



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado



Tesis de Maestría en Recursos Humanos

**“Los procesos y estrategias de reclutamiento, atracción y
selección de perfiles IT en el AMBA”**

ALUMNO:

Lic. Juan Manuel Giaccone

Tutor:

Mg. Lic. Lorena A. Diez

Maestría en Recursos Humanos

2019

Agradecimientos

A todos los profesionales y empresas que se tomaron el tiempo de responder la encuesta para este trabajo.

A mi familia y a mi empresa por apoyarme de diversas maneras para realizar la Maestría.

A mi tutora Lorena Diez por todo el seguimiento en el desarrollo del trabajo.

Dedicatoria

A mi amigo, colega y docente Martín Badaró.

Índice

Tema.....	5
Título	5
Subtítulo	5
Introducción.....	5
Situación problemática	7
Justificación:.....	7
Marco Teórico:	8
Reclutamiento y selección de personal.	8
Transformación digital	12
Perfiles IT	13
Retención y compromiso.....	16
Estado del arte	17
Metodología de trabajo y acceso a la información:	19
Objetivos.....	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Hipótesis de trabajo.....	19
Estrategia metodológica.....	20
Unidad de Análisis:	20
Recolección de datos	20
Tamaño de la muestra	20
Características de la muestra:	21
Resultado de la muestra	21
Datos de clasificación:.....	22
Datos de la encuesta	25
Validación o refutación de las hipótesis.....	33
Hipótesis N°1	33
Hipótesis N°2	39
Hipótesis N°3	43
Desarrollo de la temática	49

Venta de una propuesta de trabajo	52
Características generacionales.....	56
Casos de éxito	59
La empresa como una marca	59
Herramientas y fuentes de reclutamiento	63
Herramientas tradicionales además de LinkedIn	65
Nuevas tendencias en herramientas: IA (Inteligencia Artificial)	66
Reclutador como embajador de la marca	67
Diseñado para reclutar y útil para retener	69
Otros componentes de una estrategia de atracción de talento eficaz	72
Conclusiones	74
Recomendaciones	76
Anexo I –Modelo de Encuesta	78
Bibliografía.....	84

Tema

Procesos de reclutamiento y selección de trabajadores de Tecnología de la Información.

Título

“Los procesos y estrategias de reclutamiento, atracción y selección de personal de perfiles IT en el AMBA”.

Subtítulo

El impacto de los mismos en la retención de talentos y su compromiso laboral.

Introducción

En los últimos años, las empresas están transitando procesos de transformación digital y una búsqueda constante de estar a la vanguardia tecnológica respecto del mercado. La innovación, agilidad, experiencia de los clientes y una oferta cada vez más amplia para los usuarios hace que, quien no se adapte a la modernización, pierda clientes y pueda desaparecer.

Industrias tradicionales como banca, logística, transporte de pasajeros vía terrestre o aérea e incluso el agro están siendo fuertemente impactados por la digitalización de empresas que se han modernizado y también pequeños emprendimientos que han nacido digitales a partir de una idea o necesidad detectada.

Los procesos de digitalización lo están cambiando todo, desde cómo piensa una empresa su modelo de negocio hasta la gestión del talento. Un mercado laboral con cada vez más demanda de nuevos colaboradores especializados en algún área de las Tecnologías de la información, y la oferta insuficiente de este tipo de perfiles ha generado un contexto de pleno empleo con diversas complejidades. En el último trimestre de 2018 en el mercado local había unas 4.900 vacantes de perfiles IT sin cubrir (Prince Consulting, 2019), y durante el 2019 la brecha ha crecido a pesar de que cada vez es una carrera más elegida entre los jóvenes, la demanda crece a una velocidad mayor que la oferta.

Hoy en día, muchas organizaciones deben volver a pensar estrategias de reclutamiento, atracción y luego retención de estos talentos y su compromiso con la organización, claves para el crecimiento del negocio. Además, la demanda del exterior por el talento argentino, la

posibilidad de trabajar remotamente y ganando en dólares o simplemente trabajar de forma independiente (freelancer como se los conoce habitualmente en el mercado) son formas de trabajo que el mercado ofrece al profesional de IT y que compite por el talento que las empresas están buscando contratar en el mercado local en pesos y en relación de dependencia.

No solamente el tema monetario o la flexibilidad son importantes para este tipo de perfiles. Lo son sus deseos, aspiraciones y expectativas laborales incluidas en el contrato psicológico que se gesta desde el proceso de selección. Los especialistas en IT que ofrece el mercado laboral, suelen ser perfiles en su mayoría desde 22 años en adelante que buscan generar impacto en lo que hacen, trabajar con las tecnologías más modernas, sentir que están siendo desafiados y percibir que el propósito de la organización a la que pertenecen está alineado con sus valores.

“Los departamentos de recursos humanos deben redefinir su estrategia y repensar no solo los procesos para adaptarse a los cambios del mercado, sino desarrollar propuestas de valor al empleado para atraer y retener el talento, apostando por una nueva forma de liderazgo y construyendo una cultura de transparencia a partir de una comunicación abierta entre empleados, managers y directivos.” (Franco, 2019)

Situación problemática

Nuestro país se ha posicionado en la región como una cuna de talentos IT, con prestigiosas universidades y mucho interés de los jóvenes en dedicarse a este tipo de roles. Por otro lado, emprendimientos y empresas radicadas en el país que necesitan digitalizarse, y la inversión extranjera en tecnología en Argentina generan vacantes de colaboradores IT cada vez mayores a la demanda de recursos.

¿Qué tipo de estrategias adoptan las compañías en el mercado para encontrar estos talentos?

¿En qué medida las empresas logran generar una propuesta de valor para atraer a estos candidatos? ¿y en qué medida logran retenerlos y comprometerlos con la organización?

¿Cómo está compuesta una propuesta de valor competitiva y eficaz en un contexto como el actual?

Justificación:

Las nuevas necesidades de las compañías en cuanto a atracción y retención de talento para hacer frente a las complejidades del mercado actual obligan a los equipos de Recursos Humanos a reinventar su forma de llevar adelante la selección de personal y gestión de talento en general.

Siendo las tecnologías de la información una de las áreas que más crece en las empresas en la actualidad y donde hay pleno empleo, consideramos importante conocer la actualidad de este nicho en particular y cómo piensan las empresas resolver los nuevos requerimientos del negocio.

Marco Teórico:

Se construye el marco teórico a partir de los siguientes conceptos:

- Reclutamiento y selección de personal
- Mercado laboral
- Transformación digital
- Perfiles IT (tecnologías de la información)
- Retención de talento
- Compromiso laboral
- Contrato psicológico

Reclutamiento y selección de personal.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como las estrategias e inversión de las compañías para fidelizar y retener el talento, están englobadas dentro de un concepto denominado *Talent Management* o Gestión del Talento. Según distintas encuestas de Boston Consulting Group (una de las principales Consultoras de Gestión de Estados Unidos) realizadas entre 2012 y 2015, la mayor preocupación de los CEO's (personas con la responsabilidad más alta en una empresa) de distintas multinacionales estaba relacionado a la gestión del talento en sus organizaciones.

El primer paso a partir del cual las organizaciones se proponen encontrar talento es lo que denominamos **reclutamiento**. Las organizaciones eligen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea (Chiavenato, 2008).

Al hacer referencia al concepto de “mercado”, adaptamos la definición más tradicional del término al ámbito laboral y profesional. Chiavenato define el mercado como un contexto de intereses, intercambios, oferta, demanda y transacciones en general, ya sea de servicios, objetos, intangibles, inversiones, etc. En este caso, el **mercado laboral** está conformado por organizaciones que tienen talento internamente, lo cuidan y demandan atraer nuevos talentos. Del otro lado, las personas o recursos humanos que ofrecen su talento y evalúan oportunidades de empleo.

Este contexto de oferta y demanda es cambiante tanto para las organizaciones como para los recursos humanos. Profesionales que durante años han sido valorados por su perfil profesional y académico, y cuyo talento producía una gran demanda en el mercado, puede ocurrirles que hoy en día sean parte del exceso de oferta en el mercado por haber quedado obsoletos o fuera de uso.

El mercado laboral puede sufrir cambios en el tipo de demanda en función al contexto externo, por ejemplo situación económica del país, competitividad externa, entre otros. Sin embargo, el contexto interno de las organizaciones es muy importante de cara a los movimientos del **mercado laboral**: modernización y digitalización de las empresas, automatización y robótica industrial, nuevos puestos de trabajo y globalización son solamente algunos de los factores que más influyen en la demanda del mercado laboral.

Menciona Mónica Gómez Reina que “los recursos humanos cumplen un rol esencial en la organización, son su capital intelectual y tienen la capacidad de hacer funcionar eficazmente a la misma logrando los objetivos que la compañía se ha propuesto en su plan de negocios. Por eso, es una tarea de gran importancia poder identificar cuál será la metodología para identificar esos recursos en el mercado y atraerlos a la organización”. (Gomez Reina, 2013)

Según Gómez-Mejía, el **reclutamiento** es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado, atraer y convocar a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. (Luis R. Gómez-Mejía, 1995)

Un esquema tradicional de cómo nace la necesidad de reclutamiento en una organización, los pasos más comunes que se llevan adelante y cuáles son los pasos finales sería el siguiente:



El proceso de selección de personal implica escoger el o los candidatos más adecuados para ocupar el o los cargos vacantes o nuevos, con el objetivo de incrementar la capacidad organizacional. “La tarea de selección de personal implica contar con conocimientos sobre dos campos: sobre la organización o empresa, y sobre el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de allí, el psicólogo realizará una lectura diagnóstica y pronóstica de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales” (Richino, Selección de Personal)

Las primeras instancias de planeamiento tienen que ver con una prospección a veces anual o semestral, incluso trimestral que las compañías proyectan en colaboración con las áreas de negocio y Recursos Humanos para poder tener previsibilidad de qué necesidades tendrán en cuanto a la incorporación de personal. Cada necesidad, dispara en el momento indicado una solicitud.

La descripción del perfil se realiza en base a la información sobre las tareas que se necesitan para desempeñar el puesto, es decir los requisitos. Luego se estudiará al candidato para conocer si sabe desempeñar esas tareas en su nivel de complejidad esperado. En base a la jerarquía buscada, conocimiento de la organización y opciones que ofrezca cada mercado se

irá construyendo entre Recursos Humanos y el negocio la descripción del perfil. “Las tres fuentes de información básica para elaborar un perfil son: Puesto + Empresa + Mercado = Perfil” (Richino, Selección de Personal).

El reclutamiento, difusión de la búsqueda, convocatoria a candidatos a participar del proceso son las etapas previas a la evaluación. Ésta puede variar en cada proceso de selección pero lo más común es que haya instancias de evaluación de 4 tipos:

- General: se conocerá al candidato, será una o más conversaciones acerca de su experiencia, expectativas, intereses, y también le será explicado en detalle el puesto a cubrir, el negocio de la empresa y demás detalles acerca de la propuesta.
- Técnica: la evaluación técnica estará centrada en conocer fácticamente las habilidades “duras” del candidato para realizar las tareas del puesto. Puede ser mediante ejercicios o acciones, escrito, oral o práctico donde las evaluaciones apuntarán a simular que el candidato desempeña el rol o una parte de este, y observar cómo lo hace.
- Psicológica: La evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas, los tests proyectivos, como el Rorschach. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil. (Richino, Selección de Personal)
- Antecedentes: en esta instancia la empresa buscará referencias del candidato en antiguos empleos u otros ámbitos, verificará la veracidad de las experiencias mencionadas (títulos universitarios, experiencias laborales previas, fechas mencionadas por el candidato, etc). Incluso pueden solicitarse informes sobre antecedentes penales, Veraz, entre otros.
- Médica: en este examen se intentará conocer si físicamente el candidato está apto para desempeñar el puesto y si cuenta con alguna pre existencia física. En algunos casos también se realizan las pruebas de laboratorio (análisis clínicos) para descartar o confirmar la presencia de ciertos medicamentos o sustancias tóxicas que afecten la capacidad para realizar el trabajo.

La decisión final de qué candidato será incorporado la tomarán en conjunto entre los involucrados en el proceso y en ese momento, al candidato se le formalizará una oferta detallando todos los aspectos pertinentes a compensación, beneficios y elementos de trabajo. A partir de la aceptación del candidato, administrativamente se comienza un proceso de alta del nuevo empleado en entidades gubernamentales y sistemas internos de la compañía.

El día de la incorporación del candidato, comenzará su proceso de inducción al puesto.

Transformación digital

El nacimiento de empresas cien por ciento digitales o la transformación digital de empresas existente con un core business (actividad o negocio principal) distinto al tecnológico es una de las principales causas por las cuales los colaboradores especialistas en tecnologías de la información son un segmento de alta demanda en el mercado.

Como desarrolla Carlos Biern, CEO de BRB International, “la digitalización del entorno empresarial ha creado compañías más eficientes, con más recursos a su alcance, con respuestas más rápidas, y todo ello desde la pequeña pantalla en la mano de sus trabajadores. Pero no todas han sabido adaptarse y algunas han desaparecido por el camino digital. Y no sólo por fallar en el logro de las capacidades necesarias para hacer frente a los competidores del mercado (multiplicados gracias a la globalización y, precisamente, a la digitalización de las empresas). Esas empresas no han sido capaces de dar a sus clientes lo que piden, cuándo lo piden y cómo lo piden. La **transformación digital** es, por tanto, una demanda de los usuarios, que han cambiado sus gustos y formas de consumo, forzando a las empresas a dar un paso más allá”. (Biern, 2015)

El cliente digital es el nuevo jefe. Es un cliente más exigente, informado, dinámico y con un mercado más amplio al cual acudir cuando no está conforme con su producto. La digitalización exige a las empresas un cambio inminente a nivel interno, en el “mindset”, es decir, un cambio en la forma de pensar, de sus colaboradores y su cultura, que se traduce en un producto o servicio moderno y orientado al usuario.

Algunas características de la transformación digital según Fernando Boza, Director de Canales Digitales del Banco Santander, son un modelo de negocio orientado al cliente, innovación, agilidad, capacidad de reacción y la simplicidad. Para lograrlo, considera que las empresas deben cambiar su visión, la forma de entender al cliente, sus procesos internos y su manera de idear y crear. (Boza, 2015)

Perfiles IT

Según la periodista Anna Sagristá, experta en reclutamiento y tecnología, a diferencia de los perfiles requeridos hace algunos años en sistemas, hoy en día el colaborador de un área de tecnología (**perfil IT**), sobre todo de una empresa en proceso de digitalización, debe reunir ciertas características (Sagristá, 2017):

- Orientado a la experiencia del usuario: tanto las plataformas orientadas al uso de personas físicas como a empresas buscan mejorar continuamente la experiencia del usuario (UX por “user experience”) y suele ser uno de los mayores valores agregados que un producto puede tener sobre su competencia. Perfiles como el Product Owner (Dueño del producto), Diseñadores UX, Desarrolladores Front End (o interfaz), Analista de producto y Business Analyst (Analistas funcionales o de negocio) llevan adelante una porción distinta de responsabilidad y trabajo dentro del desarrollo de un producto tecnológico. Sin embargo, todos están envueltos en la parte del producto que más va a impactar en el usuario: su usabilidad y la experiencia que le brinda al cliente.
- Ágil: la forma de trabajo y metodología utilizada en los equipos de desarrollo de productos digitales no es la misma que hace un tiempo. Las metodologías ágiles de trabajo y su referente más conocido, el “Scrum” vinieron a transformar de raíz los liderazgos en tecnología, y los pasos que conforman un proyecto.
“Scrum es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado

posible de un proyecto. Estas prácticas se apoyan unas a otras y su selección tiene origen en un estudio de la manera de trabajar de equipos altamente productivos” (ProyectosAgiles.Org, s.f.).

Las metodologías ágiles de trabajo permiten trabajar con hitos más cortos, tareas más claras y la oportunidad de ir revisando y mejorando el producto continuamente. El representante de esta metodología para el equipo de trabajo, y responsable de que los pasos y tiempos se cumplan se denomina Scrum Master y es uno de los nuevos perfiles demandados en la era digital.

- Habilidades de programación: el Desarrollador de Aplicaciones sigue siendo el perfil más requerido en el sector (el 86% de las empresas buscaron ocupar esta posición), y también es uno de los que más dificultades presenta para ser cubierto (el 66% de las empresas demandantes manifestó alta dificultad o no pudo cubrirlo). Por su parte, el Arquitecto de Soluciones es medianamente demandado (por un 33% de las empresas), pero extremadamente difícil de cubrir. De hecho, el 83% de las empresas que fueron sondeadas admitió que tuvo dificultades al momento del reclutamiento. (CESSI, 2016).

Los especialistas en desarrollo de aplicaciones pueden dominar uno o más lenguajes e incluso “paradigmas” de programación. Lo que hace más valioso en el mercado a un desarrollador, al ser quien escribe el código y la lógica que tendrá el producto al momento de estar productivo es su curiosidad, conocimiento de tecnologías de punta, innovación y orientación al detalle.

- Data Driven o “impulsado por datos”: desde ecommerce (comercio electrónico) y empresas financieras hasta logística y agro, pasando por todos los rubros e industrias que tienen productos digitales, se deben nutrir de los datos para ser competitivos.

Las empresas dedicadas al comercio digital, deben conocer el perfil de sus clientes, sacar conclusiones en función a su edad, localización y consumos previos. No deben descuidar su comportamiento y cada botón que presionan en su aplicación. Y preguntarse, ¿por qué ha dejado su carrito de compras lleno sin pagar? Toda esta información y mucha más, de todos los usuarios cliente es imposible de procesar y utilizar a favor del crecimiento del negocio sin estructuras robustas de procesamiento

y análisis de datos, tendencias y estadísticas que permitan tomar decisiones impulsadas en datos. Hoy en día, las empresas valoran este tipo de perfiles como Big Data Engineers, Data Analysts, Data Engineers entre otros, dedicados a trabajar en la automatización de procesamiento de datos y a configurar las bases de datos para procesar grandes volúmenes de información.

