



Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Licenciatura en Administración – Plan 2003
Escuela de Administración - Departamento de Práctica Profesional Módulo II

TESINA

Análisis del mercado laboral del rubro software y servicios de informática.
Estrategias para atracción de talentos en medianas empresas de software
y servicios de informática de la ciudad de Rosario.

Descriptores: Búsqueda y selección de personal – Mercado laboral – Perfiles IT (Information Technology) – Recursos humanos –SSI (software y servicios de informática)

Autor: Russeberger, Gisela Ivón

Legajo: R 2010/9

DNI: 30.686.919

Teléfono: 0341-156202968

E-mail: giselarusseberger@gmail.com

Profesor: Dr. Sergio Albano

Director: Lic. María Victoria Machado Schiaffino

Tutor 1º Instancia: Lic. Damián Martone

Tutor 2º Instancia: Lic. Aylín M. Albornoz

Presentación Final: Rosario, 16 de mayo de 2021

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación no hubiese sido posible sin el apoyo de muchos que han contribuido en el proceso y es por eso que quiero agradecer expresamente a la Universidad Nacional de Rosario por permitirme finalizar la carrera y presentar la tesina; a los profesores y tutores de la cátedra por su orientación y ayuda en el camino hacia mi primer investigación; a mi directora Lic. María Victoria Machado Schiaffino por ser mi guía; a Lic. María Florencia Gentil por su incondicional apoyo con críticas constructivas ha sido fundamental e inspirador; a Romina Prez amiga y compañera de estudios, ha sido un apoyo clave para no perder el foco en un año especial para ambas.

Agradezco la colaboración de todos los expertos y referentes de datos consultados para realizar el relevamiento e informe, su aporte ha sido invaluable en relación a los datos proporcionados y su predisposición para la investigación ha sido motivadora.

Gracias a todos los profesores y compañeros de estudio con quienes hemos compartido las diferentes materias de cursado y estudio en la carrera licenciatura en administración en estos años como estudiante, todos han contribuido con un granito de arena en mi formación profesional, tengo recuerdos muy gratos y tengo hermosas amistades para toda la vida de esta experiencia.

Por último y no menos importante muchas gracias a mis padres y en especial a Diego Medori compañero de aventuras y esposo, su amor y apoyo incondicional fueron los pilares para mi formación profesional y personal.

SÍNTESIS DEL TRABAJO

El rubro software y servicios de informática (SSI) se encuentra en pleno crecimiento. Los talentos que las empresas SSI precisan para cubrir sus vacantes de empleo son de valor estratégico para que las organizaciones puedan desarrollarse y seguir creciendo a la par de las oportunidades que ofrece el mercado local y global.

En esta tesina se hizo un amplio relevamiento de datos secundarios y se realizaron 25 entrevistas con expertos en el tema e informantes clave. Se analizó el mercado laboral IT en términos de oferta y demanda, identificando los competidores en la búsqueda de estos perfiles, los stakeholders que influyen en el mercado empleo IT y como operan las empresas. Se identificaron y describieron las principales dificultades que tienen las medianas empresas SSI de Rosario en los procesos de selección de perfiles IT semisenior y senior (ssr y sr). Se identificó en qué momento de los procesos se presentan las principales dificultades. Se describen las particularidades dentro de los procesos de selección de talentos IT sr y ssr y las estrategias utilizadas por las medianas empresas SSI Rosario.

Se verificó que principal dificultad que tienen las medianas empresas SSI de Rosario, en los procesos de búsqueda y selección de perfiles IT sr y ssr es la escasez de estos talentos en el mercado laboral.

Debido a la escasez de estos talentos, se acelera la competencia de las empresas en el mercado laboral, conduciendo a las medianas empresas SSI de Rosario a que, durante los procesos de selección, flexibilicen aspectos del

perfil requerido estratégicamente y/o de salario y beneficios para la incorporación de personal.

A raíz de la investigación quedó expuesta la necesidad de potenciar el crecimiento de la demanda por un lado incentivando a estudiantes para sumar perfiles con la formación IT y por el otro mejorando la articulación entre empresas e instituciones educativas a los fines de entrenar perfiles junior y generar, en un mediano plazo un mayor caudal de demanda para empleos IT calificados

Se buscó además identificar opciones disponibles que se puedan tener en cuenta en las medianas empresas SSI de la región a la hora de hacer su mayor esfuerzo en la atracción de estos talentos que son críticos y para que, a futuro, puedan evaluar su implementación a los fines de maximizar sus oportunidades de crecimiento y contribuir al desarrollo de la región Rosario.

Por último, cabe destacar que cada proceso de selección es una oportunidad de investigar el mercado sin costos adicionales y es por eso que, la tesina recomienda a las organizaciones recabar sistemáticamente los datos obtenidos en los procesos de selección de perfiles IT ssr y sr. El análisis de estos datos genera información es clave para que las organizaciones definan y gestionen estratégicamente el arquetipo de perfiles para su empresa, su marca empleadora y su propuesta de valor. Queda planteado que, en un mercado chico como Rosario, éstas son herramientas claves que las medianas empresas SSI de Rosario no pueden darse el lujo de no gestionar en forma estratégica si es que quieren ser competitivas en un mercado laboral cercano al pleno empleo y en un sector dinámico y en crecimiento.

ÍNDICE

1-INTRODUCCIÓN-----	5
1.1-MARCO TEÓRICO-----	5
Indicadores-----	5
Estructura del sector-----	7
Definiciones-----	9
1.2- PROBLEMÁTICA Y ALCANCE-----	24
1.3- HIPÓTESIS-----	26
2- OBJETIVOS-----	27
3- METODOLOGÍA-----	28
4- ANÁLISIS-----	31
5- CONCLUSIONES-----	90
6- PROPUESTAS-----	94
7- ANEXOS-----	100
Anexo 1. -----	100
Anexo 2. -----	101
Anexo 3. -----	103
Anexo 4. -----	105
Anexo 5 -----	117
Anexo 6 -----	110
Anexo 7-----	112
Anexo 8 -----	114
Anexo 9 -----	119
Anexo 10 -----	126
8- BIBLIOGRAFÍA -----	129

1 INTRODUCCIÓN

Si bien los principales indicadores macroeconómicos del país muestran que en los últimos años Argentina se encuentra atravesando una importante recesión, con altas tasas de inflación y desempleo, existe una rama de la actividad que escapa al escenario económico y social general del país. Por el contrario, el sector de la industria del software y servicios informáticos, en adelante rubro SSI o rubro IT (Information Technology), viene presentando un significativo y sostenido crecimiento que se traduce en la generación de más empresas, más empleo, crecimiento de la actividad en su rubro y en exportaciones de sus productos y servicios.

La actual revolución tecnológica, cuyos ejes radican en el conocimiento y la información, ha provocado una creciente demanda a nivel global, regional y local de productos y servicios del rubro IT. Frente a esta realidad las empresas y el Estado, están haciendo esfuerzos en forma individual y conjunta para apoyar el crecimiento de este sector definiendo una oferta exportable que le permita insertarse competitivamente en el mercado global y abasteciendo además el mercado local.

No obstante, se infiere de acuerdo a opiniones de expertos relevadas en este informe, de publicaciones tanto de consultoras de recursos humanos, así como de la Cámara de Empresarios de la Industria del Software (en adelante CESSI), que existe una inquietante problemática que pone en alerta a todos los actores: se trata de una industria que requiere recursos humanos altamente

calificados y la necesidad de incorporación de personal de las empresas es cada vez mayor.

Se observa como resultado del relevamiento realizado en este proyecto que existe una tendencia de crecimiento en la creación de empleo del sector SSI y que uno de los desafíos que enfrentan las empresas es desarrollar negocios en un mercado laboral cercano al pleno empleo y que no alcanzaría a proveer en el corto plazo los talentos profesionales que necesitan las empresas del rubro IT. Este escenario activa la competencia por la fuerza laboral, motivo por el cual las empresas deben prestar especial atención a sus estrategias de reclutamiento y retención del personal.

1.1 MARCO TEÓRICO

Indicadores

A continuación, se detallan estadísticas de acuerdo al reporte anual 2018 publicado por CESSI, y realizado por su Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (en adelante OPSSI). Este informe se vale de datos propios conjuntamente con los proporcionados por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Producción y Trabajo (en adelante OEDE) y de Balanza de pagos INDEC. A saber:¹

- 1- La cantidad de empresas del rubro IT que surgieron y permanecieron activas entre 2007 y 2016 ha crecido un 37%. En 2016 se registraron activas 4.849 empresas en todo el país. (OEDE 2016)

¹ Cámara de Industria del Software y Servicios Informáticos <https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html> Pág.3 Reporte 2018 última consulta 14/11/20

2- El empleo en el rubro IT ha aumentado un 47,8% entre 2009 y 2018 a una tasa anual acumulativa del 4,4%. Por otro lado, tomando como referencia el tercer trimestre de cada año y comparándolo con el año anterior, en 2018 se registra un incremento interanual del empleo de un 5,8%.

A modo de comparación con el empleo registrado en todo el sector privado entre los años 2009 y 2018 el empleo creció en total un 11,4% a una tasa anual acumulativa del 1,2% (OEDE)

3- Durante los últimos 10 años los ingresos desde el exterior crecieron a una tasa anual del 7,2% en promedio. Como referencia, los ingresos desde el exterior para la cuenta de servicios de todo el país crecieron un 3,3% acumulado anual durante el mismo período (Balanza de Pagos – INDEC).

Estructura del sector

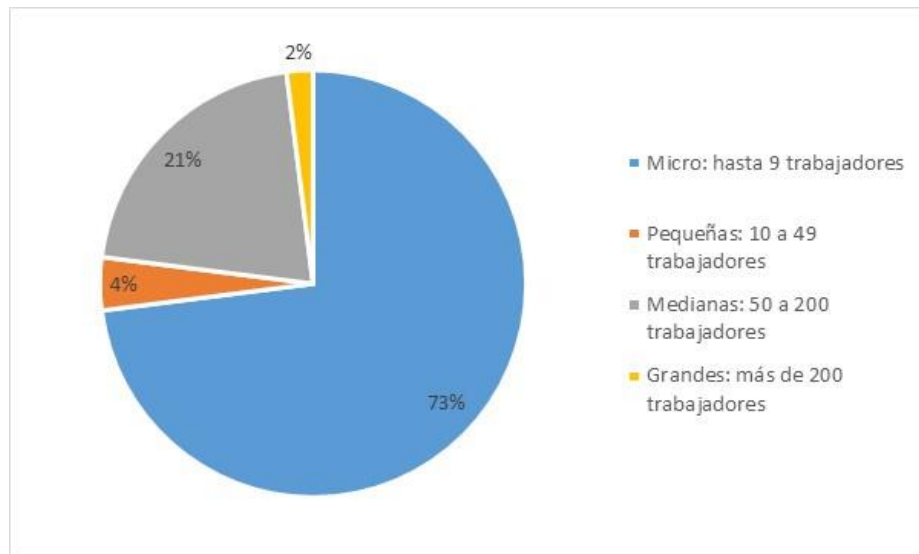
De acuerdo a un reporte publicado por CESSI, si bien se trata de una industria que está fuertemente concentrada en la Ciudad de Buenos Aires, existen también importantes conglomerados de empresas agrupadas en distintos polos y entidades regionales ubicadas a lo largo de todo el país.²

En el siguiente gráfico se detalla la estructura del sector³

² Cámara de Industria del Software y Servicios Informáticos – Porqué Argentina
<https://www.cessi.org.ar/mercados-externos-por-que-argentina-1030/index.html> Última consulta 14/11/2019

³ Op. Cit. N° 1 Reporte Anual 2018 Página 4

Gráfico 1 Estructura del sector



Fuente: Cámara de empresarios de software y servicios de informática

OEDE en su boletín oficial de empleo privado expone todos los años la cantidad de empleados registrados en cada actividad por tamaño de empresa y en su informe 2018 publica en el CIU 72 (Actividades informáticas) que el empleo del rubro IT tenía la siguiente estructura⁴

- Grandes empresas: 66.017 trabajadores. Esta cifra corresponde a organizaciones de más de 200 empleados por cada una y en total representan aproximadamente el 63 % del empleo del sector.
- Medianas empresas: 23.859 empleados. Corresponde al 23% del empleo del sector y agrupa las compañías que cuentan con nóminas de entre 50 a 200 personas.
- Pequeñas empresas: 10.231 empleados, representan casi el 10% del empleo del sector y corresponden a aquellas empresas con nóminas de 10 a 49 trabajadores.

⁴ Gobierno de la Nación Argentina – Sitio Oficial - Ministerio de Producción – Observatorio de la Economía del Conocimiento <https://www.argentina.gob.ar/produccion/datos-productivos/observatorio-de-la-economia-del-conocimiento> última consulta 23/11/2019

- Micro empresas: 4.092 empleados. Representan el 4% del empleo del sector y son empresa que emplean menos de 10 personas cada una.

Como últimos datos de estructura, dentro del informe coyuntural 2019 realizado por el Polo Tecnológico Rosario, se muestran las siguientes características de estructura de empresas del sector⁵:

- Del total de empresas asociadas, el 81% declara como actividad principal software y servicios informáticos.
- El 22,73% de sus asociados son micro empresas, el 56,82% son pequeñas y el 20,45% se corresponde a medianas en términos de empleo de trabajadores.

Definiciones

Mercado Laboral

“El mercado laboral o mercado empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo.”⁶

El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir disponibilidad de empleos y demanda de empleos. En línea con los conceptos referidos en la obra de Chiavenato Idalberto, en la investigación se mencionó el término **oferta en el mercado laboral** para indicar las vacantes de empleo que tienen las empresas en un momento y lugar. Con el término

⁵ Polo Tecnológico Rosario <https://polotecnologico.net/observatorio-ptr/> última consulta 15/11/2020

⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana SA 5° Edición Colombia Año 2000. Pág. 180

demanda de empleo se refirió a los postulantes que deseen trabajar y califiquen para esos empleos en un lugar y momento determinado.

Cuando predomina la oferta en el mercado laboral, es decir que las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda de empleos, se dan circunstancias de mercado en donde los candidatos que se pretende atraer pueden escoger y seleccionar las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios. En este escenario, las empresas recurren a ofertas salariales estimulantes para atraer postulantes, hacen mayores inversiones en reclutamiento, utilizan criterios de selección más flexibles y/o menos rigurosos, inversiones en beneficios sociales, entre otras herramientas.⁷

“Las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos. Esta elección recíproca depende de diversos factores y circunstancias.”⁸

Demanda del mercado laboral rubro SSI en Rosario: Perfiles IT

En línea con la definición anterior. En el presente proyecto los talentos con perfiles IT potencialmente disponibles para trabajar en empresas de la región Rosario, constituyen la demanda del mercado laboral del rubro ssi o sector IT.

CESSI en su portal hace una distinción de los perfiles ocupacionales del sector SSI dividiéndolos en siete categorías y dentro de cada una de ellas

⁷ Op. Cit 6 Página 182

⁸ CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill Interamericana SA Colombia Año 2002. Pág. 85

describe las características de cada perfil. A continuación se detallan las categorías:⁹

- Desarrollo de software
- Análisis
- Diseño
- Calidad de software
- Soporte e infraestructura
- Implementadores y soporte a usuario
- Comunicación online

A los efectos de simplificar la redacción y enfocar el análisis en este trabajo se utilizó la expresión **perfiles IT** para mencionar a todos los perfiles de puestos que se incluyen en las categorías descriptos por CESSI.

El término perfil **semisenior** (ssr) corresponde a más de 2 años de experiencia y **senior** (sr) a más de 4 años de experiencia en posiciones similares a la buscada.

Oferta del mercado laboral rubro SSI

Está compuesta por las empresas de la región Rosario que realizan procesos de selección en forma activa para cubrir activamente vacantes de empleo de talentos con perfiles IT.

⁹ Cámara de Industria del Software y Servicios Informáticos. Categorías de Perfiles IT <http://cessi.org.ar/perfilesit/> última consulta 14/11/2020

Definición de medianas empresas IT

El Observatorio de Economía del Conocimiento (en adelante OEC) perteneciente al Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación en sus informes anuales sobre Servicios Basados en la Economía del Conocimiento (SBE) describe el sub-rubro denominado “Software y servicios informáticos” (SSI).¹⁰ Tomando este concepto, en esta investigación, empresas SSI o empresas del rubro IT son sinónimas y con estas denominaciones el presente trabajo refiere a las organizaciones que se dedican a la producción de software y servicios de informática.

En relación al tamaño de las empresas, la mención medianas empresas se refirió a la clasificación recomendada por la Unión Europea de acuerdo con la cantidad de empleados donde las medianas empresas son definidas como aquellas que tienen entre 50 y 250 empleados.¹¹

Se tomó esta clasificación debido a que es la más parecida a la que adoptan en sus informes de coyuntura CESSI, el Polo Tecnológico de Rosario, OEC y OEDE.

En resumen, este informe utilizó el término medianas empresas SSI o bien medianas empresas del rubro IT para describir a empresas entre 50 y 250 trabajadores que se dedican a la producción de software o bien a los servicios de informática.

¹⁰ Observatorio de Economía del conocimiento informe 2018_Ministerio de Producción de la República Argentina – Informe sobre servicios basados en la economía del conocimiento n|10 - biblioteca investigaciones <https://biblioteca.produccion.gob.ar/buscar/?fid=16#> última consulta 14/11/2020

¹¹ Eur Lex Diario Oficial n° L 124 de 20/05/2003 <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:es:PDF>. última consulta 14/11/20

Actualidad del Mercado Laboral IT

Si bien la atracción del talento es un tema que está presente en todas las organizaciones, cobra especial relevancia en el presente mercado laboral de las empresas del rubro IT debido a que, en la actualidad, de acuerdo a indicadores oficiales ya citados en este informe, la solicitud de profesionales capacitados es cada vez mayor.

A lo largo de 2019 y 2020 se han registrado opiniones de distintos actores en relación al mercado laboral IT, comentan que, pese a generar puestos de valor y a pagar muy buenas remuneraciones, las empresas del sector IT encuentran serias dificultades para encontrar profesionales.

Entre las diferentes publicaciones CESSI informa a iProup, división especial de iProfesional.com, que la industria del software está cercana al pleno empleo y que esto potencia la guerra entre las empresas por captar y retener talentos con perfiles IT.¹²

“El sector ofrece los mejores salarios y beneficios, además de una salida laboral veloz pero la generación de profesionales sigue siendo lenta ... los jóvenes se inclinan por otras carreras”... sobre este fenómeno, el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) publicó un estudio de la Fundación Sadosky que indicó: "ni el crecimiento en la demanda (de profesionales), ni los salarios altos lograron despertar el interés de los jóvenes por estudiar o trabajar

¹² Iproup por Ana Vaiman – Los Salarios de la Economía Digital : El top ten de posiciones más demandadas y cuánto cobran los profesionales 4.0 <https://www.iproup.com/innovacion/7388-futuro-industria-conocimiento-Sueldos-mercado-laboral-empleos-en-Argentina-con-demanda-alta> última consulta 14/11/2020

en informática, convirtiéndose esto en un cuello de botella para el desarrollo del sector.”¹³

Consultora Hucap: “el mercado está hirviendo como nunca y las recientes devaluaciones hacen que el mercado IT se mueva en tiempo real hacia mercado dolarizado”... Consultora Mercer: hablando sobre perfiles IT comenta a I-profesional que estos puestos son altamente pretendidos y, en consecuencia, sus salarios son diferentes respecto de los tradicionales.¹⁴

Otra particularidad del mercado laboral que ha llamado la atención del investigador es que según la encuesta global de candidatos de Manpower Group Solutions realizada en 2018, el 63% de los encuestados menciona que durante los procesos de selección, la falta de transparencia salarial o en la descripción del trabajo, generan en los postulantes un impacto negativo en su comportamiento a tal punto que influiría hasta en sus decisiones de compra de productos o servicios de las organizaciones.¹⁵

Tanto los indicadores de crecimiento del sector como estas publicaciones de actualidad, entre otras publicaciones consultadas, despertaron el interés del autor por investigar las dificultades de las empresas del rubro IT, en particular de las empresas medianas SSI para atraer perfiles IT en estas circunstancias de mercado.

¹³ Iproup por Marisol Antón - ¿Cómo achicar la brecha entre la demanda y la oferta de profesionales IT? <https://www.iproup.com/innovacion/7140-talento-informatica-software-Como-achicar-la-brecha-entre-la-demanda-y-la-oferta-de-profesionales-de-TI> última consulta 14/11/2020

¹⁴ Op. Cit. 12

¹⁵ Mampower Group – Hallazgos de la Encuesta Global sobre las Preferencias del Candidato 2018 https://www.contenidosmanpower.cl/manpower/site/artic/20180912/asocfile/20180912085625/a_adir_al_carrito_manpowergroup.pdf última consulta 14/11/20

Stakeholders del Mercado Laboral IT

Se definen como stakeholders a actores que influyen en el mercado laboral IT en Rosario. Si bien directamente no son parte del mercado laboral IT en la región debido a que no constituyen la demanda (no son perfiles IT) ni la oferta laboral de Rosario (no son empresas con vacantes de perfiles IT en la región); los stakeholders son interesados en el mercado laboral y sus acciones o decisiones influyen en aquel directa o indirectamente. En el presente informe se identifican como los principales stakeholders: oferta extranjera, políticas de otros países, institutos formadores de demanda, CESSI, Polos Tecnológicos y el Estado.

Fomento a la actividad SSI

Otro punto a destacar como antecedente es que recientemente se ha reglamentado la Ley 27.506 de Promoción a la Economía del Conocimiento, sancionada en 2019 por el Congreso de la Nación, con amplio consenso político. El régimen promueve el desarrollo productivo en todo el país y prevé beneficios de ahorros fiscales y rebajas patronales para empresas exportadoras de tecnología y servicios. Luego de la implementación de esta ley se espera que para 2030 se incremente el empleo en 215.000 posiciones y un salto en las exportaciones. Dentro de las actividades que están alcanzadas por la ley se encuentran las empresas que se dedican a SSI¹⁶

En otro orden tanto las universidades, el gobierno, los polos tecnológicos y las empresas líderes del sector están evaluando y en algunos casos

¹⁶ Gobierno de la Nación Argentina <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-reglamento-la-ley-de-economia-del-conocimiento> Última consulta 14/11/2020

implementando planes de formación especiales con salida laboral a los fines de completar la demanda del mercado laboral.

El Proceso de Selección.

En su obra, Alles Martha define que el proceso de selección en las empresas comienza con la detección de la necesidad de cubrir un puesto y desde allí se despliegan una serie de pasos hasta que se incorpora el candidato para cubrir esa posición. A continuación, se detalla en un gráfico paso a paso el proceso ideal de búsqueda y selección de personal detallando en qué parte se encuentra la participación directa del jefe de la posición buscada y cuáles son las etapas cuya responsabilidad es del especialista de recursos humanos ya sea un profesional externo a la organización o bien personal interno de recursos humanos de la empresa:¹⁷

Figura 1: Pasos proceso reclutamiento y selección de personal



¹⁷ ALLES, MARTHA. El Rol del Jefe. Editorial Granica. Argentina Edición 2008 Pág. 62

Una acotación del investigador acerca del gráfico es que, si bien las etapas están bien definidas, cuando una empresa decide realizar el proceso de selección de personal, en las etapas 3 a 8 deben considerarse además las recomendaciones del especialista externo debido a que este es el experto en mercado laboral con datos del mercado en tiempo real o bien si no se contrata un especialista externo, los selectores internos deberían relevar y registrar los datos del mercado laboral a los fines de utilizar esos datos como input en la planificación de sus ofertas laborales teniendo en cuenta los perfiles disponibles y las expectativas de la demanda en términos de remuneración y beneficios. Durante el proceso del relevamiento de datos primarios se detectó que, debido a la escasez de perfiles en la etapa 8 recepciones de candidaturas, se despliegan particularidades en los procesos de selección de perfiles IT ssr y sr que se describieron en esta tesina.

“Es muy importante una buena identificación de los individuos que a la organización le interesan en función del perfil buscado e igualmente su posterior atracción. Por ello es fundamental la correcta definición acerca de qué se está buscando, por un lado, y cuáles son las reales expectativas de los participantes por el otro. En síntesis, el reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base de la etapa siguiente: la selección.”¹⁸

¹⁸ ALLES, MARTHA. Selección por Competencias. Editorial Granica. Argentina Edición 2006. Pág. 99 a 102.

“El éxito de un proceso de selección depende de cómo se realice el reclutamiento. Si este se hace adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será más costosa porque reiniciará el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada”.¹⁹

El Proceso de Selección: Método Headhunting

El headhunting es un método de selección de personal en el que el reclutador o selector a cargo del proceso realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado en el mercado laboral sin que el candidato se encuentre en búsqueda activa de empleo. El reclutador busca en el mercado laboral potenciales candidatos, los contacta uno a uno, les comenta las características de la oferta laboral e invita a participar del proceso de selección. Es una metodología más costosa en tiempos debido a que no se reciben masivamente las candidaturas sino que se debe buscar a los potenciales postulantes, identificarlos y contactarlos uno a uno a los fines de atraerlos e invitarlos a participar del proceso de selección.

Marca empleadora

Este concepto, en adelante ME, se refiere a la reputación que tiene una compañía como empleadora. Se basa en los atributos que se destacan en una marca para construir una imagen que colabore en la atracción de los

¹⁹ *Ibidem*. Pág. 104

candidatos que a la empresa le interesan y en el compromiso y retención, de las personas que ya son empleados de la compañía.

“Muchas personas cuando hablan de Marca Empleadora creen que se trata de hablar de Recursos Humanos, o de Marketing. Y no es tan complejo... Cuando uno habla de ME habla de la reputación acerca de cómo es trabajar en un lugar... Es importante tenerlo claro: la reputación no es lo que la compañía dice que es... Como en cualquier marca, es lo que se percibe. Lo que los demás dicen de ella. Y no hay una sola percepción: cada persona tiene una distinta. ME no es algo que sólo Marketing puede entender, ni algo que Recursos Humanos necesita pero los de Marketing no entienden de eso, ni es la Propuesta de Valor al Empleado, ni es la publicidad de un programa de reclutamiento. La ME está en el corazón de lo que una persona dice cuando le preguntan ¿a qué te dedicás? Todas las compañías tienen una ME que gestionar. Es algo que si no lo desarrollamos lo dejamos librado al azar. Nuestra ME está viva en la gente que trabaja o trabajó en la compañía, en sus conversaciones, en lo que sus amigos entienden. Muchos piensan en la ME como algo que quizás estaría bueno encarar. El desafío es entender que la marca empleadora circula todos los días.”²⁰

Experiencia de los candidatos en los procesos de selección

La experiencia del candidato no abarca sólo el tiempo en el que está en contacto físicamente con la compañía, por ejemplo dentro de una búsqueda. Abarca todo. Incluye la relación con las marcas de consumo/ servicio (si las hay), la posible interacción social con empleados, la exposición en las redes

²⁰ BORRACCHIA CAROLINA, Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debés gestionar tu marca empleadora. CABA. Libro digital, EPUB 1° edición 2016. ISBN978 9874207777. Página 20-21

sociales, los comentarios en foros, el boca en boca... Los perfiles IT valoran la transparencia, y como candidatos también juzgan si vale la pena hacer el camino del proceso de selección y si les interesa trabajar en la empresa. Todo esto forma parte de la imagen de la empresa en el mercado empleo, es decir la experiencia de los candidatos forma la ME.

