



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación del MBA**

**La dificultad de conseguir roles  
especializados en IT**

Por:

**Fernando Javier Prato**

Mentor:

**Sebastián Steizel**

**Victoria, Provincia de Buenos Aires, 30 de septiembre de 2015**

## Contenido

1.	Resumen ejecutivo .....	3
2.	Problemática a investigar .....	4
3.	Pregunta de investigación .....	5
4.	Marco teórico .....	6
4.1.	La industria IT en Argentina .....	6
4.2.	Nuevas tendencias en la relación empleado – empresa - mercado .....	10
4.3.	Relaciones laborales de la industria IT .....	12
4.4.	Atracción y retención laboral en la industria IT .....	14
5.	Metodología .....	17
5.1.	El abordaje metodológico .....	17
5.2.	Unidad de análisis .....	17
5.3.	Muestreo y recolección de los datos .....	18
6.	Resultados de las entrevistas .....	20
6.1.	Resumen .....	20
6.2.	Atracción y retención .....	21
6.3.	Formación de los empleados .....	22
6.4.	Perfiles buscados .....	23
6.5.	Planes de contingencia .....	23
6.6.	¿Búsquedas internas o externas? .....	24
6.7.	Análisis de las entrevistas y el marco teórico .....	25
6.8.	Conclusiones .....	27
6.9.	Limitaciones .....	28
7.	Recomendaciones para la acción .....	29
8.	Bibliografía .....	30
9.	Anexo 1 – Modelos de entrevistas .....	32
10.	Anexo 2 – Entrevistas realizadas a RRHH .....	33
11.	Anexo 3 – Entrevistas realizadas a Líderes de Proyectos .....	43

## 1. Resumen ejecutivo

La industria IT en la Argentina es uno de los principales motores competitivos que presenta nuestro país actualmente. Se ha trabajado en los últimos años en elaborar un ámbito favorable al desarrollo de dicha actividad, pero aún quedan dificultades por resolver. Uno de ellos es la enorme demanda de personal especializado por las empresas y la imposibilidad de satisfacerlo.

El trabajo que aquí presento intenta investigar las razones de dicha dificultad para obtener roles tecnológicos especializados. Partiendo del análisis actual de la industria IT en nuestro país y el trabajo que se ha ido realizando a lo largo de los últimos 10 años en lo referente al marco legal y promoción de la industria; indagamos luego respecto de nuevas tendencias en las relaciones entre el empleado y la empresa y nuevos paradigmas que nos definen un empleado más orientado al mercado en sí que al desarrollo dentro de una empresa. Continuamos luego con cambios y tendencias propios de la industria IT, concluyendo nuestro marco teórico analizando los últimos estudios y propuestas en lo que concierne a la atracción y retención del personal por parte de las empresas de dicha industria.

Este marco teórico nos permitió sentar una base conceptual antes de dar el siguiente paso, que consistió en la búsqueda de información de campo, cualitativa, que obtuvimos mediante entrevistas a un número de empresas de la industria y ciertos roles dentro de ellas. De esa manera, nos nutrimos de experiencias y casos reales provenientes de empresas y roles que deben lidiar diariamente con el problema que nos preocupa.

Así, pudimos determinar una correlación entre la teoría y lo que realmente llevan a cabo las empresas, mostrando ser conscientes de muchos cambios actuales, pero también descuidando algunos aspectos como ser el desfasaje entre el contenido de las carreras informáticas y las necesidades concretas de las empresas.

Aun así, quedan áreas con trabajo por hacer y mejorar. Por ello, proponemos aquí también una serie de medidas que potencialmente ayudarían a salvar estas diferencias entre las necesidades de las empresas y las formaciones de los empleados. Partiendo de una mayor colaboración entre universidades y empresas, hasta la elaboración de planes de carreras o el brindar beneficios, mucho puede hacerse por mejorar. Y aquí pretendemos por lo menos esbozar un posible camino en pos de ese objetivo.

## 2. Problemática a investigar

El presente trabajo pretende analizar la problemática que enfrentan las empresas en la industria IT para obtener personal con roles especializados. En un mundo dominado por la tecnología y con la aparición constante de nuevas tecnologías, las empresas del sector IT se ven forzadas a adoptar nuevas tecnologías y utilizar constantemente nuevas herramientas y procesos a fin de mantenerse actualizados y competir en el mercado.

El sector de la industria de software viene siendo desde principios del 2000 uno de los principales sectores estratégicos del país, con pleno empleo y alto crecimiento, con un crecimiento del 30% registrado en 2014 (iprofesional 2015). Pese a ello, cada día es más difícil para las empresas tecnológicas obtener personas con conocimientos tecnológicos especializados, lo que las lleva a buscar alternativas para suplir esta carencia, pero que siguen sin resolver el problema de fondo.

Estudios recientes indican que la Argentina tiene un déficit anual de aproximadamente 15000 profesionales de la informática. Un relevamiento realizado por PERFIL en 2015, indica que aproximadamente 20.000 alumnos comienzan cada año carreras informáticas, egresando sólo el 20% de ellos. Muchas son las razones para el abandono de las carreras, como ser la complejidad de las mismas y su larga duración, pero también en muchos casos los estudiantes comienzan a trabajar y son efectivizados, abandonando sus estudios (Garabetyan, 2015).

Asimismo, como remarcaran Beech, Artopoulos y Davidziuk (2008), esta carencia o falta de profesionales impulsa una guerra entre las empresas por quitarse los recursos y posteriormente retenerlos. Aquí, las empresas grandes hacen pesar su nombre y ventajas por sobre las pequeñas empresas, quitándoles muchos de sus empleados.

En este contexto es que las empresas del sector IT deben moverse para suplir sus puestos especializados, y de allí mismo surge la dificultad. Y si consideramos que el sector IT es uno de los más competitivos y de mayor crecimiento en la Argentina, debemos trabajar en seguir apuntalándolo y desarrollándolo.

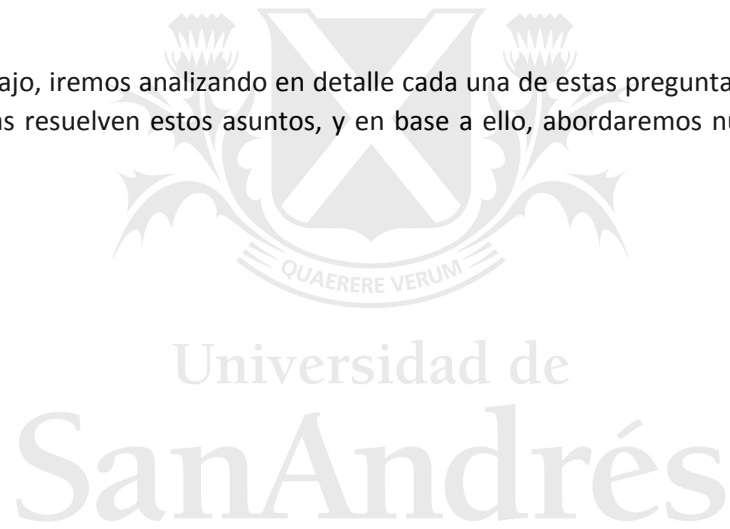
### 3. Pregunta de investigación

Del punto anterior se desprende la pregunta que guiará este trabajo: **¿Qué hacen las empresas del sector IT para cubrir sus necesidades de puestos especializados en las funciones tecnológicas?**

El objetivo de este trabajo será comprender cómo hacen las empresas para afrontar esta problemática actualmente. Esto nos lleva a otra serie de preguntas que se desprenden de la primera:

- ¿Qué problemas enfrentan las empresas en su búsqueda de perfiles especializados?
- ¿Buscan entre sus propios recursos o fuera de la empresa?
- ¿Capacitan o contratan por skills?
- ¿Incorporan o tercerizan?

A lo largo del trabajo, iremos analizando en detalle cada una de estas preguntas, indagando sobre cómo las empresas resuelven estos asuntos, y en base a ello, abordaremos nuestra pregunta de investigación.

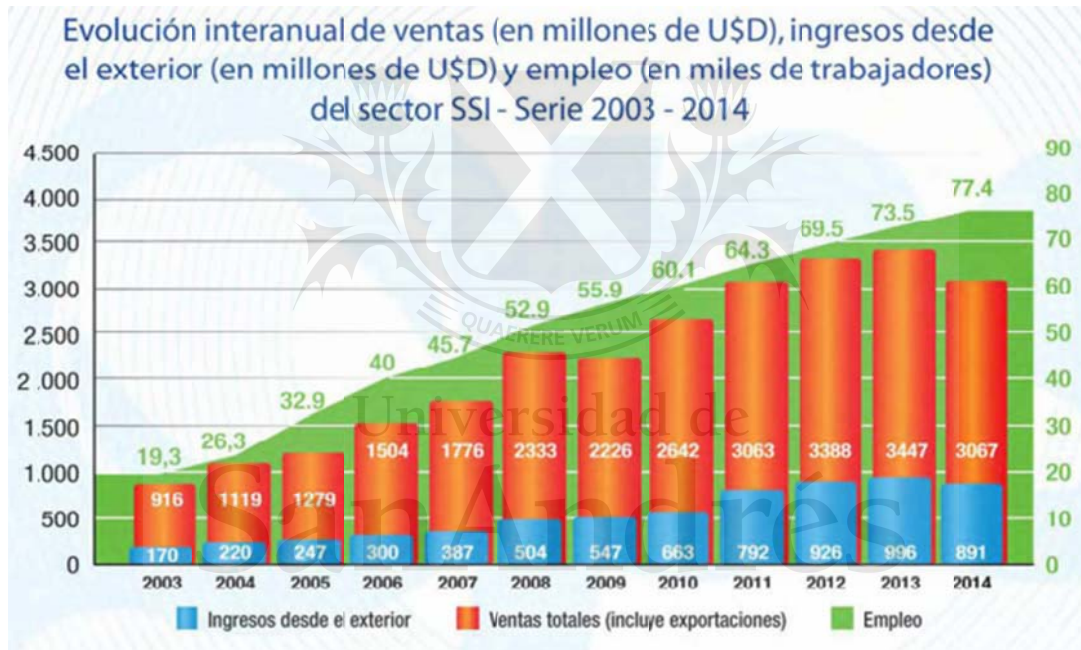


## 4. Marco teórico

### 4.1. La industria IT en Argentina

Desde comienzos del nuevo milenio, el sector IT ha ido cobrando fuerza de manera continuada, llegando a ser hoy en día uno de los sectores más competitivos y con potencial del país. El mercado IT en la Argentina ha crecido a razón de un 10-15% anual durante la última década, con una facturación que supera los 3000 millones de dólares y alrededor de 80 mil personas empleadas (Figura 1).

**Figura 1: Evolución de ventas en la industria argentina del software**



Fuente: OPSSI (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República). Reporte anual sobre el sector de software y servicios informáticos de la República Argentina, Junio 2015. <http://www.cessi.org.ar/opssi>

Acompañando esta tendencia y reforzándola, el Ministerio de Industria de la Nación en conjunto con cámaras y empresas del sector, elaboraron en 2010 el Plan Estratégico Industrial 2020 (Figura 2), que en lo que respecta a la industria IT se ha propuesto duplicar los puestos de trabajo, triplicar la facturación y cuadruplicar las exportaciones.

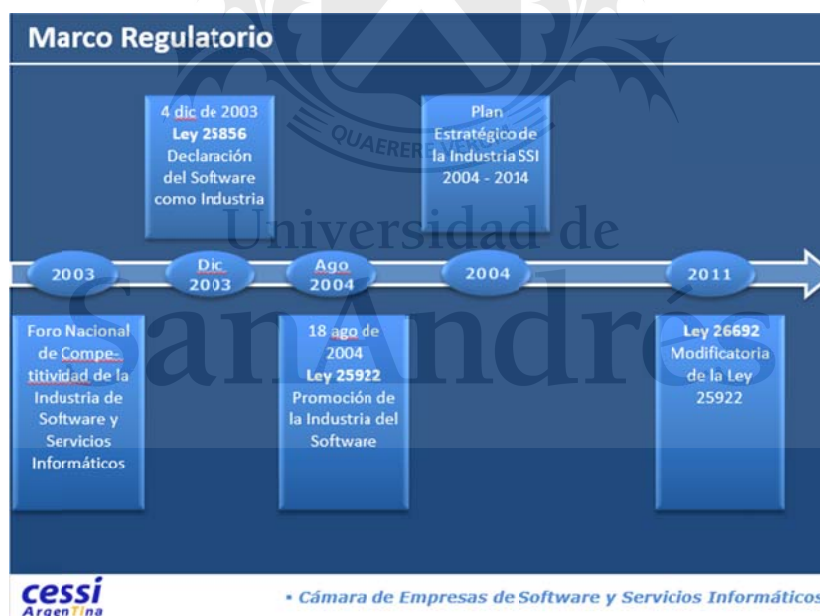
**Figura 2: Objetivos Plan Estratégico Industrial 2020**



Fuente: <http://www.industria.gob.ar/software-2/>

La Argentina se ha esforzado también en impulsar y apuntalar esta industria desde el marco regulatorio durante los últimos 15 años, partiendo desde la ley de declaración de industria en 2003 y las leyes de promoción del software de 2004 y su modificación en 2011, adhiriéndose luego a estas también muchas leyes provinciales (Figura 3).