Los Data Engineers o Big data Engineers son Ingenieros (es decir, perfiles marcadamente técnicos) que saben configurar y automatizar la integración de grandes volúmenes de información distribuidos en distintos tipos de bases de datos. Mediante configuración y escribiendo código de programación con distintos lenguajes, logran cumplir los requerimientos del negocio de ofrecer la información y los datos necesarios en tiempo, forma e integrados correctamente. Por su parte los perfiles de Data Analyst o Analistas de Datos cuentan justamente con un rol más analítico de esos datos, para la toma de decisiones. Como se mencionó, las empresas exitosas son las que toman sus decisiones basadas en datos. Pero este desafío requiere de distintos pasos: saber qué datos son los que impactan en el negocio, saber cómo configurar las bases de datos para obtenerlos, saber integrarlos, mostrarlos y analizarlos correctamente. En este ciclo intervienen los perfiles mencionados, y un buen equipo de estos hará que una empresa acelere su crecimiento en función a correctas decisiones tomadas en función a datos.

Como vemos, han quedado atrás las antiguas configuraciones del Departamento de Sistemas, con figuras como el Gerente de Sistemas, Jefe de Sistemas, Analistas y Programadores configurando enormes computadoras a un alto costo.

Hoy en día el área de sistemas es cada vez parte más cercana al negocio y su estrategia está alineada al core business o negocio principal. Además de los perfiles mencionados anteriormente, el mercado busca Cloud Engineers (colaboradores especializados en infraestructura tecnológica en la nube). Por otro lado, dentro de los lenguajes que puedan dominar los desarrolladores, cada vez están tomando más protagonismo los lenguajes “mobile” orientados al desarrollo de aplicaciones nativas para sistemas operativos de dispositivos móviles.

Retención y compromiso

Ante la escasez de talento, especificidad y los costos que genera para las empresas la rotación de su personal de IT, es tema de agenda no solamente retener a los empleados sino mantenerlos comprometidos con la organización.

Entendemos a la **retención de talento** como una de las aristas de la gestión de talento en las organizaciones que está estrictamente ligada a la satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece. Algunos de los factores que más influyen en la satisfacción de las personas con su trabajo y por ende, promueve su permanencia en la empresa, son las oportunidades de crecimiento profesional o de “hacer carrera”, compensaciones, beneficios, reconocimiento, posibilidades de aprender y capacitarse, clima laboral, alineación con los valores de la compañía, negocio con impacto en la sociedad y masivamente en usuarios.

Los componentes mencionados se empiezan a acordar entre el empleador y el empleado durante el proceso de selección. Es importante brindar este tipo de oportunidades a los colaboradores de IT una vez dentro de la organización para retenerlos, pero más importante aún es cumplir con las expectativas que fueron consensuadas durante el proceso de selección. Desde que la empresa toma contacto por primera vez con el candidato, y luego con el correr del proceso de selección y finalmente los primeros meses de trabajo, se ponen en juego expectativas recíprocas entre el empleado y el empleador, implícitamente incluidas en el “contrato psicológico” definido por Alcover de la Hera. Entendemos que “un **contrato psicológico** alude a la creencia individual acerca de las obligaciones mutuas existentes entre la persona y la otra parte, tal como un empleador, ya se trate éste de una firma o de otra persona. Esta creencia se basa en la percepción de que se ha realizado una promesa (por ejemplo, relativa a un empleo a las oportunidades de desarrollar una carrera) y se ha ofrecido una consideración de intercambio por ella (por ejemplo, aceptando un puesto, rechazando otras ofertas de empleo), lo que une a las partes a través de una serie de obligaciones recíprocas” (Alcover de la Hera, C. 2002. El contrato psicológico, el componente implícito de las relaciones laborales. P. 48. Málaga: Ediciones Aljibe).

Sobre el concepto de “**compromiso laboral**”, si bien está relacionado con la gestión de talentos y la retención tiene intrínseco un aspecto más personal de cada empleado, con lo cual es muy importante una buena selección de personal y su adecuación cultural con la organización para lograr empleados comprometidos.

Cuando mencionamos el concepto de compromiso laboral o “engagement”, nos referimos a un concepto desarrollado por Salanova definido como un estado mental positivo frente al trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y absorción del individuo. Se entiende por vigor un alto grado de energía y de resistencia mental mientras se trabaja. La dedicación hace referencia al involucrarse y sentirse parte del trabajo que se realiza, experimentando entusiasmo y por último el concepto de absorción es alusivo a la concentración y fascinación que una persona puede encontrar en su actividad laboral (Salanova, 2009).

Estado del arte

El talento de IT en las organizaciones es un tema de agenda para distintos organismos del ámbito privado y público en su afán de medir el impacto en el mercado laboral y en la proyección de Argentina como país clave en la región en cuanto a innovación tecnológica.

Cada año, el CESSI (Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina) que agrupa a las empresas y entidades nacionales dedicadas al desarrollo, producción, comercialización e implementación de software y todas las variantes de servicios informáticos publica un informe de coyuntura. En el mismo deja ver la evolución del sector, nuevas demandas y crecimiento de la industria. Por ejemplo, se ha detectado que entre 2007 y 2016, las empresas con empleados de IT en Argentina en su nómina han crecido un 37%. Por su parte, el empleo IT registrado en Argentina ha crecido a un ritmo de 4,4% anual entre el 2009 y 2018. A su vez, las empresas con personal IT tienen una rotación promedio de más de un cuarto de sus trabajadores. Esto da cuenta de la alta demanda y baja oferta de recursos calificados en el sector. (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos, 2019)

Empresas de consultoría como Aliantec, Michael Page y Accenture entre otras realizan periódicamente investigaciones de mercado buscando descubrir nuevas tendencias en el mercado y hacia dónde se mueve el talento IT. Algunas de las tendencias que fueron mencionando durante los últimos años se referían al pleno empleo del sector, flexibilización laboral con la aparición de nuevas formas de contratación, globales y por proyecto. También nuevas tecnologías que van surgiendo y popularizándose, como blockchain o Inteligencia artificial.

Portales digitales reconocidos por sus estudios en el mercado laboral como iProfesional, iProup, Infotechnology, Ámbito Financiero entre otros, realizan aportes constantes a la actualización de información sobre el mercado IT en Argentina y el talento en las organizaciones. En estos portales, suelen promocionarse también start ups que exportan conocimiento al mundo, información sobre el mundo emprendedor, estadísticas sobre el mercado laboral y también escalas salariales para el sector.

Alumno de la presente Maestría, Andrés Perez Ruffa en el año 2009 finalizó su tesis sobre “Retención de personal en la consultoría de TI en Argentina”. Una de las conclusiones más interesantes que arrojó esta investigación es que “La rotación es una realidad en las organizaciones, pero en el mercado de trabajo (...) vemos que la tendencia a cambiar de empresa ligada la mayoría de las veces al deterioro de los vínculos entre los miembros y la organización por un conjunto de prácticas mal aplicadas, o que por lo menos no son percibidas como un factor de motivación por parte de los integrantes” (Ruffa, 2009). También resalta la importancia de la comunicación no eficaz como factor que rompe el vínculo entre los talentos y la organización, fomentando la rotación de los colaboradores hacia otras organizaciones.

Por su parte, Pablo Mina, alumno del ITBA en su Maestría en Dirección Estratégica y Tecnológica presentó en 2015 su tesis sobre “Atracción y retención del talento como problemática en empresas de IT en Argentina”. El investigador en este caso resalta que “no se ha encontrado a la Gestión del talento en un lugar importante dentro de la agenda de las empresas ni de los directivos a pesar de la importancia que el tema ha cobrado en los últimos años en las empresas, estas no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión de eficaz de sus talentos. Asimismo, se pudo observar un deterioro en la

productividad, que en principio podría estar impactando por el lado de la rotación, mayor costo laboral, pérdidas de compromiso, innovación y motivación” (Mina, 2015)

Metodología de trabajo y acceso a la información:

Objetivos

Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es identificar y analizar las estrategias de reclutamiento y selección de perfiles IT en las distintas compañías radicadas en AMBA.

Objetivos específicos

Buscaremos también como objetivos específicos de la presente investigación:

- 1) Comprender qué tipo de estrategias están implementando las empresas para atraer talento y las tendencias de reclutamiento que ofrece el mercado.
- 2) Entender cómo impactan las estrategias de las compañías en la retención del talento, a partir de comprender el contexto actual.

Hipótesis de trabajo

- Las estrategias planificadas por profesionales de áreas de Recursos Humanos encargados de reclutamiento y selección de perfiles IT son complejas y deben reinventarse; puesto que atraer y retener candidatos para este tipo de vacantes es un desafío constante por las propias características del actual mercado IT.
- Los procesos de reclutamiento y selección que las empresas desarrollan para cubrir este tipo de perfiles requieren de una rápida adaptación a las tendencias del mercado y a la transformación digital, rompiendo las estructuras tradicionales.

- La fidelización de este tipo de talento para una organización donde la retención es crucial para el negocio se trabaja desde distintos ejes, involucrando a colaboradores de toda la organización, proveedores, buscando que los colaboradores de tecnología se comprometan con la empresa desde el primer contacto.

Estrategia metodológica

Con respecto a la metodología de trabajo, se utilizó un diseño de investigación con un enfoque mixto tanto de manera cuantitativa como cualitativa. Ha sido un estudio de investigación de tipo descriptivo, ya que, a partir de la recolección, análisis de datos de encuestas y también el análisis de información, estadísticas, noticias, papers e investigaciones previamente realizadas pudimos poner en contexto la realidad investigada.

Unidad de Análisis:

Profesionales que trabajan en el área de RRHH, y desempeñan tareas de reclutamiento, atracción, selección y retención de trabajadores de tecnología de la información en empresas de Tecnología radicadas en Argentina y ubicadas en AMBA.

Recolección de datos

Se revisaron los estudios previos, estadísticas públicas, literatura en temáticas relevantes al tema, papers y noticias. Además, se utilizará la encuesta como instrumento de medición. La encuesta estuvo conformada por un cuestionario previamente diseñado, conformado por preguntas estandarizadas y dirigidas a la muestra representativa del estudio en cuestión. (Ver anexo I).

Tamaño de la muestra

Según el Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República en su último reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, cerca de 5000 empresas han definido su actividad principal ante la AFIP como “Actividades de informática”. Del total de estas empresas, un 73% tiene menos

de 10 trabajadores (start ups, empresas pequeñas, emprendimientos) y solo abarcan el 20% del empleo en el sector. El restante 80% se distribuye de forma pareja entre las tres siguientes categorías: empresas entre 10 y 49 trabajadores, 50 y 200 trabajadores y más de 200 trabajadores.

Según el OPSSI, una composición geográfica aproximada al universo total en el sector indica que el 61% de las empresas registradas se encuentran radicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Es decir que del total de empresas registradas bajo esta actividad, 1350 de ellas cuentan con 10 o más empleados y cerca de 823 se encuentran radicadas en el AMBA.

Características de la muestra:

1. Tipo de Muestreo: se obtuvo una muestra no probabilística, es decir que, permite analizar tendencias sin posibilidad de generalizaciones.
2. Tamaño: se obtuvo una cantidad de 83 encuestas.

Se administrará una cantidad de 83 encuestas a colaboradores del área de RRHH que desempeñen tareas de reclutamiento, atracción, selección y retención de trabajadores de IT (tecnologías de la información) en empresas radicadas en el AMBA del rubro tecnológico.

Resultado de la muestra

Algunas de las empresas que participaron de la encuesta:

- Avature
- GlobalLogic
- MercadoLibre
- Hexacta
- Avantrip
- Cliengo
- Simplex
- NaranjaX

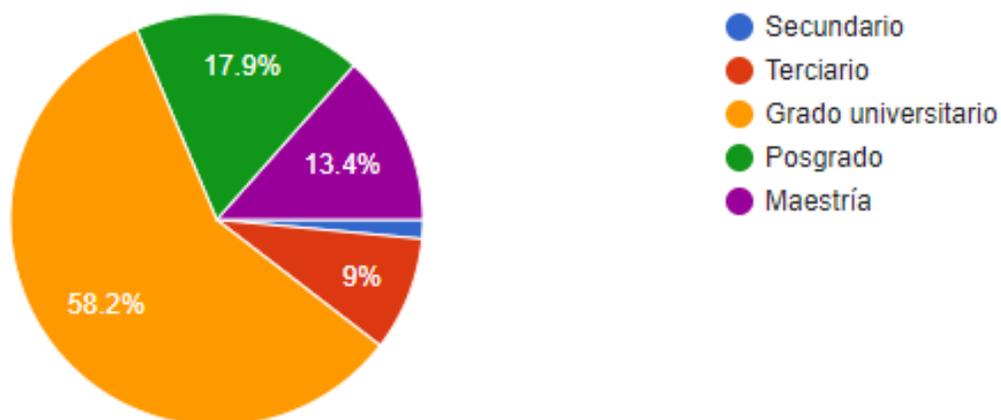
- MODO
- Prisma
- Navent
- UALA
- Veritran
- Ripio
- Virtualmind
- Intraway
- GM2Dev

Al ser anónima, muchos de los profesionales encuestados prefirieron mantener en el anonimato sus lugares de trabajo.

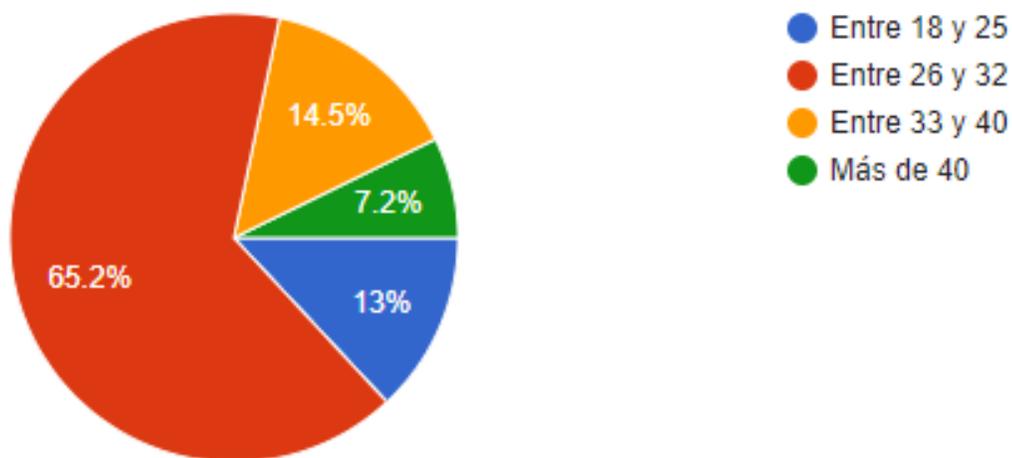
La encuesta se realizó de forma digital a través de Google Forms y se llegó a los encuestados a través de red propia de contactos, que a su vez además de responder la encuesta la compartieron con otros profesionales de sus respectivas redes de manera personalizada según los criterios definidos de ocupación y empresa donde se desempeña. También se contactaron a profesionales de empresas que reunían los requisitos establecidos a través de LinkedIn para obtener respuestas a la encuesta.

Datos de clasificación:

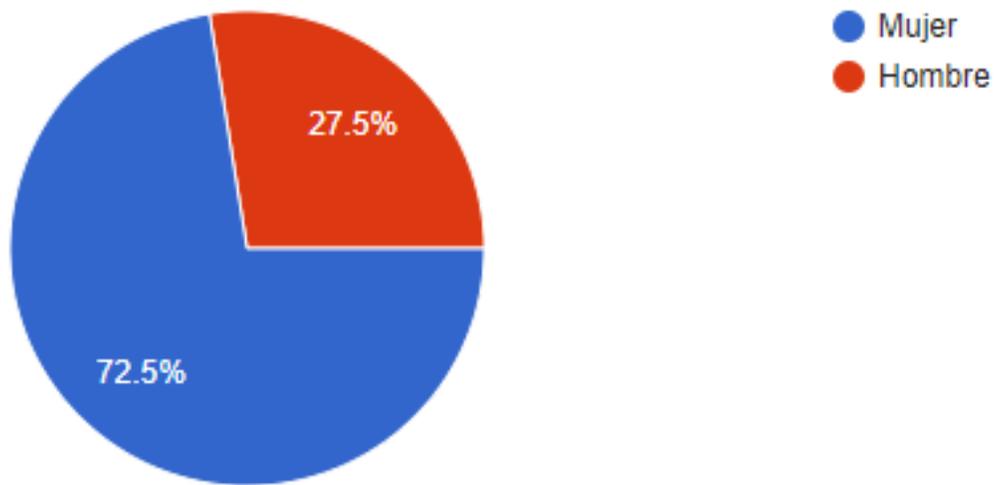
La muestra se compone por 83 profesionales con las características previamente descritas. La mayoría de ellos (58%) cuenta con una formación de grado como máximo nivel de estudios alcanzados. En segundo y tercer lugar se posicionan los profesionales con estudios de Posgrado y Maestrías, respectivamente. Mientras que apenas el 10,5% está compuesto por profesionales con formación secundaria o terciaria como máximo estudio alcanzado.