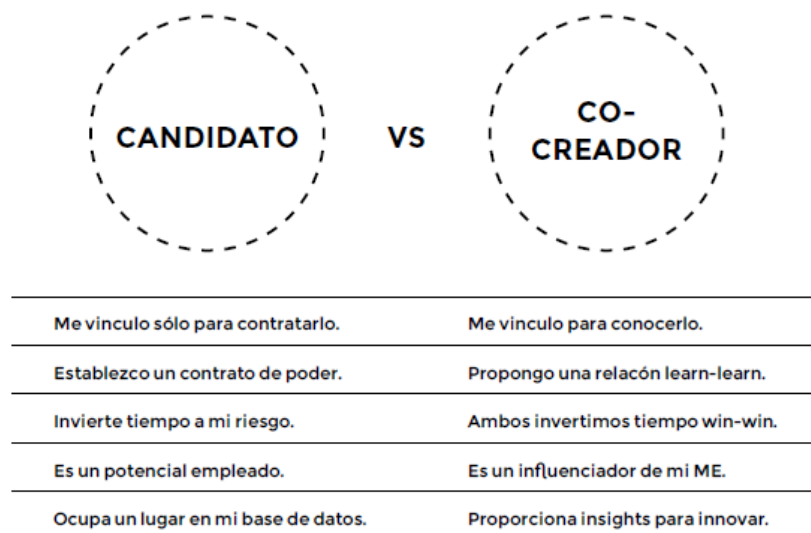
En el libro *It's a match! Como ganar la guerra del talento*²¹, el Borracchia Carolina hace una analogía de los procesos de selección en el contexto que llama nuevo paradigma con la reconocida aplicación para buscar pareja "Tinder". El en libro identifica que hubo un cambio de paradigma y esto provocó cambios en los candidatos. Esto lleva a la necesidad de introducir cambios en los procesos de selección y las empresas deben adaptarse construyendo la marca empleadora.

- Las empresas tienen que hacer que el proceso de selección sea una experiencia positiva para todos los candidatos que interactuaron de alguna manera con la compañía. Entender la re significación del rechazo de los candidatos y su impacto en la imagen.
- Tienen que lograr ser atractivas y construir su imagen en el mercado.
- Deben ser transparentes.
- Sobre todo entender que no se trata más de un proceso de selección sino un proceso de mutua elección.

²¹ BORRACCHIA CAROLINA, *It's a Match! Como ganar la guerra del talento*. Ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina. Ebook ISBN 9789873368370 1° edición 2015.

“It’s a Match! es la frase que distingue a Tinder, la aplicación para buscar pareja...es un ejemplo perfecto del nuevo paradigma. Tinder facilita la conexión entre personas en el menor tiempo posible. Permite descartar muy rápidamente a quienes –a simple vista– no nos interesan, y nos despeja el panorama para dedicar más energía a quienes tienen algún tipo de interés mutuo. Tinder no reemplaza el contacto humano, sino que aumenta sus posibilidades. Permite filtrar dentro de perfiles de interés. Presenta oportunidades. Se puede mantener varias conversaciones al mismo tiempo. Genera contacto entre personas que de otro modo no se cruzarían. Y evita la sensación de rechazo: el contacto sólo se produce entre quienes se gustaron mutuamente. En el viejo paradigma están los portales de citas que encarnan la promesa de conectarte con el amor de tu vida, sometiendo a los interesados a invertir mucho tiempo e ingresar información”²²

Figura 2: Visión del candidato en paradigma viejo, nueva visión en paradigma nuevo CO-Creadora



Fuente: It’s a match! página 31

²² Ibídem Página 30-31

“En la guerra del talento, las compañías están paralizadas por el miedo. Creen que les falta Budget (presupuesto), pero yo creo que lo que les falta es coraje. Las fórmulas que encuentran están dentro del paradigma viejo, y no resultan satisfactorias. No combinan los elementos hard y soft. El problema no es tanto entender a las nuevas generaciones, sino cómo accionar diferente con esa información.”²³

“Todavía no se produce una verdadera comunicación entre las compañías y los candidatos. Las expectativas que cada parte tiene de la otra son muy diferentes. Muchas compañías se presentan como la N° 1 en algo...Destacan qué bien funciona la empresa. Qué privilegio sería formar parte de ella. Pero muchas veces eso es más relevante para un accionista que para un candidato.... It's a Match! se trata de elecciones mutuas. Cuando la relación de base es tan dispar, lo mutuo es difícil de evidenciar. Se trata de que las compañías dejen de mirarse el ombligo, se quiten el maquillaje y salgan de la forma más natural posible a mostrarse tal cual son, y a descubrir personas más allá de los perfiles. ...En el viejo paradigma, las compañías se miran el ombligo y hablan con datos hard. Falta la comunicación soft. Falta saber qué es lo que interesa a los candidatos. Qué hace atractiva a la compañía para querer trabajar ahí. Las compañías arrancan desde la postura de que el sueño de todos es formar parte...Algo ocurre cuando una empresa se da cuenta de que esa experiencia de rechazo (de un candidato potencial) es perjudicial para la misma compañía. Es perjudicial porque no sólo los que lograron entrar tienen esa imagen de la compañía, sino que se puede perder mucha gente valiosa por

²³ Ibídem Página 34

no hacerla sentir bienvenida... Podemos ofrecer distintas oportunidades, que no tienen que ser laborales, pero sí apuntar a una experiencia de beneficio mutuo... No todos pueden ganarse el cero kilómetro: ingresar. Pero hay muchas clases de beneficios. El que no consiguió un puesto pero logró un coaching, una pasantía, un programa universitario, un curso, un asesoramiento de carrera, no sólo sale contento sino que sale potenciado. Sale mejor.”²⁴

“Esta clase de experiencia crea entusiasmo y revuelo. La empresa no sólo gana en reputación, sino también mejores candidatos para sus búsquedas. Logrará uno de los objetivos más importantes: generar deseo. A través del deseo, se encontrará mejores candidatos”²⁵

“Los candidatos ven a las marcas empleadoras como potenciales fuentes de trabajo. Pero ya no tienen la actitud sumisa que tal vez tenían sus predecesores. Ponen a prueba a las marcas empleadoras. ¿Yo quiero trabajar ahí? Hay que dar motivos para que una persona se detenga a hacer un esfuerzo para entrar en nuestra compañía. Es necesario tener en cuenta que la carrera se ve como algo personal, y ya no es tan importante hacer carrera dentro de una misma compañía. La tendencia es desarrollar la vida de una manera más modular. La pregunta, además de si quiero trabajar ahí, es si me conviene en este momento de mi vida... LA COMPETENCIA MÁS FUERTE DE UNA MARCA EMPLEADORA NO ES OTRA MARCA EMPLEADORA, SINO LA VIDA MISMA.”²⁶

²⁴ Ibídem Página 39-41

²⁵ Ibídem Página 44

²⁶ Ibídem Pagina 48-49

Propuesta de valor (Employer Value Proposition)

“Muchas compañías ofrecen beneficios a sus empleados. Les dan café gratis. Tienen estacionamiento. Contratan masajistas. Incluyen una cobertura médica. Cuentan con sala de esparcimiento. Todo eso está muy bien, pero la Employer Value Proposition (EVP) no se limita a eso. Hay que encararla como una manera de valorar a las personas. Hay que evitar que los beneficios se perciban como una forma de paternalismo. Beneficios bajados del cielo para los privilegiados que trabajan en este lugar, que están a merced de alguien más poderoso. No. El asunto es hacer que las personas puedan ser sí mismas, desarrollar su trabajo de la mejor manera y tener la oportunidad de ser felices. Una persona feliz es más productiva. La persona que forma parte de la empresa está contenta, y eso se transmite al que aspira a ingresar.”²⁷

1.2 PROBLEMÁTICA Y ALCANCE

El hombre y el conocimiento constituyen un factor estratégico en las organizaciones. “La principal fuente de ventaja competitiva para muchas organizaciones es el talento.”²⁸

“Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales.”²⁹

²⁷ Ibídem Página 55

²⁸ Óp. Cit. N° 8. Pág. 104

²⁹ Óp. Cit. N° 6. Pág. 109

En un mundo globalizado, donde el rubro IT está en pleno auge, en donde el conocimiento y el factor humano son fundamentales para desarrollar y sostener una ventaja competitiva, el talento es un valor estratégico.

En un mercado en pleno crecimiento, donde la disponibilidad de recursos humanos calificados es clave, donde existen cada vez más empresas, y en donde las organizaciones se desarrollan cada vez más, se infiere que el desafío de las organizaciones será generar estrategias que les permitan la atracción de los talentos para posteriormente gestionar su incorporación y retención.

De acuerdo a lo expuesto, para realizar este informe, se consideró importante analizar las condiciones del mercado laboral actual en el rubro IT y el desafío que enfrentan las empresas SSI de Rosario al momento de buscar los perfiles IT descriptos, de valor estratégico para el desarrollo y crecimiento de sus organizaciones.

La temática es amplia y si bien existen diversas maneras de abordarla, el investigador se focalizó en medianas empresas SSI de Rosario. Las medianas empresas representan el 20,45% del sector en la región en términos de cantidad de empresas de acuerdo al informe de coyuntura del Polo Tecnológico Rosario citado de marzo 2019. Además, son elegidas por su gran potencial de crecimiento y por su tamaño constituyen un interesante factor en la generación en empleo de la región.

En su boletín, OEDE muestra que el gran generador de empleo del sector son las grandes empresas, pero si bien su participación en empleo es la mayor, muchas de estas corresponden a empresas multinacionales con

políticas y estrategias de trabajo globales. A los efectos de la investigación, se focalizará en las medianas empresas que constituyen el segundo gran generador de empleo en su actividad y representan el 23% del total del empleo del sector.³⁰

El investigador buscó hallar respuesta a la siguiente pregunta acerca del problema: ¿Cuáles son los factores que obstaculizan la búsqueda y selección para cubrir vacantes de las posiciones sénior y semi sénior con perfiles IT en medianas empresas que se dedican al software y servicios y de informática de la localidad de Rosario?

Otras preguntas que surgen del cuestionamiento anterior: ¿Qué ocurre con los procesos de búsqueda y selección cuando se presentan estos obstáculos? ¿Qué hacen las medianas empresas SSI ante estos obstáculos?

1.3 HIPÓTESIS

Hipótesis principal:

La principal dificultad que tienen las medianas empresas SSI de Rosario, en los procesos de búsqueda y selección de perfiles IT senior y semisenior, es la escasez de estos perfiles en el mercado laboral.

Hipótesis derivada:

Dada la escasez de los Perfiles IT, se acelera la competencia de las empresas en el mercado laboral, conduciendo a las medianas empresas SSI de Rosario a que, durante los procesos de selección, flexibilicen aspectos del perfil y/o de salario y beneficios para la incorporación de personal.

³⁰ Óp. Cit. N° 4

2- OBJETIVOS

2.1 Objetivo general:

Describir los factores que obstaculizan la búsqueda y selección de perfiles IT senior y semisenior en las medianas empresas SSI de Rosario.

2.2 Objetivos específicos:

- Analizar el mercado laboral del rubro IT y las circunstancias que atraviesan las medianas empresas SSI de Rosario.
- Describir los principales factores que obstaculizan los procesos de búsqueda y selección de perfiles IT senior y semisenior en medianas empresas SSI de Rosario y analizar en qué instancias de los procesos de selección se encuentran.
- Describir y analizar las estrategias de atracción y reclutamiento que utilizan las medianas empresas del rubro IT.³¹
- Identificar y describir, si hubiera, oportunidades de mejora en la aplicación de estrategias y herramientas para la atracción y reclutamiento de perfiles IT sénior y semi sénior.³²

³¹ Si bien se relevaron las dificultades en todo el proceso de selección, se hizo especial hincapié en la etapa de atracción y reclutamiento dado la vital importancia de esta etapa citada en los antecedentes.

³² Durante la investigación se buscó identificar oportunidades de mejora en estrategias y técnicas de reclutamiento potenciales, es decir que se analizó si existen oportunidades de mejora y se describieron a los fines de dejarlas expuestas para una futura evaluación de factibilidad en la implementación de cada empresa. Esta investigación es exploratoria y no analizó la factibilidad de implementación de técnicas, sino que solo describió y expuso, aquellas herramientas que no se estén utilizando de acuerdo al relevamiento realizado.

3- METODOLOGÍA

Para abordar la problemática se realizó inicialmente una investigación de tipo *exploratoria* debido a que el objetivo primario fue proporcionar una comprensión de las dimensiones del problema a los fines de realizar el anteproyecto y primeras comprensiones de la temática.³³ La investigación adoptó un enfoque cualitativo, una vez comprendidas las dimensiones, la investigación tuvo un alcance *descriptivo*³⁴ ya que se avanzó abordando una descripción de las características más importantes del problema. El muestreo fue no probabilístico por juicio; determinándose en función de las características de los entrevistados, es decir por considerarse expertos en la materia o bien de su posición en las organizaciones y/o por su disponibilidad para colaborar con la investigación.

Las técnicas para la recolección de datos fueron:

- Consultas bibliográficas
- Relevamiento de datos secundarios: se consultaron publicaciones de organismos, de revistas, de tesinas anteriores, búsqueda en internet en general y consultas de videos de foros dirigidos por instituciones del sector y publicados en relación a la temática, etc.

Confección de base de datos “Listado de Consultoras en zona Rosario” a partir del relevamiento de datos secundarios. (Anexo 1)

- Relevamiento de datos primarios: se realizó una investigación cualitativa con la aplicación de la técnica entrevistas en profundidad a informantes

³³ ALBANO, SERGIO. Metodología de la Investigación en Administración. Editorial UNR Argentina 1º Edición 2º Reimpresión año 2019. Pág. 108

³⁴ *Ibidem*. Pág. 109

clave en el tema. Se realizaron 25 entrevistas semi estructuradas bajo la modalidad presencial y/o virtual a los fines de entender en profundidad la temática bajo estudio.

Perfil de los informantes clave:

- Informante clave del sector IT: 1 representante del Polo Tecnológico Rosario (Ver Anexo 2)
- Se realizaron 6 entrevistas con informantes clave de medianas empresas SSI especialistas en RRHH. (Anexo 3).
- Se entrevistaron 2 especialistas de áreas IT que trabajan en medianas empresas SSI y son líderes de equipos con colaboradores IT a su cargo (Anexo 4).
- Se realizaron además 16 entrevistas con expertos en búsqueda y selección de personal de consultoras en selección a fin de poder identificar las principales características del mercado laboral en particular del nicho de las empresas del rubro IT en contraste con las características del mercado laboral en general de Rosario. (Anexo 3)

Detalle del proceso de identificación y selección de los entrevistados

Para observar en detalle el registro de entrevistados consultar Anexo 5.

Se hizo un primer contacto con PTR y se identificó como referente al Encargado del Observatorio del Polo Tecnológico, quien con su aporte en entrevista, brindó claridad para la comprensión de la estructura de la región, la coyuntura y sobre el mercado laboral particular sobre las empresas que forman

parte del polo y sobre los perfiles IT bajo estudio. Se hizo una primera entrevista presencial en noviembre 2019 con el objeto de comprender las dimensiones del tema en forma general y una segunda entrevista en junio 2020 en profundidad.

En segunda instancia se rastrearon expertos en selección de personal que trabajen en medianas empresas SSI de Rosario y luego de ser entrevistados se solicitaron contactos de referentes IT líderes de equipos.

Por ultimo en base al primer relevamiento de datos del mercado rosarino, se identificaron alrededor de 30 consultoras que se dedican a la búsqueda y selección de personal no eventual para diferentes organizaciones (Anexo 1). Se partió del listado de consultoras realizado para relevar a través de llamados telefónicos y de contactos por mail o bien a través de LinkedIn cuáles son las consultoras que han realizado procesos de selección de perfiles IT en los últimos 2 años. Se realizaron 16 entrevistas en profundidad con diferentes especialistas en selección de personal que hayan participado, en los últimos 2 años de al menos 3 procesos de búsqueda y selección para cubrir vacantes de perfiles IT senior o semisenior para diferentes empresas del rubro .

Los selectores de personal que trabajan para consultoras son especialistas que asisten a las organizaciones en forma externa, expertos en materia de mercado laboral en Rosario y actúan directamente como nexo entre la oferta y demanda. Son informantes clave debido a que justamente su posición externa les da objetividad para comprender la problemática del rubro IT en la actualidad con independencia de los problemas particulares de cada organización.

El relevamiento de datos de las consultoras, fue realizado tomando como referencia el especial de consultoras de la revista Punto Biz de Rosario de octubre 2019³⁵, las referencias de consultoras por parte de las empresas del Polo Tecnológico, un relevamiento en internet de las consultoras especializadas en selección de personal no eventual en Rosario y por ultimo las recomendaciones de profesionales entrevistados.

4- ANALISIS

Análisis y descripción del mercado laboral rubro IT

Características mercado laboral IT

De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico, se infiere que las características del mercado laboral en general difieren completamente de la realidad en el mundo IT. Mientras en Argentina se habla de niveles de desocupación que oscilan entre el 10 y 13% en los últimos 2 años³⁶, en el mercado del rubro IT quedan vacantes sin cubrir por falta de perfiles calificados según declaraciones de CESSI y con frecuencia las vacantes son cubiertas por las empresas flexibilizando cuestiones del perfil como experiencia / competencias y/o de salario más beneficios para poder incorporar los recursos humanos que precisan en sus proyectos.³⁷

De acuerdo al análisis realizado en este informe, a continuación se describen las características del mercado laboral del rubro IT:

- Cercano al pleno empleo.

³⁵ Revista Punto Biz. Año 16 Nro. 466 Dossier Especial Consultoras 2019. Argentina Octubre 2019

³⁶ Indec informe trimestral desocupación Última consulta 08/10/20
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim20929E519161.pdf

³⁷ Se observa como hallazgo en esta investigación.

- La tendencia de crecimiento en la incorporación de perfiles semisenior y senior IT no se detiene.
- La oferta de empleo IT semisénior y sénior de las empresas supera la cantidad de perfiles IT calificados disponibles en el mercado local.
- La competencia entre empresas es intensa.

A continuación se destacan algunos testimonios de informantes clave y/o expertos que se relevaron en el trabajo de campo en donde evidencian lo antedicho y ponen de manifiesto las características del mercado (ver Anexo 6: Relevamiento opiniones. Características Mercado Laboral IT)

“... no alcanza nunca la demanda de personal, siempre las empresas están por detrás de la búsqueda, hay mucha rotación y nunca es suficiente, también están en un sector en donde saben que pueden pedir más...Es una búsqueda constante y nosotros estamos siempre trabajando mucho con las universidades para formar cada vez más chicos. El último informe que publicamos de salarios indica que de septiembre 2019 a marzo 2020 el 87% de las empresas miembro del PTR incorporaron personal en este sector”. Informante clave del PTR

“En Argentina se da una particularidad grande, parece que hay desempleo 0... Hay mucha oferta de empleo de empresas que están buscando personal IT, y no hay tanto personal capacitado que se vaya formando... pareciera que la oferta de empleo de las empresas es más grande que la demanda de empleo de las personas... las empresas tienen que salir a competir con un montón de beneficios, un montón de particularidades... Todo esto metido en un mundo donde cada vez es más común el home office, y el

trabajo remoto para cualquier parte del mundo, entonces ahí tienes que salir a competir contra un mercado de otra moneda, lo cual se hace mucho más difícil. Tenés un montón de competencia y las empresas tienen que empezar a aggiornarse...De hecho hoy los perfiles IT que están en el mercado...no solamente buscan lo económico, sino que buscan el sentirse útiles, el sentirse valorados, el tener mucho tiempo para ellos, prefieren vacaciones extendidas muchas veces, a lo que es más que un salario. Entonces tenés que salir a competir contra todo eso, o adaptarte a lo que es todo eso. Es un lindo desafío, la verdad” – Informante clave IT 2

“El mercado en general siempre viene en auge...hay una oferta de empleo constante que va creciendo, no hay bajas, es decir es pleno empleo, podés tener gente que no esté empleada, pero es muy poca en general, o perfiles que son los más junior, o algunos perfiles muy específicos de cosas que no se utilizan tanto, pero en general es un mercado que explota... Estamos todas las empresas peleándonos por los mismos recursos.... La necesidad de esto, no tiene techo.” - Informante RRHH empresa 2

“En el momento que está complejo para las empresas, para las personas conseguir trabajo, sistemas va en otra dirección y tiene cada vez más oportunidades, tanto comerciales como de empleo. Es desafiante, es difícil la industria, pero tiene muchísimas oportunidades...Lo que es el mercado laboral en general, viene complicado con pocas oportunidades de trabajo, se ve mucho la diferencia entre la industria de sistemas y lo que sea no sistemas... sistemas va al revés, cada vez tiene más vacantes, se abren posibilidades con distintas características, el mercado se va diversificando, se va haciendo más

competitivo. Es competitivo también para la persona... pero tiene muchas opciones...la realidad es que hay 0 desempleo. De hecho, estaba previsto que hubiera posiciones que no se pudieran cubrir en sistemas... en vez de haber desempleo, quedan vacantes sin poder cubrirse, debido a la falta de personal calificado para esas posiciones específicas.” – Informante RRHH empresa 5

“Es un sector que la demanda hoy no está siendo mayor que la oferta, y eso hace que se vuelva muy difícil encontrar personas calificadas sin subir la apuesta,... todo esto ha llevado a una suba de los salarios y de los beneficios que reciben en este sector las personas que son contratadas. A veces hasta decimos que son como niños mimados, porque las empresas se los disputan a estos recursos.” - Experto Consultora 9

“Hoy en lo que es sistemas hay pleno empleo, no vas a encontrar gente desocupada en sistemas. Todo lo que es sistemas se trabaja de forma remota, por lo cual los puestos en Argentina pelean con puestos en el exterior, que se pagan en dólares, pero desde tu propia casa. Y por otro lado, los que no trabajan para el exterior, trabajan localmente, y ya están ubicados... en lo que es sistemas, se buscan mucho más perfiles semisenior y senior de la cantidad que hay, entonces se están peleando todas las empresas y así los recursos se van robando de una empresa a otra. No se llega a generar perfiles, o candidatos, personas formadas. Generalmente se flexibiliza mucho la búsqueda, porque no se encuentra...Vas resignando cosas para poder, de alguna manera, cubrir esa vacante” - Experto Consultora 10

Análisis del Mercado Laboral IT

Forman parte del mercado laboral del rubro IT a los siguientes actores: las empresas (determinan la oferta de vacantes de empleo en mercado laboral IT) y los candidatos con perfiles IT (conforman la demanda de empleo IT)

1) Oferta Mercado Laboral: Las empresas

Existe una competencia intensa entre las empresas que emplean perfiles IT en Argentina. Dentro estas empresas encontramos:

- Compañías que se dedican a la industria del software o servicios de informática (SSI), tienen como particularidad que el “core de su negocio” es justamente el conocimiento y en consecuencia la necesidad de recursos calificados. Su ventaja competitiva depende mucho de la curva de aprendizaje que van generando con cada proyecto y experiencia. Dentro de las empresas SSI encontramos que clasifican según diferentes criterios
 1. Por tamaño según su dotación de personal en pequeñas, medianas o grandes.
 2. Según origen del capital de sus inversores conviven en el mercado empresas de capitales nacionales con aquellas que poseen capitales extranjeros total o parcialmente.
 3. Según destino de sus productos y servicios hay organizaciones con clientes únicamente locales, compañías con clientes únicamente internacionales y empresas con un mix de clientes locales e internacionales.

- Empresas de otros rubros no IT que están atravesando procesos de transformación digital y que han salido a conformar departamentos IT compitiendo fuertemente por los perfiles en el mercado laboral IT como ser aseguradoras, bancos y algunas empresas de agroindustriales, entre otras.
- Empresas radicadas en el exterior de capitales extranjeros que emplean perfiles IT a través de contratos de locaciones de servicios. Las empresas extranjeras irrumpen en el mercado laboral e influyen convocando a los candidatos a prestar servicios free lance para sus clientes. Este punto se analiza nuevamente en stakeholders oferta extranjera.

Características Oferta laboral IT

Los informantes clave y expertos concuerdan que la oferta laboral tiene las siguientes características:

- Tendencia de crecimiento: se espera que el rubro IT siga siendo un gran generador de empleo.
- El crecimiento de la oferta se ha dado a gran velocidad y el mercado laboral no ha llegado a generar demanda por parte de los perfiles IT:
 - a. Para cubrir sus vacantes las empresas buscan perfiles IT con un mínimo de experiencia y formación: perfiles IT semisénior y/o sénior
 - b. Son pocas las empresas que realizan acciones para captar la atención de los jóvenes y entrenar perfiles más junior. Las

acciones de formación de perfiles por parte de las organizaciones no alcanzan para cubrir el desajuste existente en la demanda.

- c. Las empresas, urgidas en la cobertura de vacantes para cumplir con los compromisos asumidos y/ o proyectos planificados han optado por competir ajustando las características de sus ofertas laborales para poder avanzar en contrataciones de personal.

