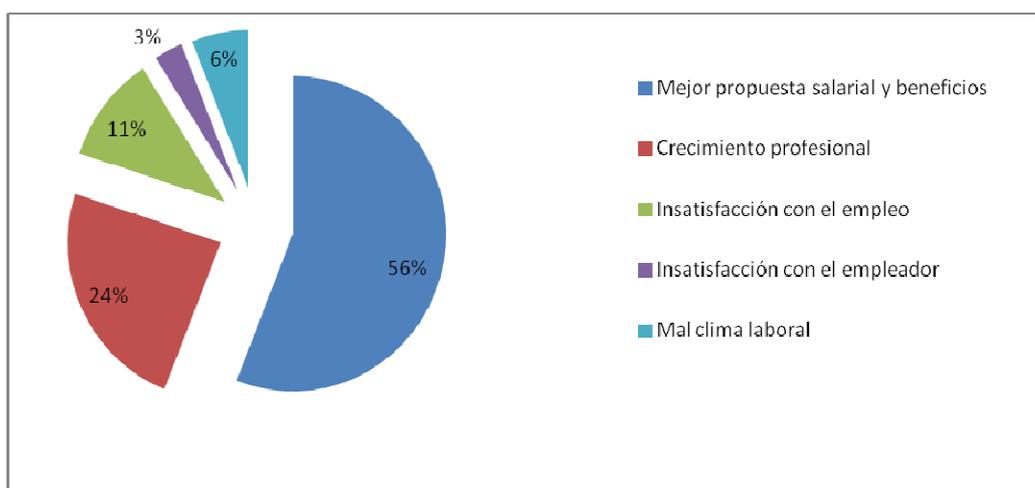
Motivos de Salida	
Renuncia	74%
Despido	21%
Finalización del contrato	3%
Otros	2%



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las entrevistas realizadas.

A partir de las encuestas de salida que realiza cada una de las empresas entrevistadas, los datos obtenidos respecto de los motivos por los cuales dejaron la empresa sus empleados en 2012, fueron los siguientes:

Motivo de cambio laboral	
Mejor propuesta salarial y beneficios	56%
Crecimiento profesional	24%
Insatisfacción con el empleo	11%
Insatisfacción con el empleador	3%
Mal clima laboral	6%



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las entrevistas realizadas.

Aun sabiendo que la principal causa de salida de sus empleados es el crecimiento económico, las empresas no logran realizar más inyecciones de dinero para evitar el éxodo.

Para realizar ajustes salariales, las empresas de Outsourcing tienen dos opciones: o trasladan los aumentos de salarios al cliente incrementando la facturación; o bien lo absorben las primeras, a costas de generar menores ganancias. Se trata de una situación con cierta complejidad.

Dentro del conjunto de empleados que anunciaron como motivo de renuncia: “mejor propuesta salarial y beneficios”, están incluidos aquellos colaboradores que se van de la consultora para trabajar como contratados directos de otra empresa.

Tal como fue presentado más arriba, los profesionales buscan ser empleados directos de las grandes empresas, y ante esta oportunidad, renuncian a su empleo si estaban trabajando en una empresa de Outsourcing.

Los profesionales de IT manifiestan que ven el esfuerzo de sus empleadores en retenerlos y mantenerlos satisfechos, pero la necesidad en el mercado es tan amplia y demandante, así como las propuestas variadas y atractivas, que es difícil dar la espalda a estas oportunidades.

**Las áreas de Recursos Humanos de las empresas encuestadas consideran que durante un tiempo logran mantener atraídos y conformes a sus empleados; con un sueldo interesante, beneficios, capacitación, realizando seguimiento y actividades de integración, pero llega un punto en que no hay esfuerzo que valga, y lo que viene de afuera terminará por atraer a sus profesionales.**

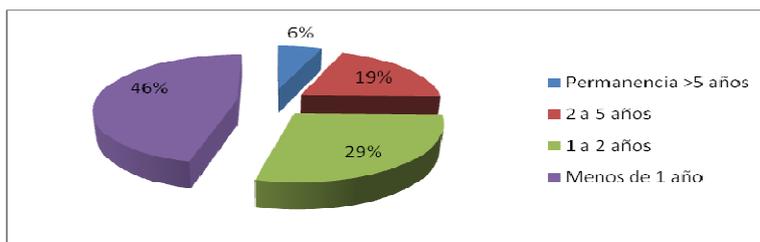
**La competencia es tan grande, que sólo las empresas que se diferencien en políticas de atracción y retención del resto, lograrán vencer la dificultad de trabajar en este mercado.**

**Asimismo, se observa que las empresas conocen el motivo por el cual sus empleados se van, y se ha probado que el principal es el crecimiento económico. Si aun conociendo la situación, los empleadores deciden no ofrecer incrementos salariales acordes a las expectativas de sus profesionales, claramente, están decidiendo no otorgar aquello que sus empleados están esperando y así, la retención se tornará más difícil.**

Del mismo modo que se consultó a las empresas sobre la rotación, se le preguntó a los 150 profesionales de IT encuestados sobre la permanencia en su actual empleo, las razones por las cuales habían cambiado de trabajo la última vez y cada cuánto, usualmente, lo hacen.