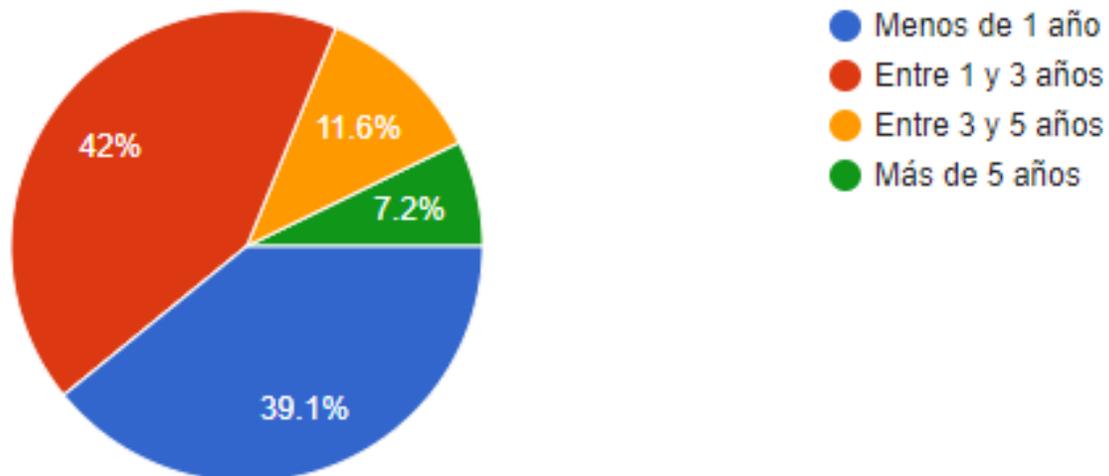
El 65,2% de la muestra está compuesto por profesionales en el rango de entre los 26 y 32 años inclusive, mientras que un 14,5% de estos profesionales tienen entre 33 y 40 años y un 13% pertenecen al rango entre los 18 y 25 años de edad. Tan solo un 7,2% tiene más de 40 años.



Del total de las encuestas suministradas, el 72,5% fueron respondidas por profesionales del género femenino. El restante 27,5%, por profesionales del género masculino.



Sobre el total de la muestra, la mayoría de los profesionales tiene solamente entre 1 y 3 años de antigüedad en sus empleos actuales (42%). Otro gran porcentaje, al momento de ser administrada la encuesta contaba con menos de 1 año de antigüedad en su compañía (39,1%). En tercer lugar, con un 11,6% se encuentran los encuestados con entre 3 y 5 años de antigüedad, siendo minoría con un 7,2% los profesionales con más de 5 años de antigüedad.



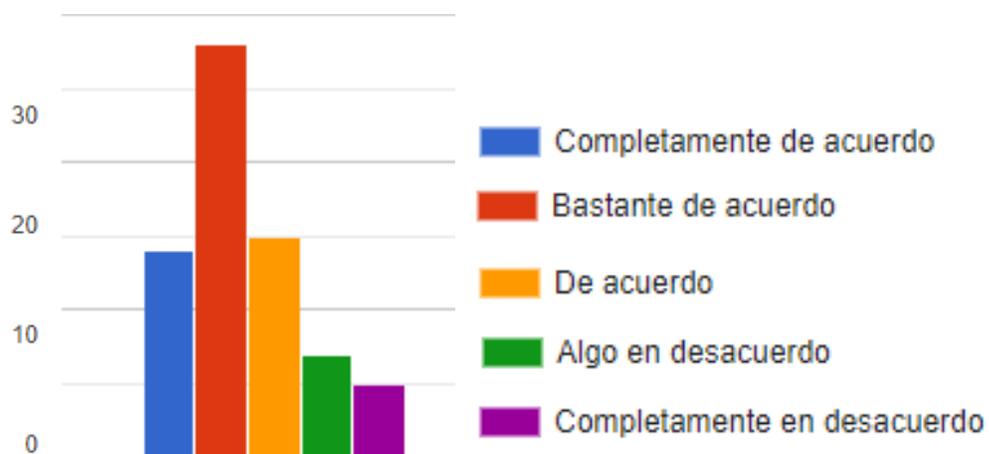
Datos de la encuesta

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la encuesta.

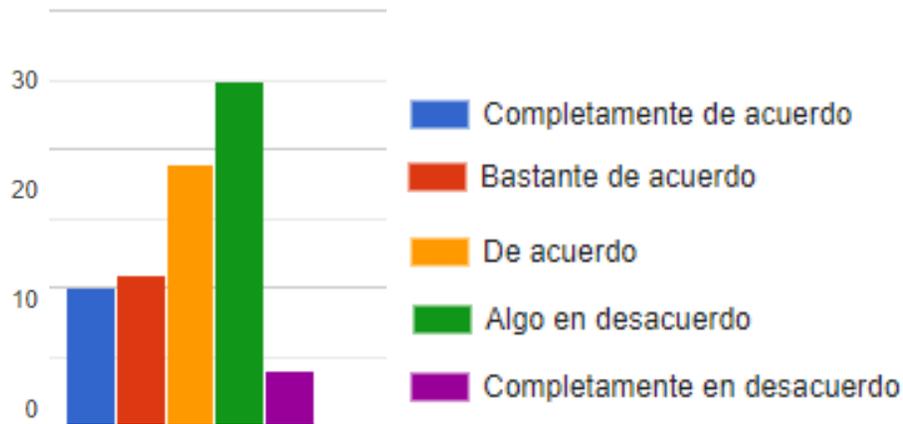
Referencias:

-  Completamente de acuerdo
-  Bastante de acuerdo
-  De acuerdo
-  Algo en desacuerdo
-  Completamente en desacuerdo

1. Los procesos para captar talentos IT, se transforman adaptándose al uso de nuevas tecnologías en selección



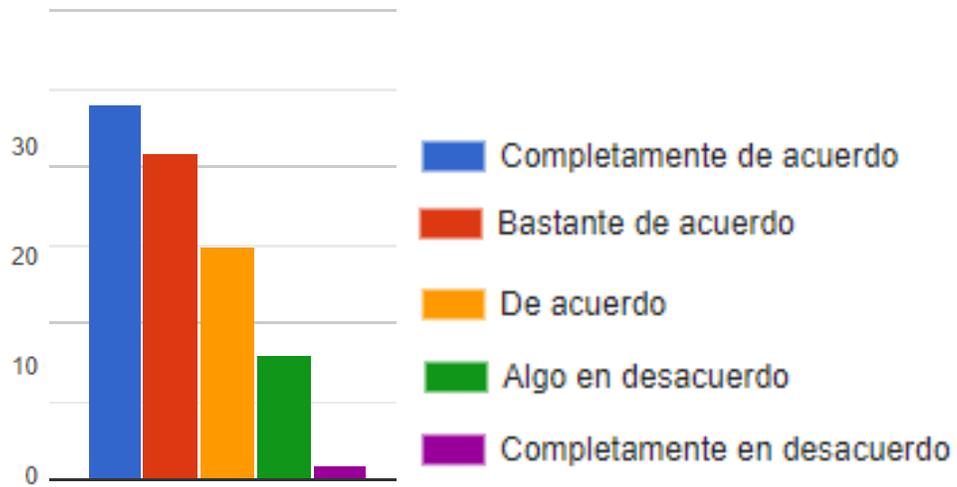
2. Los candidatos IT llegan al proceso de selección con conocimiento previo de la empresa



3. RRHH y los líderes diseñan políticas conjuntas para gestionar el talento IT de la compañía



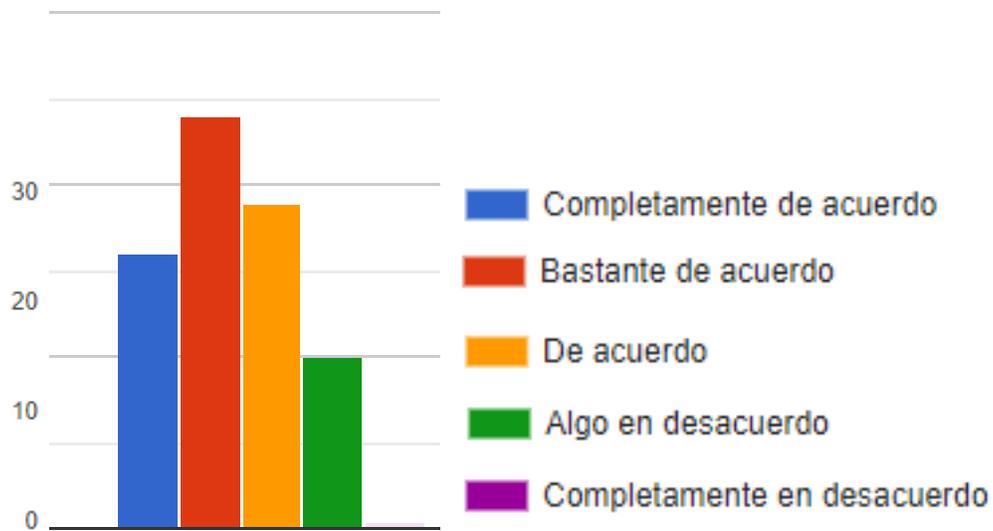
4. La transformación digital interna se aceleró abruptamente por influencia del contexto COVID-19



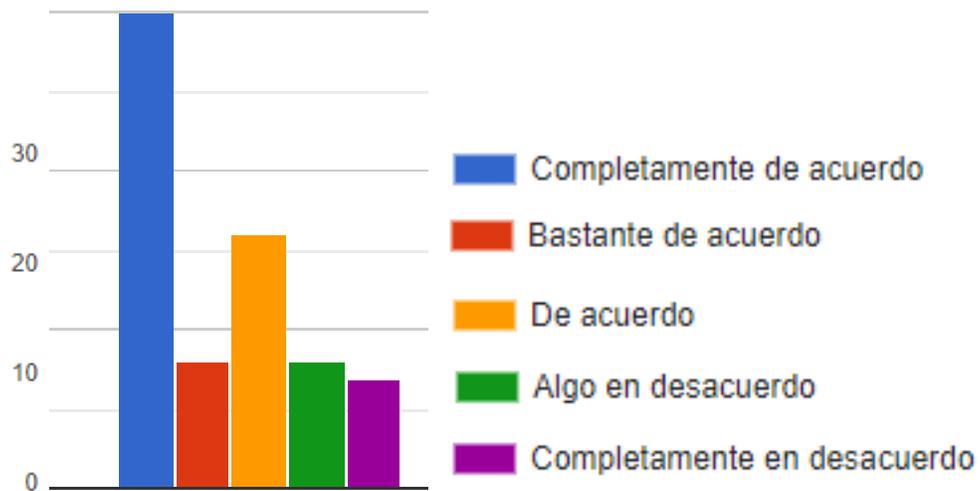
5. El área de Talento ha adaptado sus procesos a lo Digital



6. Todos los entrevistadores están alineados en las expectativas planteadas al candidato en el proceso



7. Mantener el compromiso de los colaboradores IT con la compañía presenta mayor dificultad respecto de otras áreas



8. ¿Se trabaja y mide el compromiso de los empleados de IT con indicadores concretos? ¿Cuáles?

- No → 23%

- Si:

4% → Con **ENPS** (Employee Net Promoter Score o Puntaje de Promotor del empleado). Esta práctica nace con el espíritu de ser una encuesta de satisfacción de las empresas hacia sus clientes, en este caso aplicadas a puntuar la experiencia del empleado en una organización.

9% → Con encuestas de engagement o compromiso laboral

10% → Con evaluaciones de desempeño

16% → Con indicadores de performance basados en objetivos

17% → Con reuniones y charlas abiertas entre los colaboradores y HR

21% → Con indicadores de rotación y otro tipo de reportes y estadísticas

9. ¿Qué complejidades identifica en el mercado de perfiles IT hoy en día?



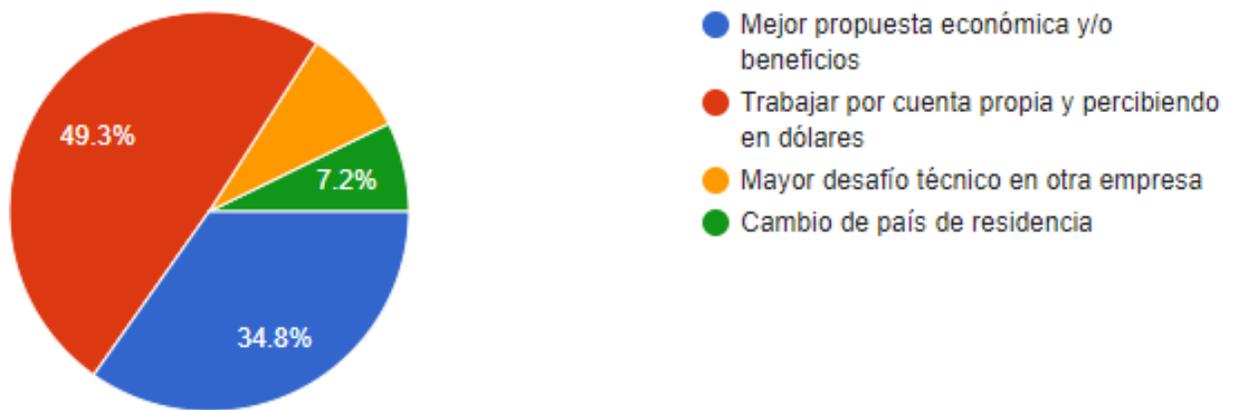
10. ¿Donde encuentra mayor actividad en el mercado laboral IT?



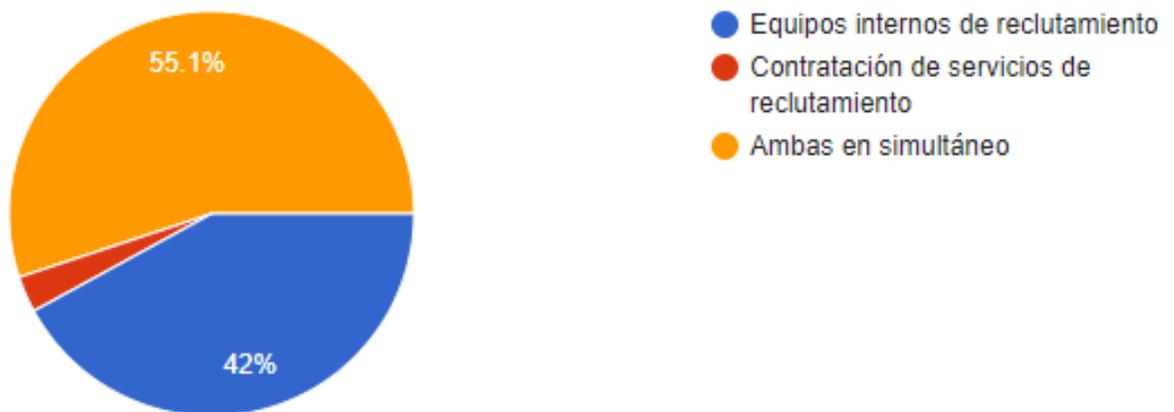
11. ¿Qué tipo de perfiles IT son más complejos al momento de reclutar?



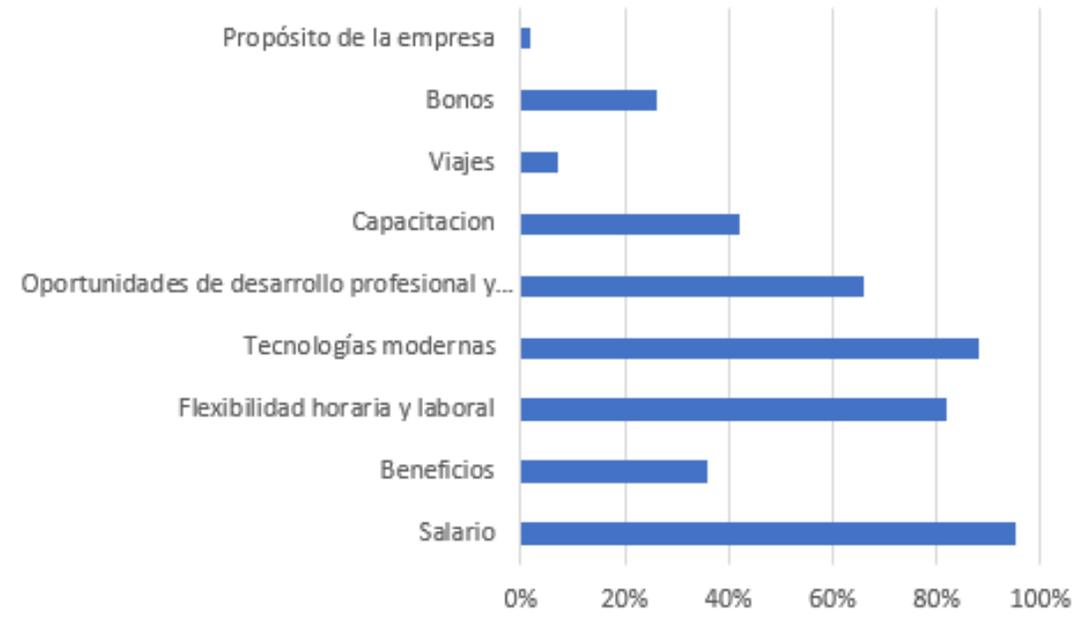
12. ¿Qué factores motivan a los colaboradores IT a abandonar su empresa?



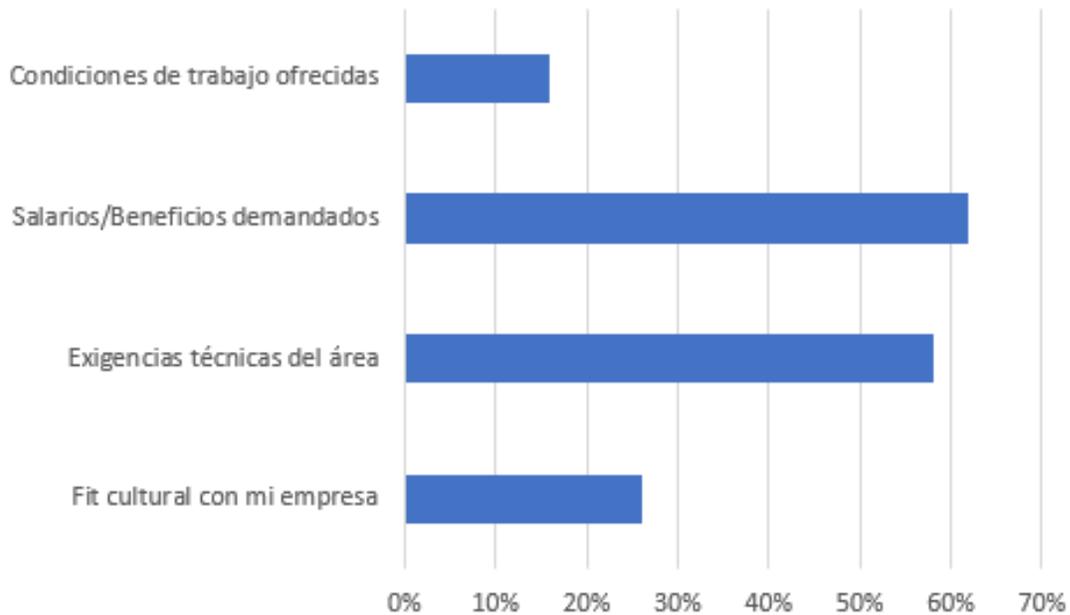
13. ¿Bajo qué modalidad considera más ventajoso llevar adelante procesos de reclutamiento y selección de perfiles IT?