A continuación se destacan algunos comentarios de expertos e informantes clave, para más detalle en relación a comentarios de entrevistados sobre Oferta Laboral IT consultar Anexo 7

“Es un mercado que crece continuamente, pero no sé si tiene capacidad para poder entrenar a nuevos perfiles... hay por ahí muchos chicos con ganas de insertarse en el mercado laboral, pero no veo tanta receptividad de parte de las empresas. Solo algunas, contadas con los dedos de las manos, es una carrera bastante acelerada.” Informante RRHH empresa 6

“Perfiles semisénior y sénior hay pocos perfiles en relación a la cantidad de vacantes de las empresas. La oferta en las empresas, pasó a ser aún más crítico ...el hecho de tener que virtualizar muchos procesos, aceleró y potenció lo que es la oferta laboral para estos perfiles de IT que ya de por sí venían con una curva muy importante.... Entonces al final, el perfil de sistemas es transversal a todos los rubros y a todas las industrias.” Experto Consultora 12

“Las empresas no invierten en entrenar junior. Es decir, no generan mercado... la mayoría salen a buscar sénior. Y el sénior, una vez fue junior. El

junior de hoy es un sénior en 5 años, entonces eso tiene que ser tu base como empresa, para poder generar la gente. Haciendo cualquier cosa, trainings, que no tienen que ser contratados tuyos pero sí ponerle inteligencia al mercado, estímulo.” - Informante RRHH empresa 2

“Quedan vacantes sin poder cubrirse debido a la falta de personal calificado para esas posiciones... esto genera también que haya muchas terceras partes interesadas en desarrollar estos recursos, por ejemplo organizaciones sin fines de lucro que capacitan en sistemas con el fin de insertar laboralmente... ONG que están dedicadas a lo que es la inserción de mujeres o a personas que vienen de condiciones más precarias... O las mismas empresas brindan capacitaciones gratuitas en aquellas tecnologías ... Así que hay mucho esfuerzo por desarrollar a estas personas más que nada por desarrollar recursos que sean empleables en sistemas... pero no alcanza”
– Informante clave RRHH 5

“Las empresas se perfilan muy bien, con oportunidades concretas que aprovechan muy bien las empresas de la zona son muy competitivas y el sector hasta marzo 2020 venía creciendo mucho, ahora se mantienen ahora y el crecimiento va a seguir... El mercado del software en Argentina es el tercer mercado más importante de Latinoamérica” Informante clave del PTR

2) Características Demanda Laboral IT

- Baja tasa de profesionales graduados en universidades o terciarios

- La cantidad de estudiantes de las carreras de grado se mantiene constante, esto sumado al ítem anterior denota que la población formalmente calificada no presenta crecimiento.
- Son autodidactas. Los perfiles IT son perfiles curiosos, investigadores y muchas veces aprenden por su cuenta investigando en internet. Al no tener certificados sus conocimientos o bien no ser avalados por alguna institución reconocida, no poseen las credenciales necesarias para calificar a posiciones SSR o SR y los selectores presentan más dificultades a la hora de rastrear e identificar sus perfiles técnicos.
- Son personas con conocimientos técnicos y existe una amplia gama de perfiles dentro del mismo rubro IT con diferentes especialidades lo cual hace que las posiciones sean muy específicas.
- La cantidad de perfiles SSR y SR disponibles no alcanza a cubrir la cantidad de vacantes de las empresas y esto incrementa el poder de negociación de los candidatos.
- Además de oferta laboral IT ser superior a demanda laboral IT, los candidatos SSR y SR en la región son contactados desde el exterior para trabajar free lance.

De acuerdo a datos provistos por Fernando Sciarrota de la Comisión de Estadísticas de OPSSI, el relevamiento realizado a nivel nacional arroja existe aproximadamente una demanda insatisfecha de personal del 10% del empleo. Siendo que en Santa Fe (según el OEDE - Ministerio de Trabajo) hay 5.100 empleados registrados en empresas del sector SSI, OPSSI estima que

en la provincia actualmente unos 500 puestos de trabajo con perfiles IT ssr y sr quedan vacantes por falta de perfiles (hablando de vacantes en empresas del sector SSI, sin contar bancos y otros rubros, etc.)

Otro dato interesante, de acuerdo a la información provista por Secretaria de Políticas Universitarias de la Nación (SPU), en 2016 Argentina tenía 1.939.419 estudiantes de carreras de pregrado y grado³⁸. Esa población corresponde a la totalidad de estudiantes del país para todas las carreras, según el Consejo Federal de Decanos de Ingeniería el 2% corresponde a estudiantes de carreras de Ingeniería Informática, Sistemas y Computación (40.289 estudiantes) y ese mismo año se recibieron solamente 1217 graduados.

Análisis de la evolución de graduados:

- Anualmente la relación porcentual entre estudiantes graduados y estudiantes ingresantes se mantiene constante tanto para todas las ingenierías como para las ingenierías relacionadas con el rubro IT. (Ver datos Anexo 8)
- Si bien la relación entre la cantidad de graduados e ingresantes por año se mantiene constante, la tasa de crecimiento de cantidad de ingresantes a las carreras del rubro IT no solamente no ha acompañado el crecimiento de la oferta laboral sino que entre 2007 y 2016 ha decrecido. La tasa promedio de crecimiento en ingresantes que estudian carreras de ingeniería entre 2007 y 2016 fue de 2,2%, el promedio de

³⁸ <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar> Última consulta 09/10/20

ingresantes en las carreras del rubro IT fue de -0,81% en el mismo periodo.

Estos datos reflejaron la necesidad de incentivar a los jóvenes en la formación de las carreras que requiere el mercado laboral teniendo en cuenta los indicadores de crecimiento del empleo del rubro IT para los últimos años de acuerdo a los informes nacionales expuestos en el marco teórico

Estudiantes Graduados sobre Ingresantes por año

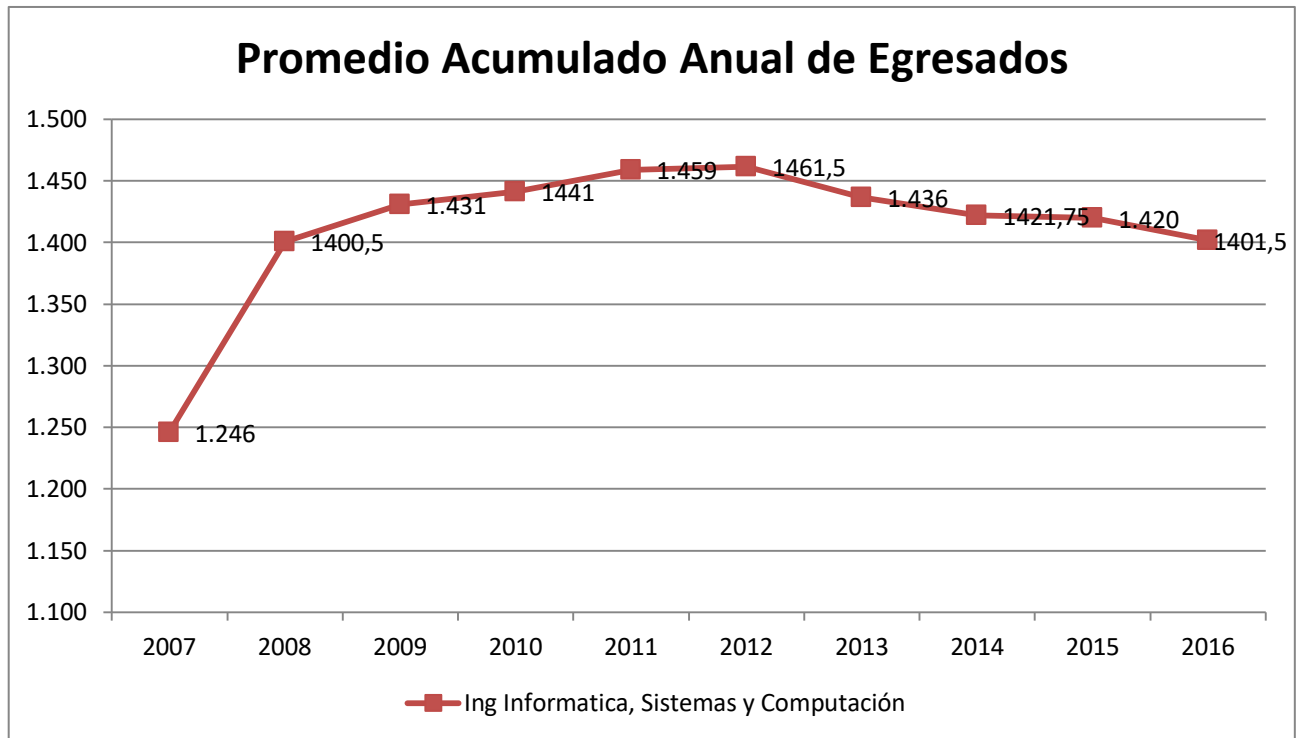
Cuadro1: Tasa anual estudiantes graduados sobre estudiantes ingresantes

	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Ingeniería Informática, Sistemas y Computación	2,86%	3,51%	3,44%	3,34%	3,49%	3,43%	3,23%	3,25%	3,45%	3,07%
Todas las ingenierías	3,68%	3,97%	3,84%	3,84%	3,84%	3,81%	3,81%	4,01%	4,01%	3,91%

Fuente: Elaboración propia con datos publicados por CONFEDI-SPU

En el siguiente gráfico se observó la cantidad de estudiantes graduados de carreras relacionadas con el rubro IT entre 2007 y 2016. El promedio acumulado de estudiantes que se graduaron en las carreras IT entre 2007 y 2008 tuvo un interesante crecimiento, de 2009 a 2012 hubo un leve crecimiento y desde 2012 en adelante el promedio acumulado comenzó a decrecer hasta llegar al mismo promedio que 2008. Esto se explica teniendo en cuenta que la cantidad de estudiantes ingresantes por año se mantiene constante y que la tasa de egresados recibidos sobre los ingresantes no ha crecido.

Gráfico Nro. 2: Promedio Acumulado Anual de Egresados Graduados en Carreras Informática, Sistemas y Computación



Fuente: Elaboración propia con datos publicados por CONFEDI-SPU

Entre 2012 y 2016 el promedio de graduados en ingeniería informática + sistemas + computación ha disminuido en un 4% mientras el mercado laboral se encuentra en pleno empleo y la oferta laboral para los perfiles IT con capacidades y conocimientos técnicos viene en crecimiento constante de acuerdo a lo relevado con los expertos.

Cantidad de estudiantes ingresantes por año

Continuando con el análisis de los datos expuestos sobre la cantidad de ingresantes publicados por la SPU³⁹, a continuación se observa como la

³⁹ Ibídem

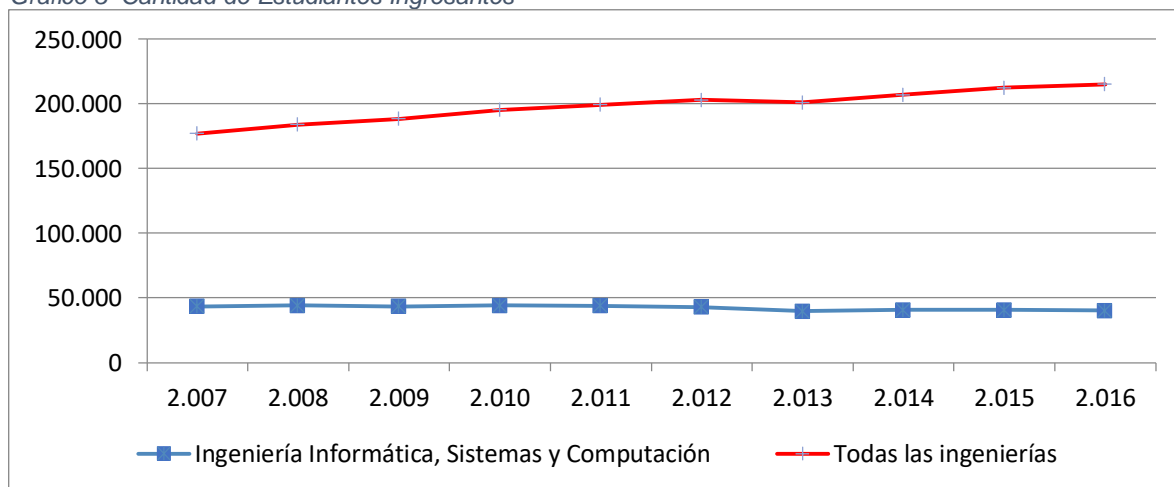
cantidad de estudiantes activos de las carreras de ingeniería en informática, sistemas y computación (nuevos ingresos + reinscripciones anuales) entre los años 2007 y 2016 se mantiene constante.

Cuadro2: Tasa de crecimiento interanual de estudiantes ingresantes

	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	Promedio
Ingeniería Informática, Sistemas y Computación	1,84%	-2,03%	1,51%	-0,39%	-2,08%	-7,34%	2,00%	0,35%	-1,14%	-0,81%
Todas las ingenierías	3,92%	2,47%	3,64%	2,04%	1,84%	-0,96%	2,91%	2,63%	1,27%	2,20%

Fuente: Elaboración propia con datos publicados por CONFEDI-SPU

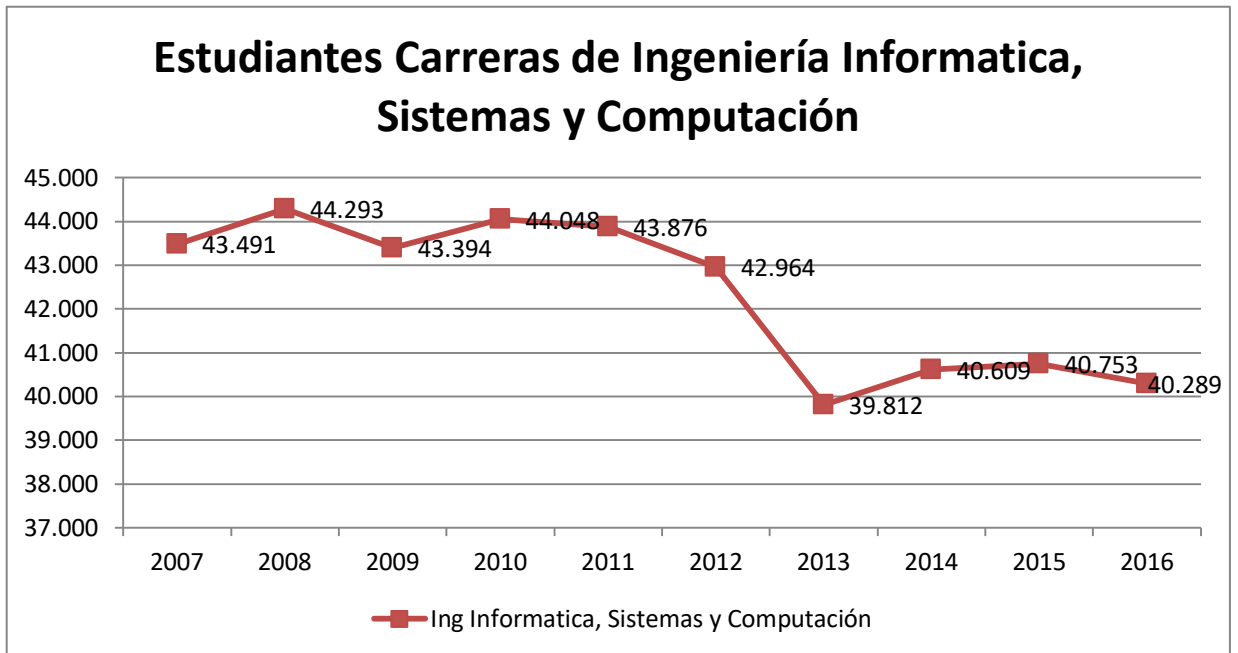
Gráfico 3 Cantidad de Estudiantes Ingresantes



Fuente: Elaboración propia con datos publicados por CONFEDI-SPU

Tomando de referencia los valores absolutos, en 10 años la cantidad de estudiantes de las “ingenierías del presente y futuro” ha disminuido un 7% mientras la cantidad de estudiantes de todas las ingenierías se ha incrementado en un 21%. (Anexo 8)

Gráfico Nro. 4: Evolución anual de estudiantes activos de carreras de Ingeniería relacionadas rubro IT



Fuente: Elaboración propia con datos publicados por CONFEDI-SPU

Acompañando la línea de investigación continuación se suman comentarios de informantes clave y expertos en relación a las **características de la demanda laboral IT**.

“La mayoría dejaron en tercer o cuarto año, empiezan a laburar, a ganar experiencia, a ganar más dinero, y posiblemente el 80% no se reciba. Y la gente que por ahí tenés recibida... a lo mejor terminan eligiendo mejores desafíos, que paguen más... La empresa es la que todo el tiempo se tiene que estar aggiornando a lo que el empleado puede llegar a buscar, para tomar esos candidatos que después dan el valor agregado a los proyectos.” - Informante RRHH empresa 3

“Desde el punto de vista técnico, la diversidad de tecnologías que hay es una dificultad. Con lo cual no siempre tenés muchos profesionales calificados ya sea porque la tecnología es nueva o por la combinación de tecnologías que necesitas....va poniendo dificultades en cuanto a la cantidad de personas disponibles para eso... Si hablamos de una relación de poder, tiene más poder el candidato... Cuando una persona puede elegir, no solamente va a elegir a aquella organización que mejor le pague, va a elegir en la que mejor se sienta, que tenga mejor clima, que le de flexibilidad, que le guste la forma en la que trabaja, que tengan lo que más se acerque al ideal... Son puestos que ya tienen incorporado que se buscan” Informante RRHH empresa 5

“Depende a dónde vos quieras llegar con la profesionalidad de lo que quieras hacer. Si querés aprender un nuevo lenguaje de programación, con lo que hay en internet ya puedes, hay cursos gratuitos, hay un montón de tutoriales. Ahora, si querés certificarte, hay un montón de cursos pagos y hay un montón de certificaciones... es muy autodidacta... pero después lo aprendes mucho en la práctica,... tenés que sentarte a desarrollar, y ahí te das cuenta la verdadera complejidad de todo.” Informante IT 2

“A un perfil lo contactan muchos reclutadores... hay como un contacto constante que tienen, y entonces de alguna manera son rockstars digamos, en el sentido de que te contestan si quieren, saben que van a tener trabajo”. - Experto Consultora 1

“Vienen con muchos requisitos. Esa es la realidad... Hoy en días son pocos los que están graduados en algo del mercado, yo creo que eso es lo

que obstaculiza el mercado, que tenés poca gente que sabe del rubro, que está graduada realmente, hoy las empresas buscan este perfil, y la gente que es buena que está laburando, tiene estas pretensiones y te dicen -mira, yo para cambiar quiero 'esto', quiero 'esto', y quiero 'esto', sino, no cambio". - Experto Consultora 2

"Al ser un perfil muy requerido, ellos también lo saben, y es muy difícil atraerlos...la gente no se postula, es todo por headhunting... Entonces acá en Argentina tenemos mucha dificultad, porque primero las personas que están muy capacitadas, no están en búsqueda, para atraerlas tenés que hacerle una muy buena oferta laboral y de beneficios... cuando vos apenas llamás, lo primero que te dicen es -Decime cuánto voy a ganar, cómo se llama el proyecto, qué beneficios tiene-, y eso es lo único que quieren escuchar" - Experto Consultora 7

"Son súper especializados, entonces tenés un universo, dentro de ese universo hay especialidades y subespecialidades, y especialistas de esa especialidad. Es muy difícil encontrarlos. Y tienen muchas ofertas,... analizan si les conviene o no les conviene... la oferta que tienen no es solo de nuestro país, sino del exterior, entonces es muy difícil de competir, porque cuando una oferta es internacional pagan en dólares, y trabajan desde la casa..." "Estos perfiles son autodidactas, no siempre tienen un estudio formal, van estudiando con su práctica, y van buscando, como justamente tienen esa capacidad, se meten en cursos online, investigan, resuelven. Entonces también esa es otra dificultad, porque tenés que ver en realidad cuál es el nivel que tienen" - Experto Consultora 13

Análisis de stakeholders

Se observa que influyen indirectamente en el mercado laboral IT otros actores que constituyen los stakeholders del mercado laboral IT: oferta extranjera y políticas de otros países, el Estado, las instituciones educativas formadoras de demanda, Polos tecnológico, CESSI, etc.

1) Competidores externos: oferta extranjera

El proceso de transformación digital es transversal a todos los países y esto ha provocado un incremento de la demanda de perfiles IT en todo el mundo. Hay países que no llegan a cubrir esa demanda y emprendieron acciones estratégicas ofreciendo oportunidades de relocalización en algunos casos y en otros casos contrataciones remotas con condiciones internacionales de contratación en nuestro país. Esto sumado a la devaluación local del peso argentino, constituye una desventaja competitiva muy difícil de sortear para las empresas locales cuando precisan competir por los recursos que se emplean desde el extranjero. A continuación se mencionan algunos comentarios que se suman a los anteriores citados:

“Todavía la gente no alcanza a la oferta de empleos, no alcanza. De hecho hay países, ya ni te hablo de Estados Unidos, que es como la cúspide de la necesidad de esto, hay países que son muy chicos que promueven visas para la gente de acá se vaya. Eso es un problemón que estamos teniendo también en Argentina, porque las condiciones no le brindan tantas posibilidades de

desarrollo a la gente, o la gente está harta de estar acá, entonces dice mira, Irlanda estuvo ofreciendo Visas de trabajo, Nueva Zelanda... entonces vos tenés gente que se va a Europa, o se va a Asia a trabajar, pagados en dólares, visados, precisamente porque esos países, que son más chicos, no llegan a cubrir su propia demanda, entonces salen a buscar gente afuera”- Informante RRHH empresa 2

“Otro de los desafíos que tenemos es que toda empresa compite, no se limita a una región geográfica... Por ejemplo, años atrás un par de personas se fueron porque tuvieron la posibilidad de reubicarse en Holanda...Entonces, el mercado donde compito con empresas por recursos, no necesariamente es mi mercado local.” - Informante RRHH empresa 5

“Hoy en día, y sobre todo más aún en este contexto, que favorece un poco lo que es el trabajo remoto y los equipos distribuidos, todo lo que tenga que ver con las personas que están trabajando para proyectos del exterior, y el tema de los pagos en dólares. Eso también es una barrera bastante grande, porque casi que no te permite competir, y te acota mucho más el mercado.” - Informante RRHH empresa 6

2) Institutos de formación de demanda

La información destacada anteriormente en relación a la baja tasa de graduados y que no crece el número de estudiantes en formación académica del sector preocupa mucho a universidades, instituciones educativas, polos tecnológicos, y demás interesados.

Las instituciones formadoras de demanda influyen en el mercado laboral indirectamente ofreciendo a la demanda las alternativas de capacitación y formación disponibles certificadas o avaladas.

La tesina evidencia que, en la actualidad, la demanda de perfiles IT srr y sr no cubre la oferta laboral de vacantes con estas características y además no se observan indicios de crecimiento en la cantidad de profesionales disponibles en un corto plazo así como tampoco se observa que existan estímulos especiales que motiven a los jóvenes a formarse así tampoco se evidencia que en un corto plazo la universidad articule junto a las empresas alternativas de entrenamiento masivo de perfiles IT.

Otro hallazgo a destacar es que los expertos consultados coinciden en la falta de “*fomento*” e “*incentivación*” en la educación para que los perfiles estudien las carreras del futuro en universidades, terciarios y cursos y concuerdan en la necesidad de actualizar currículas e incorporar materias desde las etapas iniciales de la educación.

“Consideramos que la solución es ir a las secundarias, convocarlos con diferentes programas y articular con las empresas y universidades capacitaciones de corta y larga duración que capacite a las personas y entrenen directamente en empresas...En mi opinión se deberían poder hacer pasantías desde la secundaria y si se puede poner materias en la primaria y secundaria, como programación robótica y otras cosas” - Informante clave PTR

“Tendría que fomentarse tanto la universidad, como terciarios como cursos porque se ve que esto va a seguir, ... tiene que haber una movida muy fuerte en lo que sea capacitación y en la educación”...“Hoy en día la

programación va a terminar siendo como una obligación a saber, o a educarse en etapas tempranas. Yo diría que es lo principal”

“El estado tendría que trabajar en incentivación de este tipo de carreras... o algo más corto, porque la realidad es que muchos terminan dejando y dedicándose al desarrollo... hubo algunos intentos de planes del estado pero...” – Informante IT 1

“Son las grandes ciencias del futuro... y que siempre la educación está como un poco atrasada están enseñando para un mundo que el día de mañana ya no va a existir, porque las tecnologías, la educación que se necesita es otra.” - Experto Consultora 14

“Son perfiles muy importantes, actualmente y en un futuro. Y desde el lado del gobierno, y por supuesto la universidad, hay alentar que se desarrollen en esta área...teniendo en cuenta en los nuevos perfiles cómo se van a modificar los puestos de trabajo.” – Informante RRHH empresa 4

“La revolución está sucediendo, me parece que la intervención principal estaría en la educación, ni siquiera te digo secundaria, te digo primaria...para mí hoy en día debiera ser una materia más en la escuela, porque ni siquiera es el futuro... programación, gestión de proyectos, ni siquiera es el futuro, es el presente, entonces ya estamos un poco lentos. Primero la educación.” – Informante RRHH empresa 1

“Lo primero que obstaculiza poder conseguir gente con seniority es que no se promueve la carrera. No hay un apoyo real a las carreras que son del futuro... actualizar las currículas lleva años, hay mucha cosa burocrática en

todas las carreras, pero vos no ves de parte del estado el empuje... esto es el futuro, tratemos de empezar a movilizar cosas... tenés muchos chicos que dejan la carrera porque se aburren, el mundo de la tecnología va a mil por horas, los chicos están 5 años cursando y en 5 años cambiaron 5 framework... Sí poder empezar a trabajar, lo cual le genera experiencia, pero la realidad es que cuando nosotros buscamos un semisenior, un senior, si bien uno no excluye a nadie, esperas que la persona además de la experiencia, tenga un background técnico que pueda sostener esa experiencia que viene teniendo.” – Informante RRHH empresa 2

“Las universidades enfocan mal sus planes de carrera, hay muchas cosas para ver y revisar. Tal vez habría que actualizarlas un poco más, que sean más cortas, o carreras no tan generales. Yo creo que de tentar al que sale de la secundaria sería importante y generaría más mercado.” - Experto Consultora 7

“La iniciativa tiene que ir primero por poder informar a las personas que están interesadas en insertarse en este mercado, que son generalmente personas jóvenes, estudiantes, poder contarles de qué se trata, porque un estudiante de Ingeniería en Sistemas, con ese nombre tan amplio, no tiene idea qué hacen los distintos perfiles en las distintas compañías. Para mí es un poco darle visibilidad a eso. Y por otro lado, apuntar y apostar también a la formación de talentos. Apuntar a la formación de talentos en general, incluso femeninos, porque es una industria bastante masculina. Acá en Rosario hay más o menos un 20% solamente de mujeres en el 100% del mercado, entonces la brecha es

enorme...Entonces a lo mejor el trabajo fino tiene que venir no solo desde la universidad, sino más bien desde el secundario poder informar, digamos, y poder compartir qué es lo que hace un desarrollador, qué significa, por qué está bueno apostar... como una concientización, desde abajo hacia arriba. Y desde varios sectores, no solo las compañías, sino también el sector público, por ahí el sector educativo.” - Informante RRHH empresa 6

3) El Estado

El estado es un como principal actor regulador es un importante interesado e influyente. Su interés y mayor intervención se justifica debido a que este rubro se encuentra en crecimiento en términos de exportaciones y generación de empleo. Hasta el momento ha intervenido otorgando beneficios a través de SEPYME y sancionando la Ley Economía del Conocimiento⁴⁰ a fin de otorgar a las empresas del rubro un incentivo, y las empresas responden con inmediatas adhesiones aprovechando todo tipo de beneficios no obstante, de acuerdo al último informe de 2019 publicado por OPSSI⁴¹ en el ranking de las preocupaciones de las empresas SSI siguen siendo principalmente:

- 1) Costos salariales: Los costos salariales representan el 71% de los costos En el último año los salarios se incrementaron en un 54.5%
- 2) Inflación: El tipo de cambio es el problema que más se acentuó en 2019

⁴⁰ <https://www.ambito.com/negocios/economia-del-conocimiento/industria-del-software-tiene-ley-los-3-beneficios-impositivos-n5138831> Ultima consulta 08/10/20

⁴¹ Reporte anual del sector SSI OPSSI 2019 <https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html> ultima consulta 15/11/20

3) Carga fiscal: Se indica como tercer preocupación de importancia en las empresas SSI

Por otro lado los expertos consultados en entrevistas no reconocen que haya habido en los últimos años una política eficaz de incentivo a la educación por parte del gobierno.