**Figura 3: Marco regulatorio**



Fuente: Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos

Todo este marco proporciona muchos beneficios para todas las empresas que componen el sector IT a fin de impulsarlo, pero también exigiendo unos requisitos mínimos. La ley de promoción de software (InfoLEG, 2011) abarca todos estos aspectos:

1) Régimen de Promoción

- 70% de Crédito Fiscal sobre el pago de cargas patronales para pagar Impuestos Nacionales (IVA)

- 60% de Exención del Impuesto a las Ganancias
- Estabilidad Fiscal hasta 2019
- Exigencias:
  - 50% o más de actividades promovidas (medido en masa salarial o cantidad de personas)
  - Certificación de Calidad
  - Exportar como mínimo el 8% de la Facturación Total
  - Invertir en I+D como mínimo el 3% de la Facturación Total

## 2) FONSOFT – Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software

- Recursos que anualmente se asignen a través de la ley de presupuesto
- Ingresos por las penalidades previstas ante el incumplimiento de la ley
- Ingresos por legados o donaciones
- Fondos provistos por organismos internacionales u organizaciones no gubernamentales

En conjunto con este marco regulatorio, la Argentina trabajó en la elaboración de un plan estratégico 2004-2014 (CESSI, 2014) para el desarrollo de esta industria, atacando los distintos aspectos relacionados, de la formación de profesionales hasta el financiamiento o subsidio y apoyo a emprendimientos de software. Para facilitar e impulsar dicho plan, tanto el sector público como el privado trabajaron en la elaboración de un importante conjunto de políticas nacionales, enfocadas en cada aspecto crítico de la industria:

### RECURSOS HUMANOS

- ✓ Programa de Capacitación “Becas Control+F”, con financiamiento del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (U\$\$ 8 millones), conjuntamente con Microsoft, Sun Microsystems, Cisco, IBM y Oracle + CESSI. Capacitar a 12.000 jóvenes en tecnologías de estas empresas y 450 docentes.
- ✓ Programa de Capacitación “Becas Control+F y Control+A (25 efectores), con financiamiento del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Capacitar a 3000 jóvenes en distintas tecnologías y 1000 en alfabetización digital. 2° semestre de 2011
- ✓ Becas del Bicentenario. Incentivar estudio de carreras TIC (Ministerio de Educación)
- ✓ Becas Universitarias para carreras TIC. Evitar la deserción en las carreras TIC (Ministerio de Educación)



- ✓ Plan de Tecnicaturas Universitarias (Ministerio de Educación) (+80 nuevas Tecnicaturas TIC)
- ✓ Fomento de Tecnicaturas Secundarias y Terciarias (INET – Ministerio de Educación)
- ✓ Creación de Parques Tecnológico-Productivos en Universidades (Universidades Públicas Nacionales – Ministerio de Educación – Gobierno de la Pcia. de Buenos Aires)
- ✓ Difusión y Promoción de Carreras Informáticas (Iniciativas público-privadas)
- ✓ Plan Dale Aceptar – Fundación Sadosky

#### INVESTIGACION Y DESARROLLO

- ✓ Fundación Dr. Manuel Sadosky de Investigación y Desarrollo (Decreto Presidencial 2009). (Iniciativa Público – Privada: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva + CESSI + CICOMRA)

#### FINANCIAMIENTO

- ✓ *Oferta*
  - ✓ Subsidios y créditos del FONSOFT, FONTAR, FONARSEC (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva para certificación de calidad, I+D+i, exportación, capacitación, inversión tecnológica, desarrollo de innovación conjunto público-privado, otros)
  - ✓ Programas Internacionales VII Programa Marco (Proyecto FIRST ALETI) y Programa Iberoeka (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva para desarrollos de innovación conjunta con empresas europeas y americanas)
  - ✓ Distintos Programas de la SEPYME (Ministerio de Industria) para capacitación, certificación de calidad y desarrollo de clusters regionales
  - ✓ Créditos a tasas preferenciales del Programa PRODER (Banco de la Nación)
- ✓ *Demanda*
  - ✓ Subsidios y Créditos diversos para la adquisición de TICs (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Ministerio de Industria y algunos Bancos Públicos)
- ✓ *Industria TIC*
  - ✓ Se está confeccionando el Programa Nacional de Desarrollo de la Industria de Software, proyecto de CESSI con el Gobierno Nacional (Presidido por Ministerio de Industria) para la adquisición de financiamiento de organismos multilaterales de créditos para ser aplicado a potenciar las políticas públicas

Estas políticas, sumadas a un contexto financiero de devaluación impulsaron enormemente el desarrollo de la industria IT en la Argentina, atrayendo empresas y proyectos extranjeros, aprovechando mano de obra altamente capacitada y barata en relación a otros países.

Podemos ver que se ha trabajado mucho en la Argentina para impulsar el sector IT, forjando un marco legal que propicie el crecimiento del mismo, así como un universo de medidas para fomentar el crecimiento de las empresas y formar personas en carreras relacionadas. Sin embargo, pese al gran valor que aportan estas medidas para el desarrollo del sector a mediano y largo plazo, cabe preguntarse si no están descuidándose temas del corto plazo como ser la competencia de las empresas que están creciendo dentro de ese entorno favorable, pero que compiten duramente entre sí por obtener los escasos perfiles especializados que se encuentran en el mercado.

Esta competencia entre las empresas de IT por los recursos humanos, no es más que un síntoma de la escasez de mano de obra especializada. Beech, Artopoulos y Davidziuk (2008) nos plantean que el crecimiento de la industria IT y la demanda de capital humano especializado siguen un nivel de crecimiento que la educación formal no es capaz de acompañar. Asimismo, plantean la necesidad de una importante reforma en el sistema educativo.

En la actualidad, seguimos siendo testigos de la misma carencia de capital humano y la misma necesidad de una reforma educativa. El Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (OPSSI), en su reporte anual para 2015, nos muestra una expectativa de crecimiento del empleo en la industria del 11,6%, el doble con respecto a 2014. Sin embargo, aclaran que dichas cifras están vinculadas más a la demanda de personal calificado que a su satisfacción efectiva. Eso podemos verlo reflejado en el déficit anual de 15000 profesionales informáticos que mencionáramos al comienzo de este trabajo.

#### 4.2. Nuevas tendencias en la relación empleado – empresa - mercado

La revolución tecnológica ha trastocado el mundo laboral y la relación empleado – empresa. La industria IT tal vez sea el más claro ejemplo de esto.

A lo largo de las últimas décadas, hemos sido testigos de cómo la tecnología ha ido revolucionando nuestro modo de vida, metiéndose poco a poco en todas nuestras actividades cotidianas, incluyendo nuestro trabajo. Tiempo atrás, era impensado concebir un futuro sin estar ligado por años a una empresa y crecer allí. Era impensado o poco usual formarse fuera del ámbito de la empresa y enfocado en uno mismo, y se esperaba que las compañías proveyeran esos conocimientos.

Las empresas hoy en día se enfrentan a un nuevo dilema con sus empleados, donde la relación laboral adopta la forma de lo que Capelli (2001) llamó el nuevo pacto del trabajo, definido como la entrada del mercado en la empresa y la nueva configuración de las relaciones laborales de sus empleados y el mercado. Aquí, se rompen los contratos usuales entre empresa y empleado enfocados en la seguridad laboral, capacitaciones internas, antigüedad, seguridad en la remuneración, promociones, etc. En su lugar, nuevos paradigmas se hacen presentes, donde las relaciones ya no se dan entre el empleado y la empresa, sino entre el empleado y el mercado,

orientando las carreras fuera de los límites de las organizaciones, dejando en manos del empleado su capacitación y enfocando su lealtad a la carrera individual. En palabras de DeFillippi y Arthur (1994), los trabajadores se tornan emprendedores orientados al mercado en sus roles de trabajo.

Siguiendo la misma línea, Stone (2000) nos habla de un nuevo contrato psicológico entre las empresas y los empleados, donde la empresa abandona las usuales promesas de promociones y seguridad del trabajo a largo plazo, pasando ahora a ofrecer otros atractivos a unos empleados cuyos lugares de trabajo ya no se restringen a una empresa, y quienes buscan aprender y emprender. La autora también nos describe nuevos brotes incipientes respecto de las relaciones laborales, donde se incluyen mecanismos para ayudar a las personas a balancear su vida personal y laboral. Sobre este último punto, Jones, Burke y Westman (2013) nos dicen que para que los empleados puedan balancear su vida laboral y social, deben tener mayor libertad para decidir y realizar sus tareas, así como un mayor control sobre ellas. Pero esto solo no es suficiente. También las empresas deben apoyar estas iniciativas.

En este contexto, en cierta forma contrario a los intereses tradicionales de las empresas de retener por largo tiempo sus empleados, es que las empresas de IT deben moverse actualmente, lo que torna aún más compleja y difícil la búsqueda de especialistas.

Los avances tecnológicos nos han hecho ser testigos de cómo las barreras geográficas y espaciales han sido derribadas de forma sistemática, haciendo que las relaciones laborales no sean algo meramente local ya, y que pasen a ser algo global, caracterizado por la movilidad y facilidad de acceso y comunicación. Kakahara y Sorensen (2002) definen al profesional moderno como “móvil” desde 3 ángulos:

- **Operacional.** Estos recursos humanos son utilizados *on demand*
- **Espacial.** El trabajo es realizado independientemente de la ubicación de sus recursos.
- **Interactivo.** Los trabajadores ya no se encuentran restringidos por cuestiones físicas o geográficas para comunicarse y usan una multiplicidad de medios que facilitan y mejoran la comunicación e interacción.

Siguiendo la idea de Stone (2000) del nuevo contrato psicológico y empleados que buscan aprender, Siobhan O'Mahony (2006) introdujo el concepto de “*stretchwork*” como una idea de un puente entre conocimientos probados de un empleado y nuevos conocimientos. Así, hoy en día muchas empresas contratan empleados por sus conocimientos específicos, pero dando la chance a su vez de adquirir nuevos. De esta forma, la empresa se garantiza disponer de un experto en un tema para trabajar en sus necesidades, dándole a su vez al empleado la chance de desarrollarse y adquirir nuevas habilidades.

### 4.3. Relaciones laborales de la industria IT

En el marco de estas nuevas tendencias en las relaciones laborales, la industria IT no ha quedado exenta de cambios en este sentido. Los avances tecnológicos permiten ignorar barreras como la distancia o el compartir el mismo espacio, compartir información, capacitarse o llevar a cabo reuniones desde cualquier lugar. Esto llevó al surgimiento de nuevas relaciones laborales entre los empleados y las empresas tecnológicas, donde la movilidad espacial y la flexibilidad temporal toman preponderancia (Hardill, 2002).

Los últimos años han visto crecer tendencias como el trabajo freelance en IT, así como el trabajo remoto, ambas claramente posibles gracias a la tecnología y la facilidad de comunicación y conexión de hoy en día. Hardill and Green (2003) nos describen 3 prácticas crecientes en los trabajos tecnológicos:

- *Trabajo remoto parcial*, donde los empleados reparten su tiempo entre la oficina y su hogar, pasando a ser esta última una extensión del lugar de trabajo.
- *Hot-desking*, en la cual los empleadores proveen menos espacio de oficinas del que requiere su número de empleados, sobre la base de que no todos los empleados estarán todos los días en la oficina.
- *Trabajo móvil*, en el cual el empleado no concurre a la oficina del empleador y es 100% remoto

Estos cambios tecnológicos no sólo han afectado las relaciones entre las empresas de IT y sus empleados, sino la estructura de la organización en sí. Kazi, Yusoff y Khan (2014) nos hablan de la aparición de cambios en las estructuras organizacionales, donde muchos trabajos antes realizados por empleados son ahora delegados a freelancers, a quienes describen como contratistas independientes trabajando en contratos de corto plazo para varios empleadores simultáneamente.

Siendo la industria IT orientada netamente a servicios, eso se ha trasladado también a las *software factories* y sus trabajadores, donde Shevchuk y Strebkov (2012) definen a los freelancers como prestadores de servicios independientes, aduciendo además que debemos dejar de lado el término “empleador” en favor de “cliente”.

Asimismo, como menciona Esteves (2009) en su tesis sobre contratos idiosincráticos y retención del talento, la economía del conocimiento ha fomentado el decrecimiento del valor de los activos duros de las empresas en favor de las capacidades de sus empleados, tornándose crítica entonces la relación con los mismos. Así, fueron viendo la luz nuevos contratos de empleo, donde tanto el empleador como el empleado se ven beneficiados (Rousseau, 2005). Estos contratos se caracterizan por ser:

- **Negociados individualmente:** No se rigen por estándares del mercado. Las negociaciones son llevadas a cabo mano a mano entre el empleado y el empleador. Cuanto más especializado esté el empleado y cuánto más lo necesite el empleador, aumentará su poder de negociación, y así, diferentes empleados, aún con el mismo rol, podrán buscar y lograr distintos beneficios a cambio de su experiencia.

- **Heterogéneos:** Como mencionábamos en el punto anterior, al no basarse en estándares del mercado, estos contratos son personalizados y adaptados para una persona específica, pudiendo diferir radicalmente del contrato de otra persona con el mismo rol, y otorgando distintos beneficios o salarios.
- **Beneficiosos para ambas partes:** El objetivo de estos contratos no es más que beneficiar a todos. Así, el empleador podrá obtener ese conocimiento específico que necesita, y asegurar su retención. El empleado por su parte, obtiene condiciones y beneficios favorables que facilitan su trabajo, lo motivan e incitan a permanecer allí.

Este tipo de contratos a su vez da origen a nuevos conceptos laborales como el “*job crafting*”, que se define como el cambio de los límites y condiciones de trabajo, así como las relaciones laborales y el propio significado del trabajo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Aquí, los empleados son agentes libres, que determinan sus propias carreras y experiencias laborales, volviéndose “artesanos” de sus propios trabajos y carreras.



Universidad de  
**San Andrés**

#### 4.4. Atracción y retención laboral en la industria IT

El dinamismo de la industria IT, el constante avance tecnológico y la necesidad de cubrir roles especializados han llevado a las empresas tecnológicas a replantearse sus estrategias de atracción y retención de nuevos roles.

En un estudio realizado sobre el sector IT de la India, Yadav (2012) describe a la industria IT como basada en las personas, donde el rol de recursos humanos se vuelve crucial. La creatividad, innovación, conocimientos y habilidades de los empleados son las principales herramientas de la empresa. En un mercado donde las oportunidades laborales abundan y donde hay falta de candidatos, recursos humanos se encuentra con un verdadero desafío por delante. Rawat (2013) en su estudio de las estrategias actuales de atracción y retención en IT nos marca que los empleados buscan desafíos y adquirir nuevos conocimientos, flexibilidad laboral y un buen paquete salarial, y sobre esto deberán hacer foco los reclutadores para atraerlos.