Respecto del tiempo de permanencia en su actual empleo, los encuestados respondieron lo siguiente:

Antigüedad en empleo actual	
Más de 5 años	6%
2 a 5 años	19%
1 a 2 años	29%
Menos de 1 año	46%



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las encuestas realizadas.

- El 46 % de los encuestados llevaba menos de un año en el mismo empleo.

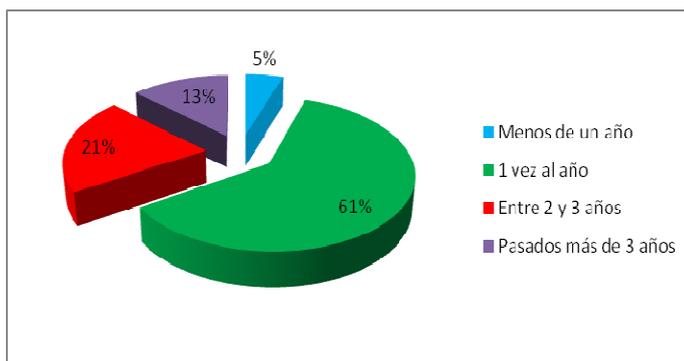
Además, se les preguntó que los llevaba a elegir la empresa en la que estaban, y muchas de las respuestas que surgieron fueron:

- Buen salario
- buen clima que la empresa les ofrecía
- tareas y/o rol que desarrollaban.

En cuanto a la rotación;

- **El 61 por ciento de los profesionales de IT** encuestados manifestó que **cambia de empleo una vez al año** y sólo el 13 por ciento contó que suele permanecer más de tres años en el mismo empleo.

¿Cada cuánto cambian de empleo?	
Tiempo	Porcentaje
Menos de un año	5%
1 vez al año	61%
Entre 2 y 3 años	21%
Pasados más de 3 años	13%



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las encuestas realizadas.

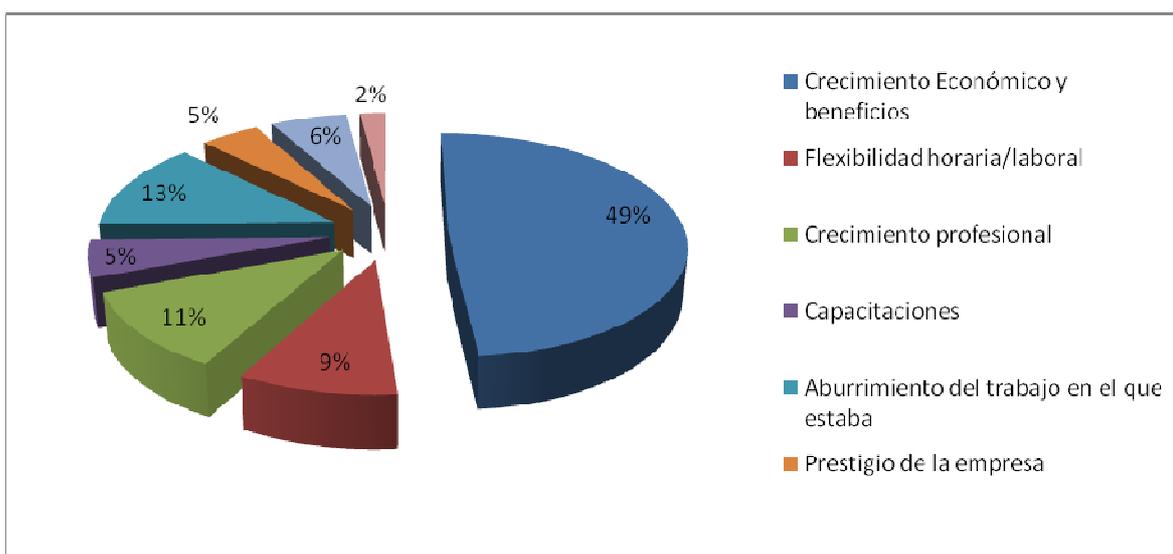
Existen varias razones por las cuales los profesionales de IT eligen cambiar de empleo.

En la encuesta realizada a estos jóvenes, se les propuso elegir uno entre diferentes motivos por el cual hayan cambiado la última vez de trabajo, y las respuestas fueron las siguientes:

Motivo de cambio laboral	
Crecimiento Económico y beneficios	49%
Flexibilidad horaria/laboral	9%
Crecimiento profesional	11%

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

Capacitaciones	5%
Aburrimiento del trabajo en el que estaba	13%
Prestigio de la empresa	5%
Distancia al trabajo	6%
Porque sí - NS/NC	2%



Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las encuestas realizadas.

**Conocer qué motiva a estos jóvenes a buscar una nueva oportunidad laboral, permitirá a las empresas saber qué ofrecer para atraerlos y cómo evitar que se vayan.**

En las encuestas a las consultoras sobre si conocían qué políticas de atracción/retención deberían aplicar, estas manifestaron:

- ❖ Salarios competitivos
- ❖ Beneficios atractivos
- ❖ Oferta de proyectos interesantes

Sin embargo, aclararon que intentaban aplicarlo dentro de la medida de lo posible. Ofrecer sueldos atractivos para los profesionales de IT depende del cliente que contrate los servicios de la empresa, y cuánto esté dispuesto a abonar por el servicio.