“Potenciar la formación...se necesita más población formada en esto, desde el momento que tenés esa discrepancia entre la oferta y la demanda, no tenés muchas más acciones con qué jugar. La realidad es que esta solución tiene que ser a mediano plazo, y mientras tanto, cada empresa tratar de definir la estrategia más atractiva, para poder retener.” - Experto Consultora 12

“Desde el estado no tenemos políticas de fomentar el estudio de ciertas profesiones, como que todo el mundo estudia las ciencias sociales, y hay un montón de gente con profesiones que después no tienen inserción... eso estaría buenísimo como política, sea del Estado Nacional, Estado Provincial. Yo creo que habría muchísima gente que no lo estudia porque nunca supo lo que era. Fomentarlo así como en los colegios secundarios, y mostrar. Me parece que estaría genial” - Experto Consultora 9

“El tema de que el estado no promueve, es una falla enorme. De hecho, hay tanta falencia que las empresas tuvimos que salir a empezar a motivar a los chicos de primario y secundario... les agarras del lado del gaming para que al menos tengan una noción ya en primaria de qué significa tecnología, de qué es sistema, de qué es análisis. Y eso es algo que tendría que hacer el estado,

hoy tendrías que tener incorporada la tecnología en los colegios. Más que nada porque esas son cuestiones ligadas al aspecto sociocultural. Es decir, vos antes tenías contabilidad en la escuela porque la mayoría de la gente salía y quería ser contador...” – Informante RRHH empresa 2

4) CESSI

“Es una organización sin fines de lucro que nuclea a las empresas y entidades regionales SSI... es el referente central de la industria de SSI ante los gobiernos nacionales y extranjeros, el sector privado, la academia y los mercados Internacionales...Su misión es impulsar el crecimiento y posicionamiento de la industria TI argentina en el país y en el mundo, procurando generar valor agregado y reducir la brecha digital, aportando al desarrollo del país en su conjunto. Iniciativas como la creación de OPSSI, el espacio para emprendedores y la promoción de la oferta de productos y servicios TI en el exterior, han convertido a CESSI en un actor fundamental para el crecimiento del sector...”⁴² De acuerdo a lo investigado, CESSI estimula a emprendedores y promueve becas para incentivar la formación de recursos.

Si bien se evidencian muchas acciones por parte de la cámara, no se observa una iniciativa que promueva la articulación entre sus empresas miembro que forman parte de la oferta en el mercado laboral y las instituciones formadoras de demanda a los fines de promover el entrenamiento de profesionales IT.

⁴² <https://www.cessi.org.ar/historia> Última consulta 15/11/20

5) Polo Tecnológico Rosario⁴³

Es un importante stakeholder en la región. Sus acciones e iniciativas contribuyen al desarrollo del sector, de hecho durante a investigación se ha registrado que en noviembre de 2020 PTR y universidad Austral comenzaron a difundir una nueva carrera de corta duración a desarrollarse a partir de 2021, así también en octubre 2020 se realizaron capacitaciones gratuitas destinadas a la formación de RRHH en reclutamiento IT. No obstante siguen sin evidenciarse acciones proactivas por parte de PTR para incentivar acuerdos entre empresas y universidades a los fines de brindar entrenamiento de perfiles junior. Se observan acciones que fomentan la educación y formación de perfiles, así también como se brinda a las empresas un espacio para publicar sus vacantes pero no se evidencian, hasta el momento, acciones desde PTR destinadas a articular acuerdos entrenamiento.

“El problema es la falta de perfiles capacitados, estamos haciendo acuerdos para solucionarlo, esperamos acercar empresas y universidades y queremos ir a fondo desde los secundarios para llegar dentro de unos años a cubrir la demanda. La clave es capacitar. Además en el polo tenemos un espacio para que las empresas pongan las búsquedas y los acerquemos a los profesionales... En mi opinión se deberían poder hacer pasantías desde la secundaria y si se puede poner materias en la primaria y secundaria, como programación robótica y otras cosas” – Informante clave PTR

⁴³ <https://polotecnologico.net/vision-y-mision/> Última consulta 14/11/20

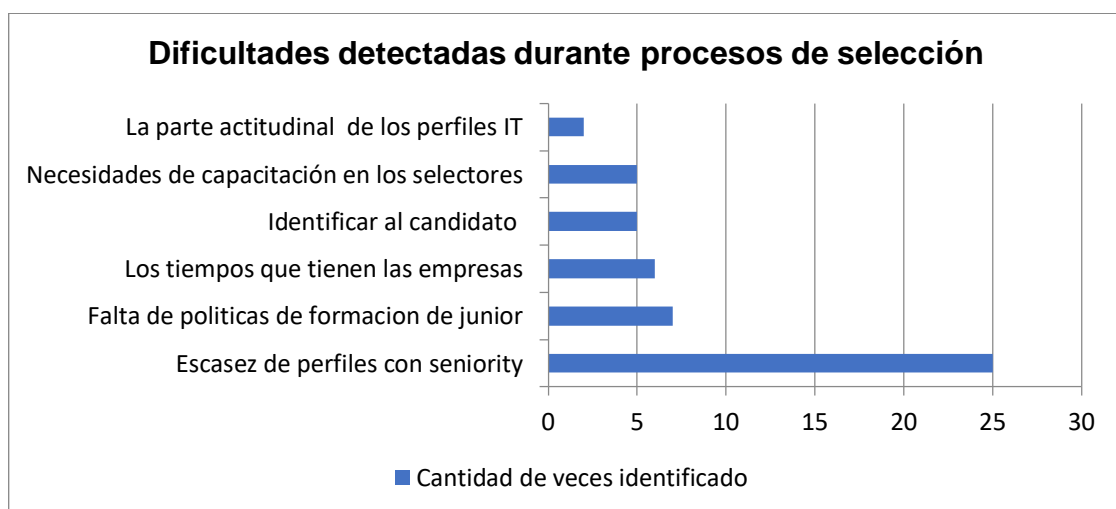
Identificación y análisis de dificultades del mercado laboral

Habiendo visto las características del mercado empleo del rubro IT en Rosario, su oferta laboral y demanda laboral; se procedió al análisis cómo opera el mercado empleo y se detalla a continuación en este informe.

“El mercado laboral o mercado empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo.”⁴⁴ A continuación, identificar y analizar las dificultades del mercado laboral rosarino del rubro IT, se estudiarán los procesos de búsqueda y selección de perfiles IT ssr y sr particularmente en medianas empresas SSI.

En el relevamiento realizado durante las entrevistas en profundidad, se han identificado las principales dificultades en los procesos de selección de perfiles IT semisenior y senior. (Anexo 9)

Gráfico Nro. 5: Principales dificultades en los procesos de selección de perfiles IT ssr y sr de empresas SSI en Rosario



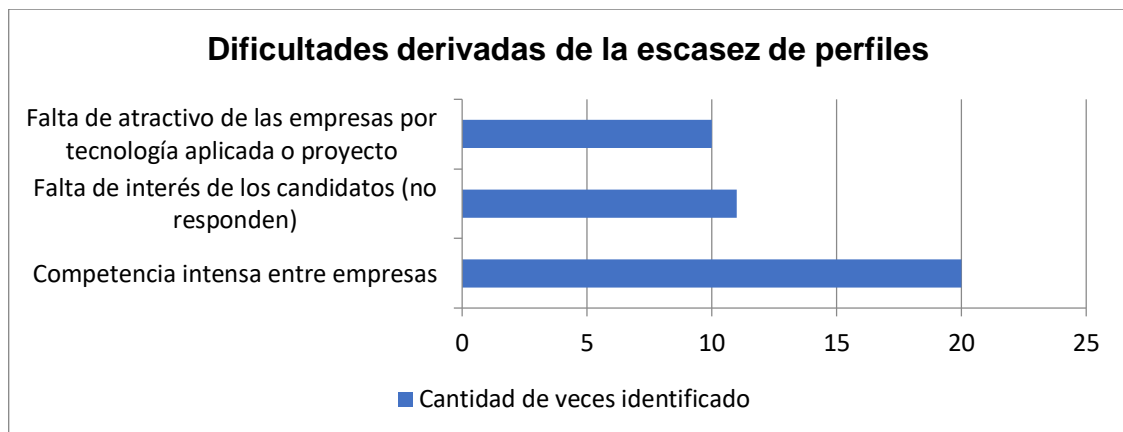
Fuente: Elaboración propia

⁴⁴ Óp. Cit. 6

Hay una coincidencia manifiesta en los expertos acerca de que la principal dificultad a en las búsquedas y selecciones de perfiles IT semisenior y senior en empresas medianas SSI de Rosario y es “la escasez de perfiles semisenior y senior en el mercado laboral IT Rosarino” verificándose de esta manera la **hipótesis principal**.

Se ha identificado además que, debido a la principal dificultad detectada, se desprenden otros factores que obstaculizan los procesos de selección de perfiles IT semisenior y sénior:

Gráfico Nro. 6: Dificultades derivadas de la problemática escasez de perfiles IT semisenior y sénior en el mercado laboral IT. Cantidad de veces identificado por especialistas



Fuente: Elaboración propia

Es decir que debido la escasez de los perfiles IT ssr y sr en el mercado empleo IT:

- Se acelera la competencia entre las empresas, se compite por los mismos perfiles en el mismo mercado elevando los estándares de oferta salarial y de beneficios.
- Los candidatos son difíciles de contactar debido a que, al recibir frecuentemente ofertas laborales, suelen no responder a las

solicitudes de entrevistas o llamados de los reclutadores. De esta forma es muy difícil para los reclutadores tener la posibilidad de captar la atención de los perfiles y tornar atractivas las propuestas laborales.

- Si los candidatos IT tienen un gran poder de negociación, si acceden a un primer contacto solicitan escuchar la propuesta laboral completa y luego definen si les interesa o no participar del proceso de selección. Esto obliga a las empresas a ser competitivas y atractivas. Los perfiles IT valoran además de salario, beneficios, que la vacante ofrezca trabajar en una empresa con nuevas tecnologías o en proyectos que los candidatos consideren atractivos o desafiantes. Es decir, que exige a las empresas estar a la vanguardia o bien trabajar con proyectos desafiantes para que los candidatos “se interesen en participar como postulantes” en sus procesos de selección de personal

Se destacan algunas opiniones de entrevistados relacionadas con las dificultades que se vienen describiendo:

“Claramente es un sector que la demanda hoy no está siendo mayor que la oferta, y eso hace que se vuelva muy difícil encontrar personas calificadas sin subir la apuesta...las dificultades tienen que ver con que las personas con experiencia, conocimientos que por ahí las empresas necesitan, están trabajando... hay prácticamente plena ocupación de esos recursos ¿Qué

quiere decir que están ocupados? Que se lo tenés que sacar a alguien. Y si se lo tenés que sacar a alguien, se lo tenés que sacar con ofertas superadoras, entonces eso hace que la valla suba mucho” - Experto Consultora 9

“Dificultades, como primera medida la falta de perfiles con seniority. Porque muchos, los que tienen seniority, están trabajando por su cuenta, o están súper cómodos en donde están ganando muy bien.”... “Los tiempos obstaculizan un montón la búsqueda. La gente todavía no terminó de entender que los procesos de reclutamiento y selección de perfiles IT tienen que ser exprés... lo llamas por teléfono, mañana le tenés que hacer la entrevista, y pasado le tenés que estar haciendo una oferta, o por lo menos le tenés que estar diciendo si sigue o no sigue en camino. Porque en 1 semana te lo tocaron 3 o 4 selectores al mismo tiempo, y en 15 días se resolvió”... “Hay mucha oferta de junior te llueven los perfiles junior, pero la realidad es que hay pocas empresas dispuestas a formarlos.”...”La falta de respuesta de los candidatos. Como son estrellas” - Experto Consultora 11

“Perfiles semi sénior y sénior, hay pocos perfiles en relación a la demanda de las empresas y para poder atraerlos... están en una posición de exigencia. Es decir, es uno de los pocos segmentos del mercado, que yo creo que están permanentemente recibiendo propuestas y que ni siquiera las responden ya...no se postulan activamente, sino que hay que salir a buscarlos... comentan que a lo mejor por semana reciben 10 invitaciones por LinkedIn para participar de procesos... entonces reciben muchas ofertas.”
Experto Consultora 12

“Resulta difícil completar el combo de expectativas que tiene la persona, y que a su vez esa persona cumpla las expectativas que los clientes tienen... no es que sobran, no abundan los perfiles IT. Y dentro de ese universo que ya es pequeño, tenés que buscar cosas muy específicas según lo que te pide el cliente. El candidato lo que quiere es un buen sueldo, todos los beneficios que se te ocurran... y son muy selectivos en las ofertas a las que aplican, entonces dicen contáme, quiero saber lujo de detalles, cuánto me voy a llevar de bolsillo, qué beneficios tiene, cuántos días de vacaciones voy a tener. Todo, todo, con lujo de detalles... En general pasa eso, es muy excepcional que encuentres a alguien que no te pregunte todo eso.” Experto Consultora 15

“Sucede que hay muchos perfiles junior, y son pocos los que están formados con las últimas tendencias del mercado. A veces puede que el perfil junior tenga mucho potencial, pero en general las búsquedas siempre van de semisénior a sénior” - Experto Consultora 1

“Hay pocos candidatos. Y los que están son buenos, están trabajando, y no te van a cambiar por cualquier cosa... hoy yo creo que eso es lo que obstaculiza el mercado....” - Experto Consultora 2

“El problema que más se repite es que chocan mucho por los mismos recursos, hay una gran competencia por los recursos porque los recursos humanos capacitados no alcanzan... yo creo que la clave es la innovación, si no están a la vanguardia, con capacitación constante, van a quedar atrasadas y la competencia la van a perder...Es un sector muy dinámico y siempre tienen que invertir en investigación, desarrollo y tecnologías, por otro lado la

tecnología que sirve hoy quizás mañana no sirve para nada y los recursos humanos quieren estar en empresas a la vanguardia...” - Informante clave PTR

Análisis de los Procesos: ¿Qué pasa con los procesos de selección? ¿Qué hacen las medianas empresas SSI ante las dificultades que se presentan?

Una vez detectada la necesidad de cubrir una posición, decidida la incorporación de un nuevo puesto y realizada la descripción del perfil IT a incorporar, las empresas comienzan el proceso de búsqueda de personal.

En el trabajo de campo realizado, se ha detectado que las dificultades del mercado empleo del sector IT han llevado a naturalizar las siguientes acciones como tendencia dentro de los procesos de selección:

- En reclutamiento: utilización método headhunting como estrategia de reclutamiento
- Flexibilidad en aplicación de filtros durante el reclutamiento
- Ajustes en etapas de los procesos a fin de acortar tiempos y de no perder candidatos no dispuestos a determinadas evaluaciones.
- Flexibilidad en las decisiones de incorporación introduciendo ajustes en la oferta laboral.

A continuación se analizan en profundidad las particularidades en los procesos de selección de perfiles IT SSR y SR en Rosario

Análisis etapa del proceso de selección: Descripción perfil

La descripción del perfil de puesto llega a los selectores de personal determinada principalmente por las áreas técnicas de las medianas empresas SSI. Las medianas empresas SSI tienen claro cuáles son las características técnicas de los perfiles de puesto que precisan en sus proyectos.

Los expertos en selección consultados manifestaron solamente tener en cuenta las características denominadas excluyentes de la formación y experiencia técnica requeridas para las vacantes IT ssr y sr sin considerar otras competencias requeridas en los perfiles referentes a la parte actitudinal y/o habilidades deseables no excluyentes.

Por lo general las medianas empresas SSI de Rosario definen una banda salarial amplia como referencia en la propuesta de valor y los beneficios son comunes a todos los empleados de su estructura.

Análisis etapas del proceso de selección: Reclutamiento, recepción de candidaturas.

La tendencia en medianas empresas SSI de Rosario es la elección de las siguientes fuentes de reclutamiento en la búsqueda de los perfiles IT semisenior y senior:

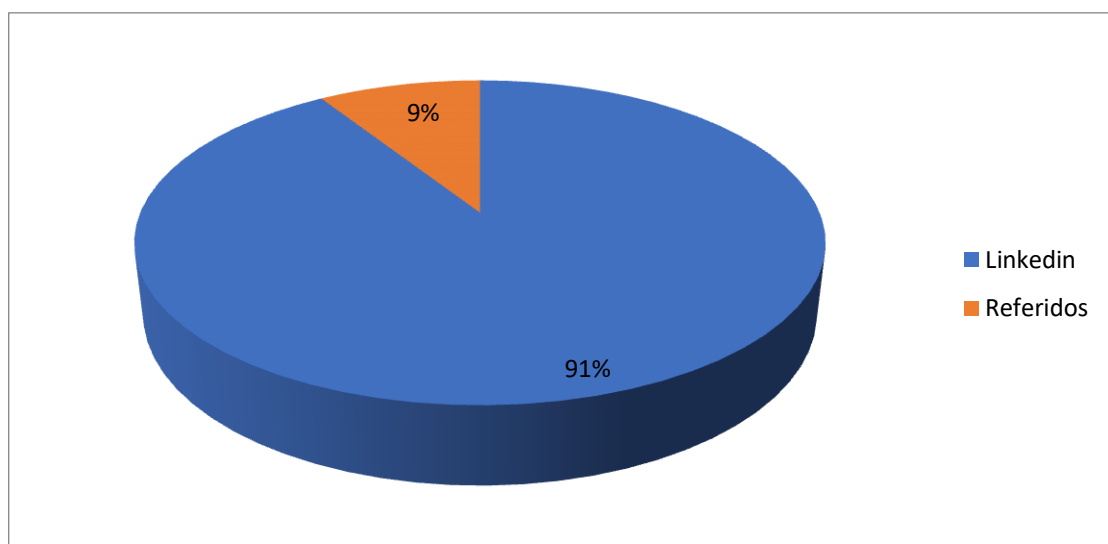
- LinkedIn Gratuito y Premium
- Sistemas de referidos
- Instagram y otras redes sociales.
- Organización o participación en ferias, congresos, eventos para armar bases de datos

- Lectura de foros de tecnología como GitHub, Stack Overflow para ver publicaciones de profesionales, consultas y comentarios acerca de profesionales, empresas y tecnologías.

Pocas empresas o consultoras manifestaron utilizar los portales tradicionales de empleo como ser Computrabajo y Búmeran y solamente lo hacen como estrategia de visibilidad en redes de su marca y no como un medio para atraer CVs. Esto se debe a que el perfil es muy técnico y a la baja tasa de respuesta de estos portales. El portal específico IT Universo bit no se utiliza en Rosario debido a que se asocia con perfiles de Buenos Aires y el portal Indeed replica avisos de LinkedIn, redes y portales.

La fuente de reclutamiento elegida como la “más efectiva” de acuerdo al relevamiento de datos primarios resultó ser LinkedIn (Anexo 9)

Gráfico nro. 7 Medio de Reclutamiento más efectivo



Fuente: Elaboración propia

Como hallazgo durante el trabajo de campo se detectó que debido a la escasez de perfiles, durante la etapa “recepción de candidaturas” no se recibe

un caudal de talentos que se postulen para participar en las vacantes y es por ese motivo que los reclutadores y selectores optan por utilizar la técnica particular: **“headhunting”**. Es decir, al no recibir postulaciones, los expertos en selección salen a ofrecer la vacante a los candidatos uno a uno.

Una particularidad detectada en el relevamiento primario es que los selectores coinciden en que existe una baja tasa o nula de respuesta de los candidatos durante las etapas de publicación de avisos y en la recepción de candidaturas. Por ese motivo los especialistas en selección utilizan la modalidad de salir a “cazar talentos”, esta modalidad de selección es la tendencia utilizada y es por eso que LinkedIn es el medio más efectivo ya que ofrece la posibilidad de visualizar los cvs de aquellos que tengan su perfil cargado y de enviar un mensaje para contactarlos a través de esa red social.

“Soy cazatalentos a full” - Informante RRHH 1

“Es un trabajo muy artesanal, es muy de leer mucho el perfil, de contactarlo, saber cómo entrarle, no a todos por igual” - Informante RRHH 2

“Hay que salir a tentarlos muy bien y brindarles un montón de beneficios para que ellos elijan pertenecer a tu empresa, a ese proyecto” - Informante RRHH 4

“Salimos a buscar proactivamente los candidatos y compartir las vacantes” - Informante RRHH 5

“Nosotros hacemos mucho hunting, vamos directamente a las personas que ya están trabajando en otros lugares” - Informante RRHH 6

“No salís a publicar y recibís, vos los salís a buscar” - Experto Consultora 1

“No se van a venir a postular a un aviso, los tenés que salir a buscar” - Experto Consultora 2

“Es buscar siempre esa aguja en el pajar, entonces lleva mucho tiempo, después cuando son varias reclutando el mismo perfil, cuando uno va llevando un registro de las personas que contacta, te das cuenta que contactamos siempre a todos los mismos, que llega un punto que no hay más” - Experto Consultora 7

“Nosotros siempre decimos que una cosa es la modalidad de búsqueda para el rubro IT, y otra cosa el resto porque es tan demandado, que si vos posteas un aviso, que hay que saber cómo postearlo, qué poner, alguien se te puede llegar a postular, y después tenés que salir a buscar... no te lo contestan, de por sí es difícil también llegar. Cuando accedes a hablar con ellos, tenés que ser muy directo.”- Experto Consultora 8

“Cada vez es más pobre la convocatoria vía aviso, por más que lo saques en LinkedIn, que lo saques en Zona Jobs, que lo repliques por un montón de buscadores. De alguna manera creo que quedó de bajo impacto el aviso, y que te llega cualquier cosa, y que las búsquedas en general las cubrís más por repartir a contactos, por referidos ...desde mi experiencia, hoy es muy difícil conseguir el currículum” - Experto Consultora 3

Análisis etapas del proceso de selección: Revisión antecedentes laborales

Otro hallazgo que se observó en el relevamiento primario es que debido a la escasez de perfiles, cuando los reclutadores “salen a buscar los perfiles en el mercado empleo” de acuerdo al perfil inicial, detectan que no hay caudal de candidatos con las características requeridas o bien que las condiciones ofrecidas no son acordes al mercado. Esto repercute en los tiempos de selección haciendo que los procesos se prolonguen, por este motivo los encargados de la selección están en constante comunicación con los decisores de las medianas empresas SSI para definir alternativas de acción:

- o bien se sigue buscando candidatos hasta que se halle el perfil ideal a riesgo de no cubrir la posición a tiempo y/o riesgo de demorar los proyectos para los cuales se precisan la nueva posición buscada.
- se inicia la etapa de primeras entrevistas con candidatos que no ajustan completamente ya sea por expectativas económicas o de beneficios superiores o bien con postulantes que no cuenten con alguna/s cuestiones de perfil ya sean expertise o experiencia que inicialmente eran excluyentes en el reclutamiento. Flexibilizando de esta manera los filtros durante el reclutamiento.

“Tenemos un perfil ideal y lo vamos modificando dependiendo de lo que vamos encontrando” – Informante RRHH 1

“Cuando observo a nivel general que en este puesto no estamos dando con alguien que cumpla todo... es necesario cambiar la estrategia. Es decir, no conseguimos la persona con todos estos conocimientos técnicos... ¿qué podemos entrar a negociar, qué podemos cambiar? Entonces ahí ya requiere un poco más de revisión de lo que es el proceso en sí, como para ver qué cambios hacer. – Informante RRHH 5

“Es muy difícil encontrar una persona que machee 100% con lo que buscas... siempre algo tenés que flexibilizar” - Informante RRHH 2

“Muchas veces se termina buscando un perfil con la intención de amoldarlo...generalmente no surge el perfil exacto que estoy buscando... el mercado tan competitivo, y las exigencias tan altas que tienen los perfiles, que muchas veces hacen que te tengas que acomodar a ellos, más que a la búsqueda que iniciaste.” - Informante RRHH 3

“El perfil se va ajustando según lo que se va viendo en el mercado... se apunta a un ideal y después lo vas ajustando y negociando” - Experto Consultora 1

“El cuello de botella se hace porque se complica mucho encontrar a ese perfil IT. Tratamos a veces de negociar con la empresa... entonces ahí es un ida y vuelta de ver que podemos flexibilizar del perfil” - Experto Consultora 2

“Yo lo que hago siempre, mantengo informado al cliente,...ir comentándole qué es lo que va apareciendo, porque a lo mejor lo que ellos buscan... hoy en el mercado o no lo encontrás, o requiere otro salario, otros beneficios. Entonces para mí la clave es esa...” Experto Consultora 7

“Son los procesos en los que yo más pido acompañamiento de parte de la empresa, los voy asociando y los voy haciendo partícipes desde el inicio, quizás derivando también los currículums de los preseleccionados antes de avanzar en la entrevista... En relación al salario, generalmente es salir a hacer un mapeo y un relevamiento del mercado. A los clientes les sirve como input también, para ver si están competitivos o no. Entonces, el criterio es no dejar a nadie por fuera por cuestiones económicas, en todo caso evaluarlo, evaluarlo técnicamente, y luego en todo caso hacer contraoferta.” Experto Consultora 12

Análisis etapas del proceso de selección: Primeros contactos con candidatos, entrevistas y evaluaciones.

En resumen cada proceso se inicia con requerimientos por parte de las empresas y los selectores luego identifican si existe ese perfil ideal en el mercado. Teniendo en cuenta que los perfiles semisénior y sénior IT se encuentran cercanos al pleno empleo, su poder de negociación es pujante y por ese motivo muchas veces los selectores investigan las pretensiones para un cambio laboral e informan a los clientes en todo momento de las circunstancias de mercado para juntos evaluar las alternativas de acción.

Si bien las empresas tienen claro desde el inicio el perfil técnico que precisan y suelen definir bandas salariales amplias para cubrir las posiciones, de acuerdo a lo relevado, durante el reclutamiento se van flexibilizando y negociando las variables para ajustar el perfil y/o salario a los fines de incorporar candidatos potenciales en los procesos de búsqueda de perfiles IT ssr y sr.