Por otro lado, el paso siguiente a la atracción no es menos complejo: la retención. Sobre este tema, Rawat destaca la importancia de dar la oportunidad a los empleados de adquirir nuevos conocimientos y capacitarlos, para así aumentar su valor en el mercado laboral. Menciona asimismo la importancia de la compensación salarial a la hora de la retención, para evitar así que el empleado opte por irse a otra compañía con mejor salario.

Sobre este asunto, Irwin (2011) aconseja el pago por performance a fin de retener a los empleados y motivarlos mediante bonos si exceden las expectativas u otros beneficios. Estos beneficios no sólo apuntan a motivar a los empleados sino a mejorar además su satisfacción laboral.

A todo esto algunos autores como Kar y Misra (2013) agregan la importancia de garantizar el balance entre vida personal y laboral para lograr la retención. Los empleados actualmente son cada vez más exigentes respecto de su tiempo y vida personal, por lo que aun si el trabajo les resulta desafiante e interesante, no se los podrá retener largo tiempo si dicho trabajo termina robando tiempo de sus vidas personales.

La industria IT Argentina no ha escapado a todas estas tendencias, y en los últimos años se ha incrementado el interés de los empleados en optar por opciones freelance o contar con el beneficio de trabajar desde sus hogares, en ocasiones haciéndolo para empresas del exterior, lo que dificulta aún más el trabajo de las empresas locales por obtener roles especializados.

Estas tendencias van imponiéndose con el paso del tiempo, lo que fuerza a las empresas a replantearse sus estrategias de reclutamiento y retención. Los empleados cada vez valoran más su vida personal y realización por sobre la pertenencia a una empresa o la seguridad que la misma pueda ofrecerle.

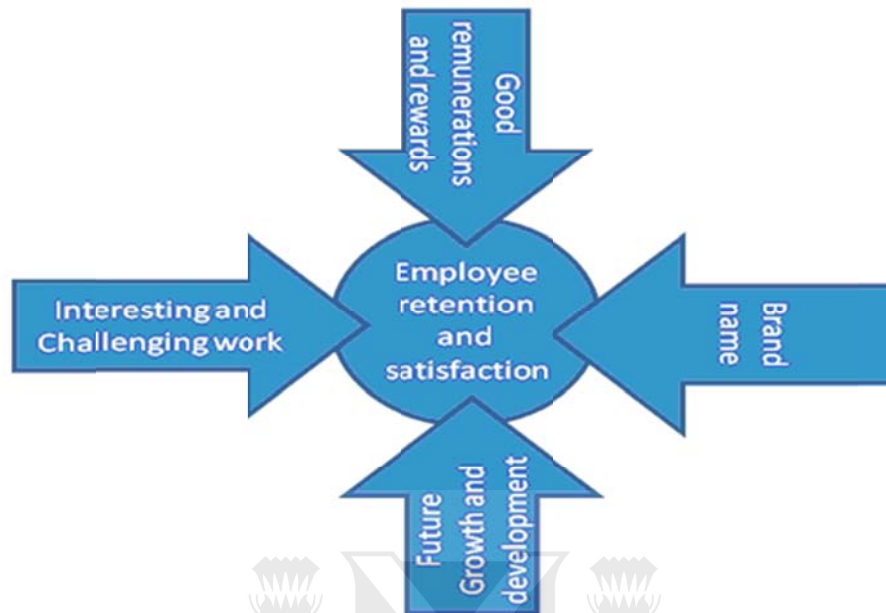
Dockel, Basson y Coetze (2006), en su artículo *"The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees."*, nos mencionan que los empleadores del sector IT actualmente enfrentan la dificultad de retener sus empleados tecnológicos debido a una escasez general de candidatos experimentados y a las agresivas tácticas de reclutamiento de otras compañías. Analizando dicha cuestión, los autores, de igual forma que

McNee (1998) identifican 6 factores claves que deben ser considerados para la retención de empleados tecnológicos (Figura 4):

- **Compensación:** El salario es el principal incentivo utilizado para retener a los profesionales tecnológicos. De acuerdo a Kochanski and Ledford (2001), un salario competitivo tiene una alta correlación con la intención de permanecer de los empleados tecnológicos, aunque una vez logrado, otros aspectos cobran mayor importancia.
- **Características del trabajo:** Los trabajadores de IT y tecnológicos en general necesitan hacer trabajos interesantes, ser desafiados, y tener la oportunidad de aprender nuevas tecnologías. De manera contraria, un trabajo monótono o sin desafíos no resultan atractivos y aumentan las posibilidades de descontento y de que busquen un cambio (Kochanski y Ledford, 2001). Relacionado a esto, los trabajadores de IT también buscan tener autonomía y variedad de proyectos.
- **Entrenamiento y oportunidades de desarrollo:** Alineado al punto anterior, los empleados tecnológicos desean aprender nuevas tecnologías y ser entrenados. Cataldo, Assen y D’Alessandro (2000), los empleados con conocimientos tecnológicos específicos se han tornado cada vez más difíciles de encontrar, y es allí donde las empresas detectaron la necesidad de medidas más proactivas para retener y formar a dichos empleados, tornándose esencial el training. Asimismo, la capacitación no sólo permite retener ese conocimiento, sino que además afecta psicológicamente a los empleados, generando la sensación de que la empresa se ocupa de ellos (Chang, 1999).
- **Soporte de supervisores:** Kochanski y Ledford (2001) nos dicen que los empleados tecnológicos valúan el feedback de sus compañeros y supervisores. Dado que gran parte de su trabajo es tácito o difícil de ver y medir, proveer dicho feedback con frecuencia ayuda a generar actitudes positivas de los empleados hacia la organización y ayuda a retenerlos.
- **Oportunidades de carrera:** De acuerdo a Baruch (2004), las prácticas orientadas a la carrera como el training, promociones, plan de carrera, etc, están altamente relacionadas al compromiso y permanencia en la empresa. Dada las características que mencionábamos previamente de los empleados tecnológicos, con su búsqueda constante de desafíos y nuevos retos, el brindar la oportunidad de crecer dentro de la empresa e ir formándose resulta un factor vital para la retención.
- **Balance entre trabajo y vida personal:** De la mano de las nuevas tendencias en las relaciones laborales que mencionáramos previamente, los trabajadores tecnológicos no desean sacrificar su vida o tiempo personal. Así, dichos empleados valoran mucho hoy políticas relacionadas a horarios flexibles, trabajo desde el hogar, licencias por familia, etc. McCrory (1999) indica que la mayoría de los empleados tecnológicos considera como muy significativas las medidas a favor del balance entre trabajo y vida personal.



**Figura 4: Factores de atracción y retención**



Fuente: "Talent Management as a Business Strategy", K. Robinson <http://www.ivoryresearch.com/writers/kristina-robison-ivory-research-writer/>

En un trabajo realizado por Cecilia Esteves (2009) sobre los contratos idiosincráticos como herramienta de retención del talento, la autora analiza el caso de IBM Argentina. Allí, analiza distintos contratos que la empresa fue realizando con distintos empleados, nombrando casos de mujeres que negociaban un esquema de flexibilidad para poder dedicar tiempo a sus familias. Otro caso optó por trabajar por la mañana en la empresa y por la tarde desde su hogar. El trabajo 100% remoto estaba presente en otros casos, así como un también el contar con tiempo para posgrados. Los casos fueron de lo más variado, lo que refleja los puntos que mencionábamos anteriormente.



## 5. Metodología

### 5.1. El abordaje metodológico

Dada la naturaleza de la pregunta que motiva este trabajo, seguimos un enfoque metodológico cualitativo, que es un proceso flexible que nos permitió recolectar información de parte de distintos actores de la industria IT, a fin de dar una respuesta a nuestra pregunta.

Este enfoque asume una perspectiva holística (Taylor y Bogan, 1987), no considerando variables, sino considerando a las personas, grupos, empresas, etc. como un todo, estudiando su contexto y las situaciones de cada uno.

Mendizábal (2006) hace especial hincapié en el carácter inductivo de la metodología cualitativa, en su flexibilidad en contraposición a los métodos cuantitativos y estadísticos que miden. Aquí, el investigador podrá estar abierto a lo inesperado, pudiendo revisar y modificar los conceptos que estudia. También, los resultados de estos métodos son descriptivos, no estadísticos, son palabras de los entrevistados y el reflejo de conductas observables.

Estas metodologías nos permitieron enfocarnos en la diversidad de opiniones y contextos donde se mueven las personas, en nuestro caso en particular con foco en las empresas e industria de IT, estudiándolos en su ambiente natural y captando la pluralización de sus ideas frente a situaciones comunes (Flick, 2009).

La investigación cualitativa busca asimismo comprender los hechos y sus significados, permitiendo identificar fenómenos e influencias no previstas, generando a su vez nuevas teorías basadas en ellos (Vasilachis, 2006).

### 5.2. Unidad de análisis

Dado que nuestra pregunta está relacionada a la atracción de recursos especializados en IT, nuestra unidad de análisis fueron las empresas del sector IT o con importante presencia de IT. Tomé esta decisión dado que, si bien algunas empresas no se dedican al desarrollo de software, sí cuentan con un sector de IT que en muchos casos representa más del 50% del total de empleados, por lo que la pregunta que perseguimos, también los impacta.

Luego, para cada empresa nos enfocamos en 2 roles en particular: gerentes de recursos humanos y gerentes de proyectos, que consideré son los principales involucrados y afectados por los asuntos que aquí investigamos.

Los gerentes de RRHH nos brindaron su enfoque desde la perspectiva de la atracción y retención de este personal, sus estrategias y problemas. Por otro lado, los gerentes de proyecto nos dieron una visión más operativa de este mismo asunto y necesidad, compartiendo sus estrategias y opiniones en el día a día de sus proyectos frente a esta situación de roles específicos.

### 5.3. Muestreo y recolección de los datos

A fin de relevar la información necesaria e intentar responder la pregunta que nos motiva, tomamos un muestreo de 7 empresas, incluyendo empresas netamente tecnológicas, así como también otras grandes empresas, que, si bien no son tecnológicas, sí tienen grandes áreas de IT dentro de su organización. En el muestreo incluimos empresas multinacionales, así como algunas empresas nacionales de tamaño chico y medio. Asimismo, incluimos entre las 7 a 2 compañías de recursos humanos orientadas específicamente al mercado IT y freelance. Estas son las empresas seleccionadas:

#### Rubro IT:

- **Globallogic:** Es una multinacional de desarrollo de software y servicios a medida, con base en los Estados Unidos y presencia en 7 países de Europa, Asia y América, entre ellos la Argentina, totalizando más de 500 empleados en el país y más de 7000 a nivel global. En nuestro país posee oficinas en Buenos Aires, Mendoza y La Plata.
- **Globant:** Es la multinacional argentina más grande en el sector IT y única cotizando en bolsa. Ofrece servicios digitales de todo tipo y tecnología, adaptándose a las necesidades del cliente. Nacida en Argentina, tiene actualmente oficinas en 12 países, totalizando más de 5000 empleados entre todas ellas, 70% de los cuales trabajan en nuestro país.
- **Empresa X:** es una pyme argentina dedicada al desarrollo de software, con una planta de 45 empleados actualmente. Por motivos de confidencialidad solicitaron no divulgar su nombre ni los de sus empleados entrevistados.

#### Rubro RRHH/IT:

- **Nubelo:** Es una empresa de recursos humanos orientada al mercado de servicios freelance, orientada al mercado hispanoparlante. Actúa de nexo entre profesionales freelance y las empresas, facilitando herramientas para la gestión y pago de proyectos a distancia. Actualmente poseen 50 empleados.
- **Talent-It Up:** Es una empresa de recursos humanos con presencia en Argentina y Chile, orientada al mercado IT específicamente, ofreciendo servicios de recruiting especializados. Su principal mercado es el argentino y chileno, aunque también tercerizan búsquedas de personal de empresas europeas.

#### Otros rubros:

- **451.com:** Es una compañía norteamericana con oficinas en la Argentina, dedicada al desarrollo a medida de soluciones digitales y marketing online. Actualmente tienen 50 empleados, de los cuales un 50% pertenecen al área de IT.
- **Despegar.com:** Es una empresa del rubro turístico, líder en Latinoamérica, con presencia en 21 países y más de 3500 empleados. Aunque su rubro principal es el turismo, se consideran a sí mismos una empresa de IT al mismo tiempo, dado que más del 60% de sus empleados trabajan en el área de sistemas, desarrollando y dando soporte a sus sitios en toda América Latina.

Opté por esta diversidad de tamaños, expansión e industria a fin de enriquecernos con situaciones, opiniones y estrategias más variadas frente a una misma necesidad que se presenta en todas ellas, y así disponer de más información que nos ayude a responder la razón de este trabajo.

Para la recolección de datos, en primer lugar, se hicieron entrevistas con personal de recursos humanos (gerentes de recursos humanos), a fin de relevar en cada caso cuáles son los problemas que enfrentan al reclutar perfiles tecnológicos especializados y qué hacen al respecto.

Seguidamente, se procedió a entrevistar a líderes de proyectos dentro de esas mismas empresas (a excepción de las de RRHH), a fin de relevar cómo lidian en sus proyectos y sus asignaciones ante la carencia o dificultad de obtener estos perfiles y qué hacen desde sus roles para atacar el asunto.

He elaborado un modelo de entrevista para cada caso, orientando las preguntas hacia cada rol (Anexo 1).

Finalmente, tomando como input las entrevistas y analizándolas desde el marco teórico planteado, procedimos a comparar y analizar los mismos dentro de las siguientes categorías:

- **Atracción y retención:** enfocada en los métodos de reclutamiento y atracción de las empresas seleccionadas, así como sus estrategias de retención e incentivos.
- **Formación de los empleados:** analizaremos y compararemos aquí las respuestas de las empresas respecto de sus planes de capacitación y el desarrollo de sus empleados.
- **Perfiles más buscados:** esto nos permitirá determinar las carencias o principales necesidades de conocimientos específicos de la industria.
- **Planes de contingencia:** dada la existencia de la dificultad de conseguir personal de IT especializado, motivo que impulsa este trabajo, analizaremos aquí las distintas estrategias de las empresas para los casos en que no puedan cubrir dichas posiciones o insuma demasiado tiempo.
- **Búsquedas internas o externas:** aquí, el foco será analizar lo relevado y así determinar qué prefieren las empresas en Argentina a la hora de elegir dónde obtener el recurso que necesitan.