14. ¿Qué valoran los candidatos IT en las propuestas laborales?



15. ¿Qué complejidad encuentra al momento de seleccionar al candidato IT?



Validación o refutación de las hipótesis

Hipótesis N°1

“Las estrategias planificadas por profesionales de áreas de Recursos Humanos encargados de reclutamiento y selección de perfiles IT son complejas y deben reinventarse; puesto que atraer y retener candidatos para este tipo de vacantes es un desafío constante por las propias características del actual mercado IT”.

Los enunciados 3, 7, 9, 12, y 15 indagan acerca de la dificultad propia que genera a las empresas el atraer este tipo de perfiles, en comparación con otras áreas, obligando a diseñar y pensar estrategias diferenciales.

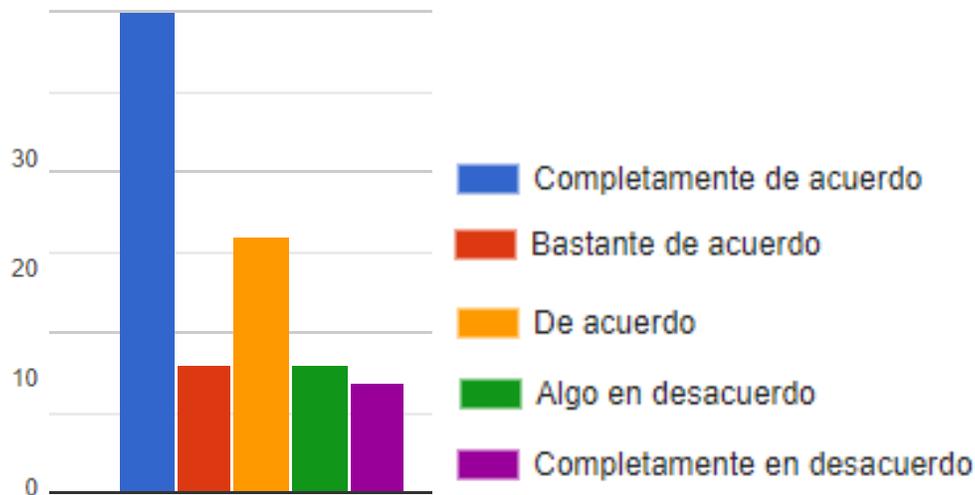
Resultados:

Cuando se pregunta sobre el trabajo en colaboración entre Recursos Humanos y las áreas de tecnología para generar estrategias conjuntas sobre cómo gestionar el talento IT, la mayoría de los encuestados se encuentra completamente de acuerdo, de acuerdo o bastante de acuerdo,

mostrando una estrecha colaboración y trabajo en conjunto. Es decir, más allá de Recursos Humanos como encargado de la adquisición y gestión del talento, las áreas que contratan este talento deben involucrarse para obtener resultados.



Al consultar sobre si mantener el compromiso de los colaboradores IT con la compañía presenta mayor dificultad respecto de otras áreas, vemos una tendencia muy alta a estar completamente de acuerdo entre los encuestados. Esta pregunta directamente apunta a comparar el accionar de RRHH frente a colaboradores IT en contraposición a otras áreas, y el modo en que se diferencia el accionar en materia de compromiso es evidente en las respuestas.



Al indagar acerca de qué complejidades encuentran desde las áreas de RRHH en el mercado IT, vemos que el mayor porcentaje de respuestas apunta a cuestiones externas: Alta demanda de perfiles en el mercado y rotación de los perfiles (permitida por una alta demanda de perfiles en el mercado) muestra una realidad en común; el mercado IT tiene pleno empleo y hay más vacantes abiertas que profesionales para cubrir las.

Por otro lado, en segundo lugar los colaboradores de Recursos Humanos encuestados muestran una preocupación frente a oportunidades de trabajo en el exterior que son más competitivas que lo que puede ofrecer el plano local. De esta manera se evidencia que en un contexto donde distintos profesionales y no profesionales pueden aspirar con encontrar trabajo en otros países fuera de Argentina, los perfiles IT tienen un acceso más fácil a este tipo de oportunidades.

En tercer lugar y casi en igual porcentaje, las oportunidades que ofrecen un esquema de trabajo remoto y remuneración en dólares presentan una complejidad interesante para las compañías locales que ofrecen una contratación en relación de dependencia y percibiendo pesos. Si bien al momento de hacer el análisis todavía existen medidas de distanciamiento por la pandemia del Covid-19 y los trabajadores de oficina mayoritariamente continúan trabajando desde sus casas, las empresas no garantizan que esta flexibilidad de trabajo remoto vaya a ser definitiva.

Por último, e íntimamente relacionado con los puntos previos, las altas expectativas salariales de estos perfiles, que representan un problema de equidad respecto de otras áreas y jerarquías de la empresa (ejemplo: tal vez un Analista Senior de IT salarialmente demande lo mismo que un líder o Gerente de otra área de la empresa).

La poca respuesta ante el contacto aparece por un motivo mencionado previamente: el pleno empleo. Generalmente estos perfiles tienen trabajo y están bien remunerados. Además, reciben muchas ofertas por mail y LinkedIn continuamente con lo cual, puede que no respondan cada propuesta que les llega.

La dificultad para generar diversidad tiene que ver con que en Argentina solamente el 33% del alumnado de carreras CTIM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) son mujeres y el 67% son hombres (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019).



Al indagar sobre qué motiva a los colaboradores de IT a abandonar las empresas, nos encontramos con que una forma de trabajo flexible, remota y de trabajo remunerado en dólares es la más popular. Este cambio de modalidad de contratación frente a una propuesta en relación de dependencia en pesos presenta la mayor preocupación de las empresas locales. Muchos colaboradores de IT están dispuestos a abandonar un trabajo estable, regulado por la Ley de Contrato de Trabajo, con Obra social (generalmente privada),

aguinaldo y demás beneficios, por una propuesta de trabajo que les permita percibir dólares en el exterior del país trabajando desde su casa como autónomos.

En segundo lugar, las propuestas en el plano local con mejores beneficios y salarios son las que empujan a los colaboradores de IT a dejar sus empresas.

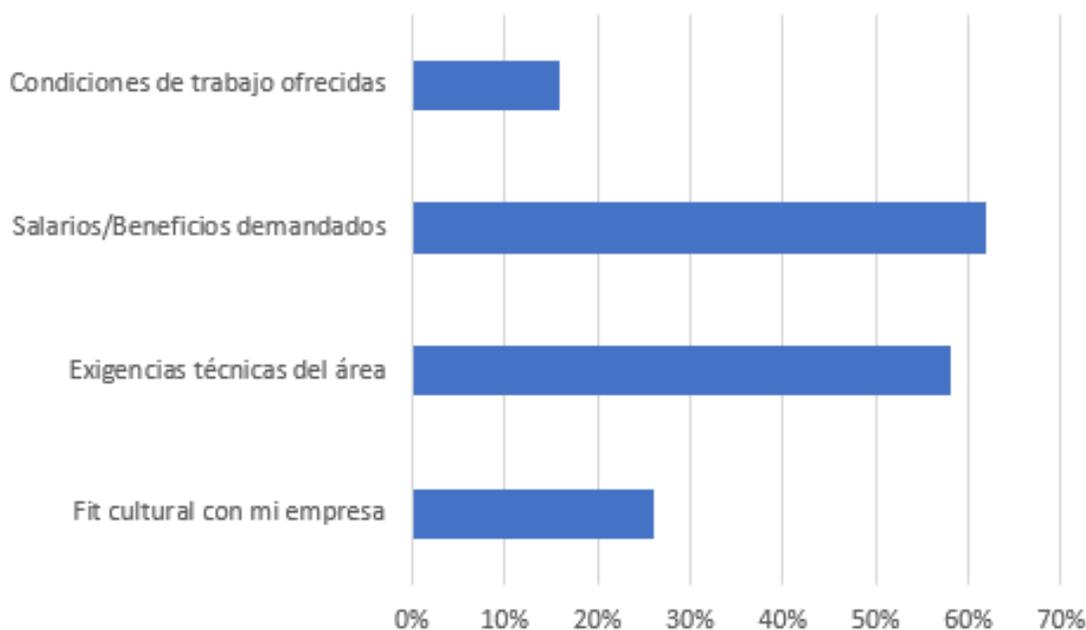
Un mejor desafío técnico o profesional, y el cambio de país de residencia, son motivos presentes pero menos populares.



Al indagar sobre qué dificultades encuentran los colaboradores de RRHH para finalmente seleccionar y contratar a los perfiles IT, nos encontramos con que la respuesta más seleccionada es el salario y beneficios ofrecidos: generalmente, un perfil de tecnología suele demandar un porcentaje alto al momento de aceptar otra propuesta, o incluso puede que su empleador quiera retenerlo y le haga una “contra oferta”. Es por eso que en muchas ocasiones, el candidato y la empresa suelen no ponerse de acuerdo en la negociación.

Por otro lado, nos encontramos con que los líderes de área o “hiring managers”, es decir quienes solicitan la contratación del colaborador de tecnología, ponen filtros hasta llegar al candidato ideal, considerando que deben ser expertos en el grupo de tecnologías que la empresa utiliza. Esta situación retroalimenta la anterior: los candidatos que cumplen los requisitos técnicos seguramente sean los más “caros” del mercado, y la empresa no los pueda pagar. En esos casos, el rol de RRHH es fundamental para negociar las expectativas técnicas del Hiring Manager o bien, negociar las bandas salariales ofrecidas para el rol.

La adecuación cultural del candidato aparece como una complejidad al momento de contratar: ya sea por cuestiones personales del perfil, rasgos de personalidad que arroja el psicotécnico, expectativas de desarrollo profesional o de posible adaptación al equipo de trabajo, muchos candidatos quedan en el camino a pesar de cumplir las condiciones técnicas y salariales para ingresar.



A modo de conclusión, **validamos la primera hipótesis de trabajo** habiendo demostrado con las respuestas de los profesionales de Recursos Humanos encuestados, que la adquisición del talento IT presenta un diferencial respecto de otras áreas. Y este diferencial obliga a pensar nuevas estrategias continuamente, estudiar el mercado y ejercer el rol de RRHH en colaboración con las áreas interesadas en la contratación con mucho énfasis.

Se ve que este mercado muestra un alto nivel de competitividad, volatilidad y flexibilidad. Los protagonistas son los colaboradores de tecnología que, en un contexto de pleno empleo, no ven al trabajo como un símbolo de estabilidad siempre sino que aspiran continuamente al cambio, al movimiento sin temor al riesgo que pueda implicar abandonar la relación de dependencia, tener el sueldo en el extranjero o no ir nunca a la oficina a conocer a sus compañeros. Todo esto que vimos y mencionamos, sumado al contexto interno de cada

empresa, demuestra cómo las áreas de selección de personal se vuelven protagonistas y deben ingeniárselas para gestionar este talento de una manera innovadora.

Hipótesis N°2

“Los procesos de reclutamiento y selección que las empresas desarrollan para cubrir este tipo de perfiles requieren de una rápida adaptación a las tendencias del mercado y a la transformación digital, rompiendo las estructuras tradicionales”.

Los enunciados 1, 4, 5, 10 indagan sobre procesos de innovación, digitalización, adaptación de las prácticas de las áreas de selección, específicamente en adquisición de talento IT.

Cuando indagamos sobre los procesos para captar talentos IT y su transformación para adaptarse al uso de nuevas tecnologías en selección, los encuestados demostraron mayoritariamente muy de acuerdo, completamente de acuerdo y de acuerdo, mientras que una minoría no estuvo de acuerdo. Esto muestra que las áreas de reclutamiento y selección de perfiles IT en las organizaciones han adoptado el uso de nuevas tecnologías, que permiten hacer más eficiente y moderno el trabajo.

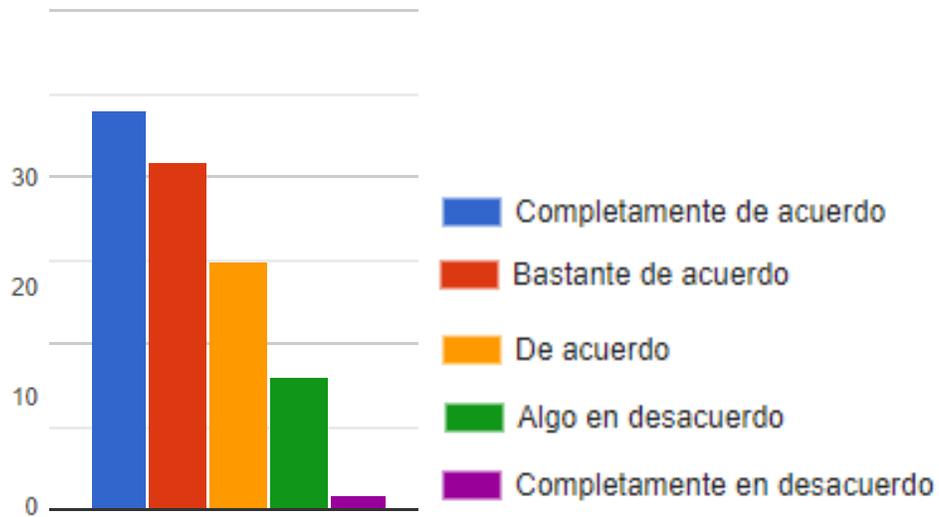
Ya sea con la presencia de inteligencia artificial, Applicant Tracking Systems o sistema de seguimiento de aplicantes, software de búsqueda o automatización de procesos entre otros, la forma de encontrar y contactar a potenciales candidatos se ha visto tocada por las nuevas tecnologías.



Cuando indagamos acerca de la transformación digital interna y una aceleración por influencia del contexto COVID-19, hubo una clara tendencia a encontrar completamente de acuerdo con este punto. Es decir, los procesos de innovación que venían ocurriendo en las empresas se vieron obligados a acelerar producto de las complejidades propias de la pandemia y la cuarentena global.

En este sentido, cabe destacar que este punto tiene un interesante ida y vuelta que se retroalimenta. Por un lado, la economía local y global se vio fuertemente afectada por el contexto COVID-19, generando caída del PBI y pérdida de puestos de trabajo. Sin embargo, en Argentina el crecimiento del empleo en el sector tecnológico a Julio del 2020 era de 2,3% respecto del 2019 (Télam, 2020). Uno de los factores que hizo crecer la demanda fue la necesidad de las empresas de digitalizarse para continuar funcionando (ejemplo: Home Office o teletrabajo para todos los empleados de la noche a la mañana) y para llegar a sus clientes (ejemplo: comercio electrónico).

A su vez, las áreas de Selección en RRHH debieron experimentar esta digitalización realizando el total de las entrevistas por video llamada, rediseñando los procesos de inducción de nuevos empleados, entre otros procesos, para justamente poder contratar a esos colaboradores de IT que iban a permitir a sus organizaciones seguir yendo hacia lo digital.



Relacionado al último punto mencionado sobre si el área de Talento ha adaptado sus procesos a lo Digital, es decir, si ha acompañado al resto de las áreas en la adaptación a lo digital, vemos una clara correlación en las respuestas de los encuestados. Como mencionamos, los procesos de entrevistas, evaluaciones psicotécnicas, inducciones e incluso traslado de herramientas de trabajo a los empleados y nuevos colaboradores han sido desafíos que el área de talento tuvo que sortear y digitalizar de manera abrupta.



Cuando se indagó sobre en qué lugares se encuentra mayor actividad en el mercado laboral IT, es decir ofertas de empleo, posibilidad de contactar y conocer potenciales candidatos, postulaciones de CVs y otros contactos que puede haber entre reclutadores y profesionales de tecnología, la mayor parte de ellos pertenecen al sector digital.

Vemos cómo LinkedIn, la mayor red social profesional del mundo con más de 700 millones de usuarios alcanzados en 2020 es donde casi el 80% de los profesionales de RRHH encuestados detectan mayor movimiento. La facilidad de contar con una red social gratuita donde el perfil de cada persona es un CV, donde las empresas pueden crear un perfil y publicar sus vacantes y los reclutadores interactuar con candidatos, además de subir contenido profesional hacen que este sea el ecosistema más elegido.

En segundo lugar, las “Comunidades” virtuales donde los profesionales de IT interactúan, se capacitan, suben y descargan contenido como por ejemplo MeetUp, Slack o Github son lugares donde los reclutadores aprovechan para encontrar potenciales colaboradores.

En menor medida, las redes sociales, las webs de empleo tradicionales y las universidades ofrecen la posibilidad de reclutar talento. Lo mismo ocurre con los programas de referidos de cada organización.

En ningún caso los tradicionales métodos en papel (CV impreso, clasificados en medios, etc) forman parte de los elegidos por los encuestados.



A modo de conclusión, **validamos esta segunda hipótesis de trabajo**, percibiendo una clara adaptación de las empresas y de los procesos de reclutamiento y selección hacia lo digital. Con el viento a favor del contexto COVID-19 pero parte de una tendencia previa, los candidatos de tecnología están presentes en lugares 100% ligados a lo digital y eso obliga a los reclutadores a adaptarse.