Otro hallazgo del relevamiento primario es que, a diferencia de un proceso de selección tradicional, en los procesos de selección de vacantes IT SSR y SR, la escasez de perfiles y la dinámica del mercado empleo IT obliga a los selectores a ajustar las características de las etapas de los procesos y evaluaciones:

- El poder de negociación de los candidatos, obliga a los reclutadores a realizar ajustes en sus estrategias de comunicación y tiempos de los procesos
 - A pedido de los candidatos, la comunicación de las características de salario, beneficios y proyecto se realiza en el primer contacto, esto no es una práctica habitual en un proceso de selección clásico.
 - Por un lado constituye una herramienta que utilizan los especialistas en selección para invitar a participar a los perfiles es la transparencia acerca de la organización o proyecto detrás del proceso de selección debido a que es un atributo muy valorado por los candidatos y muchas veces constituye un requerimiento de información en primeros contactos para acceder a entrevistas laborales.
- La falta de perfiles hace que la rotación de personal no sea un factor a analizar en los postulantes, es habitual que los selectores no indaguen sobre las razones de rotación y/o falta de compromiso de los perfiles IT con las empresas.

- Las personas calificadas participan de varios procesos a la vez y esto conlleva a la “necesidad de acortar los tiempos en el proceso de selección”. Por ese motivo, muchas veces se realizan menos entrevistas de lo habitual, hasta en ocasiones se llegan a suprimir evaluaciones como psicotécnico o psicolaboral.

“Las empresas que quieren hacer psicolaborales o exámenes toxicológicos a los desarrolladores tienen mucho descarte porque los perfiles no están dispuestos a hacerlo o simplemente porque el proceso de selección fue largo ya está, no les gustó”... “Actualmente tengo un contacto muy fluido con el gerente de desarrollo, tengo la posibilidad de llamarlo y decirle necesito que lo entrevistes hoy y le mandes la prueba técnica hoy” – Informante RRHH 1

“El cuello de botella está en encontrarlo y filtrarlo, después hay que acortar el proceso lo más que se pueda... ya en 10 días lo tenés evaluado, entrevistado y ya para tomar una decisión” - Informante IT 1

“Te tenés que alinear y entrevistar lo más pronto posible y el candidato no se pierda, tenés que ser sumamente ágil” – Experto Consultora 1

“Los perfiles IT suelen estar en muchos procesos a la vez, entonces aquellas empresas que tienen un proceso de selección extenso, súper largo en el tiempo, con pruebas técnicas, y un sueldo no competitivo... es muy difícil encontrarle un candidato,...El tema de no entender lo que hacen los chicos también...Si vos a un chico de sistemas le decís ¿cuáles son tus fortalezas?, te

cuelga el teléfono. No tiene ganas de hablar de eso, porque recibió tal vez en la misma semana en promedio entre 4 y 5 llamados.” - Experto Consultora 5

“Son perfiles pasivos, están en la posición de ¿A ver qué me querés decir, a ver qué me querés ofrecer? ¿Cuánto me van a pagar?”...“Los procesos tienen que ser más ágiles... conseguís 1 persona, la entrevistó, y rápidamente la tiene que entrevistar el cliente, porque si espero a tener 2 más...lo que va a hacer es que pierda a este único candidato que tenga. Hasta te diría que nosotros reformulamos el informe para el cliente, para ir más al hueso de lo que tiene que la persona que tener en cuenta, por ejemplo cuánto está ganando la persona, cuánto quiere, qué más quiere, qué beneficios le interesarían para poder cambiar.” - Experto Consultora 10

“Los clientes flexibilizan muchísimas más cuestiones que para perfiles de otras áreas no flexibilizarían, es como que ya quedaría descartados por una cuestión de actitud. Este es un rubro en el que hace flexibilizar muchísimo más cuestiones de actitud, de predisposición, que en candidatos de otros rubros serían excluyentes a la primera etapa.” Experto Consultora 12

“Nunca se me ha dado una entrevista muy parecida a la otra...pero en general es muy difícil avanzar sin que aparezca el tema este de las condiciones, es gente que rápidamente quiere saber” - Experto Consultora 11

Flexibilidad en los procesos de selección y en las decisiones de incorporación

Como se comentó anteriormente, se destaca que el perfil técnico de la vacante a cubrir suele encontrarse bien definido desde un inicio por las

medianas empresas SSI en relación a los conocimientos técnicos y experiencia así como las competencias blandas y habilidades requeridas en los candidatos como características preferentes o excluyentes. No obstante lo que sucede durante en los procesos es que los reclutadores, al encontrarse con la escasez de perfiles IT semisenior y senior en el mercado, comienzan a flexibilizar primero el filtro de las competencias blandas y habilidades requeridas durante el reclutamiento y luego en comunicación permanente con las organizaciones comienzan a considerar flexibilizaciones en la parte técnica de los candidatos potenciales al momento de invitarlos a participar del proceso de selección.

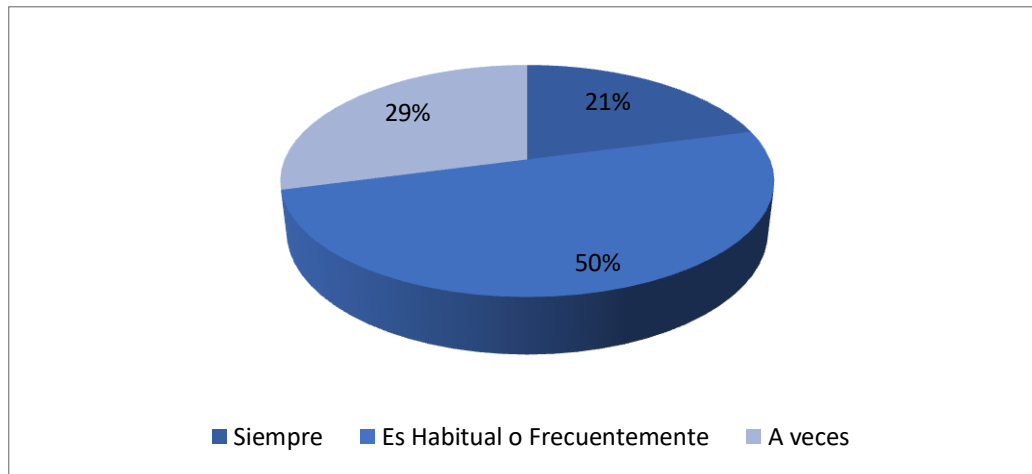
En el relevamiento primario se consultó a los expertos e informantes clave que participan en los procesos de selección de personal: las medianas empresas SSI de Rosario ¿Flexibilizan cuestiones de perfil o bien de salario más beneficios? (Anexo 9) La gran mayoría respondió que la flexibilización de una o ambas cuestiones es una práctica frecuente o habitual o se realiza siempre para avanzar en las etapas del proceso de selección o bien para poder incorporar personal. Verificándose de esta manera la hipótesis derivada.

Cuadro 3: Frecuencia de flexibilización

¿Con que frecuencia flexibilizan cuestiones de perfil o de salario más beneficios?	
Siempre	5
Es Habitual o Frecuentemente	12
A veces	7

Fuente: Elaboración propia

Gráfico nro. 8 Frecuencia de flexibilización para incorporar personal



Fuente: elaboración propia

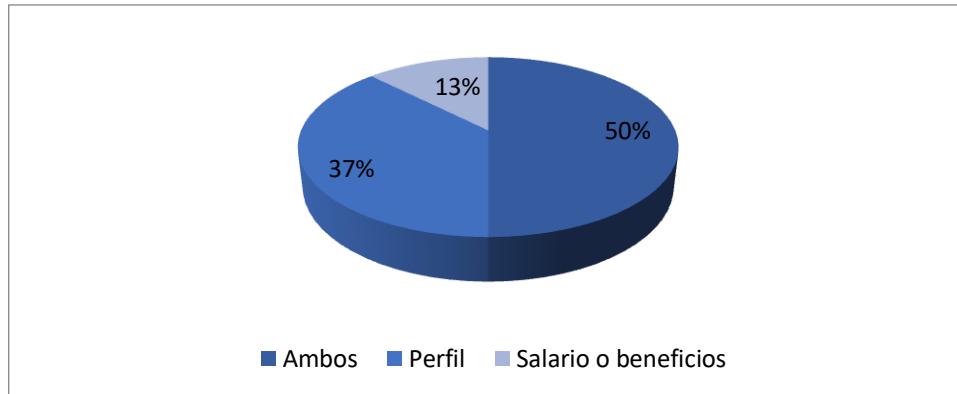
En relación a la flexibilidad de las empresas para incorporar perfiles, no se observa una tendencia marcada en la dirección de flexibilizar una u otra variable en particular. Si se observa que las empresas inician los procesos con un perfil ideal, y que luego en función de la escasez de perfiles, hacen un relevamiento de los candidatos y en función de sus pretensiones y cualidades se inicia una negociación en donde se hace un mix entre mejorar la propuesta económica, sumar beneficios, flexibilizar horarios y tiempos de contratación, considerando la incorporación de perfiles con menos experiencia o que no cuenten con alguna competencia o conocimientos que inicialmente es requeridos y que, se espera, puedan incorporar.

Cuadro 4: Variable de flexibilización

Respuesta: ¿Qué Flexibilizan?	
Mix: Perfil y Salario + Beneficios	12
Perfil	9
Salario o beneficios	3

Fuente: elaboración propia

Gráfico nro. 9 ¿Qué flexibilizan las empresas para incorporar personal?



Fuente: Elaboración propia

Identificación dificultades con etapas del proceso de selección:

Las principales dificultades detectadas se asocian a la etapa de RECLUTAMIENTO y RECEPCION DE CANDIDATURAS dentro del proceso de selección de personal. Si bien no se mencionó dentro de las principales dificultades, cabe destacar que la pérdida de candidatos en etapa de evaluación técnica no se asocia como una dificultad exclusiva de procesos de selección IT sino que tiene que ver con los perfiles con conocimientos específicos y es habitual en los procesos de selección de cualquier perfil técnico.

Resumen herramientas utilizadas actualmente

Los selectores “**amoldan**” sus procesos a las características del mercado laboral IT:

“Sistemas te hecha por tierra todo lo que vos conoces de procesos de reclutamiento y selección. Es agarrar el proceso, hacer un bollo, y tirarlo,

porque el perfil te lo dicen como grosso modo... Y con eso, salí a buscar todo lo que veas. O sea, el perfil finito, el detalle, no existe. Te dicen el tipo de puesto, el lenguaje, y nada más"... " Y después, el feedback permanente con nuestros clientes... el mercado se mueve en este ritmo, cuando les mandemos un postulante no tienen que pasar más de 48 horas para coordinar una entrevista. ..."Elegís el que encontrás." - Experto Consultora 11

"Lo que suele ocurrir es que las empresas, cuando salen a buscar, salen a buscar con todo... Yo quiero esto, y quiero esto, y quiero esto... Después, frente a la escasez de recursos que hay, ahí es donde bajan las pretensiones..." Experto Consultora 9

"Se va ajustando eso según lo que se va viendo en el mercado. Se hace como un estudio. Siempre la descripción del puesto, del perfil, apunta como a un ideal, y después vos lo vas ajustando y lo vas negociando."- Experto Consultora 1

A continuación y a modo de resumen se detallan las acciones, herramientas y estrategias que utilizan las empresas medianas SSI de Rosario en los procesos de selección de perfiles IT ssr y sr:

- Headhunting como método de búsqueda perfiles.
- Comunicación de condiciones de contratación y "venta del proyecto" en un primer contacto para que los candidatos accedan a entrevista.
- Acortar los pasos del proceso y/o las entrevistas y minimizar los tiempos del proceso. Para esto los decisores de las empresas deben estar muy involucrados y los selectores alineados con el área IT.

- Comunicación constante con áreas de decisión para evaluar alternativas de flexibilización de perfil o salario más beneficios
- Búsquedas continuas de perfiles para armado de base de datos.
- Por último es una práctica habitual que las empresas SSI de Rosario contratan varias consultoras **“a riesgo”** es decir contratan el mismo proceso de selección a varias empresas y cobrará aquella consultora que consigue el candidato primero.

Esta última estrategia, a criterio del investigador es un error y es un tema para analizar en futuras investigaciones. Teniendo en cuenta la falta de disponibilidad de candidatos, la contratación de varias consultoras para el mismo proceso en el mismo mercado, potencia probabilidades de incurrir en problemas de coordinación, saturación de contactos y ofertas enviadas a los mismos candidatos por el mismo proceso y diferentes interlocutores, superposición, etc... Es por eso que habría que evaluar realmente la eficacia e impacto en el mercado de la contratación de varias consultoras a riesgo, pero es tema para otra investigación. Se describen a continuación algunos comentarios de expertos en relación a este tema:

“Se hacen largos los procesos, te diría que hasta a veces cuesta cubrirlos. Las empresas lo aperturan con distintas consultoras... en algo tenés que entrar a negociar.” - Experto Consultora 2

“Es un rubro que las empresas trabajan con consultoras en simultáneo, o sea que generalmente son perfiles que se trabajan a riesgo” - Experto Consultora 12

Recientes herramientas exitosas aplicadas en Rosario por empresas entrevistadas:

En otro orden, si bien los expertos manifiestan la necesidad de ampliar sus acciones en la gestión de marca empleadora, se destacan dentro de las empresas SSI entrevistadas, dos estrategias exitosas implementadas hasta el momento:

Caso D: Una de las medianas empresa SSI entrevistadas implementado un sistema de referidos remunerado para el que hace la referencia y cuando detectan dificultades de competir con un salario competitivo en Rosario, han incorporado como estrategia reclutar perfiles de otras provincias.

“Dijimos bueno, el fin es el mundo... empecemos por Argentina vamos de a poquito. Así que hoy en 6 meses tuvimos 10 incorporaciones remotas de perfiles IT de San Luis, de Córdoba, entre otros”

“Estamos definiendo métricas, pero es cuestión de coordinación”

Caso S: La mediana empresa SSI ha implementado como estrategia tener un área de RRHH muy fuerte con políticas de atracción y retención muy atractivas.

“Para lo que es el mercado rosarino, la empresa donde estoy tiene una banda salarial más alta del promedio y un paquete de beneficios muy alto por

eso la rotación es menor, pero se trabaja mucho en eso... Hoy en día tenés que hacer que la empresa sea atractiva para el personal IT, tenés que salir a venderte... Mantenemos la gente en permanente capacitación y formación... Se trata de mantener contentas a las personas y cuando se van, se van con ese mensaje y esa es la imagen que se forma, una muy buena empresa para venir a trabajar”

Apartado Especial Análisis Atributo: Transparencia

Como se comentó anteriormente y en el marco teórico la transparencia es un atributo muy valorado por los perfiles IT y muchas veces es una solicitud de información en primeros contactos.

Se ha señalado que no hay desocupación en los perfiles semisenior y senior IT, hay una mayor oferta laboral que demanda de empleo en el rubro IT, se ha observado que las estrategias de reclutamiento utilizadas por los especialistas en RRHH son headhunting y que los perfiles IT reciben continuamente contactos de reclutadores para ofrecer oportunidades laborales. Este conjunto de situaciones elevan el poder de negociación de los potenciales candidatos y éstos demandan transparencia en los primeros contactos a los fines de elegir en que procesos participar y cuales rechazar sin participar de entrevistas.

La divulgación en primeros contactos del nombre de las organizaciones IT que están detrás de los procesos de selección es una práctica habitual en los selectores y, si por cuestiones de confidencialidad (ejemplo un reemplazo o por decisión de la empresa) no se sale directamente a reclutar con el nombre

de la compañía, se identifica el rubro, la zona, los proyectos, tecnología, entre otros.

Los expertos consultados coinciden en que la transparencia del nombre de las compañías contribuye en la captación de los perfiles, y si la empresa no está bien posicionada, o no es conocida, se intenta atraer a través de datos específicos del proyecto, clima organizacional además de propuesta de salario y beneficios pero de todas maneras los candidatos demandan en primeros contactos información transparente sobre las compañías que están detrás de los procesos de selección. (Ver opiniones de expertos e informantes claves en Anexo 10)

Apartado Especial Análisis: Salarios

En general, los salarios del rubro SSI son competitivos en términos de comparación con el resto de los rubros. Es decir si por ejemplo se compara una posición semisenior de cualquier vacante en otro sector productivo con el salario de una vacante semisenior IT en cualquier empresa del rubro SSI, los sueldos del rubro SSI siempre son superiores. Para tener referencias de rangos salariales, las medianas empresas SSI pueden acceder a datos publicados de encuestas de salarios que realizan consultoras de RRHH, Polo Tecnológico Rosario y CESSI.

El informe de salarios más reciente es el publicado el 14/10/20 por CESSI realizado por OPSSI donde se detallan los salarios promedio por categorías, los incrementos realizados y los estimados. A modo de ejemplo de la competitividad de los salarios en el sector IT un dato es que la media de la

industria está en el orden de los \$91.457,00 lo que representa más de 5 veces el salario mínimo vital y móvil, que se ubica en los \$16.875.⁴⁵

No obstante se destaca que es muy difícil para una empresa local competir en términos de salario con una empresa del exterior que contrata profesionales free lance a tiempo completo y en dólares. En relación a la competencia extranjera, los especialistas expresan que es imposible competir con salarios dolarizados, y que aunque el gobierno impone trabas y el mecanismo de cobro es más complejo, es imposible tentar a un perfil que está trabajando directamente para el exterior porque los salarios son mayores y los beneficios de flexibilidad son insuperables.

Además durante el relevamiento primario, los expertos e informantes clave destacan que, en los últimos años, algunas empresas de la región correspondientes a otros rubros no relacionados con SSI, han salido a competir con una estrategia de salarios altos para captar perfiles IT. Estas empresas pertenecen a las actividades productivas: aseguradoras, agroindustriales y sector bancos. Se caracterizan por ofrecer salarios altos en términos económicos y un robusto paquete de beneficios, como contrapartida no atractiva las tecnologías que aplican no siempre se encuentran a la vanguardia y no se destacan por ofrecer innovación permanente.

Por otro lado, como se comentó anteriormente, dentro del rubro SSI las empresas de diferentes tamaños compiten entre sí por los talentos IT. La competitividad de los salarios muchas veces no responde al tamaño de la organización, sino más bien a quienes son sus inversores o clientes. Se

⁴⁵ <https://www.cessi.org.ar/ver-noticias-91-mil-pesos-promedio-al-mes-los-salarios-en-el-mundo-it-de-los-mejores-en-la-argentina-2566> Ultima consulta 16/11/20

observa que hay compañías muy pequeñas con clientes en el extranjero que ofrecen salarios muy competitivos y en algunos casos más altos que una gran empresas SSI. Por otro lado, se observa que hay grandes empresas que prefieren asumir la rotación, no tienen los mejores salarios pero ofrecen una “marca de respaldo como escuelita”; hay empresas que salen a competir agresivamente aceptando a las pretensiones de los candidatos dada la urgencia de la posición a cubrir, etc.

Los expertos comentan que si bien la competitividad de salarios y la competencia salarial tiene el límite de la factibilidad económica, muchas veces como estrategia de corto plazo se considera abonar un salario anti-económico pero cambiando una vacante fija por una posición a tiempo determinado, o bien a flexibilizar otras cuestiones como horarios, entre otras cuestiones que componen el salario y beneficios a los fines de dar respuesta a sus clientes.

En otro orden, se identifica que en Buenos Aires los salarios están por encima de los salarios ofrecidos en Rosario, esta brecha en algunas ocasiones afecta la cobertura de las vacantes, no obstante los expertos opinan que en Rosario hay empresas muy competitivas en términos de salarios que compiten muy bien con otras de Buenos Aires. Buenos Aires posee el 90% de las empresas del país y en esa provincia se concentra una mayor competitividad tanto de oferta como de demanda laboral.

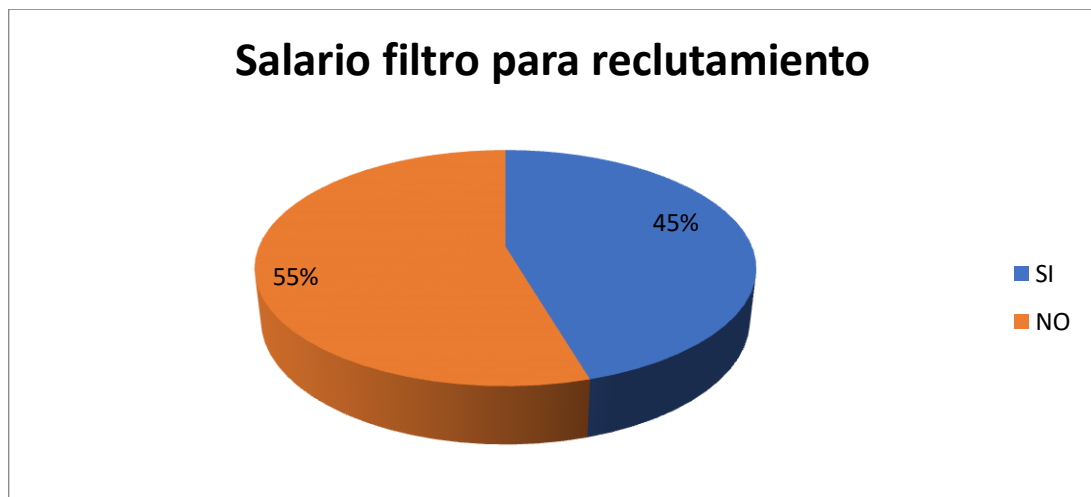
Por último se identifica que existen algunas empresas radicadas en Argentina, asociadas con las más grandes o bien con capitales extranjeros y algunas nacionales exportadoras que si bien no abonan en dólares, toman de

referencia su valor para premios o contrataciones por proyecto y en algunos casos son referencias para ajustes salariales.

Debido a la gran competencia y a la escasez de perfiles, aquellas empresas que no adoptan una estrategia competitiva de salarios y beneficios o bien que no compensan con capacitaciones u otros atractivos su oferta laboral, no logran cubrir sus vacantes y es por eso que, tarde o temprano, durante los procesos de selección, los reclutadores avanzan haciendo un relevamiento de las expectativas de los candidatos disponibles en el mercado con sus características y diferentes niveles técnicos.

Se ha relevado si el salario constituye un filtro durante los procesos de reclutamiento y se ha detectado que no hay una única tendencia marcada como estrategia por parte de los reclutadores. (Ver anexo 9)

Grafico 10: Salario como filtro durante reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

Ante la escasez de los perfiles algunos reclutadores descartan por salario desde el inicio y luego tienen que abrir esos filtros y reconsiderar perfiles, otros reclutadores directamente sondean el perfil y consultan las

pretensiones económicas desde el inicio y luego comunican a los decisores, otros reclutadores solo descartan si la brecha es muy superior es decir con bandas salariales muy amplias.

En términos generales los expertos comentan que en Rosario hay empresas con salarios competitivos, hay medianas empresas SSI que lo son más y otras lo son menos, y al ser un mercado chico donde todos se conocen, lo que suele suceder es que se conoce cuáles son las empresas que pagan menos y es allí donde hay mayor rotación debido a que los reclutadores “apuntan sus cartuchos a ellas”. Es por eso que cuando las empresas no competitivas las vacantes quedan sin cubrir o bien el mercado los lleva en un mediano plazo a subir la apuesta y elevar los salarios o asumir los costos de la rotación.

“Las empresas que tienen hoy asiento en Rosario, y trabajan con recursos IT, tienen que ser competitivas para lo que quieren los recursos de Rosario, porque si no, no tendrían gente. Ahora, están las dificultades que hemos hablado, el hecho de que tienen gente, pero está este peligro de la rotación.” - Experto Consultora 9

“Los salarios son competitivos, Rosario sería un intermedio entre lo que sería Buenos Aires y el interior” – Informante RRHH 4

“En Rosario no se paga mal, en ninguna zona con polos tecnológicos tenés problemas de salarios” – Informante RRHH 2

“En Rosario los salarios son competitivos en las medianas empresas SSI. Hubo un momento hasta el año pasado en que estaban desfasados, pero

hoy en día estamos todos más o menos parejos...El salario es muy superior a las bandas salariales del mercado en general y es superior respecto a otras industrias y en Buenos Aires si es más alto el salario y son más competitivos allá además tienen empresas como Google, Amazon y otros nombres fuertes”

– Informante RRHH 6

“Creo que hay sueldos competitivos en Rosario Hay algunas empresas con salarios muy competitivos. Pero, en comparación hoy con lo que sucede con las ofertas directas de países de afuera, todavía están en desventaja. Es un sueldo directamente en dólar. Si bien hoy tienen problemas para poder cobrarlo, terminan eligiendo ese camino.” - Informante IT 1

“Cualquier salario extranjero supera, pero por mucho, al salario local... pero por muchísimo... Es imposible luchar contra un salario de afuera. Contra Buenos Aires, te diría que también hay disparidad, en Buenos Aires se cobra más, pero también depende mucho del estilo de vida, y el costo de vida allá. Ahí te diría que estamos un poco más parejos.” - Informante IT 2

“En general los salarios de sistemas son competitivos en el mercado laboral. Después el que sean competitivos o no depende contra quién. Si vos querés llegar a recursos que hoy están trabajando para afuera,... no son competitivas a nivel local. Sistemas en Rosario es competitivo contra otras industrias, contra otras empresas SSI de Argentina hay empresas que sí, que son muy competitivas a nivel nacional, otras que no.” - Informante RRHH 5

Apartado Especial Análisis Gestión de Marca Empleadora (ME)

“Marca Empleadora es lo que dice con su nombre: aplicar conceptos de marketing y publicidad y trabajar a nuestra compañía como una marca, cuyo consumidor son aquellos que potencialmente podrían querer trabajar en ella”...

“¿Para qué?”

- *Par que los potenciales colaboradores me conozcan y les sea más fácil elegirme.*
- *Para que el selector sólo seleccione candidatos.*
- *Para bajar la rotación y crear compromiso.*
- *Para que no quede librada al azar.*
- *Para fomentar el orgullo de pertenecer”⁴⁶*

La pregunta realizada a los expertos consultados: **¿Estima que si las medianas empresas SSI trabajaran más su marca empleo contribuiría como estrategia en la atracción y captación de perfiles IT?** Registró total coincidencia en los comentarios de los entrevistados donde comentaron la ausencia de gestión de la marca empleadora en las medianas empresas SSI de Rosario. También hay una total coincidencia estimando que la incorporación de acciones de este tipo contribuiría para atraer talentos y mitigar los problemas que tienen los reclutadores durante la contratación de los perfiles. (Anexo 9)

Además que se identificaron comentarios que indican que los perfiles IT poseen una gran propensión a compartir sus experiencias tanto positivas, como

⁴⁶ Ibídem Pagina 40 a 47

negativas trabajando en las empresas como participando en los procesos de selección. Las personas con perfiles IT comparten en foros sus experiencias, identificando y caracterizando reclutadores y empresas contribuyendo al armado del arquetipo de marca empleadora con el agravante de que los expertos detentan que falta gestión en este tema por parte de las medianas empresas SSI de Rosario.