En cuanto a beneficios, sucede lo mismo que con el salario, si se trata de beneficios que requieran inyección de dinero, usualmente, impactará en la

facturación al cliente. Y si por ejemplo se tratara de trabajo flexible, home office o beneficios de éste tipo; también dependerá de la empresa que contrate a la de Outsourcing y las políticas que acepte o en qué cuestiones ceda para satisfacer las expectativas de quienes trabajan para ella.

Finalmente, lo atractivo del proyecto o del puesto tampoco es inherente a la consultora. El mismo tiene que ver exclusivamente con el cliente y la labor a desarrollar en sí misma.

Las empresas de Outsourcing de IT manifestaron que la aplicación de políticas alineadas con lo que sus profesionales están esperando en concreto, difícilmente puedan ser aplicadas, ya que entienden que no depende exclusivamente de ellas. De este modo, encontrar la salida a este problema se torna casi imposible.

***Esto muestra que la dificultad para contratar y retener a los empleados, en las empresas de Outsourcing, no disminuirá en la medida en que las empresas contratantes y consultoras no trabajen en conjunto para atraer y mantener satisfechos a los empleados. (Ver anexo:” Empresa de outsourcing de IT formadora de techies” y “Otro caso de éxito – Seguimiento de personal”)***

### ¿Retención de talentos o retención de recursos?

Una de las preguntas realizadas a las consultoras encuestadas estaba vinculada con la identificación de talentos. Es decir; qué porcentaje de su nómina en IT era imprescindible y no podía permitir que se fuera de la empresa (talentos), qué porcentaje les resultaba indiferente, y cuál realmente deseaban que se fuera.

Los resultados fueron las siguientes:

Talentos - Personal clave	20%
Personal no clave - promedio	65%
Personal con bajo rendimiento - con expectativas de desvinculación	15%

Fuente: Información obtenida por Lic. Paola Dipierri a partir de las entrevistas realizadas.



De esta manera se intenta mostrar que, muchas veces se habla de “retención de talentos IT”, cuando la realidad muestra que el personal clave para las empresas es sólo el 20%.

El hecho de que exista una gran dificultad para atraerlos o retenerlos una vez contratados, no implica que se los defina como talentos. Los talentos son aquellos empleados que dan valor agregado a la empresa, no los que escasean.

Si bien las empresas buscan retenerlos porque, principalmente en las de Outsourcing, el objetivo de estas es facturar el servicio de un trabajador a su cliente, no implica que éste sea un talento.

***Claro está que no es conveniente perderlo, ni para la consultora, ni para su cliente, pero esta necesidad que marca la demanda del mercado, no hace a ese recurso clave, o un verdadero talento.***

## El perfil de los tecnólogos según el MBTI

En el marco teórico se desarrolló sobre el test de personalidad conocido como MBTI.

***De acuerdo con diferentes estudios que se han hecho a profesionales de sistemas se ha probado que éstos cuadran dentro del perfil ISTJ.***

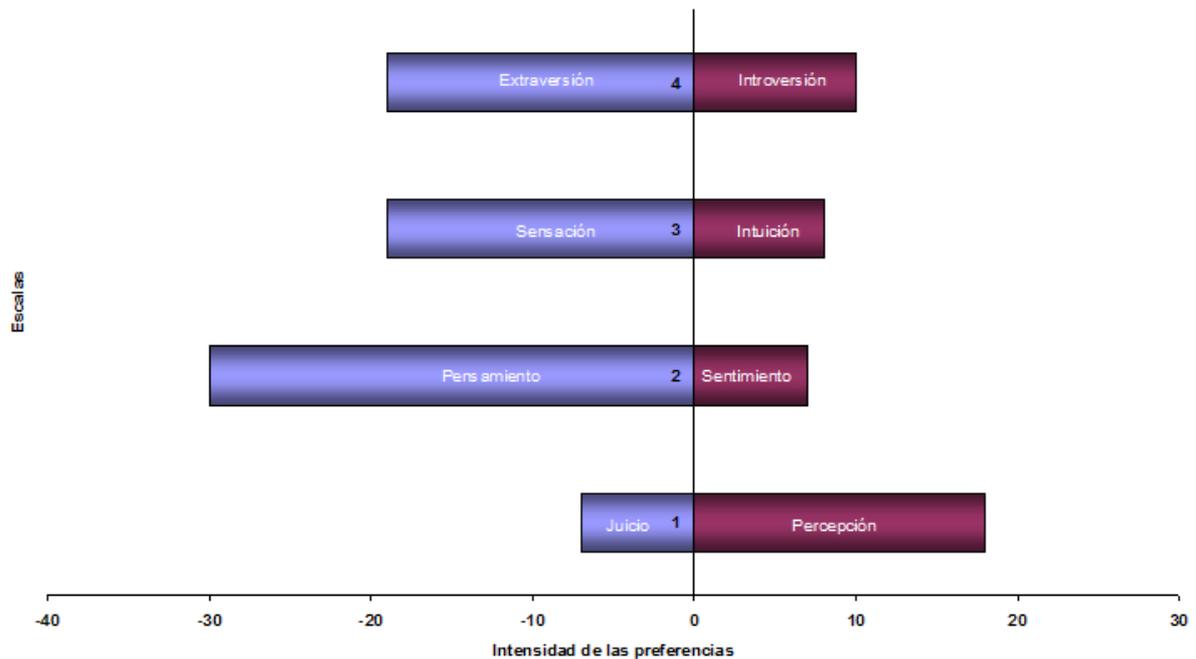
Entre la muestra tomada para esta investigación, se le administró y analizó el test a uno de los 150 casos.