## 6. Resultados de las entrevistas

### 6.1. Resumen

	<b>Atracción y retención</b>	<b>Formación</b>	<b>Perfiles Buscados</b>	<b>Planes de contingencia</b>	<b>Búsquedas internas o externas</b>
<b>Globallogic</b>	Mentoring, flexibilidad, descuentos	Capacitaciones internas, idiomas	Desarrolladores Java, Angular, QA Automation	El resto del equipo cubre el rol	Interna/Externa
<b>Globant</b>	Cambio de proyecto, descuentos, viajes, flexibilidad	Charlas internas, inglés	Desarrolladores senior, QA	Interno part time	Interna/Externa
<b>451.com</b>	Cercanía hogar, almuerzo, vacaciones extendidas, actualizaciones de sueldos	Capacitación interna	Desarrolladores senior	Tercerizar	Externa
<b>Despegar.com</b>	Buenos sueldos, bonos, descuentos, cursos	Universidad interna. Idiomas, descuentos en maestrías, cursos.	Desarrolladores senior, analistas	Cubrir internamente, repartir entre equipo	Interna/Externa
<b>Talent IT Up</b>	Bootcamps, universidades, cursos cortos. Flexibilidad, idiomas. Home office.	Plan de capacitación, plan de carrera	Desarrolladores Java/Ruby/Front end	Rotación interna	Externa
<b>Nubelo</b>	Hiring bonus, revisión salarial, paquete beneficios.	Algunos clientes brinda capacitaciones	Desarrolladores Java, .Net, Mobile, testers, Frontend	Se propone plan de capacitación	Externa
<b>Empresa X</b>	clima distendido, flexibilidad horaria y 3 semanas de vacaciones	Idiomas, charlas internas	Desarrolladores Java	Referentes, mentoring	Interna/Externa

## 6.2. Atracción y retención

Como puede apreciarse del cuadro del punto anterior y de las entrevistas realizadas (anexos 2 y 3), la mayoría de las empresas a la hora de trabajar en la atracción y retención de talentos optan por ofrecer un paquete de beneficios, entre los que destacan los descuentos en diversos negocios (ropa, gimnasios, entretenimiento, etc), así como la flexibilidad horaria.

*“Tenemos horarios flexibles y lo de las vacaciones que mencionaba antes. También por lo general si alguno necesita tomarse algún día lo arregla con su líder y lo hace, no somos estrictos con eso. Muchos de nuestros empleados cursan en la facultad, por ejemplo, y aprecian poder retirarse antes para ir a sus clases” (HR Manager, Empresa X).*

Podemos notar asimismo otra coincidencia de las empresas respecto de algunos beneficios monetarios, incluyendo salarios superiores a la media del mercado, bonos en base a objetivos, revisiones salariales periódicas y hiring bonus entre otros. Sin embargo, estas prácticas no son tan comunes, y algunas empresas sólo lo consideran como última opción.

*“... manejamos ciertos rangos de sueldo dependiendo el proyecto y su presupuesto, aunque a veces algunas búsquedas se prolongaron demasiado y el cliente exigía alguien, por lo que se ofreció algo más, pero es algo inusual” (HR Manager, Globallogic).*

Otras empresas, por el contrario, optan por ofrecer salarios mayores y otros beneficios económicos.

*“Dado que la compañía solo incorpora empleados que vivan en la zona y que además suma otros beneficios, como almuerzo pago, vacaciones extendidas, actualizaciones semestrales de sueldos en base a inflación, etc. En general la gente que ingresa a la compañía y supera los primeros tres meses de prueba, se queda trabajando aquí” (Gerente Operaciones, 451.com).*

*“Tenemos un buen plan de bonos en base a objetivos, y descuentos en muchos negocios y centros de estudio. Eso ayuda a retener” (HR partner, Despegar.com).*

Adicionalmente, vemos también que algunas empresas ofrecen beneficios apuntando a la comodidad del empleado como la ya mencionada flexibilidad, como también opciones de esparcimientos.

*“Les ofrecemos un plan de carrera acorde a lo que ellos quieren, sumado a algunos descuentos que tenemos con muchos negocios en cada ciudad. El horario es flexible y el ambiente super distendido, con televisores, consolas de juego, etc, para que se sientan cómodos en la oficina y la usen cuando quieran” (HR Manager, Globant).*

Los beneficios monetarios y aquellos que permiten lograr un mejor balance entre la vida personal y profesional parecen mostrarse como los más exitosos a la hora de retener estos perfiles especializados.

### 6.3. Formación de los empleados

Un segundo aspecto importante que surge de las encuestas es la necesidad de capacitar y entrenar a los empleados en conocimientos específicos. Si bien las entrevistas han mostrado un abanico de opciones en cuanto a capacitaciones, en todas ellas surgió la existencia de por lo menos alguna forma sencilla de capacitación.

*“Se dan capacitaciones en la empresa, organizadas por los empleados y referentes de distintas áreas. Se desarrolló un programa de mentoring, donde nuestros empleados se ofrecieron tanto como mentores como para ser mentoreados, y así los mentores ayudan a sus mentoreados en su carrera, en guiarlos sobre lo que quieren, aconsejarlos con capacitaciones y desde la experiencia, contactarlos con alguien que pueda ayudarlos, etc”* (HR Manager, Globallogic).

*“No hay un plan formal ni hacemos capacitaciones fuera de la empresa, aunque si ofrecemos cursos de inglés y la gente organiza entre si charlas sobre distintas tecnologías y esos temas”* (HR Manager, Globant).

Otro aspecto importante respecto de la formación son los idiomas, dado que la gran mayoría de las empresas del sector trabajan para clientes del exterior. Por ello mismo, la mayor parte de las empresas entrevistadas presenta algún plan de capacitación de idiomas.

*“Hay capacitaciones de idiomas, aunque dependen del proyecto y si lo autoriza cada líder”* (HR Partner, Despegar.com).

*“Tenemos inglés para todos, en varios niveles, y los referentes que mencionaba antes ocasionalmente organizan charlas en base a temas generales que propusieron otros empleados”* (HR Manager, Empresa X).

Es interesante también destacar cómo algunas empresas optan por realizar las capacitaciones dentro de la empresa y aprovechando los conocimientos de sus empleados, frente a otras que si bien pueden hacer uso de capacitaciones internas, también brindan la posibilidad de capacitarse fuera de la empresa.

*“Hacemos algunas charlas y cursos internos con lo que proponen los chicos en la empresa”* (Project Manager, Globant).

*“Tenemos capacitaciones en idiomas, aunque están dadas por la necesidad de cada proyecto y debe autorizarlos en líder de cada persona. La empresa también ofrece descuentos con algunas universidades para hacer algunos cursos o maestrías”* (Project Manager, Despegar.com).

Un punto crucial que surge de esto es que las empresas no encuentran fácilmente candidatos con conocimientos específicos. Aquí podemos notar nuevamente lo que Beech, Artopoulos y Davidziuk (2008) planteaban respecto del crecimiento de la industria IT, la creciente demanda de capital humano especializado y una educación formal que no es capaz de acompañar dichas necesidades, forzando a las empresas a capacitarlos explícitamente en las herramientas que la empresa necesita.

## 6.4. Perfiles buscados

Es notoria y unánime la necesidad de todas las empresas entrevistadas de obtener desarrolladores senior, de distintas tecnologías, así como especialistas de control de calidad (QA) y especialistas en tecnologías de Frontend. Sin embargo, si bien es cierto que hay un déficit de candidatos especializados, algunas empresas indican que la escasez no es el principal problema, sino el seniority.

*“Lo difícil de encontrar no va tanto relacionado con el perfil, sino con el seniority, o la experiencia en algo particular que tenga la posición. Si busco desarrolladores .NET SSR, se encuentran, lo mismo con QA o Java. Ahora, si tienen que tener alguna característica particular, ahí es donde se complica conseguir el perfil. Por otro lado, los perfiles Senior, Líder Técnico, o de QA, o Arquitectos, ahí sí es difícil”* (Project Manager, Globallogic).

*“Desarrolladores POO (Java, .Net), Desarrolladores Mobile, front end y testers. Si dado que son recursos escasos, y en general el seniority con el que se presentan no coincide con el evaluado por el cliente y por ende, el salario queda desfasado.”* (HR Partner, Nubelo).

Una vez más, estas unánimes necesidades de las empresas nos llevan a preguntarnos si la educación formal o los planes, leyes y otras medidas tomadas para promocionar la industria, están alineados y considerando esta carencia de enseñanzas de conocimientos concretos que representan necesidades reales de las empresas.

En una industria donde la experiencia pesa más que la formación, esta falta de alineación entre la educación formal y las necesidades de la industria ha forzado a las empresas a tomar las riendas y encargarse ellas mismas de formar a sus empleados en las tecnologías que necesita.

## 6.5. Planes de contingencia

Cuando preguntamos cuál era el plan de las empresas en caso de no poder obtener un candidato especializado, a excepción de un caso, todas coincidieron en que intentan suplir esa carencia internamente en la propia empresa.

*“Depende mucho de cada cliente. En algunos casos se cubren entre el resto del equipo, tratando de compensar entre todos ese rol que falta. En otros casos, el cliente tiene una participación más activa y demanda alguien para cierto rol, y tratamos de conseguirlo afuera en primer lugar, pero si no podemos buscamos si hay alguien dentro de la empresa que pueda cambiar de proyecto y unirse al que tiene la necesidad, o llegado el caso incorporar a alguien de otras de nuestras oficinas que trabaje remoto para ese proyecto”* (HR Manager, Globallogic).

*“Rotar alguien adentro. Si el proyecto es nuevo, no tomarlo, o comenzarlo sólo si se arma el equipo”* (HR Manager, Talent IT Up).



Es interesante además el uso que hacen algunas de las empresas entrevistadas de referentes o especialistas en temas específicos, o el uso de mentores para guiar y ayudar a desarrollar los candidatos y formarlos.

*“Se desarrolló un programa de mentoring, donde nuestros empleados se ofrecieron tanto como mentores como para ser mentoreados, y así los mentores ayudan a sus mentoreados en su carrera, en guiarlos sobre lo que quieren, aconsejarlos con capacitaciones y desde la experiencia, contactarlos con alguien que pueda ayudarlos, etc”* (HR Manager, Globallogic).

*“Tenemos un grupo de referentes de varias tecnologías, que dan apoyo a distintos proyectos o capacitan a quien haga falta, mentoreándolos y siguiéndolos. Pero no siempre están disponibles ya que tienen otras asignaciones también y no siempre pueden”* (HR Manager, Empresa X).

Adicionalmente, una de las empresas entrevistadas nos contó otra posible opción como es la tercerización, desligándose de la necesidad de aprender cierta tecnología y relegando eso a un tercero experto.

*“Tenemos contratados servicios de desarrollo externos que suplen en la mayoría de los casos de proyectos críticos a los equipos internos”* (Gerente de Operaciones, 451.com).

## 6.6. ¿Búsquedas internas o externas?

Otras de las dimensiones que consideramos en nuestro análisis de las entrevistas, es dónde buscan las empresas esos candidatos especialistas cuando se les presenta la necesidad. En la totalidad de las empresas entrevistados podemos ver que se busca externamente, mientras que sólo en 4 de ellas se considera buscar entre los propios empleados de la empresa.

*“Cuando comenzamos un nuevo proyecto buscamos primero dentro de la empresa como para comenzar, aunque eventualmente si el proyecto crece comenzamos a buscar más gente afuera ya que no podemos cubrir todo con la gente de adentro y cambiar a todos de proyecto”* (HR Manager, Globant).

*“Siempre afuera. Si hay algún cambio interno es porque alguien pidió cambiar de equipo o por alguna necesidad muy particular”* (HR Partner, Despegar.com).



## 6.7. Análisis de las entrevistas y el marco teórico

En las secciones anteriores, hemos analizado los resultados de las entrevistas desde 5 dimensiones en las que analizábamos las respuestas y acciones de las empresas. Podemos notar de todo esto que si bien lo ofrecido difiere en cada empresa, el 100% de ellas ofrece un paquete de beneficios a estos roles tecnológicos especializados, a fin de atraerlos y retenerlos. Esto se condice con lo que planteábamos en los primeros capítulos sobre los nuevos contratos idiosincráticos (Rousseau, 2005) y los 6 factores para la retención identificados por NcNee (1998).

Sin embargo, de lo relevado hemos detectado un punto en particular que se distancia un poco de la teoría que esbozamos: el trabajo freelance. Si bien el trabajo freelance se presenta como una opción interesante para el propio empleado, no lo es así para las empresas. Esto se da principalmente por lo que mencionáramos anteriormente de tener el conocimiento para sí, del poder contar en la empresa con ese conocimiento como una fortaleza. El trabajo freelance atenta contra esto, por lo que las empresas de la industria no acompañan o ven como una oportunidad esta tendencia que ha surgido del freelance, dejándolo sólo como última opción si no pueden contratar o formar a alguien. Shevchuk y Strebkov (2012) nos presentaban a los freelancers como proveedores de servicios, y a las empresas como sus clientes. Y las empresas optan por tener para sí ese conocimiento como una ventaja, antes que contratarlo de terceros.