Algunos comentarios de expertos e informantes clave:

“En Rosario todavía ni se conoce mucho lo que es marca empleo...no se trabaja en eso, no se conoce la importancia que tiene. Falta muchísimo. Salvo algunas empresas de relevancia” – Experto consultora 9

“Los procesos de selección de perfiles sss y sr en Rosario es un salir a buscar y si lo encuentro, veo si me puedo adaptar a lo que el postulante está queriendo ganar. Ahora... este es un segmento y esta generación de chicos, que compran mucho la marca empleo... La marca es como el poder exhibir que estoy en un lugar piola, interesante. En este sector el capital marcario, a nivel empleo es importantísimo construirlo, porque son chicos que compran mucho esto.” Experto consultora 9

“Cuanto más conocida sea la marca, y conocida con fundamentos, no conocida porque invertiste plata solamente en que tu marca aparezca por todos lados...las personas te van a conocer, te van a elegir, te van a recomendar. Todo lo que se pueda hacer desde gestión de la marca, es saludable, y te va a dar mejores resultados.” – Informante RRHH 5

“Falta trabajo en Rosario... si no hay un buen trabajo de marca empleadora, es difícil que se puedan atraer este tipo de talentos. Son personas muy curiosas, y que realmente eligen. No es la empresa que los selecciona, sino que ellos creo que hacen mucho más selección con las empresas, que lo que nosotros hacemos con ellos. Entonces... la empresa tiene que trabajar en su ME... tiene que ser coherente y sólida con lo que realmente va a transmitir después, sino... pierde credibilidad, el ambiente es chico y empieza a caer un poco la imagen de la compañía” – Informante RRHH 6

“Yo creo que hoy la marca empleadora es fundamental en Rosario, que es un lugar chico donde todos nos conocemos, donde es muy fácil conocer la empresa, cómo se trabaja ahí, y demás. Hoy las personas buscan estar bien en su lugar de trabajo, entonces es fundamental que se comunique desde la empresa, pero que los mismos actores digamos, los mismos empleados de las empresas, eso lo puedan comunicar, que sean promotores de su propia experiencia. Te digo en general porque la realidad es que lo veo permanentemente, nosotros tenemos un cliente que lamentablemente tiene muy mala fama, se la ha hecho la mala fama, y hemos hecho búsqueda de un mismo puesto 5 veces, porque la persona entra, renuncia, entra otra, renuncia, entra otra, renuncia. Y cuánto más fácil sería si vos tenés empleados tuyos que hablan maravillas de tu empresa, te vienen a tocar la puerta para dejarte un currículum, te lo aseguro. Y eso para mí pasa en todos los ámbitos. En sistemas seguramente, y en cualquier otro rubro. Es fundamental la marca empleadora.” - Experto Consultora 10

“Cuidar la marca es fundamental, porque ellos miran mucho las críticas en Glassdoor es una página donde ponen siempre referencias de cuánto pagan las empresas, el clima laboral, referencias como salario a mejorar pero los compañeros son buenísimos, o que aprendés un montón, o el líder es súper amable, etc...” Experto Consultora 4

Síntesis sobre análisis antes de conclusiones

Se ha confirmado que debido a la falta de perfiles y exceso de oferta laboral, el poder de negociación de los candidatos es mayor y sus decisiones en relación a la aceptación de una oferta laboral ya no son solo en función de la propuesta económica ofrecida sino además evalúan los beneficios, los desafíos laborales, las tecnologías aplicadas, el clima laboral, la solvencia de la compañía, etc... Esto sumado a que valoran la transparencia, el desarrollo de su carrera, estar a la vanguardia en conocimientos, son perfiles autodidactas y tienen una predisposición a compartir experiencias positivas y negativas.

Además se ha identificado que las empresas SSI de todos los tamaños compiten intensamente en el mercado laboral cercano al pleno empleo por los recursos SSR y SR no solo con competidores directos sino con empresas de otros rubros que también buscan estos perfiles y con empresas geográficamente ubicadas en otras regiones.

Si bien se observa que existen prometedoras oportunidades de crecimiento para las medianas empresas SSI en términos de expansión debido a que el rubro IT es un mercado en crecimiento, se observa también que debido a las características del mercado empleo IT, actualmente las

empresas suelen tener que flexibilizar aspectos de perfil y salario para poder incorporar personal en sus vacantes IT ssr y sr. Por este motivo se infiere que existe una necesidad por parte las empresa potenciar los mecanismos de atracción de los perfiles IT que precisan para cubrir vacantes críticas y de introducir mejoraras en la gestión y planificación de RRHH.

Para potenciar la atracción de los perfiles y evitar el impacto en los procesos de salir a buscar “lo que se encuentra” o bien dejar de “amoldar” permanentemente los procesos, las medianas empresas SSI deberían identificar si precisan introducir mejoras en la gestión de RRHH, en la planificación de RRHH y/o en su propuesta de valor.

5- CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada y la tendencia de los indicadores macroeconómicos, se espera que el rubro SSI siga creciendo y desarrollándose en términos de empleo. Por otro lado, de acuerdo a Observatorio de Economía del Conocimiento (OEC) el sector SSI se caracteriza por ser intensivo en trabajo, es decir en el empleo de alto/medio nivel de calificación.⁴⁷

Por lo tanto, la atracción de los talentos que las empresas precisan estratégicamente es clave para seguir desarrollándose y crecer a la par de las solicitudes de perfiles del mercado local y global.

En esta tesina se hizo un amplio relevamiento de datos secundarios y se realizaron 25 entrevistas con expertos en el tema e informantes clave. Se analizó el mercado laboral IT en términos de oferta y demanda, quienes son los competidores en la búsqueda de estos perfiles, los stakeholders que influyen en el mercado empleo IT y cómo operan las empresas. Se identificaron y describieron las principales dificultades que tienen las medianas empresas SSI de Rosario en los procesos de selección de perfiles IT semisénior y sénior (ssr y sr). Se identificó en qué momento de los procesos se presentan las principales dificultades. Se describen las particularidades dentro de los procesos de selección de talentos IT sr y ssr y las estrategias utilizadas por las medianas empresas SSI Rosario.

⁴⁷ Óp.. Cit. N° 16

Se verifica que **la principal dificultad que tienen las medianas empresas SSI de Rosario, en los procesos de búsqueda y selección de perfiles IT sénior y semisénior, es la escasez de estos perfiles en el mercado laboral.** Es decir se ha verificado en el relevamiento de datos primario que la hipótesis principal es **verdadera.**

Si bien no es la única dificultad mencionada en el mercado laboral, es la identificada como la principal y es la dificultad coincidente en la totalidad de expertos e informantes clave consultados.

Debido a la escasez de los perfiles IT ssr y sr, se acelera la competencia de las empresas en el mercado laboral, conduciendo a las medianas empresas SSI de Rosario a que, durante los procesos de selección, flexibilicen aspectos del perfil y/o de salario y beneficios para la incorporación de personal. El relevamiento primario de datos arroja que la hipótesis derivada también es **verdadera.**

A raíz de la investigación queda expuesta la necesidad de potenciar el crecimiento de la demanda laboral IT ssr y sr incentivado por un lado a la formación de estudiantes para sumar perfiles IT y por otro lado mejorando la articulación entre empresas e instituciones educativas a los fines de entrenar perfiles junior y tener mayor caudal de demanda para empleos calificados.

Se buscó además identificar opciones disponibles que se puedan tener en cuenta en las medianas empresas SSI de la región a la hora de hacer su mayor esfuerzo en la atracción de estos talentos que son críticos y para que, a futuro, puedan evaluar su implementación a los fines de maximizar sus oportunidades de crecimiento y contribuir al desarrollo de la región Rosario. Es

por eso que este proyecto propone a las empresas medianas SSI de Rosario la evaluación de implementación de procesos de selección continuos para armado de bases de datos, evaluación de incorporación de perfiles de otras plazas (dentro de Argentina en primera instancia y fuera del país en última instancia) y la gestión estratégica de RRHH.

En relación a esta última propuesta, cabe destacar que cada proceso de selección es una oportunidad de investigar el mercado sin costos adicionales y es por eso que, el presente proyecto recomienda a las organizaciones recabar sistemáticamente los datos obtenidos en los procesos de selección de perfiles IT ssr y sr. El análisis de estos datos genera información es clave para que las organizaciones definan y gestionen estratégicamente el **arquetipo de perfiles** para su empresa, **su marca empleadora** y su **propuesta de valor**.

Queda planteado que, en el mercado laboral IT de Rosario, éstas son herramientas claves que las medianas empresas SSI de la región pueden utilizar para gestionar en forma estratégica su área de RRHH y ser competitivas en un mercado laboral cercano al pleno empleo y en un sector dinámico y en crecimiento.

Esta investigación ha despertado nuevos interrogantes en el autor como ser el impacto en el crecimiento del sector IT si no logra incrementar en un mediano plazo el desajuste entre oferta y demanda; evaluar el impacto en el mercado empleo IT de la contratación de consultoras a riesgo con los consecuentes desajustes en coordinación y saturación de oferta a candidatos: porqué siendo que existen condiciones muy atractivas de contratación no crece

la cantidad de alumnos ingresantes a las carreras del rubro IT; entre otros. Pero estas cuestiones serían objeto de estudio en futuras investigaciones.

En síntesis este informe ha descrito y analizado la problemática del mercado laboral del rubro software y servicios de informática en Rosario. Se han descrito las estrategias utilizadas para atracción de talentos semisénior y sénior IT en medianas empresas de SSI de la ciudad. Por último a continuación se proponen en detalle alternativas de acción para solucionar o mitigar las dificultades descritas en los procesos de selección estos perfiles de valor estratégico para el crecimiento de las medianas empresas SSI de Rosario.

6- PROPUESTAS

De acuerdo a la opinión de expertos y al relevamiento de datos secundarios realizado en el presente informe, este informe consideró interesante e importante introducir cambios para potenciar diferentes variables y contribuir a solucionar o mitigar las dificultades descriptas en el mercado empleo IT:

- **POTENCIAR CRECIMIENTO DEMANDA:**

- 1- Se han mencionado en el análisis la necesidad de **fomento e incentivo a educación** y hacer esfuerzos para despertar el interés de los jóvenes en estudiar las profesiones relacionadas con el rubro IT, desde instancias universitarias y desde niveles más iniciales. Así también como la introducción de materias como programación y robótica desde instancias educativas de primario, gestión de proyectos en secundarios, actualizar currículas universitarias, ofrecer certificaciones cortas en instituciones que promuevan aprender nuevas formas de lenguaje, homologación de cursos con certificaciones, etc.
- 2- Se podría lograr una **mejor de la articulación entre los primeros trabajos de perfiles junior y empresas**, este proceso podría ser encarado desde las empresas directamente (como en la actualidad pero con mayor volumen), desde la universidades/ escuelas, desde PTR o desde CESSI, o desde el mismo estado a través de beneficios. El entrenamiento puede tener diferentes formas pasantías, trainee, entre otras. Este paso es fundamental a los fines de contribuir a la formación continua de nuevos profesionales y que los perfiles

adquieran experiencia y conocimientos que las mismas empresas requieren. Sin acciones de esta índole será imposible solucionar en un mediano plazo el desajuste entre la falta de demanda de vacantes por parte de perfiles IT ssr y sr.

- **INCORPORAR PROCESOS DE SELECCIÓN CONTINUOS PARA ARMAR BASES DE DATOS**

Algunas empresas SSI ya lo estén haciendo, un proceso de selección continuo es investigar continuamente el mercado para conocer potenciales candidatos, sus perfiles y pretensiones a los fines de armar bases de datos propias y disminuir los tiempos de reclutamiento. Siempre siendo transparentes con los candidatos.

- **INCORPORAR PERFILES DE OTRAS PLAZAS**

- 1- . Evaluación de incorporación de perfiles IT de **otras provincias con formato home office**, caso éxito descripto.
- 2- En el relevamiento de datos secundarios es un caso de éxito registrado en Buenos Aires muy interesante: la **relocalización de perfiles IT del exterior** proveniente de otros países como Venezuela, Colombia y Perú. El autor recomienda como alternativa a evaluar en empresas SSI de Rosario la cobertura de vacantes puntuales muy importantes en donde no se hallen perfiles IT en Rosario ni en Argentina, con perfiles desde el exterior. En el Foro “El empleo del futuro” organizado por CESSI, se expuso el caso de éxito para una

empresa de Buenos Aires que incorporó 6 candidatos entre 04-2018 y 08-2019 con perfiles IT de nacionalidad venezolana.⁴⁸

Es posible también pensar en este mundo globalizado que se podría también abrir mercados contratando remotamente perfiles del exterior de la misma manera que desde el exterior vienen a buscar perfiles a Argentina. Para esto, cada empresa tendría que estudiar bien las posibilidades de implementación a través de importación de servicios con cada país y evaluar una propuesta de valor atractiva en países que tengan condiciones de competencia inferiores a la oferta que cada empresa puede hacer.

- **GESTIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA INTEGRAL DE RRHH:**

Es importante que cada organización sistemáticamente incorpore el ejercicio de analizar los datos disponibles y definir estratégicamente el área de RRHH. Pasos:

- 1) Analizar el mercado con datos secundarios
 - Análisis de competidores directos e indirectos. Sus ofertas laborales y sus propuestas de valor.
 - Análisis de perfiles existentes: ¿que se ofrece hoy y qué valoran?
- 2) Registrar datos recabados sobre disponibilidad de perfiles y pretensiones en las etapas de reclutamiento de cada proceso de selección IT.

⁴⁸ Foro "El futuro del empleo" 08/08/2019 organizado por CESSI <https://www.cessi.org.ar/elfuturodelempleo/> Talent Mining última consulta video 02/11/20 <https://www.youtube.com/watch?v=fRkqqwWtSw&feature=youtu.be>

- 3) Analizar el posicionamiento actual y definir el posicionamiento deseado.
- 4) Definir estrategia de RRHH que incluya: gestión marca empleo, definición propuesta de valor, arquetipo de perfiles, indicadores y evaluación profesionales externos que contribuyen críticamente a mi imagen como empresa.

“Cada etapa del proceso de selección es una oportunidad gratis de conocer el mercado”⁴⁹

La frase citada ha inspirado en esta tesina al planteo de posibles mejoras en las estrategias de RRHH aprovechando la potencialidad de los datos que las medianas empresas SSI de Rosario pueden recabar del mercado empleo IT en cada proceso de selección.

Las empresas deberían definir un mix estratégicamente entre los **arquetipos de perfiles** de sus organizaciones y la **propuesta de valor** a sus empleados a fin de definir competitivamente a qué perfiles apuntar con una propuesta de valor integral. Para esto se recomienda a las medianas empresas SSI incorporen acciones de investigación permanente para que su posicionamiento sea competitivo y la **gestión de su marca empleo**.

Existen constantes estudios que se publican on line del Polo Tecnológico, de consultoras, de CESSI, entre otros sobre salarios promedio IT y cuáles son los beneficios más valorados. Existen foros utilizados por los

⁴⁹ Nota: Esta frase fue citada en la presentación de la capacitación acerca de “Como gestionar perfiles IT” dictada por el PTR y consultora 5.

perfiles IT en donde juzgan sus experiencias, las empresas y los procesos de selección son accesibles y gratuitos para reclutadores curiosos.

Es clave que cada organización identifique su posicionamiento actual en el mercado empleo IT y planifiquen el posicionamiento deseado en función de sus características, de la misión y visión.

De esta manera las medianas empresas SSI pueden identificar en donde enfocar sus recursos para atraer el personal en forma planificada: Hay organizaciones que independientemente del tamaño exportan la totalidad de sus ventas, éstas pueden competir en el mercado por perfiles senior con salarios valuados en dólares. Otras, con clientes locales pueden agregar robustez a su propuesta valor enfocándose en otorgar beneficios y/o destacándose por clima laboral y/o, posibilidades de capacitaciones, crecimiento y/o desarrollo. Las empresas que no puedan equiparar salario + beneficios deberán planificar incorporar perfiles un poco más junior y potenciar sus posibilidades de crecimiento, o bien incorporar talentos de otras localidades remotamente o contratar un perfil senior puntual por tiempo determinado, etc. Otras se pueden caracterizar por estar a la vanguardia en aplicación o capacitación de nuevas tecnologías o lenguajes, otra alternativa a considerar es la posibilidad de implementar rotación de roles proyectos a los fines de ofrecer a los perfiles IT posibilidades de ascensos móviles e ir entrenando perfiles. Incorporar pasantes en formación permanente, etc...

Por último, la gestión de la **marca empleo** es de vital importancia, independiente del tamaño de las organizaciones y de los recursos que se le pueda asignar a la gestión. En la era del conocimiento, es indispensable

planificar y gestionar antes de quedar a la merced de no existir como marca gestionada, no ser conocida o peor aún que solamente la empresa sea juzgada por la experiencia que tengan potenciales candidatos con profesionales externos cuando participan en un proceso de selección.

“Ahora es la compañía quien debe ser la mejor marca empleadora, para que los talentos nos seleccionen.”⁵⁰

“Hay una razón por la que se habla de Marca Empleadora ahora, y hace unos años no. Y es la irrupción de estos jóvenes en el ámbito laboral. Jóvenes que cambiaron las reglas. Que tienen otras pretensiones. Que no están dispuestos a cualquier cosa. Quieren ser seducidos. Quieren que los quieran. Por eso es importante trabajar en la parte soft, en lo informal, en lo que genera sensaciones. Los potenciales colaboradores no van a venir solos: es necesario atraerlos. Y para atraerlos, hace falta que tengan una percepción de que nuestra compañía es un lugar donde pueden desarrollar sus sueños”⁵¹

⁵⁰ Op Cit 20 Página 12

⁵¹ Ibídem Pagina 20-21

7- ANEXOS

Anexo 1: Relevamiento de consultoras de selección de personal que operan con sede en Rosario

Consultora	Web	Local o sucursal en Rosario
Accenture	https://www.accenture.com/ar-es	Sucursal
Adecco	https://www.adecco.com.ar/	Sucursal
Albertengo y asociados	www.albertengoasociados.com.ar	Local
AMIA	https://www.empleos.amia.org.ar/	Sucursal
Asertiva Consultores	http://asertivaconsultores.com	Local
Asorum	https://www.asorum.com.ar/	Sucursal
Bayton	www.bayton.com	Sucursal
ByB Consultores IT	https://www.linkedin.com/company/b-b-consultores/	Local
CG Consultora	http://www.cgconsultora.com.ar/	Local
Complementos	https://www.complementos-ar.com/	Sucursal
Consultora Focus	http://consultorafocus.com.ar	Local
Consultora Spuches y asociados	www.consultoraspuches.com.ar	Local
Consultores de Empresas	www.consultoresdeempresas.com	Sucursal
Crowe Horward	www.crowe.com/ar	Sucursal
DGZ Consultores	https://www.linkedin.com/company/dgz-recursos-humanos/	Local
Dynamic RH / Foda	http://dynamichr.com.ar/contacto/	Local
Ecid Consultora	http://ecidconsultora.com/	Local
Leiva y Asociados	www.leivayasociados.com.ar	Local
Mampower	https://www.manpowergroup.com.ar	Sucursal
Mec Consultores Asociados SRL	www.meconsul.com	Local
Neobiz Consultores	www.neo-biz.com.ar	Local
Nora Ferrer y asociados	http://www.noraferreryasoc.com.ar/	Local
Pascuttini - Joffre y asociados	https://www.linkedin.com/in/valepascuttini	Local
Perfiles RRHH	http://www.perfilesrrhh.com.ar	Local
Pilares RRHH		Sucursal
Plotkin y asociados	https://plotkin.com.ar/	Local
Randstad	www.randstad.com.ar	Sucursal
RH Concepto	http://www.rhconcepto.com.ar/	Sucursal
Startia Consultores	www.startia.com.ar	Local
Taxia	http://www.recruitment.taxia.net	Sucursal
Tuttolomondo Consultores	http://www.tconsultores.com.ar	Local

Anexo 2: Guía de preguntas para entrevista con representante Polo

Tecnológico

- 1- ¿Podría comentarme cuál es su puesto y algunas de sus principales tareas?
- 2- El informe de coyuntura 2018 muestra que la estructura del sector en la región, le consulto en su opinión si esta estructura se ha modificado.
- 3- De acuerdo a los indicadores nacionales el sector de empresas SSI viene creciendo en los últimos años a un ritmo sostenido y con la reciente sanción Ley Nacional de Economía del Conocimiento se espera que este sector siga en crecimiento. ¿Cuál es su opinión en relación a como se perfilan las empresas de la región frente a este escenario?
- 4- En función de sus conocimientos del sector, ¿Cuáles son los principales obstáculos que tienen las empresas del sector para su crecimiento?
- 5- Adentrándonos bien en la parte de RRHH, en su opinión ¿Las empresas seguirán creciendo en la cantidad de empleo que generan?
- 6- ¿Cuáles cree que son las principales dificultades que tienen empresas SSI de Rosario al momento de buscar los perfiles IT?
- 7- En función del tamaño ¿Cuáles son las empresas que tienen estas dificultades?
- 8- Los procesos de selección tienen diferentes etapas (mencionar si hace falta) ¿En qué parte del proceso de selección cree que se encuentran las dificultades?
- 9- ¿Qué estima que se podría hacer desde los diferentes actores para disminuir las dificultades en la búsqueda y selección de los perfiles?

10- En función de sus conocimientos, ¿Estima que tercerizan el proceso de selección? En función de su tamaño ¿cuáles?

11- En relación a la estructura de salarios:

En general en Rosario, los salarios ¿son competitivos? Comentarios

Comparándolos con los salarios de Buenos Aires, cuál es su opinión en términos de competitividad.

De acuerdo a su conocimiento ¿cuáles son las empresas que ofrecen mejores salarios?

¿Hay empresas que negocian abonar salarios en dólares? ¿Cuáles?

En relación a las medianas empresas de Rosario, ¿cree que ofrece salarios y beneficios competitivos?

12- Estima que si la oferta fuese transparente en términos de nombre de la empresa, salario y beneficios ¿Ayudaría como estrategia en la atracción de perfiles IT?

13- ¿Estima posible que Pymes trabajen sobre marca empleo y que esto contribuya en la atracción de talentos?

Anexo 3: Guía de preguntas para entrevista con especialistas en de selección de personal internos y externos

- 1- En su opinión ¿Cuáles son las características que ha tenido este último año el mercado laboral en general y en el mercado laboral del rubro IT?
- 2- Ya hablando de los procesos de búsqueda y selección de perfiles IT en medianas empresas SSI de Rosario/ en su empresa, (lo que corresponda) en su experiencia, ¿Cuáles son los factores que obstaculizan los procesos de búsqueda y selección de perfiles IT?
- 3- En su experiencia, al momento del inicio del proceso ¿Tienen delimitado el perfil de puesto completo? ¿Quién o quienes lo realizan?
- 4- El salario más beneficios ¿Se encuentran especificados en este perfil?
- 5- ¿Qué estrategias de atracción y medios de reclutamiento utilizan generalmente en los procesos de selección de perfiles IT? ¿Cuáles son los medios más efectivos?
- 6- El salario + beneficios definido al inicio del proceso ¿Constituye un primer filtro en el reclutamiento?
- 7- En su experiencia, durante el reclutamiento ¿Se presentan dificultades? ¿Cuáles? ¿Con qué frecuencia?
- 8- Durante las entrevistas o bien durante la etapa de evaluación, ¿Se presentan obstáculos? ¿Cuáles? ¿Con qué frecuencia?
- 9- Cuando se presentan estas dificultades ¿Qué pasa con los procesos?
- 10- Cuando comunican estas dificultades a las empresas/ a sus superiores (lo que corresponda) ¿Cómo las resuelven? ¿Qué hacen?

11- Para avanzar en las etapas del proceso y/o para poder incorporar personal, las empresas / sus superiores o jefes del sector (según corresponda) ¿Flexibilizan cuestiones de perfil o bien de salario más beneficios? ¿Con qué frecuencia?

12- En su opinión ¿Qué se podría hacer desde los distintos actores del mercado laboral para contribuir a la atracción de estos talentos o bien para disminuir las dificultades?

13- En su opinión y para ir terminando, ¿Cree que transparentar el nombre de las empresas al inicio del proceso contribuiría a atraer los perfiles?

14- Para selectores externos:

¿Estima que si las medianas empresas SSI trabajaran más su marca empleo contribuiría como estrategia en la atracción y captación de perfiles IT?

Para selectores internos:

¿Su empresa trabaja en su marca empleo? ¿Estima que trabajar más en su marca empleo contribuiría como estrategia en la atracción y captación de los perfiles IT?

15- En su opinión en relación a los salarios

En general en Rosario, los salarios ¿son competitivos? Comentarios

Comparándolos con los salarios de Buenos Aires, cuál es su opinión en términos de competitividad.

De acuerdo a su conocimiento ¿cuáles son las empresas que ofrecen mejores salarios?

¿Hay empresas que negocian abonar salarios en dólares? ¿Cuáles?

Anexo 4: Guía de preguntas para entrevista con especialistas IT en medianas empresas SSI de Rosario

- 1- En su opinión ¿Cuáles son las características que ha tenido este último año el mercado laboral en general y en el mercado laboral del rubro IT?
- 2- Ya hablando de los procesos de búsqueda y selección de perfiles IT en su empresa, en su experiencia, ¿Cuáles son los factores que obstaculizan los procesos de búsqueda y selección de perfiles IT?
- 3- En su experiencia, al momento del inicio del proceso ¿Tienen delimitado el perfil de puesto completo? ¿Quién o quienes lo realizan?
- 4- El salario más beneficios ¿Se encuentran especificados en este perfil?
- 5- ¿Conoce cuáles son las estrategias de atracción y los medios de reclutamiento que utilizan generalmente en los procesos de selección de perfiles IT? ¿Cuáles son los medios más efectivos?
- 6- Durante las entrevistas o bien durante la etapa de evaluación, ¿Se presentan obstáculos? ¿Cuáles? ¿Con qué frecuencia?
- 7- Cuando se presentan estas dificultades ¿Qué pasa con los procesos?
- 8- Para poder incorporar personal ¿Flexibilizan cuestiones de perfil o bien de salario más beneficios? ¿Con qué frecuencia?
- 9- En su opinión ¿Qué se podría hacer desde los distintos actores del mercado laboral para contribuir a la atracción de estos talentos o bien para disminuir las dificultades?
- 10- En su opinión y para ir terminando, ¿Cree que transparentar el nombre de las empresas al inicio del proceso contribuiría a atraer los perfiles?