Quien administró y analizó el examen fue la Licenciada en Psicología Nora Martínez.

Se presentan los resultados, a modo de ejemplo.

La evaluación fue extendida a una profesional de IT que trabaja como Desarrolladora con tecnología Java. La joven tiene 28 años y estos fueron los resultados.

En el presente gráfico se visualiza la intensidad de las preferencias de la



evaluada

Fuente: Evaluación de MBTI realizada por la Lic, Nora Martínez.

### *ISTJ*

*Los ISTJ son minuciosos, sistemáticos, esmerados, trabajadores y detallistas.*

#### **Aportes a la organización:**

- Hacen las cosas con seguridad y en plazo
- Destacan en el cuidado de los detalles
- Tienen las cosas a tiempo y en su sitio
- Trabajan bien dentro de la estructura de la organización
- Se puede confiar en que realizarán lo que se les encomiende

#### **Estilo de mando:**

- Usan la experiencia y el conocimiento de los hechos para tomar decisiones
- Respetan los enfoques tradicionales y jerárquicos

- Se basan en resultados fiables, estables y consistentes
- Recompensan a quienes hacen su trabajo y respetan las reglas
- Atienden a las necesidades inmediatas y prácticas de la organización

**Su entorno de trabajo preferido es aquel que:**

- Incluye personas trabajadoras dirigidas a la consecución de logros y resultados
- Proporciona seguridad
- Recompensa la constancia
- Está estructurado
- Está orientado a las tareas
- Permite concentrarse en un trabajo sin interrupciones
- Recompensa la consecución de metas

**Peligros potenciales:**

- Olvidar las implicaciones a largo plazo, pensando en el día a día
- Menospreciar las necesidades interpersonales
- Exigir adecuación a las normas y consecuentemente, inhibir la innovación

**Sugerencias para su desarrollo profesional:**

- Prestar atención a las ramificaciones de los problemas, además de a las realidades presentes
- Considerar el elemento humano y transmitir aprecio por los demás
- Necesidad de probar nuevas soluciones para salir de la rutina
- Necesidad de ejercitar la paciencia en relación con los que infringen las normas al probar nuevas técnicas

***Conocer las características y personalidad de los profesionales a atraer y retener ayudará a que las empresas busquen políticas específicas y adecuadas para ellos. Además les será de utilidad a jefes y gerentes, a la hora de gestionarlos y dirigirlos.***

## ¿Por qué trabajar en IT?

Una de las preguntas dirigida a los 150 profesionales de IT encuestados, fue por qué habían elegido estudiar o insertarse en el mercado laboral de sistemas.

Ellos dieron como respuesta:

- **Gran Oferta de empleo**
- **Los sueldos ofrecidos en IT son más altos** que en el resto del mercado laboral.

El tema salarial surgió mayoritariamente en los encuestados más jóvenes. Finalmente, otra de las respuestas brindadas por estos jóvenes estuvo relacionada con el hecho de **trabajar con lo actual, con la tecnología, que en definitiva, hoy en día, es encontrada en cualquier lugar y a cada instante.**

***Es difícil competir en un mercado dónde la oferta de empleo supera ampliamente a la demanda sin ser creativo.***

***El desafío para las empresas que reclutan personal de sistemas para trabajar en sus clientes será encontrar la manera de incitar a los jóvenes a que se inserten en este mercado tan dinámico y con tanta oferta de empleo. De otro modo terminarán siempre compitiendo entre ellas, por el perfil demandado. Se trataría pues, de un “cambio de figuritas”, pero no así de satisfacer la demanda existente por completo.***

## Conclusión

Este trabajo partió de la premisa de que las empresas de Outsourcing de IT tienen dificultades para reclutar y retener a los profesionales de sistemas debido a dos tipos de factores: del entorno y del interior de ellas.

Por un lado como factor externo, fue planteada la cuestión generacional. Esto fue probado. De acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas, el porcentaje de empleados correspondientes a la Generación Y de las diez empresas de Outsourcing estudiadas, es del 69%. De la misma manera, de los profesionales encuestados, el 64% pertenecía a la generación en cuestión.

Como características predominantes de los jóvenes del nuevo milenio, encontramos:

- ✓ Búsqueda constante
- ✓ Dinamismo y proactividad
- ✓ Son demandantes
- ✓ No creen en el futuro, ni en la eternidad de las cosas
- ✓ Les gusta elegir
- ✓ Buscan la flexibilidad y calidad de vida laboral

De esta manera, si el mercado está conformado principalmente por estos jóvenes, aquellos empleadores que no ofrezcan trabajos con características similares a las que estos profesionales buscan, no conseguirán reclutar a estos perfiles tan codiciados. Por otro lado, quienes ya los tengan trabajando consigo, si existe otro empleador que les ofrezca lo que ellos buscan, sin lugar a dudas, abandonarán su empleo actual, e irán por el otro.