Otro aspecto interesante, es cómo las empresas relevadas atacaban estas contingencias si no podían obtener los roles que necesitaban. Aquí notamos que, de las empresas relevadas, la mayoría consideraba una rotación interna acompañada de una capacitación. Otras de las empresas, por el contrario, consideraban una tercerización o capacitación de sus empleados, pero sin rotar. Esta diferencia entre ambas opciones está dada por el tamaño de dichas empresas. Las que optaban por la opción de una rotación interna y capacitación, eran empresas de mayor envergadura y multinacionales. Quienes optaban por tercerizaciones o mantener a los mismos empleados, pero capacitarlos, eran empresas mucho más pequeñas, que no tienen el suficiente tamaño o suficientes proyectos para rotar a su gente entre ellos. Esto es sin duda una ventaja de las empresas de mayor tamaño, dado que permite cambiar de proyectos y tecnologías a sus empleados, y así mantenerlos aprendiendo y atraídos. Las empresas pequeñas, por el contrario, tienen un gran problema aquí, dado que los empleados pueden cansarse de sus rutinarios proyectos si no tienen chances de cambiar o alternar con otras opciones, lo que aumenta la chance de que quieran un cambio.

Habiendo analizado y comparado los datos relevados de las distintas empresas y sus personajes clave, y posteriormente comparado dicha información con el marco teórico definido, nos queda entonces revisar nuevamente la pregunta que motivó este trabajo:

### **¿Qué hacen las empresas del sector IT para cubrir sus necesidades de puestos especializados en las funciones tecnológicas?**

De lo relevado surge que las empresas, ante esa necesidad insatisfecha que tienen, se están tornando en formadoras de sus empleados, trabajando en brindarle a dichos empleados los conocimientos específicos que la empresa requiere, así como también para satisfacer el deseo de esos empleados de crecer y capacitarse. Pero eso sólo no es suficientes para retenerlos, por lo que

las empresas están complementando dicha formación con paquetes de beneficios a fin de retener a los empleados, dándoles mayor libertad en cuanto a tiempos y lugares de trabajo, u opciones de formación.

También, al comienzo del trabajo habíamos descrito varias subpreguntas que se desprendían de la principal, por lo que las retomamos ahora luego del análisis:

- **¿Qué problemas enfrentan las empresas en su búsqueda de perfiles especializados?**

Hemos visto que las empresas enfrentan un serio problema al intentar conseguir personal tecnológico de seniority elevado o con conocimientos de tecnologías muy específicas. También, dada la enorme demanda de estos roles, enfrentan una gran dificultad para retenerlos o evitar que otras empresas se los quiten, por lo que deben ofrecer constantemente beneficios u atractivos a medida de dichos empleados a fin de mantenerlos para sí.

- **¿Buscan entre sus propios recursos o fuera de la empresa?**

Por lo general las empresas tienden a buscar fuera de sí mismas por esos empleados, abriéndose al mercado y tratando de ofrecer un paquete interesante de beneficios para atraer a esos roles especializados. Sin embargo, a medida que esas búsquedas se complican y demoran, todas las empresas evalúan suplir esas posiciones mediante una rotación interna acompañada de capacitaciones, y así preparar a medida para el puesto a alguien que ya pertenece y conoce a la compañía.

- **¿Capacitan o contratan por skills?**

Si bien las empresas buscan en el mercado personas con skills específicos, es clara la tendencia de todo el mercado en desarrollar planes de capacitaciones para sus empleados en las tecnologías o herramientas que la empresa necesita explícitamente. Estas capacitaciones, que pueden ser internas en la empresa o externas mediante el pago de cursos fuera de la empresa, cumplen un doble propósito: por un lado, el formar empleados especializados a fin de atacar las necesidades puntuales de la empresa; y por otro lado, brindar la chance de formarse y elaborar un plan de carrera y crecimiento para estos nuevos empleados tecnológicos que valoran por sobre otras cosas los desafíos y las oportunidades de crecimiento y formación.

- **¿Incorporan o tercerizan?**

Es clara la tendencia a incorporar personal en lugar de tercerizar. Esto está dado sin dudas por la necesidad de la empresa de tener para sí a esos recursos especializados y su conocimiento, en lugar de dejar ese conocimiento en manos de terceros. En una época donde el conocimiento manda, el tener personal capacitado y especializado se torna un diferencial y una ventaja competitiva, por lo que las empresas buscan el obtener, desarrollar y retener a estos especialistas.

## 6.8. Conclusiones

Al comienzo de este trabajo, planteábamos la pregunta que lo impulsaba: **¿Qué hacen las empresas del sector IT para cubrir sus necesidades de puestos especializados en las funciones tecnológicas?**

Así, partimos de un análisis macro del país, de la industria IT, de tendencias en el mercado laboral y finalmente las estrategias de las empresas al momento de reclutar personal especializado y retenerlo. Luego, procedimos a tomar un muestreo de dicha industria a fin de obtener datos reales que cotejar contra la teoría que esbozamos. Con todo esto, podemos ver cómo pese a que nuestro país posee muchas condiciones favorables para el desarrollo de la industria IT, y así han surgido muchos emprendimientos en el sector, pero aún está lidiando con un aspecto crítico como es la obtención de recursos especializados y su retención. Pudimos ver como todas las empresas entrevistadas presentaban problemas con ello y cómo afrontaban los mismos.

Planteamos asimismo el surgimiento de nuevas relaciones laborales y nuevos contratos idiosincráticos entre la empresa y el empleado, enfocados en aquello que beneficia a ambas partes y dando una mayor autonomía al empleado, y pudimos ver esto reflejado en las entrevistas que obtuvimos. Así, pudimos corroborar con datos empíricos la aparición de estas tendencias, que de la mano de las exigencias de los trabajadores tecnológicos van modificando la propia industria.

Esta necesidad de las empresas y la escasez de los recursos, sostenida por Dockel, Basson y Coetze (2006), forzó a las mismas a plantearse nuevos planes de acción para solventar esas necesidades. Así, todas las empresas, en mayor o menor grado, contemplan ahora capacitaciones, mentoring y planes de carrera como pudimos ver en las entrevistas. Las empresas no están encontrando personal con los conocimientos específicos que necesitan y optaron por tomar las riendas y formarlos.

Los perfiles más buscados que surgieron de las entrevistas, así como los planes de contingencia de cada empresa, no son más que síntomas y reacciones frente a esta misma escasez de esos recursos.

En este punto sin dudas es crucial rever las políticas educativas, así como las carreras ofrecidas por los institutos educativos, y trabajar en conjunto entre empresas, instituciones educativas y el estado para impulsar juntos esta industria.

Nombramos al principio también el cambio dado en la relación entre el empleador y el empleado, donde este último ya no busca la seguridad, antigüedad y el desarrollo dentro de la empresa, sino que opta por el desarrollo de una carrera individual, desafíos y el capacitarse para seguir siendo competitivo en el mercado. Acompañando estos conceptos, pudimos ver en las entrevistas que todas las empresas ofrecían a sus empleados planes de capacitación, flexibilidad laboral, proyectos desafiantes y otros beneficios y atractivos, que se condice con este nuevo tipo de relación entre ambos.

Sin dudas la industria IT en la Argentina ha venido siendo uno de los de mayor crecimiento y más prometedores de los últimos años, con perspectivas de seguir creciendo aún más. Por ello, debemos enfocarnos en atender la pregunta que motivó este trabajo, revisar nuestras

necesidades educativas y comenzar a tomar acción sobre ello para seguir apuntalando este sector tan prometedor y explosivo, que tantos beneficios puede traer a nuestro país.

## 6.9. Limitaciones

Este trabajo presenta algunas limitaciones tanto desde su alcance como desde lo metodológico. En primer lugar, al ser un trabajo de carácter cualitativo, no se pretende que de las conclusiones presentadas se generalice ni extrapole a otros contextos. Si bien como parte de la investigación se recabó información de empresas multinacionales, el foco fue siempre la Argentina, con su contexto particular en lo económico y de la industria IT. La situación de la misma industria en otros países y realidades escapa a este trabajo.

Desde lo metodológico, hay una limitación dada por el número de empresas y personas entrevistadas. Se intentó incorporar al análisis una variedad de empresas incluyendo pequeñas y grandes empresas, nacionales y multinacionales, netamente dedicadas al desarrollo de software y empresas de otras industrias pero con un área de IT suficientemente grande, así como también empresas de recursos humanos dedicadas específicamente a la búsqueda de personal de IT. Sin lugar a dudas hubiera sido mucho más rico y conveniente poder entrevistar a un número mayor de empresas de cada tipo y a su personal, y así recabar mucha más información que nos permitiera seguir profundizando en el tema.

Asimismo, cabe recordar que las entrevistas, si bien recaban información real y valiosa, no deja de estar sesgada por las percepciones de cada persona. En algunos casos donde los entrevistados residían en otra ciudad, la entrevista se llevó a cabo en forma remota a través del teléfono o a través de una aplicación en la computadora, lo que si bien sirvió para juntar información, impidió al entrevistador ver a la persona cara a cara y ver sus reacciones, etc.

Sería interesante además a futuro, si se deseara profundizar el análisis, acercarse a las personas involucradas en su ámbito de trabajo (RRHH y PM) y participar con ellos en sus procesos o estar a su lado atestiguándolos, a fin de poder ver en vivo los problemas que surjan, cuál es su día a día, cómo reaccionan, etc, y así obtener una información mucho más rica, con más matices y detallada que sólo unas preguntas de una entrevista.

A todo esto, debemos sumar además que el estudio se limitó a la dificultad de obtener roles especializados, con conocimientos concretos y avanzados. No se consideraron otros roles de IT con menor seniority o que no requieran conocimientos técnicos muy específicos. Podría ser valioso a futuro ampliar el trabajo abarcando otro tipo de roles, seniorities y conocimientos.

## 7. Recomendaciones para la acción

Ya hemos analizado la situación del país, de la industria IT y qué hacen las empresas ante la necesidad de cubrir roles especializados. Tomando en cuenta las necesidades, las características de la industria y las necesidades y particularidades de cada empresa, recomiendo las siguientes medidas a ser consideradas a futuro:

- **Alianzas con universidades y centros educativos:** hemos visto que muchas empresas tienen grandes dificultades para conseguir personal con conocimientos de tecnologías concretas. Algunos roles buscados se destacaron rápidamente entre otros por ser buscados por la mayoría de las empresas entrevistadas, lo que muestra una cierta tendencia en la industria y en las necesidades de las empresas. Por ello, sería recomendable que las empresas se acerquen a las universidades u otros centros educativos para intentar solucionar en conjunto esos temas. Las empresas podrían, por ejemplo, proveer profesionales expertos para que brinden cursos de tecnologías específicas, en el ámbito de las universidades, y así brindar a la sociedad la chance de formarse en conocimientos actuales y útiles, permitiendo a la empresa a su vez generar los expertos que necesita. Las universidades o centros educativos, podrían incorporar estos cursos en sus planes de estudio, o trabajar con las empresas en sistemas de pasantías o talleres específicos orientados a lo que la industria necesita.
- **Colaboración RRHH y IT en empresas:** Es interesante impulsar una mayor colaboración entre el personal de RRHH y de IT en las empresas. Si bien algunas empresas lo hacen en mayor o menor medida, es importante impulsarlo más aún. Esta unión desde darse desde el momento mismo de detectar la necesidad del rol, al momento de elaborar la definición del rol o de la búsqueda, aclarando con IT qué conocimientos se deben buscar, qué detalles mirar, cuál es el impacto de dicho rol, etc. Es común además, que al momento de las entrevistas, primero tenga lugar una entrevista con personal de RRHH, y posterior a ella tenga lugar una entrevista técnica. Si bien cada una tiene distintos enfoques, apuntan a lograr un mismo objetivo, y creo que sería enriquecedor si ambas entrevistas se llevaran a cabo juntas, teniendo una sola entrevista pero con ambos roles participando (RRHH y IT). Así, cada uno podrá presenciar qué hace el otro, qué preguntas hace, qué cosas valoran y consultan, etc. Y así lograr una sincronía en el entendimiento de la búsqueda.
- **Beneficios en las empresas de IT:** Como nombramos a lo largo del trabajo, los empleados tecnológicos no se mueven con los mismos parámetros que los empleados de otras industrias. Aquí, los empleados valoran los desafíos, la flexibilidad, una buena remuneración, las posibilidades de capacitarse y crecer, etc. Por ello, es vital que las empresas presten atención a qué beneficios son los más demandados por el personal de IT, y en base a ello desarrollar algún programa de incentivos o definir algunos beneficios para ofrecer, a fin de atraer y sobre todo retener a dichos roles. Siendo una industria tan dinámica y donde hay pleno empleo y los candidatos tienen opciones para elegir, es necesario que las empresas ofrezcan un paquete de beneficios atractivo a fin de poder competir con mayores chances por obtener y retener esos roles tecnológicos.

## 8. Bibliografía

- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9 (1), 58–73.
- Beech, Jason; Artopoulos, Alejandro; Davidziuk, Alejandra. "Demanda laboral en la industria del software y servicios informáticos en la Argentina". Universidad de San Andrés, Centro de Tecnología y Desarrollo, 2008.
- CAPELLI, Peter. "El nuevo pacto en el trabajo. Empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy." *Ediciones Granica, SA Barcelona, España* (2001).
- Cataldo, P., van Assen, J. & D'Alessandro, A. (2000). How to win the telecom talent war: Companies can retain a best-in-class workforce in a highly competitive labour market using a knowledge-based approach that emphasises continuous learning. *America's Network*, 104 (11), 55.
- CESSI. <http://www.cessi.org.ar/plan-estrategico>
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organisational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52 (10), 1257–1278.
- DeFillippi, Robert J., and Michael B. Arthur. "The boundaryless career: A competency-based perspective." *Journal of organizational behavior* 15, no. 4 (1994): 307-324.
- Dockel, Andreas, Johan S. Basson, and Melinda Coetzee. "The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees." *SA Journal of Human Resource Management* 4, no. 2 (2006).
- DU TRAVAIL, L. AVENIR, and DEL TRABAJO EL FUTURO. "Brotos incipientes en el mercado de trabajo: Una cornucopia de experimentos sociales."
- Esteves, Cecilia: "Contratos idiosincráticos como herramienta de retención del talento: el caso de IBM Argentina" / Cecilia Esteves; director, Guillermo E. Dabos. 2009. (#000053594)
- Flick, Uwe. *An introduction to qualitative research*. Sage, 2009.
- Garabetyan, Enrique. Industria en crecimiento. Editorial Perfil. Marzo 2015. <http://www.perfil.com/ciencia/Cada-ano-la-Argentina-tiene-un-deficit-de-15-mil-profesionales-de-la-informatica-20150314-0037.html>
- Hardill, Irene, and Anne Green. "Remote working-altering the spatial contours of work and home in the new economy." *New Technology Work and Employment* 18, no. 3 (2003): 212-222.
- Hardill, I., Gender, Migration and the Dual Career Household (London: Routledge, 2002).
- InfoLEG. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación. 2011. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/185000-189999/185701/norma.htm>
- Iprofesional, (Economía, Febrero 2015), <http://www.iprofesional.com/notas/205789-Por-la-demanda-externa-el-software-argentino-creci-casi-un-30-en-2014>
- Irwin, T. (2011, November 29). United Kingdom: Five Top Employee Retention Strategies. 2013, <http://www.mondaq.com/x/155322/Five+Top+Employee+Retention+Strategies>
- Jones, Fiona, Ronald J. Burke, and Mina Westman. *Work-life balance: A psychological perspective*. Psychology Press, 2013.