Hipótesis N°3

“La fidelización de este tipo de talento para una organización donde la retención es crucial para el negocio se trabaja desde distintos ejes, involucrando a colaboradores de toda la organización, proveedores, buscando que los colaboradores de tecnología se comprometan con la empresa desde el primer contacto”.

Los enunciados 2, 6, 8, 13 y 14 indagan sobre el compromiso de los empleados y el involucramiento de todos los actores del proceso de selección en función del objetivo de fidelizar el talento para evitar la rotación en un mercado competitivo.

Cuando se indagó acerca del conocimiento previo de la empresa con el que llegan los candidatos al proceso de selección, vemos que la respuesta que presenta una mayor tendencia es “algo en desacuerdo” y en menor medida “de acuerdo”.

El hecho de que los candidatos se informen previamente sobre la empresa para la cual van a participar de una entrevista laboral es una muestra de interés y compromiso con el proceso y con la organización. Sin embargo, esta práctica que puede ser más común en otro tipo de profesionales no se ve reflejada en los perfiles de IT.

El motivo tiene que ver con las características del mercado: en general, las entrevistas con candidatos de IT se consiguen mediante un contacto activo del reclutador y no por postulación a un aviso. Y al momento de la entrevista, es el reclutador quien debe “vender”

la propuesta al candidato para que éste la elija, y no del todo el reclutador quien elige entre muchos candidatos cuál es el indicado como ocurre en otro tipo de búsquedas.

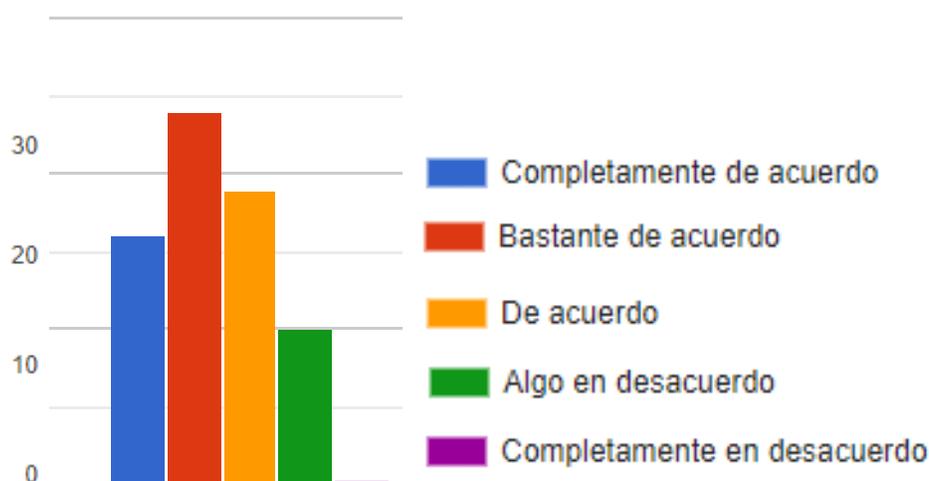
Esta situación también obliga al profesional de RRHH a acelerar el proceso, acotar pasos, negociar desde el principio y dar un seguimiento diferencial al candidato que, como mencionamos, recibe diversas propuestas laborales continuamente. Como menciona Denise Rotskier, “este tipo de candidatos no se suelen postular porque, por lo general, están empleados y no necesariamente tienen intenciones de un cambio de trabajo en el corto plazo. Por lo tanto, en estos casos se invierte la cuestión, y somos los selectores o reclutadores quienes tenemos que buscar candidatos de forma activa” (Rotskier, 2020)



Al indagar sobre todos los entrevistadores que participan de un proceso y su alineación en las expectativas planteadas al candidato obtuvimos mayormente respuestas de coincidencia. Ocurre que este punto es fundamental al momento de generar empatía y fidelizar al candidato con la organización: el candidato va construyendo una serie de expectativas durante el proceso que deben coincidir y seguir alimentándose en cada entrevista. Si en algún momento el candidato sintiera que hay voces encontradas, podría perder interés.

Durante el proceso de entrevistas, la empresa debe mostrar sus ventajas competitivas y encontrar un candidato que valore lo que la empresa tiene para ofrecer. De este modo, se generará una relación desde el comienzo entre la persona y la empresa que será de compromiso mutuo y perdurará en el tiempo. Una vez que el colaborador ya forma parte de

la organización es muy importante poder cumplir con lo prometido durante el proceso. Podemos decir que el contrato psicológico y el engagement o compromiso entre el candidato y la organización es un proceso que se comienza a construir desde el primer contacto, por eso la importancia de que todos los involucrados en el proceso de selección trabajen en conjunto para ofrecer al candidato una buena experiencia y las mismas expectativas de cara a su desarrollo profesional.



Indagamos sobre el trabajo y medición sobre el compromiso de los empleados en las empresas y obtuvimos un 23% de encuestados que mencionaron no medir el compromiso en sus colaboradores de IT.

El 77% restante realiza mediciones de estos indicadores, la mayoría de ellos (21%) con indicadores de rotación, el 17% con reuniones/entrevistas entre RRHH y los colaboradores.

Un 16% de los profesionales encuestados utiliza los indicadores de performance para evaluar el compromiso de sus empleados y otro 10% lo hace bajo el método de evaluación de desempeño, mecanismos relacionados basados en el rendimiento laboral y cumplimiento de objetivos.

El 9% de los encuestados implementa en sus organizaciones encuestas de engagement y un 4% utiliza el sistema ENPS o Employee Net Promoter Score, una herramienta que mide el

compromiso y satisfacción de los empleados con las compañías, tratando a los empleados como “clientes”. Esta herramienta consiste en una encuesta donde el colaborador debe responder de 0 (No, en absoluto) a 10 (Si, absolutamente) distintas preguntas como por ejemplo: “¿Recomendarías a alguien que conoces que venga a trabajar a nuestra empresa?” (QuestionPro, s.f.)

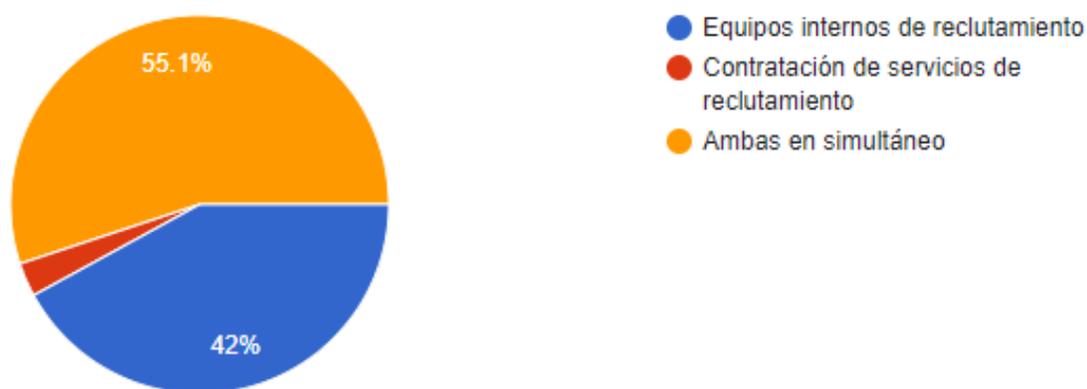
- No → 23%
- Si:
 - 4% → Con eNPS (Employee Net Promoter Score)
 - 9% → Con encuestas de engagement
 - 10% → Con evaluaciones de desempeño
 - 16% → Con indicadores de performance basados en objetivos
 - 17% → Con reuniones y charlas abiertas entre los colaboradores y HR
 - 21% → Con indicadores de rotación y otro tipo de reportes y estadísticas

Al indagar bajo qué modalidad consideran más ventajoso llevar adelante procesos de reclutamiento y selección de perfiles IT, los encuestados en su mayoría respondieron que prefieren un esquema de reclutamiento interno combinado con uno externo, es decir acudir a Consultoría o Headhunters (cazadores de talento). El 42% prefirió solamente contar con equipos internos mientras que solo un 3% considera más ventajoso tener todo el servicio de reclutamiento de forma externa.

Tal como mencionamos previamente, la alta demanda de estos perfiles y la complejidad para conseguirlos obliga a las empresas a tener, además de sus equipos internos de reclutamiento o “Adquisición de talento”, a recurrir a empresas de servicios o reclutadores

que trabajan de forma independiente que aumenten el volumen de candidatos y la llegada de la empresa al mercado.

Sin embargo, así como las distintas áreas de una empresa deben estar alineadas en las entrevistas con los candidatos, contar con proveedores agrega un paso más que debe cuidarse para generar ese compromiso deseado del candidato con el proceso de selección. Por eso observamos que si bien recurrir a servicios tercerizados de reclutamiento es una necesidad, solo el 3% preferiría que este fuera su único modo de reclutar candidatos.



Al indagar sobre qué valoran los candidatos IT en las propuestas laborales, encontramos que en los procesos de selección el salario es lo primero que moviliza a un profesional de IT a escuchar una propuesta. La razón parece lógica: en un mercado con salarios competitivos, alta demanda y oportunidades remuneradas en dólares, es importante contar con una propuesta económica interesante para el candidato.

En segunda instancia, vemos que estos perfiles valoran el hecho de poder trabajar con tecnologías modernas en sus empleos. En el contexto actual, una cantidad muy diversa de tecnologías, lenguajes de programación, versiones y metodologías de trabajo abundan el mercado y las más modernas son las que mejor posicionan a los candidatos en cuando a su

experiencia y CV. Caso contrario, cuando un profesional de IT no se siente desafiado o se ve “estancado” en las tecnologías que utiliza día a día, su cotización disminuye. Es por eso que, tanto por un tema de desafío profesional y desarrollo de carrera, las tecnologías modernas son las más buscadas para trabajar por estos candidatos.

Las condiciones de trabajo flexibles ocupan el tercer lugar y esto obliga a las organizaciones a generar políticas actualizadas e innovadoras que permitan a estos profesionales manejar sus horarios, trabajar desde sus casas y bajo un esquema de objetivos y no por hora.

La oportunidad de desarrollo profesional aparece como un factor de interés para los profesionales IT en el proceso de selección y genera una posibilidad de poder posicionarse a largo plazo. La oportunidad de proyectar un crecimiento fideliza al empleado con la organización, ya que además del sueldo y los beneficios cuenta con un objetivo a mediano o largo plazo que persigue.

Los beneficios y los bonos aparecen en cuarto lugar, junto con las oportunidades de capacitación. En menor medida, los viajes o el propósito de la empresa, son cuestiones en las que los candidatos de IT se fijan durante el proceso de selección.



Como conclusión, **validamos esta tercera hipótesis** y consideramos que las organizaciones en su proceso de selección buscan cuidar al candidato en pos de su fidelización y compromiso. El proceso de entrevistas y evaluación, coordinado por RRHH pero involucrando distintas áreas internas y externas a la empresa, es el primer contacto del candidato con la compañía, donde nace y se empieza a construir el contrato psicológico y el compromiso que más adelante podrá significar una relación perdurable entre el colaborador y la empresa o un caso más de rotación.

Desarrollo de la temática

Resulta del análisis de los resultados de las encuestas a profesionales de Recursos Humanos involucrados en áreas de reclutamiento y selección de perfiles IT en AMBA una variedad de apreciaciones y disparadores para continuar desarrollando.

Como hemos visto, en el caso puntual de este tipo de perfiles o candidatos, el concepto de proceso de selección se torna en una especie de “venta” del puesto y de la empresa a ocupar. Paradójicamente, en un contexto de desocupación y desempleo de 11,8% a nivel nacional y de hasta 14,8% en la zona metropolitana bonaerense (INDEC, 2020) este selecto grupo de profesionales aún puede elegir donde trabajar y recibe propuestas de trabajo sin buscarlas. Cabe aclarar que las consultoras privadas estiman que la tasa real de desempleo es de 29% (El Economista, 2020)

Al analizar la situación de AMBA pero también de Argentina y el mundo, nos encontramos con distintos motivos que explican este fenómeno:

- **La transformación digital**, de la que hemos hecho mención y uno de los principales ejes de este trabajo, donde los recursos humanos de tecnología son claves. Las empresas que venían llevando adelante procesos de digitalización, automatización y adaptando sus procesos manuales o analógicos a la tecnología, requerían del mercado este tipo de conocimiento en sus colaboradores. Con el contexto COVID-19, esta

necesidad se profundizó y los principales “beneficiados” han sido los profesionales calificados para transformar a las empresas y adaptarlas.

Un informe conjunto de Bumeran (portal web de empleo) y el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de la Ciudad de Buenos Aires encontró que la demanda de empleo en el sector tecnológico está firme. Los datos de AMBA del tercer trimestre muestran que 15,1% de las búsquedas de empleo son en ese sector, con los programadores a la cabeza. El problema, sin embargo, es la oferta: esos avisos reciben un cuarto de postulaciones versus el promedio general de la plataforma. (El Economista, 2020).

- **La escasez de talento calificado.** Relacionado con lo anterior, concluimos que la única forma de que un recurso sea escaso es cuando la demanda supera recurrentemente a la oferta. Como hemos visto, año a año cada vez más puestos de trabajo IT quedan sin cubrir en AMBA según la CESSI. Sin embargo, nada indica que esta tendencia pueda revertirse: mientras la transformación digital impulsa la necesidad de estos profesionales, “la matrícula en carreras de sistemas quedó estancada en 20.000 y se reciben 4.000 por año, cuando la industria requiere el doble”, según Santiago Ceria, Director Ejecutivo de la Fundación Sadosky.
- **Situación económica y marco laboral argentinos.** Como pudimos ver en los resultados de las encuestas, los encargados de reclutar talento IT en el mercado se encuentran con una traba también bastante recurrente: altos salarios, remuneraciones en dólares y condiciones flexibles de trabajo. Muchas veces ocurre que las empresas que desean contratar personal en Argentina cuenten con un excelente proyecto profesional, posibilidad de brindar aprendizajes nuevos a sus colaboradores de tecnología y estabilidad laboral (aportes, indemnización, aguinaldo y demás beneficios de la contratación en blanco). Sin embargo, todo esto en muchos de los candidatos es pasado por alto.

El contexto económico del país y su impacto en cuestiones como la inflación y el tipo de cambio generan un “arma de doble filo”. Por un lado, pagar sueldos en Argentina siendo

una empresa multinacional es más barato que pagar esos mismos sueldos en sus casas matrices u otros países del mundo. Por ejemplo, JP Morgan uno de los bancos de inversión más grandes del mundo, contrató en AMBA más de 1000 empleados de tecnología en el período 2015-2020, es decir solamente en cinco años pudo alcanzar ese número de contrataciones de un recurso escaso.

Parte de la explicación de este fenómeno tiene que ver con ofrecer sueldos por encima de la media del mercado, bonos, medicina prepaga, beneficios del convenio gremial bancario, entre otros.

Sin embargo, comparados con la región, los sueldos de los profesionales de IT están muy devaluados como podemos ver en el siguiente cuadro (IproUP, 2020):

CUÁNTO GANAN LOS PROFESIONALES DE SISTEMAS EN LA REGIÓN iProUP

EN DÓLARES

					
	ARGENTINA	BRASIL	CHILE	PERÚ	COLOMBIA
PROGRAMADOR	700	1.300	2.300	2.100	780
JEFE DE IT	1.500	1.950	2.500	2.700	1.850
GERENTES	2.000	3.000	5.500	4.550	4.430
CIO	3.200	5.000	7.000	6.300	8.500

FUENTE: DNA Human Capital iproup.com

A su vez, el especialista Tomás Cabanelas, de D'Alessandro Tax remarca que "los altos costos laborales no salariales, calculados en base a la diferencia entre lo que paga la empresa y lo

que recibe el trabajador pueden aún ser razonablemente viables si se comparan con la contratación de mano de obra de similares características en otros países".

Por otra parte, el marco laboral argentino con las nuevas regulaciones impuestas a las empresas para el manejo del trabajo remoto, les quita margen de acción para otorgar este tipo de beneficios con costo cero a sus empleados.

¿Qué reacción genera este contexto en empleados calificados, demandados en todo el mundo y con un sueldo en pesos devaluado? Dos opciones: quienes pueden emigrar, consideran esta oportunidad cada vez más, sabiendo que su trabajo será mejor remunerado en países de la región e incluso Europa. Por otro lado, optan por trabajar de manera "independiente" para una empresa del exterior pero desde su hogar en AMBA, con un esquema de trabajo 100% remoto y emitiendo facturas por locación de servicios, recibiendo honorarios en dólares depositados en EEUU o Uruguay.

Este fenómeno recibe el nombre de "deslocalización del empleo" y es una de las tendencias que más complican al reclutamiento de talento IT para el ámbito doméstico.

Venta de una propuesta de trabajo

Como mencionamos recién, el contexto actual vuelve el proceso de reclutamiento y selección de perfiles IT en AMBA en una "venta" de una propuesta laboral de parte de un profesional de Recursos Humanos hacia un candidato profesional de sistemas.

Es nuestro rol desde Recursos Humanos ser el socio del negocio y sus ojos en el mercado. Contar con información concreta acerca de salarios, beneficios y complejidades a la hora ofrecer un paquete de compensación a este tipo de candidatos es fundamental. Con información es más sencillo gestionar, y el negocio deberá decidir si desea invertir en suplir la rotación de sus empleados de IT o bien, en subir sus escalas salariales para intentar reducirla y poder contratar más de estos perfiles.

Fuera de la cuestión salarial, ¿qué oportunidades tiene el sector para ser más eficiente al momento de atraer este talento?