También como factor externo se ha planteado la gran competencia que se observa entre las empresas de Outsourcing. Existen muchos buscando, necesitando y demandando, algo que está en un solo y especial mercado, que no alcanza para satisfacer a todos los demandantes.

Otro de los problemas que deben afrontar las empresas de Outsourcing es su propia esencia. El porcentaje de profesionales contratados por éstas, representa según la muestra, el 79%. De éstos, el 90% deseaba ser contratado directo del cliente en el cual prestaba servicios, en lugar de ser empleado de la empresa de Outsourcing. De esta manera, aquellos puestos que se ofrezcan y sean en relación de dependencia directa con la “gran compañía”, serán los primeros en ocuparse. De esta manera, las consultoras se encuentran en desventaja respecto de sus clientes o las grandes corporaciones en general.

Entonces, ante tanta demanda de varios empleadores ofreciendo prácticamente lo mismo, algunos pierden y otros ganan. Y luego esos que ganan, también pueden perder.

Otro de los factores externos planteados, fue la diferencia que existe entre cantidad de vacantes de sistemas disponibles y profesionales capacitados e interesados para ocuparlas. Se han presentado las estadísticas del 2012 de diez empresas de Outsourcing, en las cuales sólo han alcanzado a cubrir el 27% de las búsquedas abiertas en el año. Esto demuestra que la demanda de tecnólogos es significativamente superior a la oferta de ellos.

Por otro lado, fue presentada información correspondiente a la última publicación del anuario de Universidades, correspondiente a 2010. En él se refleja que la cantidad de nuevos inscriptos que hubo ese año, representaba el 5% del total de carreras. Mientras que en los portales de empleos, las búsquedas de IT crecen a mayor escala.

De esta manera, la demanda de profesionales de sistemas difícilmente pueda ser abastecida, si hay tantas búsquedas y tan pocos aspirantes a emplearse en este mercado.

Finalmente, entre los factores internos, se encuentran las políticas de atracción y retención. El problema planteado fue que las empresas de Outsourcing, aun conociendo en profundidad al mercado y las características de estos jóvenes, no llegan a aplicar políticas específicas y adecuadas para este tipo de mercado y perfil.

En las encuestas de salida, los motivos principales por los que los empleados renunciaban al empleo, estaban vinculados al crecimiento económico y profesional, misma respuestas que han dado la mayoría de los profesionales de IT encuestados. Esto significa que las empresas en general, no están dándoles a sus empleados lo que ellos pretenden, esperan y buscan. Saben qué necesitan pero no logran aplicarlo y utilizarlo como política de retención y atracción. De este modo, no lograrán superar la dificultad planteada.

En lo que a métodos de selección respecta, las empresas especializadas en reclutamiento y selección de profesionales de sistemas, han logrado evolucionar, y ajustarse al modo en el que los candidatos de IT buscan empleo. Para lograr mayor efectividad en las contrataciones, deberían tener en cuenta las expectativas que plantean estos jóvenes profesionales.

De esta manera, queda demostrado que: las empresas de Outsourcing de IT tienen dificultades para atraer, contratar y retener al personal de sistemas debido a que:

- ✚ La demanda supera a la oferta
- ✚ Existe gran competencia entre empresas proveedoras de recursos de IT en un mercado finito
- ✚ Quienes integran principalmente este mercado son jóvenes de la generación Y, con las particularidades que los caracterizan
- ✚ Dificultad y hasta imposibilidad de estas empresas de Outsourcing de aplicar políticas específicas para estos profesionales, para atraerlos y retenerlos.

## Anexo

Las empresas serán exitosas en la atracción y en la retención de profesionales de Sistemas, en la medida que sean creativas.

Se han tomado dos casos de éxito, de dos de las empresas analizadas. Uno de ellos obedece a la atracción, reclutamiento y contratación de recursos y otro a la retención.

### Empresa de Outsourcing de IT formadora de techies

CDA informática es una empresa de sistemas que brinda soluciones tecnológicas a grandes empresas. Nació a mediados de los años 80 y actualmente tiene aproximadamente 300 empleados. Se dedica al desarrollo de software, Outsourcing y; búsqueda y selección de profesionales de IT.

Debido a las dificultades que presentaba el mercado, a mediados de 2011 lanzó un programa de Jóvenes Profesionales. Convocó a estudiantes del primer año de carreras de Sistemas a participar del proyecto. Se inscribieron más de cien aspirantes, de los cuales, luego de un examen básico de lógica, quedaron preseleccionados treinta.

Estos treinta JPs, fueron capacitados, de manera intensiva (de Lunes a Viernes de 9 a 18hs), como si estuvieran trabajando. Se le retribuía con un incentivo mensual a cada uno. El curso estaba orientado a desarrollo en Java, y tuvo una duración de dos meses.

El 13% de los aspirantes, abandonó la capacitación antes de finalizarla. De la primera camada, quedaron 26 aspirantes. Estos rindieron exámenes, luego de concluido el curso, los mismos eran teóricos y prácticos. Se eligieron las diez mejores evaluaciones y ofrecieron como jóvenes profesionales para trabajar en una reconocida entidad bancaria. Claramente estos perfiles eran insertados al mercado como trainees, con lo cual, el valor de venta del recurso era acorde a la experiencia del JP. Del mismo modo, la remuneración ofrecida a los recursos insertados en el cliente, era acorde a la “inexperiencia de ellos”.