- Kakihara, Masao, and Carsten Sørensen. "Post-modern" Professionals' Work and Mobile Technology. LSE, Department of Information Systems, 2002.
- Kar, Subhasree, and K. C. Misra. "Nexus between Work Life Balance Practices and Employee Retention—The Mediating Effect of a Supportive Culture." *Asian social science* 9, no. 11 (2013): P63.
- Kazi, Abdul Ghafoor, Rosman Md Yusoff, Anwar Khan, and Shazia Kazi. "The Freelancer: A Conceptual Review." *Sains Humanika* 2, no. 3 (2014).
- Kochanski, J. & Ledford, G. (2001). "How to keep me": Retaining technical professionals. *Research Technology Management*, 44 (3), 31–38.
- McCrory, A. (1999). Workstyles. *Computerworld*, January 25, 65–66.
- McNee, B., Morello, T., Zidar, E. & Smith, C. (1998). Strategic human resources management: Addressing a critical problem for the information systems organisation. Gartner Group Strategic Analysis Report, September 28
- Mendizábal, Nora. "Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa." *methodology* 15.1: 27-50. (2006).
- O'Mahony, Siobhan, and Beth A. Bechky. "Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets." *Academy of Management Journal* 49, no. 5 (2006): 918-941.
- Rawat, R. "Emerging Employee Retention Strategies in IT Industry." *Retrieved on August 10* (2013): 2013.
- Rousseau, D. M. 2005. I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves. New York: M. E. Sharpe.
- Shevchuk, Andrey, and Denis Strebkov. "Freelance contracting in the digital age: informality, virtuality and social ties." *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP 12* (2012).
- Stone, Katherine VW. "New Psychological Contract: Implications of the Changing Workplace for Labor an Employment Law, The." *UCLA L. Rev.* 48 (2000): 519.
- Taylor, Steven J., and Robert Bogdan. "Introducción a los métodos cualitativos de investigación." (1987).
- Tims, Maria, and Arnold B. Bakker. "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign." *SA Journal of Industrial Psychology* 36, no. 2 (2010): 1-9.
- Vasilachis de Gialdino, Irene. "Estrategias de investigación cualitativa." *Barcelona: Gedisa* 280 (2006).
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201
- Yadav, Rakesh. "Human resource (HR) challenges for the information technology (IT) industry in India." *Afr. J. Bus. Manage* 7, no. 20 (2013): 1950-1955.

## 9. Anexo 1 – Modelos de entrevistas

Se definieron 2 destinatarios para las entrevistas a fin de relevar la información necesaria para este trabajo. Por un lado, personal de RRHH, en concreto Gerentes de RRHH, a fin de indagar cuáles son las estrategias de RRHH para atacar el problema que aquí nos planteamos. Por otro lado, también entrevistaremos líderes de proyecto, dado que son quienes deben a su vez lidiar con estas necesidades en sus actividades diarias, y así determinar también cuál es su enfoque para encarar estos problemas desde el lado más operativo de los proyectos.

### Entrevista a Gerentes de RRHH:

- 1- ¿Cuál es el procedimiento habitual de selección en su empresa?
- 2- ¿Cómo seleccionan personal de IT calificado o con conocimientos muy concretos?
- 3- ¿Qué tipo de perfiles son los más demandados?
- 4- Encuentran dificultad en encontrar algunos perfiles?, a qué se debe? (escasez, rol poco atractivo, salario, etc)
- 5- ¿Cuánto tiempo en promedio lleva cubrir un puesto especializado?
- 6- ¿Tienen alguna estrategia a corto y largo plazo definidas para atraer y retener estos roles? De ser así, ¿podría comentarnos de ser posible qué le funcionó y qué no?, ¿tuvieron alguna consecuencia no deseada?
- 7- ¿Buscan los perfiles internamente en la empresa o por fuera?
- 8- ¿Poseen algún plan de contingencia en caso de no encontrar la persona adecuada?
- 9- ¿Poseen planes de capacitación y desarrollo de sus empleados?
- 10- ¿Consideran tercerizar trabajos o contratar personas freelance?
- 11- ¿Poseen algún plan de incentivos para atraer y retener estos perfiles?
- 12- ¿Contemplan una diferencia en el salario para atraer a estos perfiles y retenerlos?

### Entrevista a Líderes de Proyecto:

- 1- ¿Con qué frecuencia necesita perfiles de IT especializados en sus proyectos?
- 2- ¿Ha encontrado dificultad en conseguir algún perfil para sus equipos?
- 3- ¿Participa usted o ayuda en el proceso de selección?
- 4- ¿Acarrea problemas a sus proyectos la carencia de estos perfiles?
- 5- ¿Tiene algún plan de contingencia en caso de no conseguir el perfil o demorarse?
- 6- ¿Contemplan tiempo de capacitación en sus proyectos?
- 7- ¿Sus equipos rotan con frecuencia?
- 8- ¿Consideran trabajar con personas en diferentes locaciones ante la dificultad de obtener esos perfiles localmente?



## 10. Anexo 2 – Entrevistas realizadas a RRHH

### **Entrevista realizada a María Celeste Garijo (Talent-IT Up)**

- 1- ¿Cuál es el procedimiento habitual de selección en su empresa?

Primero trabajamos con la compañía para entender claramente cuál es el requerimiento que tienen, tanto desde lo técnico como de lo actitudinal. Luego chequeamos las bases y contactos basados en la job description. Después hacemos el job posting en diversos medios como portales, universidades, a través de referidos, etc. Luego comienzan las entrevistas conductuales preguntando en base a la job description que nos brindó la empresa y algo técnico muy breve. Pasada esa etapa, se presenta el candidato al cliente y siguen las entrevistas técnicas (una o varias dependiendo del cliente). En lo posible tratamos que sea corto, ya que las personas que buscan estos trabajos suelen estar con varias ofertas a la vez.

- 2- ¿Cómo seleccionan personal de IT calificado o con conocimientos muy concretos?

Para roles específicos buscamos mucho por palabras claves, tecnologías claves o a través de referidos. Para puestos de desarrollo o de una tecnología concreta usamos a veces Github para ver algo del trabajo del candidato. También hay mucho ida y vuelta con el cliente para definir el rol lo más precisamente posible.

- 3- ¿Qué tipo de perfiles son los más demandados?

En este momento lo más demandado son los desarrolladores Java, especialmente si hablan inglés. También desarrolladores Ruby on Rails, Frontend, Angular JS.

- 4- ¿Encuentran dificultad en encontrar algunos perfiles?, a qué se debe? (escasez, rol poco atractivo, salario, etc).

Hay escasez de esos roles. Los salarios dependen de cada cliente, aunque ocasionalmente consideran una diferencia salarial para atraer.

- 5- ¿Cuánto tiempo en promedio lleva cubrir un puesto especializado?

La presentación de los candidatos nos lleva alrededor de 2-3 semanas entre buscar y presentarlo al cliente. Luego entre las entrevistas de la empresa y que lo contratan, alrededor de 1 mes o 1 mes y medio más.

- 6- ¿Tienen alguna estrategia a corto y largo plazo definidas para atraer y retener estos roles?, De ser así, ¿podría comentarnos de ser posible qué le funcionó y qué no?, ¿tuvieron alguna consecuencia no deseada?

Corto plazo: pensar en hacer bootcamps, trabajar con empresas viendo cada caso, trabajar con universidades, hacer cursos cortos específicos en base a lo que las empresas solicitan.

Largo plazo: Participar como compañía en las capacitaciones, anticipar lo que falta en el mercado.

7- ¿Buscan los perfiles internamente en la empresa o por fuera?

Es más frecuente la búsqueda externa que la interna, hemos visto que a la gente no le gusta mucho rotar dentro de la empresa.

8- ¿Poseen algún plan de contingencia en caso de no encontrar la persona adecuada?

Rotar alguien adentro. Si el proyecto es nuevo, no tomarlo, o comenzar solo si se arma el equipo.

9- ¿Poseen planes de capacitación y desarrollo de sus empleados?

La mayoría de nuestros clientes tiene un plan de capacitación y desarrollo, y los candidatos lo piden.

10- ¿Consideran tercerizar trabajos o contratar personas freelance?

Nuestros clientes no contratan casi gente freelance, a lo sumo alguien que trabaje remoto pero para ellos. Algunos clientes grandes tercerizan en otras empresas.

11- ¿Poseen algún plan de incentivos para atraer y retener estos perfiles?

Se trabaja en que el trabajo sea desafiante y atractivo, que haya poca rotación en la empresa o proyectos, así como ofrecerles otros beneficios como flexibilidad horaria, home office, cursos de idiomas, etc.

12- ¿Contemplan una diferencia en el salario para atraer a estos perfiles y retenerlos?

Por lo general el salario va incluido dentro del paquete de beneficios. Algunas empresas ofrecen un diferencial mayor.

### **Entrevista realizada a Cecilia Lindner (Nubelo)**

1- ¿Cuál es el procedimiento habitual de selección en su empresa?

Se publica en diferentes portales y redes sociales, se hace hunting acorde al perfil y al detectar candidatos interesados se les realiza una entrevista por competencias con RRHH y luego una entrevista técnica. Se arma un informe sobre lo evaluado en ambas instancias y luego se le envía al cliente; si el cliente está de acuerdo, entrevista al candidato y si el candidato cumple con los requisitos, se le extiende la propuesta formal.

2- ¿Cómo seleccionan personal de IT calificado o con conocimientos muy concretos?

Se realiza desde una evaluación por parte de personal de RRHH entendido en el rubro y desde una evaluación técnica.

3- ¿Qué tipo de perfiles son los más demandados?

Desarrolladores POO (Java, .Net), Desarrolladores Mobile, front end y testers.

- 4- ¿Encuentran dificultad en encontrar algunos perfiles?, a qué se debe? (escasez, rol poco atractivo, salario, etc)

Si dado que son recursos escasos, y en general el seniority con el que se presentan no coincide con el evaluado por el cliente y por ende, el salario queda desfasado.

- 5- ¿Cuánto tiempo en promedio lleva cubrir un puesto especializado?

Unos 60 días.

- 6- ¿Tienen alguna estrategia a corto y largo plazo definidas para atraer y retener estos roles?, De ser así, ¿podría comentarnos de ser posible qué le funcionó y qué no?, ¿tuvieron alguna consecuencia no deseada?

Para atraer y retener estos roles tienen que existir beneficios que sean realmente atractivos para el candidato y una remuneración que sea revisada al menos, semestralmente.

- 7- ¿Buscan los perfiles internamente en la empresa o por fuera?

En mi caso, al ser consultora, por fuera.

- 8- ¿Poseen algún plan de contingencia en caso de no encontrar la persona adecuada?

Se puede proponer un plan de capacitación, pero esto no siempre lo aceptan los clientes.

- 9- ¿Poseen planes de capacitación y desarrollo de sus empleados?

En una consultora, no, aunque algunos clientes los realizan.

- 10- ¿Consideran tercerizar trabajos o contratar personas freelance?

Sí, siempre es una opción siempre y cuando el cliente esté de acuerdo.

- 11- ¿Poseen algún plan de incentivos para atraer y retener estos perfiles?

Hiring bonus si ingresan, buenos beneficios.

- 12- ¿Contemplan una diferencia en el salario para atraer a estos perfiles y retenerlos?

En general tiene que ser un perfil que valga muchísimo la pena para que el cliente flexibilice sus bandas salariales. Es sólo por excepción.

### **Entrevistas a Julia Cacciapuoti (Globallogic)**

- 1- ¿Cuál es el procedimiento habitual de selección en su empresa?

Por lo general nos juntamos primero con los líderes del proyecto que tiene la necesidad para entender la necesidad y armar la descripción del puesto. Luego ya con eso comenzamos a difundir la posición en redes como LinkedIn, Computrabajo, Empleos-IT, etc. También tenemos un sistema de referidos por lo que la gente de la empresa puede ver las búsquedas vigentes y enviarnos CVs. Una vez seleccionadas algunas personas, les

hacemos una primera entrevista nosotros en RRHH, y de avanzar seguiría una entrevista técnica con alguien del proyecto al que aplican. Eventualmente podría haber una entrevista con alguien del cliente del proyecto, si así lo requirieran. Si ya todo eso pasó, pasamos a hacerle una oferta formal.

- 2- ¿Cómo seleccionan personal de IT calificado o con conocimientos muy concretos?

A veces cuando se busca alguien con mucho seniority en alguna tecnología, optamos por darle prioridad a los referidos, aunque no siempre tenemos de todos los roles.

- 3- ¿Qué tipo de perfiles son los más demandados?

Estamos buscando mucho desarrolladores senior de varias tecnologías, como Java o Angular. También QAs con automation.