11-¿Su empresa trabaja en su marca empleo? ¿Estima que trabajar más en su marca empleo contribuiría como estrategia en la atracción y captación de los perfiles IT?

12- En su opinión en relación a los salarios

En general en Rosario, los salarios ¿son competitivos? Comentarios

Comparándolos con los salarios de Buenos Aires, cuál es su opinión en términos de competitividad.

De acuerdo a su conocimiento ¿cuáles son las empresas que ofrecen mejores salarios? ¿Hay empresas que negocian abonar salarios en dólares? ¿Cuáles?

Anexo 5: Planilla registro de entrevistados

Representante Polo Tecnológico Rosario (PTR)

Nombre	Institución	Puesto	Fecha Entrevista	Referencia
Alexander Grivarello	Polo Tecnológico Rosario	Responsable Observatorio	19/11/19 y 23/06/20	Informante PTR

Planilla de Entrevistados Especialistas IT en empresas medianas SSI Rosario

Nombre	Puesto	Dotación	Fecha Entrevista	Ref. empresa
Pablo Garofolo	Team Leader	130	28/7/2020	Informante IT 1
Mauro Picolini	Team Leader	140	10/8/2020	Informante IT 2

Planilla de Entrevistados Especialistas en Selección IR en medianas empresas SSI Rosario

Nombre	Especialista RRHH Puesto	Mediana Empresa SSI Dotación	Fecha Entrevista	Observaciones	Ref. empresa
Florencia D'Angelo	Reclutadora IT	130	30/6/2020	Servicios de cloud server y web hosting entre otros servicios IT. Mediana empresa local con clientes principalmente locales y LA	Informante RRHH 1 Empresa D
Celina Cresta	Reclutadora IT	50	6/7/2020	Software fábrica, mediana empresa con personería jurídica y dotación permanente en Argentina de capitales extranjeros perteneciente a un grupo económico.	Informante RRHH 2 Empresa O
Tamara Ferreira	Reclutadora IT	50	1/7/2020	Empresa mediana local con servicios específicos (SAP)	Informante RRHH 3 Empresa P

Nombre	Especialista RRHH Puesto	Mediana Empresa SSI Dotación	Fecha Entrevista	Observaciones	Ref. empresa
Aylen Rabadán	Analista RRHH	140	11/9/2020	Servicios de tecnología y software factory, mediana empresa local y con partners internacionales	Informante RRHH 4 Empresa S
Luciana Leuci García	Recruiter and Global Talent Analyst	150	23/6/2020	Software factory, dotación de mediana empresa permanente en Argentina pero es una empresa directamente del exterior sin personería jurídica local	Informante RRHH5 Empresa I
Camila Janon	Reclutadora IT	200	26/6/2020	Pertenece a un grupo multinacional	Informante RRHH 6 Empresa E

Cantidad Empresa SSI Entrevistadas	Dotación de empleados
2	50 a 99
2	100 a 149
2	150 o mas

Planilla de Entrevistados Especialistas en Selección de Consultoras en Rosario

Requisitos: que hayan realizado al menos 3 procesos de selección de perfiles semisénior o sénior IT en Rosario en los últimos 2 años

Nro. Consultora	Nombre	Consultora	Puesto	Fecha Entrevista
1	María Betiana Fleitas	Accenture	Especialista en selección de Personal	31/07/20
2	Daiana Nicora	Adecco	Selectora IT	04/08/20
3	Evangelina Imbrogno	Asertiva	Especialista en selección de Personal	18/08/20

Nro. Consultora	Nombre	Consultora	Puesto	Fecha Entrevista
4	Denisa Ronchetti	Asorum	Especialista en selección de Personal	03/09/20
5	Bruna Chagalij	ByB Consultores	Selectora IT	25/06/20
6	Laura Vitali	Crowe	Especialista en selección de Personal	21/06/20
7	Priscila Lanza	DGZ	Selectora IT	30/07/20
8	Paula Leiva	Leiva y Asociados	Especialista en selección de Personal	27/08/20
9	Alejandra Poloni	Mec Consultores	Directora especialista en selección	07/10/20
10	Natalia Cao	Neobiz	Jefa Selección de Personal	24/06/20
11	Valeria Pascuttini	Pascuttini - Joffre y asociados	Selectora IT	21/06/20
12	Mariela Rumi	Pilares RH	Especialista en selección de Personal	24/08/20
13	Andrea Plotkin	Plotkin y Asociados	Especialista en selección de Personal	07/09/20
14	Magali Ostriuk	Randstad Argentina	Especialista en selección de Personal	22/07/20
15	Noel Díaz	Startia Consultores	Especialista en selección de Personal	27/07/20
16	Gabriela Censabella	TuttoLomondo Consultores	Especialista en selección de Personal	30/07/20

Anexo 6 Revelamiento de Opiniones. Características Mercado Laboral IT

El relevamiento de datos primarios arroja las siguientes opiniones de expertos e informantes clave que se suman a la línea de lo expuesto en el informe sobre las características del mercado laboral IT

“Siempre hay mucha demanda de desarrolladores por parte de las empresas y siempre hay alta rotación... Lo que es Rosario nos es casi imposible buscar gente” - Informante clave IT 2

“Es imposible luchar contra un salario de afuera” - Informante clave IT 1

“Estamos en la cuarta Revolución Industrial, la de Inteligencia Artificial, entonces año a año vamos evolucionando en cuanto a posibilidades en el mercado para encontrar perfiles IT, pero a la vez aumenta la oferta de empleo... porque las empresas inevitablemente tuvieron que profesionalizarse... Sin dudas el rubro IT es un generador de empleo, y creo que todavía tiene mucho recorrido por hacer... somos una generación que tiene que romper con todos sus paradigmas... principalmente con la manera de comunicarse. Entonces creo que le queda mucho camino por hacer, es un generador de trabajo sin dudas y por sobre todo que apunta a la eficiencia y a potenciar a los puestos laborales que hoy existen, no a reemplazarlos... Hay más demanda de perfiles, o más oferta laboral, como lo quieras ver... pueden elegir, pueden probar, pueden no funcionar.” - Informante RRHH empresa 1

“Los perfiles de este rubro son los más buscados del mercado, y va a seguir siendo así en vista a todo lo que se viene en un futuro... lo que sucede es que estos perfiles tienen muchísimas ofertas, a nivel mundial, porque ya no se limita a lo que es, solo Rosario, o solo el país... no hay un límite. O sea, más allá del idioma... a nivel mundial hay mucha oferta... Al poder trabajar desde cualquier parte del mundo, desde su casa estando en pantuflas, hasta en una empresa, creo que el mayor desafío de recursos humanos es poder captarlos y retenerlos”... “A diferencia por ahí de otras ofertas, o de otros perfiles en el mercado, que por ahí pueden pasar mucho más tiempo dentro de una empresa, estos perfiles, cuando no algo les resulta, o se aburren, o quieren algo nuevo, o necesitan cambiar su rol dentro de un proyecto, es como que tienen muchas opciones para elegir.” - Informante RRHH empresa 4

“...Es un mercado que crece continuamente...pero no sé si tiene capacidad para poder entrenar a nuevos perfiles. Veo que hay por ahí muchos chicos con ganas de insertarse en el mercado laboral, pero no veo tanta receptividad de parte de las empresas... y siempre somos las mismas las que estamos peleando por los mismos recursos...” - Informante RRHH empresa 6

“Primero hay que tener en cuenta que es un mercado muy competitivo. Acá en Rosario no hay muchas empresas grandes, pero la mayoría de los perfiles apuntan a esas empresas, a su vez también tienes otras empresas que vienen de afuera, los perfiles trabajan de manera remota, y tienen el diferencial de que pagan en dólares” - Experto Consultora 1

“Con respecto a los perfiles IT, son sumamente buscados, cuesta mucho encontrar gente que no esté trabajando y te podría decir que son perfiles que vienen con mucha expectativa en cuanto si genera algún cambio laboral y van con bastantes pretensiones. Hoy captar un perfil IT es complicado en el mercado que tenemos, porque no hay muchos, esa es la realidad.” - Experto Consultora 2

“Hay una desconexión entre el nivel profesional que se necesita hoy con lo que hay en el mercado...las tecnologías avanzan, las comunicaciones avanzan... las empresas tienen pretensiones, y no hay mucha gente en el mercado. En general, el que llega a un cierto nivel, también tiene ciertas pretensiones, o empieza a prestar otro tipo de servicios, que no combina con una contratación laboral. Entonces estás ahí en un círculo.” - Experto Consultora 3

“Están en pleno empleo” - Experto Consultora 4

“Competencia plena, muchísima oferta de empleo por parte de las empresas de perfiles IT, no tanto la posibilidad de aquel que no tiene experiencia profesional, sino siempre buscan al menos con 1, 2 años de experiencia profesional”- Experto Consultora 5

“Los perfiles de sistemas siguen siendo los más requeridos, está bastante en auge, viene siempre creciendo el mercado” - Experto Consultora 7

Anexo 7 Revelamiento de Opiniones. Características Oferta del Mercado Laboral IT

“En cuanto al mercado, siempre estamos trabajando con las mismas personas, estamos todos peleando por los mismos; y con el surgimiento de toda esta movida de la transformación digital, hubo muchas empresas que...utilizaron los recursos económicos que tenían para stafiarse rápidamente. Hablo de compañías que no tienen el mismo modelo de negocios que una software factory, sino más bien, compañías de seguro, compañías de la industria agro que decidieron digitalizarse al 100%, y para eso obviamente necesitan los mismos recursos que nosotros, pero tienen mayor disponibilidad de capital para poder generar a lo mejor un paquete de beneficios robusto y más competitivo de lo que podemos llegar a tener las empresas netamente y específicamente del rubro IT. Con ese paquete de beneficios apuntan muy bien a esos perfiles sénior... y dirigieron bien los esfuerzos a ese público. Entonces, si antes era difícil atraer un semisénior o un sénior, ahora con esta competencia de empresas, que ni siquiera pertenecen al mismo modelo que nosotros, es mucho más difícil...Y otra cosa que está pasando ahora... antes competíamos las empresas de Rosario, por las mismas personas, y hoy en día también hay empresas de Buenos Aires que ya están contratando personas de Rosario. Entonces bueno, a lo mejor ya la cuestión de la competitividad se va a volver un poco más nacional, más federal en ese sentido.” - Informante RRHH empresa 6

“Estos perfiles tienen muchísimas ofertas, a nivel mundial, ya no se limita a lo que es Rosario... Son siempre bastante buscados, y cada vez más. Hay muchas tecnologías, muchas herramientas, muchas cosas que aprender...y el contexto se va dando para que eso suceda.” – Informante RRHH empresa 4

“Siempre es mayor la oferta de vacantes de sistemas, por encima de cualquier otro puesto... buscas 2 ingenieros de mantenimiento y buscas 4 ingenieros en sistemas... las empresas que no tenían departamento de sistemas empezaron a desarrollar departamentos propios (por ejemplo las empresas de seguros con todo el proceso de transformación digital, se llenaron de personas de sistemas) y después están las empresas que son del core estricto de sistemas” - Experto Consultora 11

“Nuestro objetivo es que cada persona que forma parte se sienta parte de la empresa, conozca la cultura, la forma de trabajo y sienta que tiene todo ese soporte estructura que una organización da... no que está preparando un trabajo para un cliente, que lo entrega y ya. Nosotros no somos empleados porque la empresa no tiene una sede en la Argentina, no hay una empresa jurídica constituida acá, sino que solamente está la empresa central en Estados Unidos. Entonces nosotros somos contratistas, prestamos servicios. En términos fiscales, básicamente, somos monotributistas y facturamos a la

empresa. Pero la forma de trabajo no es la de un FreeLancer, sino es más bien, la queremos asimilar en lo que es a relación, con lo que nosotros denominamos empleado. Cuando nosotros hablamos de un colaborador, alguien que forma parte de la empresa, alguien que no solo cumple con una tarea, sino que suma al desarrollo de esa organización, y también es capaz de crecer a través de esa organización, que conoce la forma de trabajo, que contribuye con mejoras para que esta organización siga creciendo en cuanto a lo que es también las prácticas, la calidad del trabajo que se realiza, se relaciona a nivel social con sus compañeros, se identifica con esta organización de la cual forma parte” -Informante RRHH empresa 5 (empresa del exterior con estructura compuesta por free lance igual a una mediata empresa y operan desde Rosario remotamente)

“Se puede decir que es un rubro que sigue en crecimiento...va a seguir generando empleo... también se está expandiendo un montón, todo lo que tiene que ver con e-commerce, con digitalización o transformación digital, por ejemplo del sector banca, todo eso se está expandiendo un montón... hay muchas posibilidades.” Experto Consultora 1

“Hay muchos perfiles junior y son pocos los que están formados con las últimas tendencias del mercado” - Experto Consultora 1

Anexo 8: Características Demanda Laboral IT

Planillas de Estudiantes Ingresantes y Graduados

En base a planilla de datos anuales 2007-2016 proporcionados por SUP se realizaron las siguientes planillas de cálculos:

Cantidad Estudiantes Universitarios de Instituciones Estatales + Privada

Año	2.007		2.008		2.009		2.010		2.011	
	Ingr.	Grad.	Ingr.	Grad.	Ingr.	Grad.	Ingr.	Grad.	Ingr.	Grad.
Ingeniería Informática, Sistemas y Computación	43.491	1.246	44.293	1.555	43.394	1.491	44.048	1.472	43.876	1.531
Todas las ingenierías	177.044	6.521	183.981	7.302	188.525	7.237	195.392	7.445	199.378	7.988

Año	2.012		2.013		2.014		2.015		2.016	
	Ingr.	Grad.	Ingr.	Grad.	Ingr.	Grad.	Ingr.	Grad.	Ingr.	Grad.
Ingeniería Informática, Sistemas y Computación	42.964	1.474	39.812	1.286	40.609	1.319	40.753	1.404	40.289	1.237
Todas las ingenierías	203.051	7.945	201.098	7.932	206.960	8.542	212.398	8.523	215.101	8.303

Referencias:

<u>Ingr.:</u>	Ingresantes re inscriptos y nuevos ingresantes
<u>Grad.:</u>	Egresados de títulos de grado

Cantidad ingresantes 2016/2017 en términos absolutos

Ingeniería Informática, Sistemas y Computación: -7%

Todas las ingenierías: 21%

Cantidad graduados 2016/2017 en términos absolutos

Ingeniería Informática, Sistemas y Computación: -0.72%

Todas las ingenierías: 27%

Cantidad de estudiantes graduados

Año	2.007		2.008		2.009		2.010		2.011	
Carreras	Grad	Promedio Acum.	Grad	Promedio Acum.	Grad	Promedio Acum.	Grad	Promedio Acum.	Grad	Promedio Acum.
Ingeniería Informática, Sistemas y Computación	1.246	1.246	2.801	1400,5	4.292	1430,667	5.764	1441	7.295	1459
Todas las ingenierías	6.521	6.521	13.823	6911,5	21.060	7020	28.505	7126,25	36.493	7298,6

Año	2.012		2.013		2.014		2.015		2.016	
Carreras	Grad	Promedio Acum	Grad	Promedio Acum	Grad	Promedio Acum	Grad	Promedio Acum	Grad	Promedio Acum
Ingeniería Informática, Sistemas y Computación	8.769	1461,5	10.055	1436,429	11.374	1421,75	12.778	1419,778	14.015	1401,5
Todas las ingenierías	44.438	7406,333	52.370	7481,429	60.912	7614	69.435	7715	77.738	7773,8

Cantidad Estudiantes Ingresantes por año respecto año anterior

La tendencia de ingresantes de las carreras IT es -1.14% y para todas las ingenierías +2%

Cálculos Estudiantes Graduados sobre Ingresantes por año

La relación entre graduados e ingresantes se mantiene constante en términos porcentuales para las carreras del rubro IT. Ver tabla en análisis demanda IT

Relevamiento Opiniones. Características Demanda Laboral IT

“Los perfiles IT son súper complejos de conseguir, primero por la escasez que hay de... muchas veces nos cuesta mucho conseguir candidatos locales.” - Informante RRHH empresa 3

“Al haber mucha demanda de estos perfiles, tienen para elegir y por eso se pueden estar fijando en todo.” - Informante IT empresa 1

“hoy ser free lance, para ellos es un logro porque pueden trabajar para afuera directamente”- Informante RRHH empresa 2

“Trabajamos con una tecnología muy particular, entonces eso por ahí acota mucho la búsqueda, porque personal IT que sepa lo que hacemos nosotros, hay muy poco en el mercado, hasta mundial te diría...Pero para nosotros, para el momento que tenemos que salir a contratar, ya sabemos lo que tenemos que salir a buscar. De hecho la empresa tiene un área de RRHH muy fuerte, que toma acciones proactivas, está continuamente viendo el mercado, analizando el mercado, analizando las posibilidades... hoy en día también no es solamente la oferta, sino que vos tenés que hacer atractiva la empresa para el personal IT” - Informante IT 2

“Empiezan la carrera y no la terminan...Es difícil encontrarlos... y tienen la suerte de si quieren no contestar”- Experto Consultora 3

“Los perfiles IT suelen estar en muchos procesos a la vez, entonces aquellas empresas que tienen un proceso de selección extenso, y un sueldo no competitivo... es muy difícil encontrarle un candidato, salvo que sea un junior, y que la propuesta sea formar al perfil... El tema de no entender lo que hacen los chicos también es una dificultad, que eso hace que no se genere empatía. Ellos no se sienten muy cómodos hablando de lo que saben hacer, es muy técnico, entonces cuando el proceso de selección se encara de mala manera, por alguien que no entiende lo que son los puestos de sistemas se genera como un malestar... Y otro tema es la oferta salarial y de beneficios. Hoy quieren trabajar desde su casa, manejar sus tiempos, tener beneficios, trabajar con tecnologías nuevas, eso también puede ser un impedimento. Si vos tenés un staff tecnológico muy obsoleto, es muy difícil encontrar a alguien que quiera trabajar con esa tecnología. Por lo general hay muchos perfiles con seniority que están trabajando para afuera. Si tienen inglés, cualquier empresa internacional, europea, estadounidense, los contrata en forma remota, y les permite ganar un sueldo en dólares que se actualiza todos los días, y con tecnologías mucho más avanzadas. Esa es la principal dificultad, que el mercado nacional no puede competir con proyectos, tecnología y sueldo.” Experto Consultora 5

“Hay muchas compañías, más que nada las de seguros, que tienen muchos beneficios. El año pasado se notaba una fuerte inclinación de los chicos por la búsqueda de los beneficios. Este año hay una fuerte inclinación por la solvencia de la compañía... Constituye para ellos un filtro que les puedas precisar el proyecto. Si ellos ven que ahí va a haber una ganancia en cuanto a lo que van a aprender, o lo que van a ganar desde el punto de vista de lo económico, la aguja se les mueve a favor del ingreso a la búsqueda”... “Para las empresas no hay mucho para elegir... es lo que hay” - Experto Consultora 6

“Al ser un perfil muy requerido, ellos también lo saben, y es muy difícil atraerlos...la gente no se postula, es todo por headhunting, Ahora con el trabajo remoto, ... también saben que pueden trabajar para el exterior, como les pagan en dólares, y si tienen algún idioma fuerte, prefieren apuntar a ese mercado. Entonces acá en Argentina tenemos mucha dificultad, porque primero las personas que están muy capacitadas, no están en búsqueda, para atraerlas

tenés que hacerle una muy buena oferta laboral y de beneficios. Y en el proceso de selección es muy difícil captarlos, porque vos a lo mejor los contactaste por pero no te acceden a una entrevista. O sea, es como que es muy difícil poder tener un primer acercamiento, y más que de recursos humanos queremos conocer a la persona, y no, eso olvidate, no existen esas preguntas para ellos, si vos se las haces, no te las contestan, y cuando vos apenas llamás, lo primero que te dicen es -Decime cuánto voy a ganar, cómo se llama el proyecto, qué beneficios tiene-, y eso es lo único que quieren escuchar. O sea, van directamente al punto concreto, no les importa ni las fortalezas, ni nada, no les importa nada. Así que es difícil” - Experto Consultora 7

“Tenés que salir a buscar...si los contactas vía LinkedIn, les mandas un mail, no te lo contestan, de por sí es difícil también llegar. Cuando accedes a hablar con ellos, tenés que ser muy directo, decirles -Mira, estoy buscando para ‘tal’ empresa, están buscando ‘esto’, ofrecen ‘tanto’, la modalidad de trabajo es home office, o un poco y un poco, y ‘tatata’, los desafíos son ‘estos’, ¿te interesa?”... de mirar el perfil actitudinal, la motivación, olvidate. O sea, tiene los conocimientos, le interesa, está de acuerdo en lo que le ofreces, tómalo. Si querés mucho más, y, ahí puede ser que no... viste, si rascas un poquito más, o si lo haces tardar un poco más en el proceso de selección, puede que se te caiga alguno por eso.”- Experto Consultora 8

“... Yo te decía, los niños mimados, ¿por qué? Porque se ponen a ver, analizar, a ver, ¿me conviene, no me conviene?, ¿me dan más que lo que me dan en este otro lado? Bueno, no me pagan más pero me dan este beneficio. No nos olvidemos que todo esto se cruza con las dificultades que tiene todo lo que es el empleo de la generación Y, y de la generación Z. O sea, estas generaciones que no están dispuestas a permanecer en un lugar si realmente no les cierra. O sea, el concepto de fidelidad, para ellos, es yo soy fiel mientras trabajo acá, pero no es que me voy a quedar eternamente, entonces tienen mayor predisposición a saltar, y como hay más oferentes que están buscando, bueno, se da esta situación: de que hay mucha rotación, y además son como las vedettes. Entonces bueno, se cotizan, y entonces, como te digo, suben la apuesta, tanto desde quien pide esas condiciones, que es la persona que está buscando trabajo, como los que ofrecen, que tienen que subir la vara para captar recursos.”- Experto Consultora 9

“El despliegue de senioritys en sistemas es eterno, inabarcable. Entonces la banda salarial te la empiezan en 1.000 dólares y te puedes ir hasta 5.600 dólares”... “Los postulantes tienen claro qué se ofrece en general...es gente que está todo el tiempo recibiendo ofertas. Todo el tiempo. Y en sistemas todo esto es súper exprés, ya muchas consultoras te mandan directamente el paquete de sueldo y beneficios cuando te hacen el primer contacto.” - Experto Consultora 11

“No está sindicalizado, si pudiéramos hacer tipo un colegio de donde podamos decir bueno, tienen estos beneficios, o tienen esto. Actualmente es

una lucha entre las empresas, para ver quién ofrece mejores beneficios. Es increíble.” - Informante RRHH empresa 1

“En realidad, los perfiles que tienen un seniority entre semi senior y senior, en tecnologías puntuales, o en lo que tiene que ver con gestión de proyectos, para poder atraerlos... están en una posición de exigencia. Es decir, es uno de los pocos segmentos del mercado, que están permanentemente recibiendo propuestas y que ni siquiera las responden ya... olvídate que se postulen, a ellos se los va a buscar, se los invita a participar. Esa ya es una posición totalmente diferente con el resto del mercado. Entonces, por un lado llegar a ellos, y una vez que llegas a ellos, plantearles condiciones que le hagan un diferencial para tentarlos a irse, porque generalmente donde están, están bien. Es como que están viendo quién los atrae más.” - Experto Consultora 12

“El candidato lo que quiere es un buen sueldo, todos los beneficios que se te ocurran...Primero es contame, después veo si me interesa -.Contame todo con lujo de detalles.- Y si no sabes algo, -Bueno, averíguame y después veo” te dicen. En general pasa eso, es muy excepcional que encuentres a alguien que no te pregunte todo eso.” - Experto Consultora 15

“Son perfiles que están altamente buscados, entonces tienen mucha oportunidad de elegir. Así que tenés que ser una oferta súper tentadora, para que acepten incorporarse a tu proyecto” - Experto Consultora 13

“Los candidatos y postulantes saben que hay muchísima oferta de empleos, y que si no cierra con vos, cierra conmigo, o con aquel. O sea, diariamente se estipula que reciben ofertas de distintas partes del mundo. Entonces, es como que es muy difícil competir. Y ellos saben que están todos buscándolos” - Experto Consultora 16

Anexo 9: Registro de resultados preguntas en entrevistas realizadas

Con las preguntas cerradas no se pretende sacar estadísticas cuantitativas sino solamente a los fines de visualizar tendencias en las opiniones de los especialistas en selección internos y externos.

- Sobre la base total de entrevistados (25 expertos e informantes clave) se consulto acerca de ¿cuáles son las principales dificultades detectadas durante los procesos de selección IT de perfiles ssr y sr en medianas empresas SSI de Rosario?

Dificultad	Cantidad de veces identificado
Escasez de perfiles con seniórity	25
Falta de políticas de formación de junior	7
Los tiempos que tienen las empresas	6
Identificar al candidato	5
Necesidades de capacitación en los selectores	5
La parte actitudinal de los perfiles IT	2

Debido a la escasez de perfiles IT ssr y sr se derivan las siguientes dificultades:

Dificultad derivada	Cantidad de veces identificado
Competencia intensa entre empresas	20
Falta de interés de los candidatos (no responden)	11
Falta de atractivo de las empresas por tecnología aplicada o proyecto	10

- Medio de reclutamiento más efectivo: 22 respondientes expertos RRH
Linkedin 91% elegido por 20 entrevistados como el medio más efectivo
Referidos 9% (2 personas)

Entrevistado	Linkedin	Referidos
Florencia	x	
Celina	x	
Tamara	x	
Aylen	x	
Luciana	x	
Camila	x	
María Betiana	x	
Daiana	x	
Evangelina	x	
Denisa	x	
Bruna	x	
Laura	x	
Priscila	x	
Paula	x	
Alejandra	x	
Natalia		x
Valeria	x	
Mariela		x
Andrea	x	
Magali	x	
Noel	x	
Gabriela	x	
Totales	20	2

- ¿El salario constituye un primer filtro de reclutamiento?