Luego de seis meses de trabajo en este cliente, dos de los diez recursos fueron “devueltos” por el banco a la consultora, por bajo rendimiento, y el resto promovido a nivel Junior. Cumplido el año de trabajo, seis pasaron a nivel semisenior y dos renunciaron a la empresa, por una mejor propuesta.

La consultora sigue formando nuevos profesionales para insertar en el mercado, con éxito.

Ante la falta de recursos IT, formarlos es una muy buena opción.

### Otro caso de éxito – “Seguimiento de personal”

Analizando los procesos que fue incorporando una de las empresas de tecnología entrevistadas, se puede establecer que por diferentes políticas de Recursos Humanos, lograron disminuir la rotación de sus empleados.

La organización en cuestión es Ecosistemas. Es de origen nacional y tiene una subsidiaria en México. Aquí en Argentina tiene alrededor de 300 empleados, de los cuales el 90% es de Sistemas. La firma tiene tres pilares: Outsourcing (el más sólido), una Software Factory que realiza desarrollo a medida y un Service Desk que brinda soporte técnico y helpdesk a clientes corporativos.

En Ecosistemas existía además del problema de tener gran cantidad de empleados de IT y lo que conlleva esa realidad, que la mayoría de sus profesionales pertenece al Outsourcing, es decir, son parte de la nómina de la empresa, pero están físicamente prestando servicios en las oficinas de sus clientes, como sucede en todas las empresas que se dedica a este negocio.

De este modo, estos profesionales solían sentir una gran falta de identificación y sentido de pertenencia con la empresa que los empleaba.

Ante esta situación, los empleados, esperaban ansiosos que la empresa a la cual se presentaban a trabajar cada día, los incorpora a su nómina, porque la sentían a ella como su empleadora, pero sin tener los beneficios de ser empleados de la misma. En la medida que no veían que esto fuera a suceder, comenzaban a buscar otro empleo que les ofreciera la posibilidad de ser empleados directos.

La solución ofrecida por Ecosistemas ante esta situación, fue incorporar al área de Recursos Humanos, en un principio, una persona que se encargara de la fidelización del cliente interno (es decir, el empleado).

Así, ésta persona realizaba visitas periódicas a las empresas dónde estuvieran los recursos tercerizados, para canalizar dudas, saber cómo se sentían en la organización en la cual prestaban servicios, cómo era su trabajo, y hasta temas personales y de la vida cotidiana. De esta manera, el empleado tenía un referente de su empleador, ante el cual podía plantear problemas, dudas e inquietudes, que realizara sus evaluaciones de desempeño, comunicara aumentos de sueldo, analizara un plan de carrera, pensara en beneficios acordes a las necesidades de este empleado, entre otras.

De esta manera, se logró reducir notablemente la rotación. En primer lugar porque el empleado se sentía cómodo con su empleador, entendía que éste se preocupaba por él, por su desarrollo y por su trabajo, y por otro lado, porque el contacto constante con el empleado, facilitó un canal directo de comunicación, y el empleado encontraba en ese referente de Recursos Humanos, una

persona interna de la empresa en quién confiar. Entonces si en algún momento se sentía incómodo con algo en su lugar de trabajo, o pensaba en la posibilidad de irse y buscar otro empleo, lo planteaba a este referente y este podía analizar y proponer soluciones de manera proactiva y no reactiva y así evitar el egreso de ese recurso.

La fidelización con el empleado indefectiblemente conduce a la fidelización con el cliente.

A continuación la política de Seguimiento de Personal de Ecosistemas, en Argentina:

## Política de seguimiento – Capital Humano, Argentina

*Este documento tiene como meta, establecer el procedimiento, formas, etapas y tiempos del proceso de seguimiento del personal de la Ecosistemas.*

### INDUCCIÓN

A cargo del área de Selección y Empleo.

- *Firma de documentos de ingreso.*
- *Entrega de kit de bienvenida.*
- *Informar al ingresante sobre:*
- *Historia, Misión y Visión y Objetivos de la Compañía.*
- *Políticas y procedimientos de RR.HH.*

### INGRESO

Se coordina telefónicamente, con el empleado ingresante, 2 días antes de su ingreso. Acordar encuentro previo. Acompañar a éste en su primer día de trabajo. Realizar la presentación: líder o referente del Cliente y compañeros de Ecosistemas. Nueva inducción, por parte del Analista referente y entrega de carpeta corporativa.

### PRIMERA SEMANA

Establecer una comunicación telefónica durante la primer semana de trabajo, con el objetivo principal de evacuar dudas y resolver los primeros inconvenientes detectados.

Solicitar datos del Cliente: teléfono laboral, e-mail, etc.

### VISITA

Coordinar una breve vista al Cliente, dentro de los primeros quince días de haber iniciado la prestación de servicios. Es importante que la misma sea en el lugar de trabajo. Se debe tomar conocimiento del puesto y ambiente de trabajo, donde presta servicios.

#### **PRIMERA REUNION DE FEEDBACK**

Una vez cumplido el primer mes, se deberá establecer la primera reunión de feedback, por parte del líder.