- 4- ¿Encuentran dificultad en encontrar algunos perfiles?, a qué se debe? (escasez, rol poco atractivo, salario, etc)

Si, los roles que mencionaba antes están costando bastante. Hay pocos, y cuando encontramos alguno muchas veces no tiene el seniority suficiente o no pasa la entrevista con el cliente. También en ocasiones se acercan bastante al rol buscado pero las pretensiones salariales son muy elevadas y no siempre están abiertos a negociar eso.

- 5- ¿Cuánto tiempo en promedio lleva cubrir un puesto especializado?

Por lo general 1 o 2 meses, aunque hemos tenido casos en que se demoró más, y empezamos a ver otras alternativas como buscar alguien en nuestras oficinas en La Plata o Mendoza, o contratar alguien de menor seniority y capacitarlo.

- 6- ¿Tienen alguna estrategia a corto y largo plazo definidas para atraer y retener estos roles?, De ser así, ¿podría comentarnos de ser posible qué le funcionó y qué no?, ¿tuvieron alguna consecuencia no deseada?

Se dan capacitaciones en la empresa, organizadas por los empleados y referentes de distintas áreas. Se desarrolló un programa de mentoring, donde nuestros empleados se ofrecieron tanto como mentores como para ser mentoreados, y así los mentores ayudan a sus mentoreados en su carrera, en guiarlos sobre lo que quieren, aconsejarlos con capacitaciones y desde la experiencia, contactarlos con alguien que pueda ayudarlos, etc. Consecuencias no deseadas hubo en ocasiones, donde algún mentoreado no se llevaba bien con su mentor, y terminaron cortando esa relación, por lo que se le buscó a esa persona otro mentor.

- 7- ¿Buscan los perfiles internamente en la empresa o por fuera?

Afuera por lo general, aunque ocasionalmente o en algunas cuentas hubo promociones dentro del proyecto para cubrir algún rol.

- 8- ¿Poseen algún plan de contingencia en caso de no encontrar la persona adecuada?

Depende mucho de cada cliente. En algunos casos se cubren entre el resto del equipo, tratando de compensar entre todos ese rol que falta. En otros casos, el cliente tiene una

participación más activa y demanda alguien para cierto rol, y tratamos de conseguirlo afuera en primer lugar, pero si no podemos buscamos si hay alguien dentro de la empresa que pueda cambiar de proyecto y unirse al que tiene la necesidad, o llegado el caso incorporar a alguien de otras de nuestras oficinas que trabaje remoto para ese proyecto.

9- ¿Poseen planes de capacitación y desarrollo de sus empleados?

Si, organizamos cursos entre los empleados, basándonos en lo que ellos mismos nos solicitan, o lo que piden algunos proyectos. Tenemos referentes de distintas áreas, que organizan las charlas en conjunto con nosotros en rrhh y cualquier empleado es libre de anotarse.

10- ¿Consideran tercerizar trabajos o contratar personas freelance?

No, de momento no tercerizamos ni trabajamos con gente freelance, aunque sí a veces con gente de otras de nuestras oficinas en forma remota.

11- ¿Poseen algún plan de incentivos para atraer y retener estos perfiles?

Ofrecemos un horario flexible y beneficios como descuentos en varios negocios, capacitaciones internas e idiomas.

12- ¿Contemplan una diferencia en el salario para atraer a estos perfiles y retenerlos?

Generalmente no, manejamos ciertos rangos de sueldo dependiendo el proyecto y su presupuesto, aunque a veces algunas búsquedas se prolongaron demasiado y el cliente exigía alguien, por lo que se ofreció algo más, pero es algo inusual.

### **Entrevista a Lorena Delfante (Globant)**

1- ¿Cuál es el procedimiento habitual de selección en su empresa?

Primero nos fijamos en una herramienta interna si tenemos alguien con los conocimientos necesarios y ver si está disponible o quiere cambiar de proyecto. Sino publicamos la búsqueda en distintos medios, ya sea LinkedIn, Facebook y otras redes. También le pedimos a los demás que nos refieran gente. Ahí entrevistamos en rrhh y luego alguna entrevista técnica. A veces algún cliente además quiere entrevistarlos también, y después ya le hacemos la oferta.

2- ¿Cómo seleccionan personal de IT calificado o con conocimientos muy concretos?

Como la anterior, buscamos primero en nuestra herramienta interna, y sino buscamos referidos.

3- ¿Qué tipo de perfiles son los más demandados?

Desarrolladores senior y QAs senior.

4- ¿Encuentran dificultad en encontrar algunos perfiles?, a qué se debe? (escasez, rol poco atractivo, salario, etc)

Hay pocos y por lo general ya están en alguna otra empresa, y piden más sueldo para hacer el cambio. A algunos también los rechazan los clientes por el tema del inglés.

- 5- ¿Cuánto tiempo en promedio lleva cubrir un puesto especializado?

3-4 semanas en el mejor de los casos, sino unos dos meses.

- 6- ¿Tienen alguna estrategia a corto y largo plazo definidas para atraer y retener estos roles?, De ser así, ¿podría comentarnos de ser posible qué le funcionó y qué no?, ¿tuvieron alguna consecuencia no deseada?

Tratamos que cada cierto tiempo la gente cambie de proyecto para que no se aburra. También ofrecemos chances de viajar por nuestros proyectos y descuentos en muchos locales de cada ciudad donde estamos. Somos muy flexibles también con el horario y nuestros empleados aprecian todo eso.

- 7- ¿Buscan los perfiles internamente en la empresa o por fuera?

Cuando comenzamos un nuevo proyecto buscamos primero dentro de la empresa como para comenzar, aunque eventualmente si el proyecto crece comenzamos a buscar más gente afuera ya que no podemos cubrir todo con la gente de adentro y cambiar a todos de proyecto.

- 8- ¿Poseen algún plan de contingencia en caso de no encontrar la persona adecuada?

A veces pasa que nos cuesta cubrir alguna posición e intentamos encontrar alguien interno que aunque sea le dedique un 50% del tiempo mientras hace otra cosa, y mientras tanto seguimos buscando.

- 9- ¿Poseen planes de capacitación y desarrollo de sus empleados?

No hay un plan formal ni hacemos capacitaciones fuera de la empresa, aunque si ofrecemos cursos de inglés y la gente organiza entre si charlar sobre distintas tecnologías y esos temas.

- 10- ¿Consideran tercerizar trabajos o contratar personas freelance?

No, tratamos de cubrir todo con la gente que ya tenemos, incluso es común que en un mismo proyecto participe gente de distintas oficinas.

- 11- ¿Poseen algún plan de incentivos para atraer y retener estos perfiles?

Les ofrecemos un plan de carrera acorde a lo que ellos quieren, sumado a algunos descuentos que tenemos con muchos negocios en cada ciudad. El horario es flexible y el ambiente super distendido, con televisores, consolas de juego, etc, para que se sientan cómodos en la oficina y la usen cuando quieran.

- 12- ¿Contemplan una diferencia en el salario para atraer a estos perfiles y retenerlos?

No, es raro. Usualmente no hace falta. Sólo si algún cliente exigiera mucho algún puesto o skill específico y no pudiéramos encontrar a nadie.

### **Entrevista a Manuel Arturo (Despegar.com)**

- 1- ¿Cuál es el procedimiento habitual de selección en su empresa?

Publicamos en distintas redes nuestra búsqueda y también en nuestra página. Además consideramos referidos por otros empleados. Ahí hacemos entrevista nosotros, alguna técnica y si está ok ya se le hace una oferta.

- 2- ¿Cómo seleccionan personal de IT calificado o con conocimientos muy concretos?

Tratamos de ser lo más concretos que se pueda en la descripción y priorizamos los referidos. En casos así solemos sumar un examen escrito para algunos roles, o de codeo para desarrolladores, y luego eso lo evalúa alguien técnico nuestro.

- 3- ¿Qué tipo de perfiles son los más demandados?

Estamos con muchas búsquedas de analistas y de desarrolladores senior.

- 4- ¿Encuentran dificultad en encontrar algunos perfiles?, a qué se debe? (escasez, rol poco atractivo, salario, etc)

Los desarrolladores están costando porque cuesta lograr el match entre el seniority y la remuneración pretendida. Tenemos buenos salarios y eso suma en las entrevistas, pero el tema del seniority indicado es clave.

- 5- ¿Cuánto tiempo en promedio lleva cubrir un puesto especializado?

Nos está costando 1 mes y medio más o menos.

- 6- ¿Tienen alguna estrategia a corto y largo plazo definidas para atraer y retener estos roles?, De ser así, ¿podría comentarnos de ser posible qué le funcionó y qué no?, ¿tuvieron alguna consecuencia no deseada?

Tenemos un buen plan de bonos en base a objetivos, y descuentos en muchos negocios y centros de estudio. Eso ayuda a retener. Para atraer, tenemos a suerte de ser una empresa grande e innovadora, reconocida, y eso atrae, sumado a la chance de trabajar con gente de toda Latinoamérica y con buenos sueldos.

- 7- ¿Buscan los perfiles internamente en la empresa o por fuera?

Siempre afuera. Si hay algún cambio interno es porque alguien pidió cambiar de equipo o por alguna necesidad muy particular.

- 8- ¿Poseen algún plan de contingencia en caso de no encontrar la persona adecuada?

Se trata de cubrir con alguien dentro, o repartir esa tarea entre varios del proyecto.

9- ¿Poseen planes de capacitación y desarrollo de sus empleados?

Hay capacitaciones de idiomas, aunque dependen del proyecto y si lo autoriza cada líder. También hay convenios con universidades e institutos, que nos dan descuentos en muchos de sus cursos.

10- ¿Consideran tercerizar trabajos o contratar personas freelance?

No, ninguno de esos, tratamos de manejarlo internamente siempre.

11- ¿Poseen algún plan de incentivos para atraer y retener estos perfiles?

Lo que mencionaba antes de los convenios con universidades, buenos sueldos y bonos, etc.

12- ¿Contemplan una diferencia en el salario para atraer a estos perfiles y retenerlos?

Usualmente ya ofrecemos sueldos superiores a la media, por lo que eso ayuda ya al momento de atraer gente.

### **Entrevista a HR Manager (Empresa X<sup>1</sup>)**

1- ¿Cuál es el procedimiento habitual de selección en su empresa?

Empezamos armando el perfil del candidato con la ayuda de los líderes de cada proyecto. Después nos fijamos en una herramienta que tenemos con los datos y skills de todos nuestros empleados, para ver si encontramos alguno que cumpla esos requisitos. De ser así se evalúa su asignación actual, si el proyecto nuevo es más crítico, si quiere cambiar de proyecto, etc. Sino si no hay nadie dentro para cubrir el puesto, publicamos la búsqueda en LinkedIn, Bumeran y otros sitios y vamos haciendo búsquedas de candidatos en base al perfil que tenemos y vamos contactándolos. Vamos entrevistando los candidatos y luego se los pasamos a la gente técnica y PMs para que le cuenten del proyecto y evalúen sus skills. Y si ellos le dan el ok, ya pasamos a alguna oferta.

2- ¿Cómo seleccionan personal de IT calificado o con conocimientos muy concretos?

Por esto es que te decía que armamos el perfil con la ayuda de la gente del proyecto, así nos ayudan a especificar bien lo que necesitan. Y con eso filtramos los candidatos que encontramos. Y finalmente la entrevista técnica como filtro final.

3- ¿Qué tipo de perfiles son los más demandados?

Los desarrolladores Java senior y arquitectos Java. Se presentan muchos pero pocos tienen seniority alto.

---

<sup>1</sup> Por solicitud de la empresa y la persona entrevistada, se ocultaron sus identidades.



- 4- ¿Encuentran dificultad en encontrar algunos perfiles?, a qué se debe? (escasez, rol poco atractivo, salario, etc)

Si, con los desarrolladores avanzados cuesta un montón. Hay pocos y están ya con trabajo y te piden más plata para cambiarse u otros beneficios.

- 5- ¿Cuánto tiempo en promedio lleva cubrir un puesto especializado?

Entre que se arma la búsqueda, las entrevistas nuestras, las técnicas, la oferta, etc, unos 2 meses.

- 6- ¿Tienen alguna estrategia a corto y largo plazo definidas para atraer y retener estos roles?, De ser así, ¿podría comentarnos de ser posible qué le funcionó y qué no?, ¿tuvieron alguna consecuencia no deseada?

Ofrecemos un clima distendido, flexibilidad horaria y 3 semanas de vacaciones desde el principio. Eso a largo plazo nos ayuda a retener, sobre todo por las vacaciones, que no lo consiguen en todos lados. A corto plazo ofrecemos proyectos innovadores y con diferentes tecnologías, además de la posibilidad de viajar. Eso atrae gente.

- 7- ¿Buscan los perfiles internamente en la empresa o por fuera?

Buscamos adentro primero, con nuestra herramienta con los skills de cada empleado. Y si no surge nadie ahí o los que surgen no pueden o quieren cambiar de proyecto, entonces buscamos fuera.

- 8- ¿Poseen algún plan de contingencia en caso de no encontrar la persona adecuada?

Tenemos un grupo de referentes de varias tecnologías, que dan apoyo a distintos proyectos o capacitan a quien haga falta, mentoreándolos y siguiéndolos. Pero no siempre están disponibles ya que tienen otras asignaciones también y no siempre pueden. Algunos proyectos mandan al equipo unas semanas a trabajar y conocer al cliente, y que alguien de ellos los ayude a arrancar.

- 9- ¿Poseen planes de capacitación y desarrollo de sus empleados?

Tenemos inglés para todos, en varios niveles, y los referentes que mencionaba antes ocasionalmente organizan charlas en base a temas generales que propusieron otros empleados.

- 10- ¿Consideran tercerizar trabajos o contratar personas freelance?

No, hasta ahora no. Primero revisamos internamente y sino afuera, pero para que entre a trabajar para nosotros, no freelance.

- 11- ¿Poseen algún plan de incentivos para atraer y retener estos perfiles?

Tenemos horarios flexibles y lo de las vacaciones que mencionaba antes. También por lo general si alguno necesita tomarse algún día lo arregla con su líder y lo hace, no somos estrictos con eso. Muchos de nuestros empleados cursan en la facultad por ejemplo, y aprecian poder retirarse antes para ir a sus clases. Tenemos también un sistema de

referidos, donde aquellos que nos pasen candidatos o CVs para nuestras búsquedas ganan algo de dinero si esas personas ingresan y se quedan al menos 3 meses.