- **Gestión del talento interno.**

La gestión del talento es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización. El proceso de planificación de talento, por lo tanto, está vinculado directamente con los procesos de planificación estratégica y de negocios de la empresa. (Hatun, 2011)

Reclutar y seleccionar el talento con las mejores competencias no significa que una compañía tendrá el éxito asegurado, se debe construir y desarrollar una organización basada en el talento que posea las competencias necesarias para competir de manera sustentable. Las organizaciones basadas en el talento son aquellas que poseen la capacidad de definir sus necesidades en materia de capital intelectual, descubrir sus fuentes, desarrollar los talentos individuales y colectivos y potenciarlos para el cumplimiento de los objetivos. Cuando las habilidades se integran y se alinean con la estrategia empresarial y operativa de la empresa, constituyen una capacidad organizacional excelente, así como un recurso de ventaja competitiva duradera. (Peter Cheese, 2008)

Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo (Chiavenato, 2008).

Cuando una compañía lleva adelante análisis y planeamientos estratégicos, donde define desde lo más básico como a qué se va a dedicar, cuáles son sus planes a futuro o su segmento del mercado, hasta incluso su visión y sus valores, desarrolla escenarios. Para poder lograr ese escenario deberá encarar acciones para las que harán falta recursos de todo tipo: financieros, tecnológicos, comerciales y también Recursos Humanos. Como mencionan Luis Pérez Van Morlegan y Juan Carlos Ayala, “sin recursos humanos, ninguna organización puede existir porque son entes sociales, compuestos por personas que trabajan, se motivan o desmotivan, se desarrollan, crecen y sufren dentro de tales entes. Pero, además, porque sin los recursos humanos no hay acciones estratégicas que

puedan ser llevadas a cabo” (Perez Van Morlegan & Ayala, El comportamiento de las personas en las organizaciones, 2011)

La correcta gestión del talento existente generará en los equipos de sistemas una sensación (evidenciada en acciones concretas) de crecimiento, aprendizaje, desafío, desarrollo profesional y buen clima.

Por lo tanto, en un mercado escaso, pequeño y limitado, una empresa que internamente gestiona de manera positiva el talento, ya cuenta con una ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado; asimismo, constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante (Marketing Publishing, 1997).

En este caso, la ventaja competitiva de una gestión de talento positiva presentará la posibilidad de no solamente trabajar en el sentido de pertenencia y clima laboral en pos de la retención de talento, sino también en la marca empleadora.

- **Marca empleadora**

Cuando hablamos de marca empleadora, nos referimos al conjunto de beneficios económicos, psicológicos y funcionales provistos por un empleo e identificados con un empleador determinado (Tim Ambler, 1996) y la forma en que dichos beneficios son enumerados, manipulados y comunicados para posicionarse en la mente de los colaboradores y candidatos, para que concluyan que la empresa es un buen lugar para trabajar.

Es por eso que hoy en día, las tareas de atracción, reclutamiento y selección de talentos debe ser un compromiso por el cual trabajen en simultáneo distintas áreas de la organización:

- **Management (gerenciamiento):** para darle un lugar importante, acompañamiento y recursos necesarios.

- **Líderes:** fundamentales para gestionar el talento, clima, motivaciones y desarrollo de los colaboradores. Además, para trabajar en conjunto en los procesos de Experiencia del Candidato: entrevistas a los candidatos e inducción de nuevos empleados.
- **Marketing:** para alimentar la curiosidad y sensación aspiracional de los candidatos del mercado en poder trabajar en la empresa, además de generar en los colaboradores una identificación positiva con la marca.

La marca empleadora será fundamental para poder atraer (o espantar) talento al momento de reclutarlo y hacerlo participar de un proceso de selección. Con acciones de muy bajo costo pero con la correcta implementación y comunicación, las empresas pueden satisfacer necesidades concretas de los profesionales de hoy en día, mayormente integrantes de las llamadas **Generación X y Generación Y**.

Algunas de estas demandas son (Maison, 2013):

- **Transparencia:** en salarios, perspectivas de carrera, equilibrio entre la vida personal y laboral, buen clima de trabajo, relaciones con los líderes, flexibilidad y acceso al conocimiento.
- **Escucha y feedback:** el jefe, líder o superior directo tiene un rol fundamental en la motivación y sentido de pertenencia del colaborador IT. Es importante trabajar desde RRHH con los líderes para generar relaciones de escucha y feedback con los colaboradores de sus equipos ya que ellos buscan en parte el sentido de su trabajo el ellos. Valoran el feedback, la honestidad y la posibilidad de aprender.
- **Balance entre vida personal y laboral:** es una necesidad crítica y una ventaja competitiva frente a la opción de trabajar como freelancer para empresas del extranjero. Las empresas locales pueden ofrecer esquemas de licencias extendidas, flexibilidad, involucrar la vida familiar del empleado en el esquema de beneficios. El trabajo por objetivos y no por horarios es una promesa que de ser cumplida alimentará de forma positiva la marca empleadora de la empresa.
- **Calidad del espacio físico de trabajo:** el colaborador se siente cuidado en un ambiente de trabajo de calidad. Incluye cuestiones relacionadas a la salud y bienestar.

- **Autenticidad, tolerancia y diversidad:** la cultura inclusiva y diversa es fundamental para los profesionales de la actualidad, en donde la construcción de los logros y el respeto tengan más que ver con los méritos y el conocimiento y no con otras cuestiones. A propósito de los entornos diversos, en tecnología sigue siendo un tema a tratar en conjunto por el ambiente académico y laboral: solamente el 25% de las personas que estudian Ingeniería en el ámbito universitario son mujeres según la CIPPEC.
- Justicia interna: percepción de meritocracia, donde el esfuerzo y logro de resultados conduce a reconocimientos.
- Mística colectiva: apoyada en un sistema de creencias, valores, propósito y una dirección colectiva.
- Disfrute en el trabajo.
- Iniciativas de responsabilidad social empresaria y altos estándares éticos.

Características generacionales

Como se menciona más arriba, hoy en día el mercado laboral está en su mayoría ocupado por personas pertenecientes a las denominadas generación X y generación Y.

Generación X: así se agrupa a los nacidos entre los años 1965 y 1980. Una generación que según los expertos tiene rasgos escépticos, desconfiados, individualistas, no identificados estrechamente con posturas ideológicas o grupos de pertenencia. A diferencia de sus predecesores (los Baby Boomers, nacidos entre el final de la Segunda Guerra Mundial y 1980) los Generación X no se aferran al matrimonio, ni a los políticos y por supuesto tampoco a las empresas. Son conscientes que el hecho de depositar su futuro en una compañía o su confianza plena en un jefe pueden no brindarle la retribución que por ejemplo sus predecesores esperaban, y que en muchos casos fueron decepcionados. Son los primeros que entienden el concepto de trabajar para vivir y no al revés, priorizando sus afectos o deseos personales frente a cualquier amenaza que pudiera atentarse con el balance entre vida personal y laboral (Molinari, 2011).

Generación Y: incluye a los nacidos luego de 1980 y hasta el 2000. Es el grupo que en este momento tiene actualidad y “potencial” en el mercado laboral por estar activos y tener más años por delante para ofrecer al mercado laboral.

La generación Y es una para la cual los límites están desdibujados, la inmediatez es primordial y todo es posible. Es una generación tecnológicamente mucho más instruida donde lo digital, internet, lo virtual e intangible en general es percibido como real. Aprenden rápido nuevas habilidades para resolver nuevos desafíos y pueden desarrollar más tareas en simultáneo. Tardan más en lograr una estabilización tanto en su vida personal como profesional y académica. Son más tolerantes a las diferencias culturales y más abiertos al intercambio social que permite un mundo globalizado en el que ellos ya nacieron.

Los Millennials suelen ser profesionales flexibles y creativos, pero también muy impacientes. Se sienten frustrados cuando no consiguen sus objetivos o cuando reciben una negativa, así que esto les convierte en profesionales con un alto nivel de exigencia. Por este motivo, las empresas que quieran conservar a estos profesionales, en su mayoría universitarios y con un alto nivel formativo, tendrán que adaptarse a sus necesidades. Crear un ambiente motivador, ser más flexibles y ofrecerles proyectos que puedan reportar resultados a corto plazo.

La interacción entre estas dos generaciones en el mercado laboral actual obliga a las empresas a tener en cuenta qué intereses predominan para poder ofrecer una experiencia acorde al público que quieren captar. Para estas generaciones como clientes, ya es más importante la experiencia total que el producto o servicio suelto, y las empresas deben pensarlos como consumidores y no como empleados o candidatos. Se debe pensar la forma de generar una “experiencia del candidato” y no un proceso de selección, al igual que una “experiencia del colaborador” en lugar de una relación de dependencia.

La generación Y o Millennials encuentran en muchos casos un mundo exterior a las grandes compañías que está armado más a medida de sus intereses que la vida dentro de las organizaciones. Los jóvenes que hoy tienen entre 20 y 40 años no buscan comprometerse a largo plazo con una organización ni tener un plan de carrera de lento avance. Tampoco se sienten cómodos dejando gran parte de su tiempo para una misma empresa o proyecto. Son

una generación líquida y que no teme al cambio, priorizándose a ellos mismos y buscando trabajar para disfrutar.

Es por eso que no es extraño que, sobre todo el grupo de los Millennials que pertenece al sector IT y es requerido por el mercado laboral, no se aferre a la estabilidad de la relación de dependencia. Las oportunidades de trabajo con altas remuneraciones, atadas a objetivos a cumplir y donde el mérito del traerá crecimiento suelen ser más atractivas. A su vez, si este esquema de trabajo les permite a estos profesionales poder viajar, o generar aprendizajes para luego poder emprender, y también generar relaciones personales de confianza serán otros factores que favorecerán la atracción de este grupo de profesionales.

En este contexto donde conviven ambas generaciones, lo ideal es poder combinar y lograr un equilibrio entre la experiencia, perseverancia y orientación a largo plazo de la generación X, con la espontaneidad, impulso y creatividad de la generación Y. Si las empresas lo logran, será una excelente oportunidad para construir grandes equipos de trabajo, potenciando y administrando profesionalmente las diferencias para seguir creciendo.

En cuanto a la retención y compromiso, un trabajo que les resulte aburrido o rutinario hará que su compromiso con la organización sea bastante menor. “Es necesario que se identifique la manera de pensar de esta generación para poder conquistarlos. Es evidente que prefieren los desafíos. Buscan cumplir con tareas que tengan plazos, que se evalúe y se dé una retroalimentación casi instantánea. Es necesario motivarlos mediante un método de trabajo distinto al tradicionalmente propuesto por las empresas. Son personas “inquietas”, que demandan aprendizaje, oportunidades, respeto y reconocimiento a corto plazo. Si esto no se obtiene, buscan un nuevo empleo. Esto hace más complicado retenerlos porque el nivel de competitividad entre las empresas es cada vez mayor, y dado que una de las características de esta generación es el dinamismo y rapidez, al momento en que noten cierto estancamiento profesional o monotonía en su trabajo, tenderán a buscar nuevas oportunidades laborales”, señala Paula Guzmán en su investigación. (Guzmán, 2016)

Casos de éxito

Algunas de las empresas ubicadas en AMBA que en los últimos años han contratado más colaboradores para sus áreas de tecnología (según LinkedIn) son Globant, MercadoLibre, IBM, Santander, Accenture, JP Morgan. Las mismas tienen la particularidad de ser empresas regionales o multinacionales, con equipos de reclutamiento y selección numerosos y altamente especializados, donde cada colaborador tiene un rol singular y la misión de interrelacionarse con distintas áreas y equipos cotidianamente.

En estas compañías se han desarrollado desde Recursos Humanos estrategias muy alineadas al contexto actual lo que permite dar pelea a la escasez de talento IT apostando por el diseño de planes “cross” (es decir, compartiendo responsabilidades) a toda la organización en función de la adquisición de talento. Recursos Humanos, Marketing, Tecnología y las demás áreas de negocio están involucradas en acciones, iniciativas y tareas que se relacionan con una parte de la estrategia para atraer profesionales, y sobre todo profesionales de tecnología.

Analizamos algunos puntos en común y otros particulares de las estrategias de reclutamiento y selección de profesionales IT que se llevan adelante en estas compañías:

La empresa como una marca

Las compañías que mencionamos rara vez son desconocidas por profesionales de tecnología que se encuentran activamente trabajando en AMBA. La explicación es sencilla: son empresas con una marca empleadora fuerte, que hacen “ruido” en el mercado y se esfuerzan en mostrar cómo trabajar en ellas es una “experiencia” además de un trabajo.



MercadoLibre es el ícono de los “unicornios” argentinos. Siendo solamente 5 las empresas que llegaron a formar parte de este selecto grupo en Argentina (valor bursátil mayor a mil millones de dólares) MercadoLibre supo sostenerse y seguir creciendo hasta una cotización de 60 mil millones de dólares durante la mayor crisis global de los últimos años: la pandemia del coronavirus.

Esta información puede no ser de utilidad para quienes no operan en la bolsa pero MELI (así es el nombre de su acción en NASDAQ) supo crear una marca muy sólida consolidada por récords que fue rompiendo en crecimiento, innovación y la figura de su fundador y ex CEO, Marcos Galperín, como un aspiracional para muchos emprendedores que sueñan con llegar a dónde él llegó con su empresa.

A su vez, MELI participa año tras año en el ranking global Great Place to Work, uno de los referentes globales más importantes en clima y cultura organizacional. GPTW es una firma global de people analytics y consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados (Great Place To Work, s.f.).

En el reconocido Ranking, MELI fue parte del top ten de las mejores empresas para trabajar en el mundo en 2020. Este hito fue incluso la primera vez que una empresa argentina lo logró desde la existencia del ranking.

Según Sebastián Fernández Silva, Chief People Officer de la empresa, hay 5 factores que convierten a MercadoLibre en la mejor empresa para trabajar en el país (Great Place to Work, 2020):

- Un propósito que inspira dar lo mejor.
- Una cultura emprendedora que invita constantemente a salir de la zona de confort y a buscar nuevos desafíos.
- Un estilo de liderazgo que traza una visión que inspira a los equipos y los motiva a alcanzar resultados extraordinarios donde todo lo que hacen es trabajar para simplificar la vida de sus miembros y de los usuarios.
- La gestión durante la pandemia: se implementaron distintas herramientas para preservar la salud física y emocional de todo el equipo, y el 92% de sus más de 13 mil empleados en la región pasaron a trabajar de manera remota. Además, a cada empleado que empezó a hacer trabajo remoto desde el inicio de la cuarentena, se le dio 500 dólares para equipar su hogar lo más cómodo posible como nuevo lugar de trabajo.

- El reconocimiento de los propios miembros de la organización. “Para nosotros es una alegría que nos reconozcan. En mi opinión, pienso que la ‘milla extra’, es decir el esfuerzo extra, no se pide a los miembros de la organización sino que debe nacer de los miembros de la organización y eso ocurre cuando el empleador brinda las mejores condiciones laborales y se forma una especie de ecosistema de trabajo que permite trabajar profesionalmente, que escucha al otro, que permite ser uno mismo en el lugar de trabajo, que dignifica y que además, es un lugar que inspira a hacer de la mejor manera lo que uno está haciendo”, aseguró Silva.



Accenture es otra de las compañías que ha sabido establecer su marca en AMBA y el mundo en la mente de los profesionales de tecnología. La estrategia principal de esta compañía fue integrar 2 equipos que tradicionalmente habían trabajado separados: reclutamiento y marketing. Además, fueron pioneros en medir las iniciativas de marca empleadora con indicadores financieros como por ejemplo ROI (retorno sobre la inversión por sus siglas en inglés) para conocer el real impacto de las acciones realizadas.

Sin destacarse por esquemas de compensación altos, Accenture logra año tras año ser uno de los mayores empleadores de perfiles IT en AMBA. La explicación está en sus esquemas de valores y cuidado de las personas, y la comunicación que hacen sobre los mismos.

Accenture es una empresa que se caracteriza por ser diversa, inclusiva y basada en el respeto entre las personas. Como objetivo de negocio, ha sido una de las pioneras en buscar contratar equipos diversos, acercar a las minorías a posiciones de management e incluso reacondicionar las oficinas para el uso de la diversidad misma, en cuanto a elección de género, racial, discapacidades, entre otros componentes de diversidad entre las personas.

Además de mostrarse como diversa e inclusiva, Accenture tiene un foco muy importante en las personas, su equilibrio entre la vida personal y laboral, deporte, vida sana y flexibilidad.

La integridad y la ética forman parte de lo que ellos esperan de sus equipos y la posibilidad de crecer dentro de una compañía trabajando con personas de todo el mundo terminan de delinear una marca empleadora atractiva para un perfil de profesional que busca un entorno de trabajo que lo entienda y donde pueda sentirse cómodo.

A su vez, la empresa ofrece la posibilidad de capacitarse con cursos en distintas tecnologías a sus empleados, rotar entre áreas y crecer en la estructura.



Como mencionamos anteriormente, JP Morgan en AMBA ha contratado en un lapso de 5 años cerca de mil nuevos colaboradores en sus equipos de tecnología. El banco, poco conocido en el ámbito de la tecnología en el año de su desembarco en Buenos Aires en 2015 como “hub” o centro global de servicios tuvo una ardua tarea para posicionarse.

Si bien su salida al mercado fue agresiva a nivel salarial, fueron diseñando un “por qué” trabajar en JP Morgan que debieron comunicar y transmitir para poder generar en los profesionales de IT un interés en asistir a una entrevista laboral.

Generalmente, los Bancos no son lugares donde los profesionales de tecnología aspiren a trabajar: ellos en su mayoría buscan emprendimientos, empresas que hayan nacido tecnológicas, ambientes desestructurados. JP Morgan por el contrario, ofrecía un ambiente más estructurado, con horarios de trabajo, código de vestimenta y una estructura jerárquica propia de una empresa norteamericana multinacional con más de 280.000 empleados en todo el mundo.