#### **ALMUERZO DE INDUCCIÓN**

A fin de fortalecer los lazos y analizar las inquietudes, una vez cumplido los dos meses de antigüedad, se realizará un almuerzo con el o los ingresantes.

#### **REUNIÓN DE SEGUIMIENTO**

Cada cuarenta y cinco días, aproximadamente, coordinar una entrevista formal de seguimiento. Previo a esto, solicitar feedback al referente del Cliente, de manera informal, sobre su desempeño y adaptación a la cultura organizacional. Continuar con el ciclo de reuniones individuales, cada mes y medio.

#### **SEGUNDA REUNION DE FEEDBACK**

Un mes previo a la finalización del periodo de prueba del empleado, se deberá coordinar la segunda reunión o comunicación formal de feedback con el líder, con el objetivo de verificar la conformidad, relevar necesidades y por sobre todo, evaluar la continuidad del colaborador en cuestión.

#### **SOLICITUD DE REUNIÓN**

En el caso de que un empleado solicite un encuentro, organizar el mismo dentro de las 48 hs.

## Procesos de selección - El duro trabajo del selector IT

Es interesante conocer cómo se desarrolla el proceso de selección de personal de sistemas, al interior de una empresa de Outsourcing de IT.

Usualmente llega a la empresa, la solicitud de un perfil para incorporar a un cliente. El reclutador releva las competencias de la posición, así como las necesidades del cliente. Una vez identificado el perfil, por lo general, publican la búsqueda en determinados portales de empleo como: ZonaJobs, Computrabajo, Bumeran, Universobit, entre otras. Si bien saben que la publicación muchas veces no es fructífera, puede resultar que milagrosamente, alguien que califique para la vacante pueda postularse.

Y aquí es dónde comienza la gran hazaña, si el reclutador se queda de brazos cruzados esperando que alguien se postule al aviso, está en un grave problema, porque aquí la base está en la velocidad, proactividad y creatividad.

Las empresas, por lo general, tienen sus propias bases de datos con CVs de candidatos que fueron entrevistando o se postularon alguna vez a un empleo, o subieron su CV por medio de una exposición de empleos, o lo enviaron por alguna razón a la empresa o la misma empresa lo encontró en la web. De este modo, los selectores, revisan en sus bases de datos si tienen algún perfil que pueda aplicar a la búsqueda. Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas que se dedican a este negocio, tienen contratadas bases de datos externas, como UniversoBit, Bumeran, Computrabajo, etcétera. En ellas también revisan qué candidatos podrían coincidir con la búsqueda.

Además, redistribuyen la búsqueda entre sus contactos, conocidos, otros empleados de la empresa, por lo general, tienen programas de referidos en los cuales premian a los que proponen candidatos y estos últimos se incorporan a la compañía.

Finalmente, desde hace algunos años, comenzaron a utilizarse las redes de trabajo y sociales para reclutar: LinkedIn, Twitter y Facebook. También muchos selectores, publican avisos en foros o comunidades, contactan y publican en universidades y terciarios técnicos.

De este modo, los reclutadores se arman de CVs que a simple vista, por el conocimiento que allí se detalla, podrían aplicar a la búsqueda. Ahora bien, es necesario convocarlos a una entrevista, contarles en detalle la propuesta y analizar si finalmente aplican o no a la búsqueda.

Al tratarse por lo general de candidatos que no están buscando empleo, si cuentan con los datos de contacto, se los llama directamente o se les envía un correo electrónico, la mayoría de las veces, la respuesta es: “no estoy buscando un cambio”. En algunas ocasiones es: “ah, mándame por mail la

descripción y cuánto dinero ofrecen” y en muy pocas es “ah! Qué bueno, estoy escuchando ofertas!”

En el momento en que el reclutador tiene la posibilidad de contarle al candidato sobre la propuesta, desea que además de interesarle, sus conocimientos coincidan con la necesidad. Si el candidato, en una primera aproximación aplica, y está interesado, se lo convoca a una entrevista presencial. Muchas veces no acceden porque no quieren perder tiempo, y preguntan si no pueden enviar su CV sin realizar la entrevista en persona, o bien realizar “una entrevista vía Skype”.

Una vez acordado el día y horario de la entrevista, queda esperar que el candidato no falte a la misma. El índice de deserción es muy alto, aproximadamente la mitad no asiste a la entrevista y no avisa que no irá. Algunas veces porque se olvidan, otras porque no tenían ganas, otras porque no pudieron por algún inconveniente personal, y otras, los selectores nunca se enteran, porque no vuelven a contestarles el teléfono, si estos llaman al candidato para saber el motivo de ausencia y si les interesa recoordinar la entrevista.

La principal dificultad con la que se encuentran los selectores es encontrar candidatos que tengan el conocimiento requerido y les interese la propuesta (salario y proyecto).

Los sueldos en el mercado son similares y es difícil ofrecer una remuneración superior por el mismo trabajo que ese candidato actualmente realiza en otra empresa. Muchas veces ahí entran en juego los beneficios, o herramientas que permitan engrosar la propuesta.