12- ¿Contemplan una diferencia en el salario para atraer a estos perfiles y retenerlos?

Como miramos primero siempre internamente, no hay mucha necesidad de eso. Es más que nada para cuando miramos afuera. Alguna veces hemos dado una diferencia en el salario, pero más que nada cuando el cliente insistía o llavábamos mucho con la búsqueda.



Universidad de  
**San Andrés**

## 11. Anexo 3 – Entrevistas realizadas a Líderes de Proyectos

### **Entrevista realizada a José Pol (Globallogic)**

- 1- ¿Con qué frecuencia necesita perfiles de IT especializados en sus proyectos?

Suele depender mucho del proyecto, lo más común, en mi experiencia, es tener ramp-ups de los equipos en algún momento del año. Al manejar varios proyectos durante un año, suelo tener 2 o 3 ramp-up de, entre 10 y 30 personas.

- 2- ¿Ha encontrado dificultad en conseguir algún perfil para sus equipos?

Lo difícil de encontrar no va tanto relacionado con el perfil, sino con el seniority, o la experiencia en algo particular que tenga la posición. Si busco desarrolladores .NET SSr, se encuentran, lo mismo con QA o Java. Ahora, si tienen que tener alguna característica particular, ahí es donde se complica conseguir el perfil. Por otro lado, los perfiles Senior, Líder Técnico, o de QA, o Arquitectos, ahí sí es difícil. Muchos piensan que, por tener más de 5 años de experiencia, son Senior, muchos no entienden lo que es ser un Arquitecto y se postulan a posiciones para las que no están capacitados, o piden sumas desorbitantes.

- 3- ¿Participa usted o ayuda en el proceso de selección?

Si, participo activamente de varios procesos de selección.

- 4- ¿Acarrea problemas a sus proyectos la carencia de estos perfiles?

El primer problema que acarrea, es la falta de facturación por no tener a tiempo un perfil, pero esto depende mucho del tipo de proyecto. Si tengo un proyecto T&M en el que el involucramiento del cliente es alto y, además, el equipo es un Team Extension, los problemas son más importantes; por el otro lado, si tengo un proyecto FTFP y el equipo tiene poca, o nula, exposición al cliente, tengo otras armas para manejar la falta de un perfil determinado. Como decía, depende mucho del contexto.

- 5- ¿Tiene algún plan de contingencia en caso de no conseguir el perfil o demorarse?

Voy a hablar de los proyectos más difíciles, con posiciones con exposición al cliente. En estos casos, hay varias cosas para hacer, se puede entrenar a alguien interno (a la compañía) para que cubra la posición, se puede armar una red de contención con el resto del equipo para que ayude a maquillar la falta de alguna característica en particular, se puede preparar a una persona por un corto tiempo y ofrecerlo al cliente sin costo por un tiempo determinado, para que pueda evaluar a la persona en el día a día de trabajo (esto último si estoy razonablemente seguro que la persona vale la pena).

- 6- ¿Contemplan tiempo de capacitación en sus proyectos?

No particularmente, las capacitaciones son buenas para los proyectos, como también para las personas, por lo que espero que la gente sepa tener la cintura para manejar las capacitaciones con el menor impacto posible en el proyecto.

7- ¿Sus equipos rotan con frecuencia?

Tengo la particularidad de que la gente no sienta la necesidad de rotar de equipos, pero considero que una persona no puede estar en la misma posición, en el mismo equipo, por más de 18 meses, sencillamente porque se estanca. No soy particularmente partidario de rotaciones forzadas cada un tiempo determinado, mientras que la persona tenga espacio para crecer.

8- ¿Consideran trabajar con personas en diferentes locaciones ante la dificultad de obtener esos perfiles localmente?

Si, en todos mis proyectos me ha tocado trabajar con equipos distribuidos. Nos ha pasado a veces de buscar algunos roles Java senior o QAs avanzados y no encontrarlos rápidamente, por lo que terminamos metiendo gente de nuestras oficinas en Mendoza trabajando remoto.

#### **Entrevista a Martín Moresco (451.com)**

1- ¿Con qué frecuencia necesita perfiles de IT especializados en sus proyectos?

451 es una agencia digital en crecimiento y está expandiendo su negocio hacia el desarrollo de aplicaciones móviles, por lo que nuestra demanda de perfiles de IT es cada vez mayor. Debido a esto, la frecuencia con la que requerimos estos perfiles es grande. Podríamos decir que requerimos unos 2 o 3 perfiles de IT por mes, y es un ratio que se mantendrá por al menos unos 6/8 meses.

2- ¿Ha encontrado dificultad en conseguir algún perfil para sus equipos?

Si, los perfiles de desarrollo con buen seniority son difíciles de conseguir. Para lograr el ingreso de un perfil de desarrollo senior tuvimos procesos de más de 3 meses. Por ello estamos apuntando a perfiles junior y a capacitarlos internamente.

3- ¿Participa usted o ayuda en el proceso de selección?

Si, la instancia de evaluación técnica de los candidatos depende del área que encabezo.

4- ¿Acarrea problemas a sus proyectos la carencia de estos perfiles?

La falta de perfiles senior trae aparejados problemas en los tiempos de entrega y en la falta de previsión sobre problemas comunes al proceso de desarrollo.

5- ¿Tiene algún plan de contingencia en caso de no conseguir el perfil o demorarse?

Tenemos contratados servicios de desarrollo externos que suplen en la mayoría de los casos de proyectos críticos a los equipos internos.

6- ¿Contemplan tiempo de capacitación en sus proyectos?

No tenemos formalizado un proceso de capacitación, pero asumimos que un entrenamiento de trabajo con la gente participando de los proyectos junto a otros perfiles más senior sule a dicho proceso formal. Adicionalmente contemplamos el seniority de los perfiles para calcular un tiempo de acoplamiento a la velocidad media del equipo.

7- ¿Sus equipos rotan con frecuencia?

Dado que la compañía solo incorpora empleados que vivan en la zona y que además suma otros beneficios, como almuerzo pago, vacaciones extendidas, actualizaciones semestrales de sueldos en base a inflación, etc. En general la gente que ingresa a la compañía y supera los primeros tres meses de prueba, se queda trabajando aquí. La antigüedad promedio de los empleados tomada en base al 31/Dic/2015 es de 5 años. (La compañía tiene 8 años trabajando en su formato actual).

8- ¿Consideran trabajar con personas en diferentes locaciones ante la dificultad de obtener esos perfiles localmente?

Sí, tenemos oficinas en Miami y Adrogué. Adicionalmente algunos de nuestros proveedores usuales trabajan desde sus propias oficinas.

#### **Entrevista a Alejandra Edreira (Despegar.com)**

1- ¿Con qué frecuencia necesita perfiles de IT especializados en sus proyectos?

Todo el tiempo. Buscamos muchos analista aunque también muchos desarrolladores Java.

2- ¿Ha encontrado dificultad en conseguir algún perfil para sus equipos?

Si, a veces se demora bastante en aparecer la persona indicada, como pasa con los desarrolladores Java que decía.

3- ¿Participa usted o ayuda en el proceso de selección?

Más sobre el final. Primero lo ve rrhh y luego se le hace una entrevista técnica. Ya si pasa de ahí lo veo yo para conocerlo y de ahí vemos si se le hace la propuesta.

4- ¿Acarrea problemas a sus proyectos la carencia de estos perfiles?

Y si, a veces con analistas por ahí podemos compensar con alguien de otro equipo que de una mano, pero cuando falta un desarrollador se complica más, ya que no podemos sacarle a otro proyecto. Y esto termina repercutiendo el estimaciones, fechas prometidas, etc.

5- ¿Tiene algún plan de contingencia en caso de no conseguir el perfil o demorarse?

En ese caso tratamos de ver quién podría hacerlo internamente, y si está con otra cosa tratar de ver las prioridades entre todos para ver si le puede dedicar tiempo y sacarlo adelante mientras seguimos con la búsqueda.

6- ¿Contemplan tiempo de capacitación en sus proyectos?

Tenemos capacitaciones en idiomas, aunque están dadas por la necesidad de cada proyecto y debe autorizarlos en líder de cada persona. La empresa también ofrece descuentos con algunas universidades para hacer algunos cursos o maestrías.

7- ¿Sus equipos rotan con frecuencia?

No, casi nunca. Internamente cambian solo cada tanto, y no se van muchas personas porque tenemos buenos beneficios.

8- ¿Consideran trabajar con personas en diferentes locaciones ante la dificultad de obtener esos perfiles localmente?

No, de momento no, estamos todos en la propia empresa. A veces cuando lanzamos algo en otro país tenemos que viajar o hablar con gente de otro lado, pero es inicialmente para relevar, luego trabajamos todos desde su oficina.

#### **Entrevista a Sandra Petersen (Globant)**

1- ¿Con qué frecuencia necesita perfiles de IT especializados en sus proyectos?

Siempre. A veces estoy con más de un proyecto a la vez y siempre hace falta alguien en alguno.

2- ¿Ha encontrado dificultad en conseguir algún perfil para sus equipos?

Muchas veces. Suele demorar bastante cuanto más senior sea el rol, y cuando lo conseguís el sueldo suele ser un problema.

3- ¿Participa usted o ayuda en el proceso de selección?

No tanto, solo cuando se lo presentamos ya al cliente donde estoy presente también.

4- ¿Acarrea problemas a sus proyectos la carencia de estos perfiles?

Si, un montón. Puede ser que por eso no se cumpla algún plazo acordado o que algo directamente no pueda llevarse adelante sin la persona adecuada.

5- ¿Tiene algún plan de contingencia en caso de no conseguir el perfil o demorarse?

En ese caso lo vemos con la gente de rrhh, a ver si hay alguien más en la empresa con esos conocimientos y si está disponible o puede cambiar aunque sea temporalmente de asignación o dedicarle la mitad de su tiempo.

6- ¿Contemplan tiempo de capacitación en sus proyectos?

Hacemos algunas charlas y cursos internos con lo que proponen los chicos en al empresa.

7- ¿Sus equipos rotan con frecuencia?

Más o menos, depende de cada proyecto. Hay proyectos en los que llevamos años trabajando con el cliente y eventualmente alguien del equipo se cansa y pide un cambio. En otros proyectos de clientes nuevos o proyectos cortos es más infrecuente.

- 8- ¿Consideran trabajar con personas en diferentes locaciones ante la dificultad de obtener esos perfiles localmente?

Si, lo hacemos un montón, por lo general es común que en cualquier proyecto haya gente de Buenos Aires, Tandil, Córdoba y de otros lados. Tratamos obvio que la mayoría esté en un mismo lugar, pero cuando hace falta cubrir algún rol y no lo tenemos local, lo buscamos en cualquiera de las otras oficinas nuestras.

### **Entrevista a Project Manager (Empresa X<sup>2</sup>)**

- 1- ¿Con qué frecuencia necesita perfiles de IT especializados en sus proyectos?

En todos los proyectos, siempre. A veces más y a veces menos pero siempre. No hay proyectos que no requieran de especialistas.

- 2- ¿Ha encontrado dificultad en conseguir algún perfil para sus equipos?

Sí, bastante, sobre todo con desarrolladores senior. Vas encontrando candidatos pero siempre les falta algo. Cuesta mucho encontrar gente senior.

- 3- ¿Participa usted o ayuda en el proceso de selección?

Si, primero le damos una mano a RRHH para elaborar el perfil con las necesidades que tenemos, y cuando ellos nos presentan candidatos luego los veo yo con algún referente técnico y ahí decidimos si va.

- 4- ¿Acarrea problemas a sus proyectos la carencia de estos perfiles?

Y sí. Nos trae problemas en varios sentidos. Hay un tema con la calidad de lo que se hace, ya que no es lo mismo el trabajo de un senior que de alguien de menor seniority. También a veces genera ruido en la relación con los clientes cuando una búsqueda lleva mucho tiempo y el cliente se impacienta o necesita sacar algún proyecto y no tenemos gente suficiente. Y todo puede hacer que un proyecto se demore, pierda calidad, se alargue porque requiere más capacitación y apoyo, etc.

- 5- ¿Tiene algún plan de contingencia en caso de no conseguir el perfil o demorarse?

Tenemos algunos referentes de varias tecnologías en la empresa, pero están muy demandados, por lo que cuesta contar con ellos siempre. A veces si el proyecto está complicado vemos si podemos sumarlos para que apoyen al resto del equipo al menos temporalmente y ayuden a empujar mientras seguimos buscando alguien afuera. También solemos incluir en los proyectos algún tiempo o tareas dedicadas a la investigación de

---

<sup>2</sup> Por solicitud de la empresa y la persona entrevistada, se ocultaron sus identidades.



alguna tecnología o algo en concreto, aunque por lo general es algo breve y bien concreto, algo rápido.

6- ¿Contemplan tiempo de capacitación en sus proyectos?

Como te decía antes, a veces incluimos un tiempo al inicio de los proyectos para investigar algo en concreto o alguna solución en particular. Los llamamos spikes por las metodologías ágiles. Pero la idea es dedicarle un tiempo específico de algunos días nomás, y obtener un resultado de ello. Pero sirve para cosas muy específicas, no te serviría para cubrir lo que le falte a alguien de seniority. Algunos clientes nos han enviado a alguien de su empresa por un tiempo a nuestras oficinas para que ayude en las etapas iniciales y le transmita sus conocimientos al equipo.

7- ¿Sus equipos rotan con frecuencia?

Lo normal, siempre se van algunos cada año pero vienen ingresando más de los que se van, venimos creciendo mucho.

8- ¿Consideran trabajar con personas en diferentes locaciones ante la dificultad de obtener esos perfiles localmente?

Alguna vez lo hemos hecho, pero cuando el cliente tal vez necesitaba bastante gente y terminábamos buscando gente en otras oficinas nuestras, pero por lo general tratamos que esté todo el equipo junto.