Para derribar mitos y construir su marca, la empresa apostó por la estrategia de infiltrarse en los lugares donde el talento se relaciona. Durante sus primeros años en Argentina, colaboradores de IT y de Recursos Humanos de JP Morgan asistieron a eventos de distintas comunidades de perfiles de tecnología y estudiantes universitarios. Algunos de ellos son IasCode y MeetUp. En el 2018, la empresa apostó a ser Host o anfitrión de dichos eventos:

la sede fueron sus oficinas, los moderadores sus Vice Presidentes de Tecnología y los invitados, potenciales candidatos. De esa forma, permitieron que los profesionales de tecnología conozcan a las personas que ya estaban formando parte de la experiencia de trabajar en JP Morgan e incluso las oficinas.

Durante estos eventos, se exhibieron en temáticas como tecnologías que utilizan, diversidad e inclusión en los equipos de la empresa, beneficios y planes de carrera. El balance de estas acciones, sumadas a la comunicación posterior en sus canales online, fue la generación de una marca fuerte que permitió a la empresa seguir rompiendo barreras y contratar empleados para distintas áreas de IT.

Herramientas y fuentes de reclutamiento

Como se viera reflejado en la encuesta, hoy en día la herramienta o fuente de reclutamiento por excelencia que permite a los profesionales de reclutamiento y selección de AMBA ejecutar su estrategia es LinkedIn.

Esta poderosa red social tiene un objetivo 100% profesional para empresas y personas físicas.

- Empresas. las empresas pueden utilizar LinkedIn para distintas acciones:
 - Crear una página de la empresa en LinkedIn donde las mismas pueden darse a conocer, tener una breve descripción, un link al sitio web, compartir contenido, mostrar quiénes son sus colaboradores, entre otras funciones. Esta función suele ser muy utilizada en empresas para mostrar acciones concretas que se realizan internamente en materia de diversidad, valores, inversiones, etc.
 - Publicación de vacantes de empleo. Las mismas pueden publicarse con distintos grados de exposición: las compañías pueden patrocinar avisos de empleo para llegar a más potenciales postulantes.
 - Abonar publicidad. Al igual que en muchas redes sociales, LinkedIn permite abonar para colocar publicidad en un público en particular.

- **Licencias de Recruiter:** LinkedIn ofrece a las personas físicas la posibilidad de abonar una licencia especial para llevar adelante tareas de Recruiting proactivo, que es el que suele utilizarse para reclutar perfiles IT. Estas licencias ofrecen la posibilidad de incluir planes con vistas ilimitadas de perfiles, filtros sofisticados, envío de mensajes de forma masiva a potenciales candidatos, la posibilidad de contactar candidatos antes de que te “acepten” como contacto, entre otras funcionalidades.

Es muy común que las empresas traten directamente con ejecutivos de venta de LinkedIn quienes ofrecen paquetes de contratación de estas licencias para varios o todos de sus empleados del área de reclutamiento. De esta manera, todas las licencias estarán centralizadas en un mismo canal de empresa y por ejemplo los reclutadores de una misma empresa podrán crear carpetas, añadir comentarios sobre candidatos, entre otras acciones y estas serán visibles para el resto de los reclutadores de la misma compañía siempre y cuando la persona pertenezca a esa licencia. Es decir, en el caso de abandonar la compañía, la persona individual pierde toda esa información que queda dentro de la licencia de empresa.

- **Ventas:** para empresas que ofrecen servicios, LinkedIn también es una herramienta de ventas donde los encargados de ventas pueden descubrir potenciales clientes.

- **Personas. Las personas pueden utilizar LinkedIn para distintas acciones:**

- **Perfil.** El perfil de LinkedIn de una persona es, básicamente, su CV o Currículum Vitae. En el mismo se puede agregar cada experiencia laboral, fechas, tareas desarrolladas y la descripción que cada uno quiera. También tiene espacio para una introducción personal sobre la persona, perfil académico, cursos realizados, competencias principales, tecnologías que se domina y referencias de ex compañeros de trabajo que a través de LinkedIn pueden hacer.
- **Postulación a avisos.** Este perfil, que también puede incluir adjuntos, es utilizado para que los perfiles de personas puedan postularse a avisos de empleo publicados

por las compañías o recibir y contestar mensajes con reclutadores por la posibilidad de conseguir un nuevo trabajo.

- **Contenido.** Las personas con perfil de LinkedIn tienen contactos o páginas de interés que “siguen” o que le han indicado a la plataforma que es de su interés. De esa manera, pueden leer noticias del mundo laboral, tendencias, encontrar cursos, compartir o recomendar contenido ajeno. También pueden subir su propio contenido: posteos, videos, notas, reflexiones, etc.

Es muy común que los perfiles de tecnología publiquen contenido justamente relacionado al grupo de tecnologías que utilizan o dominan, como por ejemplo aplicaciones que han desarrollado, nuevas versiones de alguna tecnología de interés, posteos de personas de tecnología reconocidas en el medio, entre otros.

- **Grupos.** LinkedIn ofrece la posibilidad de ser parte de grupos de interés en donde se genera conexión con perfiles de interés y se comparten artículos sobre un tema puntual relacionados a lo que el perfil está buscando.

Herramientas tradicionales además de LinkedIn

Fuera de LinkedIn, el resto de las herramientas de reclutamiento de libre acceso utilizadas por profesionales de reclutamiento en AMBA es escaso (cerca del 80% del movimiento está en LinkedIn según fue relevado en la encuesta). Sin embargo, podemos mencionar a las distintas comunidades o espacios destinados a los profesionales de IT como un lugar donde los reclutadores suelen ingresar para “cazar” proactivamente nuevos candidatos. Estas son MeetUp, Slack o GitHub pero existen más de menor popularidad.

Las clásicas plataformas de reclutamiento han perdido popularidad en el sector IT. Durante muchos años, sitios web destinados a empleo como por ejemplo CompuTrabajo, Zonajobs, Bumeran y UniversoBit permitían a un usuario crearse de cero un perfil laboral y postularse a avisos. Por otro lado, las empresas podían abonar tanto por publicación de avisos de trabajo como para acceso a perfiles de candidatos proactivamente (es decir, buscándolos en la base de datos sin que se postulen a un aviso).

Por distintas razones estas herramientas han quedado obsoletas. Por un lado, solamente ofrecen al perfil personal la posibilidad de visualizar avisos laborales. No ofrecen contenido,

la posibilidad de interacción ni de formar parte de grupos o comunidades dentro del sitio. Y dado que el candidato IT suele recibir propuestas sin postularse a avisos, no ve necesario ingresar a un sitio donde solamente hay avisos de empleo.

Del lado del reclutador, se ha visto que muchos perfiles quedaban desactualizados, y cada vez la actividad en estas páginas fue mermando para los perfiles de tecnología y en consecuencia para los profesionales de recursos humanos que buscan estos perfiles.

Nuevas tendencias en herramientas: IA (Inteligencia Artificial)

Actualmente, herramientas con motores de inteligencia artificial destinadas al reclutamiento permiten a los reclutadores establecer distintos filtros y como resultado se obtiene un grupo de perfiles que cumplen con los requisitos deseados. Luego, la misma herramienta ofrece la opción de enviar mensajes masivamente, haciendo un seguimiento de las respuestas y arrojando datos de interés para analizar. La ventaja competitiva de estas herramientas frente a LinkedIn es, principalmente, que obtienen información de distintos lugares de la web: Google, Github, Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otros. Algunas de las herramientas que ofrecen esta posibilidad son AmazingHiring y Hiretual.

Las ventajas que ofrece, en este caso, AmazingHiring a sus usuarios son las siguientes:

- Encontrar candidatos de IT calificados hasta 2 veces más rápido que en las bases tradicionales.
- Acceder de forma instantánea a más de 600 millones de perfiles de todo el mundo, obtenidos por más de 50 bases de datos centralizadas en el panel de AmazingHiring.
- Un algoritmo de Inteligencia Artificial único que crea al usuario reclutador un listado de los candidatos más relevantes que más se ajustan al perfil buscado.
- La posibilidad de contactar a los candidatos de manera directa, automatizada, por correo electrónico o por distintas redes sociales. La misma aplicación permite programar un nuevo mensaje de “follow up” o recordatorio que se envíe automáticamente a los candidatos que no han contestado el mensaje inicial. También la plataforma arroja métricas para poder dar seguimiento al nivel de

respuesta en el contacto realizado a potenciales candidatos, entre otros indicadores.

Fuente: <https://amazinghiring.com/>

Reclutador como embajador de la marca

Hoy en día, toda la estrategia de reclutamiento y selección de perfil IT en muchos de los casos termina siendo ejecutada finalmente por un mensaje en LinkedIn que un profesional de Recursos Humanos le envía a un perfil de tecnología ofreciéndole un empleo. Sin embargo, para que la estrategia sea eficaz se requiere mucho más que eso.

Respecto del mensaje el mismo debe reunir las siguientes características básicas para generar interés del otro lado:

- **Ser personalizado**, dirigido al candidato, con nombre pero también con alguna información que muestre que el reclutador se fijó en el perfil del candidato antes de contactarlo y no es solamente un “copy paste” o copiar y pegar el mismo mensaje, oraciones como “Vi que actualmente estás trabajando como Desarrollador Java en Accenture...” sugieren interés y hacen del mensaje una comunicación más personalizada.
- **Ser breve**. Tal como mencionamos anteriormente, en el mensaje que un reclutador le envía a un candidato IT no debe olvidar que el candidato ya ha recibido esa semana o ese mes muchos mensajes y si le enviamos un contenido con muchos párrafos y textos puede ocurrir que sea descartado antes de terminar de leerse. Es preferible incluir menos información y dejar al candidato con ganas de saber más, que aburrirlo leyendo.
- **Vender la propuesta**. Como mencionamos, hoy el trabajo del reclutador que sale a cazar perfiles de IT es una venta. ¿Qué se vende? La propuesta al profesional de tecnología para que acceda a participar de un proceso de selección de personal para una empresa a pesar de hoy en día tener trabajo.
Para lograr este objetivo, deben tocarse ciertos puntos que para el candidato sean de interés. Es por eso que es importante para el armado de la estrategia, detectar

los puntos fuertes de la propuesta que puedo ofrecer como empresa y también los intereses del grupo al que estoy apuntando.

Ejemplo: si me encuentro buscando un perfil de tecnología para trabajar en un Banco, tal vez mi estrategia sea ofrecerle al candidato “salarios y beneficios por encima de la media del mercado”, “bonos y beneficios del convenio bancario” o incluso “la posibilidad de participar de una transformación digital en una empresa dentro del sector financiero”. Dentro de mi estrategia en el mensaje de “venta” de la propuesta, tal vez no sea conveniente incluir frases como “la oficina está situada en Microcentro y el horario de trabajo es de 9 a 18 hs” ya que disminuirá el interés de quien lo lee.

Esto no quiere decir que esa información no vaya a ser brindada al candidato durante el proceso, sin embargo, debo pensar y utilizar mis ventajas competitivas al momento de diseñar un mensaje al candidato para poder generar su interés inicial.

Una vez que el candidato lea nuestro mensaje, si el mismo le resultó de interés lo más probable es que acceda al sitio web de la empresa o bien, a nuestro perfil de LinkedIn. Aunque trabajemos en empresas con una marca empleadora fuerte como las que mencionamos previamente o una empresa con menor presencia de su marca en las redes, el reclutador siempre debe tener un perfil completo y ser embajador de su marca en LinkedIn.

- **Perfil completo**, con foto de calidad y profesional, perfil personal, profesional y académico detallados.
- **Publicaciones periódicas** sobre cuestiones de interés, información del sector, tendencias del mundo del trabajo y la tecnología.

Según LinkedIn, estos son los temas que al publicar artículos generan más posibilidades de interacción con otros usuarios:

Temas que generan más interacciones con los miembros en LinkedIn



LinkedIn

- **Contenido de la empresa.** Compartir, recomendar, replicar el contenido que sube a redes sociales, sitio web y en LinkedIn la empresa a la cual pertenezco. De esta manera, todos los esfuerzos de la compañía para hacer visible su comunicación será potenciado por los mismos empleados. Además, el perfil del reclutador reflejará y transmitirá a quienes lo visiten la esencia de la empresa, además de ir construyéndose su perfil como influenciador en el sector.

Hacer este tipo de acciones también aumenta la exposición de la empresa en las personas que tenemos como contactos, que a su vez replicarán artículos de nuestra empresa. Esto favorece la posibilidad de que la empresa esté presente en la mente de los perfiles de tecnología y poder tener más posibilidades de usar el nombre de nuestra compañía como ventaja competitiva al momento de contactar candidatos.

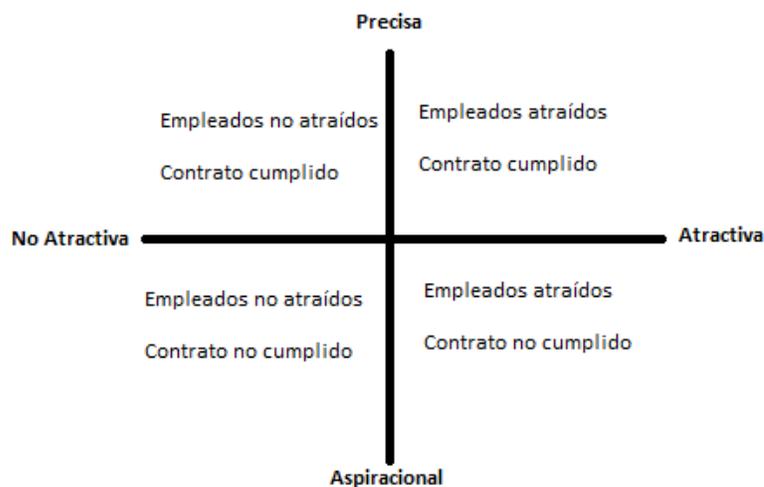
Diseñado para reclutar y útil para retener

El correcto diseño, ejecución y mejora de un plan integral de marca empleadora que involucre a distintas áreas del negocio pero sobre todo a sus jerarquías más altas será útil para posicionar la marca de la empresa en el mercado pero también para poder provocar en los colaboradores actuales un deseo de quedarse en la empresa.

Está claro que de ser estática y quedarse en lo que la llevó al éxito, en lugar de ir reinventándose continuamente, puede llevar a una empresa con marca empleadora exitosa al fracaso en cuestión de meses.

Según Rob O'Keefe, una marca empleadora junto con una propuesta de valor al empleado claramente comunicada desde el inicio de la relación eleva el grado de compromiso de las personas que se suman a la organización, reduciendo el nivel de rotación de los empleados. A su vez, reduce los costos de compensación ya que una propuesta de valor suficientemente atractiva basada en una marca fuerte permite que la mente del colaborador no esté regida exclusivamente por la compensación económica sino por otros factores como beneficios, propósito, entorno, flexibilidad. (O'Keefe, 2010)

Según Lara Moroko y Mark Uncles, el éxito o fracaso de la Marca empleadora en las organizaciones giran en torno a dos factores muy importantes: grado de atracción de la marca y cumplimiento del contrato psicológico. En función al cumplimiento o no de uno o dos de estos factores, la marca empleadora de una empresa puede ser atractiva, no atractiva, precisa o aspiracional. (Lara Moroko, 2008)



La marca empleadora debe ser el reflejo de la cultura interna al exterior. Cuanto más se evidencie esa cultura el potencial colaborador contará con más herramientas para decidir si se suma a ese proyecto. Esto puede ser un riesgo ya que muchos colaboradores pueden no

elegir sumarse a esa organización, sin embargo, debe trabajarse para que la marca sea atractiva para el grupo de personas que la compañía está interesada en reclutar y retener.

Para retener el talento es necesario generar en los colaboradores el sentido de pertenencia y de “vivir” la compañía, compartiendo el proyecto corporativo. Es necesario contar con los siguientes elementos diseñados y ejecutados sólidamente:

- **Inducción:** es la presentación oficial de la compañía como conjuntos de engranajes funcionando una vez que el candidato ya se transformó en colaborador. Todo lo que hasta el momento pudo ver desde afuera, queda atrás con el primer día de inducción. Comúnmente la inducción comienza con el ingreso del candidato al edificio el primer día, la recepción y la presentación de su lugar de trabajo, elementos y compañeros. Actualmente en el contexto Covid-19 en el AMBA la mayoría de las empresas que contratan perfiles de tecnología debe ocuparse de hacerle llegar al nuevo colaborador a su domicilio todos los elementos de trabajo. Y aunque parezca sencillo, que esto salga bien puede no ser fácil y es muy importante para el nuevo colaborador que luego de haber tomado una decisión importante espera conocer a su nuevo empleador. Luego, durante los primeros días, el hecho de ser recibido de manera cordial, presentar al colaborador toda la información necesaria, las herramientas y conocimientos para poder desempeñar su trabajo de manera correcta, evitando momentos de ocio o sensación de estar molestando. Estas semanas son claves para generar una buena primera impresión y en el largo plazo positivas para el compromiso.
- **Embajadores de marca:** si el candidato vio durante el proceso que los profesionales de Recursos Humanos son embajadores de su marca y están orgullosos de la misma, probablemente tengan deseos de hacer lo mismo y reflejarlo en sus redes sociales y profesionales. Eso hará que se refuerce su compromiso y también que atraigan otros candidatos como ellos, ya que es con quienes interactúan en grupos, ambientes académicos, profesionales, etc.

Otros componentes de una estrategia de atracción de talento eficaz

Como hemos visto hasta ahora, las estrategias de reclutamiento y selección que llevan adelante los profesionales de recursos humanos en AMBA para atraer y retener perfiles de tecnología son diversas y están compuestas por factores muy diversos.

Desde las herramientas y fuentes de reclutamiento, canales de comunicación, paquetes de compensaciones y beneficios, iniciativas de diversidad e inclusión hasta proyectos en común con marketing para el desarrollo de una marca empleadora sólida y atractiva son algunos de los elementos que componen una estrategia integral y a largo plazo.

Podemos mencionar algunas estrategias adicionales que pueden sumarse a la gran estrategia integral y que son fuentes de candidatos en algunas oportunidades o simplemente ocasiones para posicionar la marca en el mercado de talento.