Si el profesional entrevistado aplica, inmediatamente es presentado al cliente que solicita la búsqueda. En IT se termina el mito de la terna de candidatos, a medida que se van entrevistando los recursos y se considera que coincide con lo que el cliente solicita, se presenta.

En este punto es importante ser veloz, por varias cuestiones. Por un lado porque los candidatos no están “disponibles” por mucho tiempo, es decir, quizás les lleva una semana en total, el proceso de selección, es decir, desde que los convocan a la entrevista en la consultora, hasta que se da el visto bueno para su contratación, con lo cual, demorarse más de 24 horas en enviar un perfil que aplique a una búsqueda, es una gran pérdida de tiempo.

Por otro lado, por lo general, las grandes empresas, abren las búsquedas para más de una consultora, entonces, quizás, se están disputando el mismo candidato, varias empresas de Outsourcing, para el mismo puesto y cliente. Con lo cual, la primera que lo tenga listo para presentar, es la que gana la batalla.

La competencia no es sólo con otras consultoras que buscan el mismo perfil, sino también, muchas veces con la misma empresa en la que está trabajando el candidato y no quiere dejarlo ir, entonces, le ofrece a ese empleado todo lo que puede para que termine por abandonar el proceso de selección en el cual está participando.

Finalmente, ocurre que muchas veces, los candidatos llegan a la instancia final, y en el momento en que el reclutador le hace la propuesta, le dice que ha aceptado otra mejor o bien, hasta en marcadas ocasiones, acepta la propuesta y finalmente, sobre la marcha, a poco de ya tener que comenzar, avisa que finalmente aceptó otro empleo o decide quedarse en el mismo. “Hasta nos ha pasado que no se presentan el primer día de trabajo, y ni siquiera te avisan que empezaron en otro lado o que al final no renunciaron, y la empresa ya lo tiene como empleado suyo y el cliente lo está esperando para empezar a trabajar” manifestó el coordinador de selección de una consultora de sistemas de Capital Federal.

Por otro lado, varios selectores coincidieron en que muchas veces consideran que su trabajo es confundido con el de un telemarketer, ante la escasez, la demanda y competencia del mercado, sienten que “le venden un empleo” que no están buscando, ni necesitan, a un candidato.

De este modo, ven desvalorizada su experiencia, formación y trabajo en sí. Sucede lo opuesto a lo que ocurre en el resto del mercado laboral, dónde aquel que ofrece un empleo, es siempre más que bienvenido para el candidato que es convocado a participar de ese proceso de selección.

## Bibliografía de Consulta

- ❖ Acher Mario, Ojeda Nicolás, Guerra Silvina y otros (2012), Marketing Nuevos Caminos (2da Edición), Buenos Aires, Editorial Gárgola.
- ❖ Alonso Gonzalo y Arébalos Alberto (2011), La revolución Horizontal, Ediciones B.
- ❖ Bauman Zygmunt (2000), Modernidad Líquida (1era edición, 12ava reimpresión), Buenos Aires, Fondo de cultura económica 2010
- ❖ Bauman Zygmunt (2002), La Sociedad sitiada (1era edición, 5ta reimpresión) Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica 2008.
- ❖ Castells Manuel (1999), La era de la Información, Vol.1 (1era edición en español, séptima reimpresión), México, Editorial Siglo XXI.
- ❖ Federico Gan-Jaume Triginé (2006), Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones (1era Edición), Editorial Díaz de Santos.
- ❖ Gouvneq Alpander (1985), La Planeación Estratégica de RRHH, Colombia, Editorial Norma.
- ❖ Hatum Andrés y Rivarola Rodolfo (2007), La carrera profesional (1era edición), Buenos Aires, Editorial Granica.
- ❖ Hernández Sampieri Roberto (2006), Metodología de la Investigación (4ta Edición), México, Editorial Mc Graw-Hill.
- ❖ Jac Fitz-Enz (1999), Cómo medir la gestión de Recursos Humanos, Bilbao, Ediciones Deusto.
- ❖ Jaques Elliot (1998), La Organización Requerida, Buenos Aires, Editorial Granica.
- ❖ Jon Kirchoff, artículo: Entender el equilibrio entre el trabajo y la vida persona y la productividad organizacional, Abril 2006.
- ❖ Lamas Ana María (2009), Generación NET (1era Edición), Buenos Aires, Editorial Atlántida.
- ❖ Levy Alberto y Wilensky Alberto (1987), Cómo hacen los que hacen (1era edición), Buenos Aires, Editorial Tesis.
- ❖ Molinari Paula (2011), Turbulencia Generacional (1era edición), Buenos Aires, Editorial Temas Grupo.
- ❖ Steve Mc Conell (2004), Professional Software Development: Shorter Schedules, Better Projects, Superior Products, Enhanced Careers, Addison Wesley.
- ❖ Zanoni Leandro (2008), El imperio digital, Buenos Aires, Ediciones B.

### Sitios web:

- ✓ [www.lprofesional.com](http://www.lprofesional.com)
- ✓ [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)

“La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”

- ✓ [www.cessi.org.ar](http://www.cessi.org.ar)
- ✓ [www.educacion.gov.ar](http://www.educacion.gov.ar)
- ✓ <http://www.myersbriggs.org>
- ✓ <http://www.crosstalkonline.org/storage/issue-archives/2004/200402/200402-Tucker.pdf>