SI 55%

NO 45%

No existe tendencia marcada

Entrevistado	SI	NO	Observaciones
Florencia		x	Si, si piden el doble, pero todo es negociable 1 a 1
Celina		x	Para nada no podes descartar nada
Tamara		x	No tenemos bandas salariales, consultamos a los perfiles y comparamos
Aylén	x		Sí, pero tenemos bandas salariales por encima de la media el mercado
Luciana	x		Bandas salariales pero si necesitamos pagar más y generalmente lo aprueban si conseguimos el perfil
Camila	x		Bandas salariales, negociable

Entrevistado	SI	NO	Observaciones
María Betiana		x	Se va ajustando eso según lo que se va viendo en el mercado. Se hace como un estudio. Siempre la descripción del puesto, del perfil, apunta como a un ideal, y después vos lo vas ajustando y lo vas negociando.
Daiana		x	A veces, lo vas negociando porque el salario te lo marca el candidato
Evangelina		x	
Denisa	x		Bandas salariales
Bruna	x		
Laura	x		
Priscila	x		Pero después hay que ajustar perfil
Paula	x		
Alejandra	x		Pero se sale a hacer un barrido del mercado
Natalia		x	
Valeria		x	Nos consultan las empresas a nosotros o se aplican bandas salariales muy amplias
Mariela		x	
Andrea	x		
Magali		x	
Noel		x	Siempre un margen de negociación
Gabriela		x	
Totales	10	12	

- Para avanzar en las etapas del proceso de selección o bien para poder incorporar personal, las medianas empresas SSI de Rosario

SI 100%

NO 0%

Total de respondientes: los 24 entrevistados que participan en procesos de selección de personal

- Si la respuesta es sí, ¿con que frecuencia?

¿Con que frecuencia flexibilizan?	
Siempre	5
Es Habitual o Frecuentemente	12
A veces	7

Para avanzar en las etapas del proceso y para poder incorporar personal, ¿Flexibilizan cuestiones de perfil o bien de salario más beneficios?				
Entrevistado	SI	NO	Observaciones	Qué Flexibilizan?
Florencia	x		<i>Siempre es negociable. De Beneficios no pero de salarios si lo hacemos y de perfil también.</i>	Ambos
Celina	x		<i>Es muy difícil encontrar una persona que machee 100% con lo que buscas, siempre algo tenes que flexibilizar. Si es salarial hacemos un analisis interno... en general se aprueba. Entonces si es salarial no tenemos mayores dificultades. Si el tema es técnico, volvemos para atrás revisamos la job descripción y volvemos a arrancar. Si eso no soluciona vemos si hay alguien adentro para entrenar.</i>	Salario o beneficios
Tamara	x		<i>Si. Sino buscamos una alternativa tipo no te aumento el salario pero te sumo otro beneficio... y hacemos el entrenamiento</i>	Ambos
Aylen	x		<i>Sí, Lo hacemos bastante a través de los beneficios, no del salario fijo, digamos, sería de la parte variable. Flexibilizamos... primero todas las comodidades y beneficios... Así que sí y capacitamos, formamos también.</i>	Ambos
Luciana	x		<i>Si, a ver de salarios y beneficios si, siempre y cuando no generen un conflicto de armonía. Si se va fuera de los rangos que manejamos y no tenemos como justificarlo no, porque a veces te piden 2 o 3 veces mas lo que estan ganando porque ir a perdida no tiene ningun punto. A veces lo que hacemos en casos así es contratar por proyecto a tiempo determinado. Y si es mas junior de lo que buscamos, pero lo podemos entrenar y los plazon van bien, avanzamos también.</i>	Ambos
Camila	x		<i>Si, es bastante habitual. Rosario tiene un mercado chico y somos muchas empresas. Entonces en ese sentido es mucho más frecuente tener que flexibilizar el perfil, a poder encontrar justo lo que necesitamos.</i>	Perfil
Pablo	x		<i>A veces lo que buscas no lo encontras, entonces apostas a que el chico aprenda. cuando buscábamos directamente en Rosario sí, seguro. Ahora con las búsquedas ya... la posibilidad de 100% remoto, como hay más variedad por ahí ya podes elegir un poquito más, y no resignas tanto</i>	Perfil
Mauro	x		<i>Depende del mercado, pero bastante. Generalmente, como nosotros trabajamos en ir formando... vos podes contratar un perfil senior, muy senior en otro lenguaje, y tratar de transformarlo en lo que hacemos nosotros, entonces ahí no es que va a ser un expertise muy grande lo que hacemos, pero ya tiene la experiencia lenguajes similares, entonces ... adaptarte a lo que hacemos nosotros es mucho más rápido, es mucho más rápida la curva de apredizaje.</i>	Perfil
Maria Betiana	x		<i>Y, eso depende mucho de la empresa, porque la empresa viste que ya se organiza en el año con una escala salarial y cuándo va a aumentar esa escala salarial. Skills? Sí, se flexibiliza porque bueno, hay también un cliente esperando del otro lado, y hay que presentar gente, entonces bueno, se va generando como esa negociación.</i>	Perfil
Daiana	x		<i>... Sí, las 2 cosas, porque en el mercado rosarino no vas a encontrar a alguien tan avanzado tampoco. En Rosario, no vas a encontrar tan avanzado, entonces ahí sí vas a entrar a jugar en un ida y vuelta entre perfil y sueldo.</i>	Ambos
Evangelina	x		<i>Si de salarios si, de perfil tecnico no, si quizas de perfil algunas competencias</i>	Salario o beneficios
Denisa	x		<i>Si, en Rosario las empresas son mas flexibles porque no hay muchos candidatos. Las dos cosas</i>	Ambos
Bruna	x		<i>Lo que termina pasando cuando una empresa no flexibiliza es que los procesos se hacen eternos. Donde no encontras el candidato y despues de un año terminan tomando uno mas junior con ese sueldo.</i>	Perfil
Laura	x		<i>Si, no me ha pasado empresas que vos digas se han anclado, se han encallado. Las búsquedas que te derivan, son búsquedas que ellos intentaron hacer y les salieron mal... Flexibilizan salario y si no pueden se negocian horarios. Len mando candidatos con distintos niveles de flexibilidad desde personalidad a lo técnicoentncs son distintas maneras de resolver</i>	Ambos

Para avanzar en las etapas del proceso y para poder incorporar personal, ¿Flexibilizan cuestiones de perfil o bien de salario más beneficios?				
Entrevistado	SI	NO	Observaciones	Qué Flexibilizan?
Priscila	x		<i>Sí, generalmente bajan el perfil. No quieren pagar más.</i>	Perfil
Paula	x		<i>Sí, porque o se salen de banda, se salen de las bandas salariales que tienen, ofrecen condiciones especiales. Es como que el rubro IT está pasando a ser algo distinto al resto. Y si bien tratan de no zafarse tanto, cuando ven que no tienen éxito, algo tienen que flexibilizar porque no hay otra, porque no tienen chance.</i>	Ambos
Alejandra	x		<i>Lo que suele ocurrir es que las empresas salen a buscar con todos los requisitos, pero se encuentran ante la escases y lo que quieren ganar se flexibiliza</i>	Perfil
Natalia	x		<i>Si. Vas resignando cosas para poder, de alguna manera, cubrir esa vacante. . Ningún cliente me ha exigido esperar para ver más candidatos. A lo sumo lo entrevistan y si no les cierra tanto siguen pidiendo algún que otro, pero normalmente te diría que hasta a veces... yo lo comparo con las búsquedas tradicionales digamos, y hasta a veces se conforman con cosas que no cumplen un 30% del perfil, ¿me entendes? Porque saben la dificultad.</i>	Perfil
Valeria	x		<i>si, sobre todo mas que de perfil se flexibiliza de salario y de beneficios</i>	Salario o beneficios
Mariela	x		<i>Si. Cada vez más porque están identificando que si no se quedan sin recurso para trabajar. A ver, siempre hablando de los perfiles semi senior a senior... porque si no se quedan sin base.</i>	Ambos
Andrea	x		<i>Si, terminan flexibilizando. A veces tengo 1 candidato más o menos bueno, que no termina de cerrar, y me dice esto mi cliente "Tengo sabor a poco" ... pero lo terminan tomando</i>	Ambos
Magali	x		<i>Si, casi siempre, ambos. Mas perfil que salario</i>	Perfil
Noel	x		<i>Si, es frecuente, bastante frecuente</i>	Ambos
Gabriela	x		<i>Si, sino sería imposible, si te interesa negocias y lo tomas</i>	Ambos
Totales	24	0		

- ¿Estima que si las medianas empresas SSI de Rosario trabajaran más en su marca empleo contribuiría como estrategia en la atracción y captación de los perfiles IT?

SI 100%

NO 0%

Total de respondientes: los 25 entrevistados

Entrevistado	SI	NO	Comentarios
Florencia D'Angelo	1		Si y creo que falta trabajo en marca empleo y que ayudaría mucho a atraer perfiles, Bs As que trabajan mucho más que Rosario este tema.
Celina Cresta	1		Y tenés que salir y darte a conocer, siempre tenés que promover y trabajar mucho la marca empleo, generar imagen. Si tenés problemas de imagen tenés un montón de problemas. Y nosotros no trabajamos tanto como debiéramos
Tamara Ferreira	1		Sí, es fundamental. Nosotros recién estamos empezando a trabajar algo de ME... Lo primero que hace en entrar en las redes, la web y googlear la empresa

Entrevistado	SI	NO	Comentarios
Aylén Rabadan	1		Si, de hecho estamos trabajando con una consultora de comunicación que empezó hace poquito para arrancar con este tema
Luciana Leuci García	1		Si, para mi es clave. No trabajamos tanto como deberíamos
Camila Janon	1		Si, nosotros estamos trabajando en ME no solo con recruiting, sino con otras áreas, para que la marca obviamente tenga más visibilidad y pueda posicionarse. Y creo que le falta a las medianas empresas SSI en Rosario trabajar en esto... si no hay un buen trabajo de marca empleadora, es difícil que se puedan atraer este tipo de talentos.
Pablo Garofalo	1		Sí, creo que sí. Hoy se hacen pocas cosas
Mauro Picolini	1		Se ve que se forma la opinión, pero para mí también va mucho del boca en boca
María Betiana Fleitas	1		Si 100%
Alexander Grivarello	1		Si, seguramente, todo ayuda a que tomen la decisión
Daiana Nicora	1		Si, pienso que sí. En Rosario falta y son pocos
Evangelina Imbrogno	1		Sí, creo que se podrían hacer cosas impresionantes y todavía falta mucho desarrollo
Denisa Ronchetti	1		Si, cuidar a marca es fundamental porque ellos miran mucho las críticas en Glassdoor
Bruna Chagalij	1		Si, ayudaría un montón. Yo creo que RRHH tendía que madurar y evolucionar mucho para poder hacer procesos de perfiles IT
Laura Vitali	1		Si yo creo que falta
Priscila Lanza	1		Si, totalmente. Rosario es un mercado chico y si los candidatos ya tienen una imagen de la empresa y no les interesa... hay que trabajar en ME, benchmarking y marketing
Paula Leiva	1		Yo creo que sí, y que lo están haciendo cada vez más... lo único que ME tiene que ir acompañado realmente de gestión, no parecer, sino ser. Que realmente sea un lugar copado para trabajar y es difícil la concordancia el parecer y ser
Alejandra Poloni	1		En Rosario todavía ni se conoce mucho lo que es marca empleo. No es que no se conozca, no se trabaja en eso, no se conoce la importancia que tiene. Falta muchísimo. Salvo las empresas que realmente tienen una relevancia
Natalia Cao	1		Sí, para mí en líneas generales falta trabajar y serviría para cualquier empresa. Hoy ME es fundamental y más en Rosario que es chico...
Valeria Pascuttini	1		Si, habría que desarrollarla más, siempre lo comentamos a los clientes como una propuesta de valor. Las empresas no lo tienen registrado

	SI	NO	
Entrevistado			Comentarios
Mariela Rumi	1		Yo creo que sí, creo que ahí hay muchas acciones para poder realizar, tener creatividad para poder pensar en acciones diferenciales, porque el paquete de beneficios termina siendo el mismo para todos los empleados. Es decir, hay cuestiones que ya no marcan lo diferencial ¿sí? Entonces sí me parece que se requiere más una cuestión más creativa dentro de las empresas, para pensar en alternativas para llegar a estos recursos y ME
Andrea Plotkin	1		Si, y en general también. En particular estos perfiles, como muchos otros están atentos a su propio beneficio, su desarrollo y se van agarrando las ofertas que le van pareciendo más atractivas. Cambian y cambian. Falta compromiso con un proyecto empresarial, están comprometidos con su carrera no con una empresa, entonces el desafío de las empresas es atraer y retener después
Magali Ostriuk	1		Si, totalmente. Es invitarte a soñar con el emprendimiento y motiva o no, tiene que ver con el sentido de pertenencia.
Noel Díaz	1		Sí, creo que todas las empresas deberían trabajar su ME, a la fuerza del trabajo del futuro le importa mucho el sentido de pertenencia y que la empresa esté alineada con lo que ellos necesitan, con sus valores
Gabriela Censabella	1		Sí, claro que sí! Y atraerían más candidatos!

Anexo 10: Testimonios sobre atributo transparencia

“Particularmente a mí me gusta la transparencia, me parece que hoy en día y sobre todo las tendencias en sistemas apuntan a ser transparente en todo. Quieras o no, lo tenés que hacer, porque después cuando vos llegas a una entrevista y te dicen que es para tal empresa, en IT nos conocemos entre todos, entonces es una pérdida de tiempo si no me blanqueas quién es. Para mí, tener el nombre de la empresa y poder averiguar de antemano, sería lo mejor, la verdad.” – Informante IT 2

“Transparentar contribuye siempre, ya te digo, los más jóvenes si buscan trabajo, pero a medida que tienen 1 año o 2 de experiencia ya las empresas los buscan a ellos o se mueven por recomendaciones” – Informante clave PTR:

“Estamos contactando a personas que no nos fueron a buscar... si a vos te llaman de un call center, no vas a escuchar qué plan de celular te quiere vender si no te dice qué compañía es porque ya te está ofreciendo algo que vos no fuiste a buscar... si no te dice mínimo quién es, ¿por qué vas a escuchar qué tiene para ofrecerte? No te genera confianza, no te está permitiendo conocer a la organización. Además, tengamos en cuenta que esta es una industria de conocimiento, de información y quieren saber. Lo primero que van a hacer es googlear mi empresa...ver todo lo que puedan hallar de información de mi empresa. Si uno no les permito ver eso, el interés es 0.” – Informante RRHH 5

“Stack Overflow, es un sitio de preguntas y respuestas donde ellos hacen consultas y se responden. Son como foros comunitarios, específicamente de tecnología, pero están rankeados. O sea, si un usuario de Stack Overflow tiene más de 10 seguidores, es un excelente perfil. Y te estoy hablando de 10 seguidores, que en Instagram un influencer debe tener miles y miles de seguidores, pero en lo que es tecnología ya más de 10 habla de que es una persona confiable y respetada en su entorno.” - Informante RRHH 6

“Trasparentar contribuye, yo no diría el nombre de las empresas, es preferible dar a conocer la empresa a través de otros medios mostrando todo lo que somos como algo estratégico” - Informante RRHH 4

“En general las empresas siempre publican el nombre, las consultora o reclutadores FreeLancer, obviamente no pueden mencionar en una primera instancia al cliente. Si me parece que suma mucho más transparentar” - Informante RRHH 4

“Hay empresas que no están bien vistas, incluso entre desarrolladores se van contando sus experiencias, entonces hay empresas donde los

desarrolladores no les interesa mucho acceder, y hay otras que sí” – Informante RRHH 1

“Transparentar les da margen de maniobra, les muestra quién sos. En general las empresas no ocultan. Sí ocultan algunas que tercerizan porque contratan a través de consultoras, o algunas que son muy chicas, pero no lo veo mucho yo eso de que no muestren el nombre.” - Informante RRHH 2

“A veces las empresas no quieren que des a conocer el nombre al principio, pero hoy una empresa que es reconocida para ellos, no es lo mismo que otra que no lo es. Ya te digo, son perfiles que vienen con bastantes pretensiones, son bastante complicados, son destacados entre lo que es el mercado de trabajo... porque no hay, y porque los buscamos, y está bien que vengan con pretensiones...ellos juegan con eso.” – Experto Consultora 2

“Yo últimamente estoy a favor de transparentar, excepto que sea una búsqueda confidencial, porque también es un filtro. Puede ser un convocante, o puede ser para alguien no convocante, pero si la persona ya sabe la empresa y no quiere participar, o sí quiere participar, ya ganaste un montón de pasos. Tarde o temprano la persona va a saber cuál es la empresa, y creo lo más rico del proceso es cuando la persona ya está con el nombre de la empresa de inicio.” – Experto Consultora 3

“El problema es la visibilidad de todo lo que tiene que ver con el proyecto. Quieren entender en qué sector a nivel economía está la empresa, el nombre en sí, de qué se trata el proyecto, cuál es el alcance, qué aporta ese proyecto al negocio, cuál es su aporte de valor, y después la cultura, si somos flexibles, buena onda, si nos capacitamos permanente, eso suma un montón, el staff tecnológico.” – Experto Consultora 5

“Resulta que cuando vos lo llamas y no le querés decir el nombre de la empresa y se dan cuenta, no avanzan. Entonces es tiempo perdido. No tiene sentido. Lo que pasa es que bueno, ahí está el problema cuando las empresas, y más Rosario que es un mercado chico... ya tienen una imagen” - - Experto Consultora 7

“El mundo IT a su vez es chico, las empresas se conocen todas, y todas conocen los manejos, la cultura, y cómo pagan. Entre ellos conocen todo. Entonces para el que está reclutando, yo prefiero que el candidato se caiga antes porque conoce la empresa y no quiere, me ha pasado, entonces nosotros generalmente en los avisos no salimos con el nombre, pero sí tratamos de decírselo, si nos da permiso el cliente, tratamos de decírselo en el primer contacto, cosa que si no le interesa directamente no seguir avanzando, para no perder tiempo. Y en cambio, por ejemplo nosotros ahora estamos trabajando con una empresa que les está yendo muy bien, y tienen proyectos de seguir creciendo, entonces eso es muy atractivo para la gente, y más en este contexto. Y por ahí esta empresa no paga tan bien, pero los candidatos

prefieren invertir en esto, en esta empresa que seguramente le vaya cada vez mejor, se les cuentan bastante de qué se trata el proyecto...” – Experto Consultora 10

“Hay que ser transparente y más con esta selectividad y con esta exigencia que tienen los candidatos. Muchas veces en el primer contacto si uno no les dice la empresa ni siquiera están interesados en avanzar. Es una condición que ponen... ellos están eligiendo más que uno” – Experto Consultora 12

“El nombre de la empresa es algo que ellos en general preguntan cuándo hacés el primer contacto... he conocido gente que te dice yo no voy a tal lado” – Experto Consultora 15

8- **BIBLIOGRAFÍA**

- ALBANO, SERGIO. Metodología de la Investigación en Administración. Editorial UNR Rosario Argentina 1° Edición 2° Reimpresión año 2019.
- ALLES, MARTHA. Selección por Competencias. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Edición 2006
- ALLES, MARTHA. El Rol del Jefe. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Edición 2008
- BORRACCHIA CAROLINA, It's a Match! Como ganar la guerra del talento. Ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina. Ebook ISBN 9789873368370 1° edición 2015.
- BORRACCHIA CAROLINA, Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debés gestionar tu marca empleadora. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Libro digital, EPUB 1° edición 2016. Archivo Digital: descarga y online ISBN978 9874207777
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana SA. 5° Edición Colombia Año 2000
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill Interamericana SA. Colombia Año 2002

Publicaciones

- Ámbito financiero <https://www.ambito.com/informacion-general/empresas/cuales-son-los-10-trabajos-digitales-mejor-pagos-del-mercado-laboral-n5133727>
- Ámbito Financiero <https://www.ambito.com/politica/economia-del-conocimiento/los-detalles-del-nuevo-programa-del-gobierno-reactivar-la-n5114256>
- Cámara de Empresarios de la Industria del Software y Servicios Informáticos – Sitio Oficial. <http://cessi.org.ar>

- Cámara de Empresarios de la Industria del Software y Servicios Informáticos. – Sitio Oficial. Categorías de Perfiles IT <http://cessi.org.ar/perfilesit/>
- Cámara de Empresarios de la Industria del Software y Servicios Informáticos – Sitio Oficial - Observatorio Permanente Software y Servicios Informáticos <https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>
- Cámara de Empresarios de la Industria del Software y Servicios Informáticos – Sitio oficial - Foro “El futuro del empleo” 08/08/2019 organizado por CESSI <https://www.cessi.org.ar/elfuturodelempleo/> Talent Mining consulta video <https://www.youtube.com/watch?v=fRkqqwgWtSw&feature=youtu.be>
- Diario Digital Mirador provincial https://www.miradorprovincial.com/?m=interior&id_um=214961-la-industria-local-del-software-sale-a-captar-nuevos-talentos-frente-a-la-demanda-del-mercado
- Diario La Nación On Line <https://www.lanacion.com.ar/economia/construir-la-marca-empleadora-es-el-gran-desafio-para-las-empresas-nid1875059>
- Eur Lex Diario Oficial n° L 124 Jurisprudencia y derecho Unión Europea <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:es:PDF>
- Gobierno de la Nación Argentina – Sitio Oficial - Ministerio de Producción – Observatorio de la Economía del Conocimiento. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/datos-productivos/observatorio-de-la-economia-del-conocimiento>
- Gobierno de la Nación Argentina – Sitio Oficial – Sección Noticias. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-reglamento-la-ley-de-economia-del-conocimiento>
- IProUP por Marisol Antón ¿Cómo achicar la brecha entre demanda y oferta de profesionales IT? <https://www.iproup.com/innovacion/7140-talento-informatica-software-Como-achicar-la-brecha-entre-la-demanda-y-la-oferta-de-profesionales-de-TI>
- IProUP <https://www.iproup.com/empleo/9732-digital-house-san-andres-uba-cursos-capacitacion-nuevo-empleo>
- IProUP <https://www.iproup.com/empleo/10632-sueldo-2020-que-aumento-daran-en-sector-tecnologia-y-fintech>
- IProUP <https://www.iproup.com/empleo/11026-empleo-estos-son-los-puestos-clave-que-buscan-las-empresas>
- IProUP <https://www.iproup.com/empleo/11083-lideres-en-innovacion-sueldos-empleo-y-que-pide-el-mercado>
- IProUP <https://www.iproup.com/empleo/13678-fintech-dan-home-office-y-sueldos-altos-que-buscan>
- IProUP <https://www.iproup.com/empleo/12997-sueldos-empleo-que-aumentos-daran-empresas-en-2020>

- IProUP <https://www.iproup.com/empleo/13678-fintech-dan-home-office-y-sueldos-altos-que-buscan>
- IProUP <https://www.iproup.com/empleo/12544-que-es-un-project-leader-o-desarrollador-de-nuevos-negocios>
- IProUP <https://www.iproup.com/innovacion/7746-inventos-tecnologicos-tecnologia-negocios-innovadores-Futuro-del-trabajo-perfiles-demandados-en-la-transformacion-digital>
- IProUP <https://www.iproup.com/transformacion-digital/7729-empresas-innovadoras-innovacion-tecnologica-automatizacion-Transformacion-digital-Uber-Remax-Chevrolet-Toyota-Naranja>
- IProUP <https://www.iproup.com/innovacion/13938-ley-de-economia-del-conocimiento-aseguran-que-generara-mas-empleo>
- IProUP <https://www.iproup.com/empleo/11026-empleo-estos-son-los-puestos-clave-que-buscan-las-empresas>
- Iprofesional por Ana Vainman Los Salarios de la Economía Digital : El top ten de posiciones más demandadas y cuánto cobran los profesionales 4.0 <https://www.iprofesional.com/tecnologia/300894-futuro-industria-conocimiento-Sueldos-mercado-laboral-empleos-en-Argentina-con-demanda-alta>
- Mampower Group – Sitio Oficial – Hallazgos de la encuesta global sobre preferencias del candidato 2018. Añadir al carrito: Los candidatos también son consumidores. [https://www.contenidosmanpower.cl/manpower/site/artic/20180912/asocfile/20180912085625Marisol Ant3n ¿ C/a_adir al carrito_manpowergroup.pdf](https://www.contenidosmanpower.cl/manpower/site/artic/20180912/asocfile/20180912085625Marisol%20Ant%C3%B3n%20C/a_adir_al_carrito_manpowergroup.pdf)
- Polo Tecnológico Rosario – Sitio Oficial. <https://polotecnologico.net/observatorio-ptr/>
- Polo Tecnológico Rosario y Consultora B&B Material de trabajo capacitación “Cómo gestionar talentos IT” curso on line dictado septiembre 2020
- ON 24 Revista digital <https://www.on24.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/ON24-MAYO-final-02.pdf>
- ON 24 Revista digital <https://www.on24.com.ar/wp-content/uploads/2020/02/Febrero-final-03.pdf>
- ON 24 Revista digital <https://www.on24.com.ar/wp-content/uploads/2020/07/ON24-abril-2020-final-04.pdf>
- ON 24 Revista digital <https://www.on24.com.ar/negocios/abran-paso-para-el-sector-it-que-quieren-los-nuevos-talentos-y-donde-se-forman/>
- Revista digital Punto a Punto <https://puntoapunto.com.ar/recursos-humanos-cuales-son-los-10-puestos-mas-dificiles-de-cubrir/>
- Revista Punto Biz. Año 16 Nro. 466 Dossier Especial Consultoras 2019. Argentina Impresión octubre 2019

- Revista Punto Biz por nota digital 05/11/2020: Lanza en Rosario carrera tecnológica corta que promete inserción laboral https://puntobiz.com.ar/noticias/val/133558/val_s/85/Lanza_en_Rosario_carrera_tecnologica_corta_que_promete_insercion_laboral.html
- Revista Punto Biz por nota digital Poscovid Panorama Empleo https://puntobiz.com.ar/noticia/articulo/131927/Pos_Covid_19_panorama_de_empleo_en_el_futuro_cercano.html
- Revista Punto Biz por nota digital https://puntobiz.com.ar/noticias/val/132643/val_s/103/Amazon_busca_empleados_en_Argentina_cuanto_paga_y_como_anotarse.html
- Revista Punto Biz por nota digital https://puntobiz.com.ar/noticia/articulo/132625/Cuanto_gana_y_cual_es_perfil_del_trabajador_mas_buscado.html
- Revista Punto Biz por nota digital https://puntobiz.com.ar/noticias/val/131208/val_s//Avanza%20a%20paso%20firme%20en%20el%20Congreso%20la%20rebaja%20de%20impuestos%20a%20tecnol%C3%B3gicas.html
- Revista Punto Biz por nota digital https://puntobiz.com.ar/noticias/val/131207/val_s//Teletrabajo:%205%20razones%20de%20las%20tecnol%C3%B3gicas%20para%20oponerse%20a%20la%20ley.html
- Revista Punto Biz por nota digital https://puntobiz.com.ar/noticias/val/131679/val_s/76/la-intendencia-de-rosario-lanza-un-fondo-para-promover-startups.html
- Revista Punto Biz por nota digital https://puntobiz.com.ar/noticia/articulo/131745/Siete_de_cada_10_empresas_mantuvo_su_estrategia_de_marca_empleadora.html
- Sistema de Consultas Estadísticas universitarias – Presidencia de la Nación <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar>
- Telecom Página oficial, noticia digital https://www.telecomfibercorp.com.ar/blog/nota/el_futuro_del_trabajo