- Presencia en Universidades, Institutos y Colegios.

Muchas empresas suelen acordarse de los candidatos de IT una vez que estos ya se encuentran formados, tienen experiencia laboral y son “Senior” o experimentados. Sin embargo, el momento ideal para poder acercar la marca al potencial colaborador es cuando se encuentra en su etapa académica.

Que las empresas se involucren en ferias, bolsas de empleo y charlas en el ambiente académico genera una recepción aspiracional a jóvenes estudiantes que tienen su primera impresión del mercado laboral. De esa manera, es muy posible que el recuerdo de esas acciones quede en los estudiantes para en el futuro, aspirar a formar parte de esa organización. También es común en empresas de tecnología generar programas de pasantías o jóvenes profesionales IT que abren a futuros Ingenieros o programadores la posibilidad de ingresar al mundo del trabajo.

Por otro lado, el ámbito escolar de enseñanza media es un lugar poco explorado por organizaciones pero que puede ayudar a cerrar la brecha entre los Ingenieros que las empresas necesitan y los que hay en el mercado, empujando a más alumnos a estudiar carreras CTIM. Por otro lado, también puede ayudar a cerrar la brecha entre hombres y mujeres en este sector. Los estudiantes de 18 años, próximos a terminar el colegio también son potenciales candidatos del futuro para la empresa.

- Alianzas.

Hoy en día el mundo de la tecnología se ha vuelto extremadamente colaborativo y competitivo. La filosofía de mirar solamente para adentro no lleva a buen puerto, sino que la apertura y transparencia son mejor recibidas en los colaboradores. Podemos ver en redes sociales como los C-Level (CEOs, CFOs, y demás cargos directivos) de las mayores empresas que contratan tecnología fomentan las alianzas y la colaboración.

Por ejemplo, en repetidas oportunidades Marcos Galperín, ex CEO y fundador de MercadoLibre se ha mostrado apoyando a Globant en sus logros como unicornio tecnológico argentino, manteniendo comunicación fluida con los fundadores de dicha empresa (a pesar de competir por el mismo talento tecnológico en el mercado regional). Incluso, han desarrollado un programa de capacitación para futuros desarrolladores de software a través de DigitalHouse (organización educativa) donde ambas marcas se muestran juntas:



Fuente <https://www.digitalhouse.com/ar/beca/certifiedtechdeveloper>

Otro ejemplo es Pierpaolo Barbieri, CEO y Fundador de Ualá, una empresa Fintech (financiera – tecnológica) localizada en AMBA que se jactó de contratar un colaborador nuevo en promedio por día durante 2020 (muchos de esos de IT). Pierpaolo, desde su cuenta de twitter y entrevistas que brinda, muestra su admiración por Marcos Galperín y MercadoPago, producto de la empresa MercadoLibre y uno de los competidores de Ualá. También felicita a las empresas que compiten con Ualá públicamente con el slogan de que “para el usuario, cuanta más competencia, mejor”. Siguiendo este ejemplo, en ámbitos de reclutamiento y de tecnología es importante generar alianzas con empresas del sector y participar de eventos, charlas o “hackatones”, iniciativas teórico-prácticas destinadas a profesionales de tecnología.

- **Velocidad y mejora continua.** Los procesos de selección de profesionales IT deben estar diseñados para ser veloces, ágiles y abiertos a la mejora continua. Como vimos, un profesional de tecnología que recibe muchas propuestas por semana no estará disponible para atravesar un proceso largo para entrar a una empresa: en el medio, avisará que ya consiguió otro empleo. A su vez, el proceso debe ser ágil, contar con instancias de feedback e incluso, si durante algunos días no hay novedades, mantener al tanto al candidato de que continúa en proceso para que no desestime la oferta. Por último, el proceso diseñado debe estar abierto a la mejora continua. Para detectar oportunidades de mejora, es necesario poder asentar toda la información posible y analizar los datos que esta arroja: si la mayoría de los candidatos desiste por la poca agilidad de los procesos o en alguna instancia en particular, debemos buscar la forma de rediseñar y volver a implementar el proceso lo antes posible para evitar la pérdida de esos talentos.
- **Leer, informarse y formarse.** Como reclutador de profesionales IT es importante poder contar con la información necesaria para presentar una propuesta de trabajo para un puesto de tecnología a un candidato con experiencia en el rubro. Pero además, para poder discernir (sin ser Ingeniero) si el candidato aplica o no a la búsqueda, o si puede aplicar para otro puesto dentro de la empresa, es necesario capacitarse para tener una comprensión profunda sobre el sector IT. Por otro lado, en una entrevista de trabajo “venta” desde un profesional de recursos humanos hacia un experto de tecnología, es fundamental generar empatía y una conversación que pueda ir más allá de lo expresamente relacionado al puesto. Para eso, es importante estar actualizado en las tendencias del mercado, sucesos en compañías del rubro y toda la información sobre tecnologías que sea posible.

Conclusiones

La presente investigación permite echar luz sobre las distintas aristas de los procesos de selección de perfiles IT, que están atravesados por cuestiones relacionadas con gestión del talento, marca empleadora, cruce de generaciones y un mercado laboral muy competitivo.

Mediante la implementación de una encuesta, pudimos ver cierta coincidencia en la apreciación de los profesionales de recursos humanos encargados de buscar y gestionar talento acerca de diferentes temáticas y situaciones. En definitiva, los procesos de selección para seducir a perfiles de tecnología a ser parte de las organizaciones, deben ser pensados de una manera más sutil, enfocada en el candidato como potencial cliente de la empresa.

La transformación digital y la inversión de las compañías en tecnología facilitan el acceso a nuevas herramientas y el diseño de estrategias más modernas, adaptadas a las nuevas tendencias. Sin embargo, son las personas que forman parte de las organizaciones quienes deben tender puentes, investigar y analizar el mercado para poder desarrollar estrategias competitivas y con un “por qué” detrás que funcione como su razón de ser. Como hemos visto, las acciones sueltas no sirven. Son parches de corto plazo para llegar a resultados sin alcance en el tiempo.

Las estrategias de reclutamiento y selección, para ser efectivas, deben ser parte de un engranaje mucho más grande: la estrategia de la organización. Así como una empresa de consumo masivo debe diseñar un producto que cubra alguna necesidad de sus consumidores, comunicarlo y hacerlo accesible para su consumo, una empresa debe pensar en su producto (propuesta de valor al empleado), debe comunicarlo (marca empleadora) y hacerlo accesible para su consumo, o en este caso, experiencia. La experiencia de este esquema de gestión de talento la tendrán los candidatos y colaboradores que pertenezcan a la organización.

Muy importante es lograr que esa experiencia que los colaboradores experimenten al formar parte de una organización sea acorde a las expectativas planteadas previamente, a la comunicación recibida, al aspiracional creado. Porque uno de los factores que hacen de las estrategias de reclutamiento y selección de perfiles IT en AMBA un universo distinto de otras estrategias es lo que llamamos pleno empleo: “si las cosas no van bien en la organización donde estoy, me voy a otra”. Este es el caso de los profesionales IT, que forman parte de un mercado donde su talento es requerido por muchas compañías al mismo tiempo.

En este sentido, como vimos, es muy difícil desde una empresa poder cumplir con la totalidad de las expectativas que puede tener un candidato: económica, de desarrollo, de bienestar, de impacto, de beneficios, entre otras. Sin embargo, es menester que las organizaciones desarrollen el mejor esquema de compensaciones y beneficios posible, junto con un esquema de valores, visión, feedback (retroalimentación), políticas y objetivos en conjunto. De esa manera, y con una correcta estrategia de comunicación y generación de marca empleadora, las empresas podrán gestionar el talento y los procesos de selección explotando sus ventajas competitivas.

La organización como un todo, las distintas jerarquías y áreas, deben trabajar en conjunto para fortalecer un esquema de motivos por los cuales un candidato elige trabajar en la organización. El resto de la tarea estará en elegir las herramientas, canales, tecnologías correctas para comunicarlo. Pero si Recursos Humanos no está en la agenda del negocio, posiblemente esto sea muy difícil de llevar a cabo.

El mercado local es muy competitivo, y han llegado en los últimos años competidores de afuera del país a pujar por el mismo talento. Su ventaja es que pueden ofrecer dólares y desafíos interesantes. Pero como vimos en la presente investigación, es posible dar pelea a esas propuestas ofreciendo a los talentos una experiencia más rica desde distintos frentes que mencionamos durante el trabajo.

Recomendaciones

Algunas recomendaciones que se desprenden de este trabajo de investigación y de mi experiencia personal de más de seis años en reclutamiento y selección de perfiles IT en empresas de AMBA:

- Diseñar una estrategia de reclutamiento y selección innovadora, realizable y disruptiva. Hacer “benchmark” o análisis de qué están haciendo en las

empresas para replicar lo bueno y descartar lo malo, agregándole la impronta deseada en cada empresa.

- Analizar distintas herramientas, tecnologías, leer, informarse, probar, equivocarse para luego, con esta información, poder elegir la metodología o tecnología que más se adapta a nuestras necesidades.
- Entender al candidato: ponerse en su lugar para intentar pensar cómo me gustaría a mi que sea el proceso de selección ideal.
- Leer, informarse, preguntar. El candidato va a valorar siempre hablar con alguien que esté en tema con su universo, el de la tecnología. Conocer sobre tecnología nos hace como reclutadores más interesantes para poder hablar, con altura, sobre el tema que domina nuestro interlocutor.
- Trabajar junto con el negocio: diseñar planes de implementación en conjunto con otras de la empresa (por ejemplo, Marketing, IT, etc) mostrándole al negocio cuál es la ventaja de dicha implementación. Generar indicadores de retorno de inversión, disminución de la rotación, aumento de tráfico a la web, entre otros, puede ayudar a convencer a los decisores sobre invertir en el desarrollo de procesos de selección más innovadores.
- Trabajar con el foco en la experiencia de las personas como parte de una organización. Trabajar con los líderes. Hacer lo que predicas.
- Pensar el liderazgo en las organizaciones como factor fundamental para lograr el compromiso y la motivación de sus colaboradores. El trabajo en equipo como parte de una empresa con un objetivo en común donde se destinan los esfuerzos por algo trascendente solo existe en la percepción de los colaboradores si es bien comunicado por sus líderes. El liderazgo es la clave de la motivación.

Anexo I –Modelo de Encuesta

Se adjunta a continuación el modelo de Encuesta confeccionado para la presente investigación:

Trabajo de investigación - Procesos y estrategias de reclutamiento, atracción y selección de perfiles IT

La siguiente encuesta forma parte del trabajo de investigación final de la Maestría en Recursos Humanos cursada en la Universidad de Buenos Aires.

Es una breve encuesta que no llevará más de 10 minutos ser respondida.

Las respuestas volcadas serán anónimas y confidenciales.

Muchas gracias!

*Obligatorio

1. Estudios (máximo alcanzado)

Marca solo un óvalo.

- Secundario
- Terciario
- Grado universitario
- Posgrado
- Maestría

2. Edad

Marca solo un óvalo.

- Entre 18 y 25
- Entre 26 y 32
- Entre 33 y 40
- Más de 40

3. Género

Marca solo un óvalo.

- Mujer
 Hombre
 Otros: _____

4. Antigüedad en mi empresa actual

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
 Entre 1 y 3 años
 Entre 3 y 5 años
 Más de 5 años

5. En mi empresa actual *

Marca solo un óvalo por fila.

	Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	De acuerdo	Algo en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Los procesos para captar talentos IT, se transforman adaptándose al uso de nuevas tecnologías en selección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los candidatos IT llegan al proceso de selección con conocimiento previo de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RRHH y los líderes diseñan políticas conjuntas para gestionar el talento IT de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La transformación digital interna se aceleró abruptamente por influencia del contexto COVID-19

El área de Talento ha adaptado sus procesos a lo Digital

Todos los entrevistadores están alineados

en las expectativas planteadas al candidato en el proceso

Mantener el compromiso de los colaboradores IT con la compañía presenta mayor dificultad respecto de otras áreas

6. Se trabaja y mide el compromiso de los empleados de IT con indicadores concretos? Cuáles? *

7. Qué complejidades identifica en el mercado de perfiles IT hoy en día? *

8. Donde encuentra mayor actividad en el mercado laboral IT? *

Marca solo un óvalo.

- Redes profesionales (Linkedin, etc)
- Redes sociales (Twitter, Facebook, etc)
- Comunidades (MeetUp, etc)
- Webs de empleo (Zonajobs, Bumeran, etc)
- Otros: _____

9. Qué tipo de perfiles IT son más complejos al momento de reclutar? *

Marca solo un óvalo.

- Desarrolladores
- Infraestructura
- Analistas
- Liderazgo - Gerencias
- Ingenieros de Datos
- Business Intelligence
- Otros: _____

Bajo qué modalidad considera más ventajoso llevar adelante procesos de reclutamiento y selección de perfiles IT? *

- Equipos internos de reclutamiento
- Contratación de servicios de reclutamiento
- Ambas en simultáneo

12. Qué valoran los candidatos IT en las propuestas laborales? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Salario
- Beneficios
- Flexibilidad horaria y laboral
- Tecnologías modernas
- Oportunidad de desarrollo profesional
- Capacitación
- Viajes
- Bonos

Otros: _____

13. Qué complejidad encuentra al momento de seleccionar al candidato IT? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Fit cultural con mi empresa
- Exigencias técnicas del área
- Salario/beneficios demandados
- Condiciones de trabajo ofrecidas

Otros: _____

Bibliografía

- Albajari, V., & Mames, S. (2006). *La evaluación psicológica en Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Arthur, D. (1989). *Selección efectiva de personal*. Mexico: Editorial Norma.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Un potencial con barreras: la participación de las mujeres en el área de ciencia y tecnología en Argentina*. Buenos Aires: INTAL.
- Biern, C. (2015). *Transformación digital de los negocios*. Barcelona: Foxize School.
- Boza, F. (2015). *Transformación digital de los negocios*. Barcelona: Foxize school.
- CESSI. (2016). *Reporte de Demanda de perfiles*. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- El Economista*. (Diciembre de 2020). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-12-preven-poca-recuperacion-del-empleo-y-una-tasa-de-desempleo-aun-elevada/>
- Franco, N. (1 de Octubre de 2019). Los desafíos de encontrar y cuidar al nuevo talento digital. Buenos Aires, Argentina.
- Gomez Reina, M. (2013). El proceso de selección de personal. En L. Perez Van Morlegan, & J. C. Ayala, *La gestión moderna en recursos humanos* (pág. 329). Ciudad de Buenos Aires: Eudeba.
- Great Place To Work*. (s.f.). Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/>
- Great Place to Work. (14 de Octubre de 2020). *Great Place to Work*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicacions/prensa/el-exitoso-caso-de-mercado-libre-la-unica-empresa-argentina-en-el-ranking-de-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-el-mundo>
- Guzmán, P. (2016). *Generación Y, el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones*. Mendoza, Mendoza, Argentina: FCE - UNCUYO.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento*. Buenos Aires: Temas.
- Hera, C. M. (2002). *El contrato psicológico, el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- INDEC. (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Buenos Aires.

- IproUP. (Octubre de 2020). *IproUP*. Obtenido de <https://www.iproup.com/empleo/17546-dolar-alto-sueldo-bajo-cuanto-gana-un-profesional-en-argentina>
- Lara Moroko, M. U. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*.
- Luis R. Gómez-Mejía, D. B. (1995). *Managing Human Resources*. Cliffs: Prentice-Hall.
- Maison, P. (2013). *El trabajo en la posmodernidad*. Buenos Aires: Granica.
- Marketing Publishing. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Diaz de Santos Ediciones.
- Mina, P. M. (Noviembre de 2015). Atracción y retención de talento. Problemática en empresas IT de Argentina. Buenos Aires, Argentina: Instituto tecnológico de Buenos Aires.
- Mina, Pablo Miguel. (2015). ITBA. *Atracción y retención de talento. Problemática en empresas IT de Argentina*. Argentina.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas.
- Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos. (2019). *Reporte anual sobre el sector de Software y servicios informáticos de la República Argentina*. Buenos Aires: CESSI.
- O'Keefe, R. (2010). *An approach to uncovering why anyone should choose to work at your organization*. TMP Worldwide .
- Perez Van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Ciudad de Buenos Aires: Pearson.
- Perez Van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2012). *La gestión moderna en Recursos Humanos*. Buenos Aires: Paidós.
- Peter Cheese, R. T. (2008). *La organización basada en el talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Prince Consulting. (2019).
- ProyectosAgiles.Org. (s.f.). *Proyectos Agiles*. Obtenido de <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>
- QuestionPro. (s.f.). *eNPS, la herramienta de medición del compromiso de los empleados*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/enps/>
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal (2ª edición ampliada)*. Buenos Aires: Paidós.
- Richino, S. (s.f.). *Selección de Personal*.

- Rotskier, D. (27 de Mayo de 2020). *De la selección de personal tradicional al reclutamiento IT*. Obtenido de <https://www.mibucle.com/es/notas/de-la-seleccion-de-personal-tradicional-al-reclutamiento-it>
- Ruffa, L. A. (04 de Diciembre de 2009). *La retención de personal en la consultoría de TI en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Sagristá, A. (02 de 06 de 2017). *Talentier*. Obtenido de <https://blog.talentier.com/funciones-habilidades-perfiles-it-mas-buscados>
- Salanova, M. y. (2009). *El Engagement en el Trabajo*. Madrid: Alianza.
- Télam. (1 de Agosto de 2020). *La industria tecnológica sostiene la demanda de empleo*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202008/497058-industria-tecnologica-empleo-demanda-pandemia-camara-software.html>
- Thomson Reuters. (2016). *Recursos Humanos - Area clave en la gestión de la empresa*. Buenos Aires: La Ley.
- Tim Ambler, S. B. (1996). *The Employer Brand*. Londres.