

# Universidad de Valladolid

## Facultad de Ciencias del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

### TRABAJO DE FIN DE GRADO

#### **NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE PERSONAS: PECULIARIDADES DEL RECLUTAMIENTO, LA SELECCIÓN Y LA RETENCIÓN DE TALENTO EN EL SECTOR TECNOLÓGICO**

Alumna: Dña. Isabel Sánchez López

Tutora: Dña. Ana María Ortega Álvarez

Curso 2022/2023

Palencia, junio 2023



# INDICE

AGRADECIMIENTOS .....	3
1. OBJETIVOS .....	4
2. GESTIÓN DE PERSONAS: HISTORIA Y ÁREAS .....	9
2.1 ENCUADRE HISTÓRICO. QUÉ SON LOS RRHH: EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO .....	9
2.2 ÁREAS ESTRATÉGICAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS .....	11
2.2.1 Análisis y definición de puestos: planificación de plantillas ...	12
2.2.2 Reclutamiento y selección. Retención del talento .....	12
2.2.3 Formación .....	13
2.2.4 Desarrollo profesional .....	13
2.2.5 Evaluación del desempeño .....	14
2.2.6 Retribución y beneficios sociales .....	14
2.2.7 Administración de personal .....	14
2.2.8 Relaciones laborales .....	14
2.2.9 Seguridad y salud laboral. PRL .....	15
3. PRIMERAS FASES CRÍTICAS: EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL .....	16
3.1 Reclutamiento .....	16
3.2 Selección .....	20
4 – RETENCIÓN DE TALENTO .....	21
4.1 Firma de contrato .....	22
4.2 <i>Onboarding</i> . Bienvenida .....	22
4.3 Acompañamiento .....	23
4.4 Seguimiento .....	23
4.5 Gamificación .....	24
4.6 <i>Employer Branding</i> .....	24
4.7 Foros especializados .....	24
5. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO EN EL SECTOR TECNOLÓGICO .....	25

5.1 LAS TIC EN CIFRAS .....	26
5.2 EL NEGOCIO DE LAS TIC: SUBCONTRATACIÓN/OUTSOURCING .....	32
5.3 PROFESIONALES QUE COMPONEN LAS TIC: LOS TECNÓLOGOS ....	35
5.4 RECLUTAMIENTO EN LAS TIC .....	38
5.4.1 Investigación / Recogida de necesidades o perfil a cubrir .....	38
5.4.2 Investigación del Mercado. Competencia .....	40
5.4.3 Definición de Técnicas de Reclutamiento .....	40
A - ¿Reclutamiento interno o externo? .....	41
B - La publicación de la oferta .....	41
C - Base de datos .....	42
D - Difusión de la oferta. Redes .....	43
E - Candidato pasivo: búsqueda directa .....	43
F – Referencias .....	45
5.5 SELECCIÓN EN LAS TIC .....	45
5.5.1 Filtro telefónico .....	46
5.5.2 Entrevista personal .....	47
5.5.3 Pruebas técnicas/por competencias/idiomas .....	48
5.5.4 Formateo y envío del currículum .....	48
5.5.5 Gestión y acompañamiento ante cliente .....	49
5.5.6 Oferta .....	49
5.5.7 Carta de compromiso/precontrato .....	50
5.6 RETENCION EN LAS TIC .....	50
5.6.1 Firma de contrato .....	51
5.6.2 <i>Onboarding</i> : bienvenida .....	51
5.6.3 Seguimiento .....	52
5.6.4 Evaluaciones .....	52
5.6.5 <i>Employer branding</i> .....	53
5.6.6 Espacios y horarios .....	53
5.6.7 Acompañamiento .....	54
5.6.8 Comunicación interna .....	54
6. CONCLUSIONES .....	55
7. BIBLIOGRAFÍA .....	58

## AGRADECIMIENTOS

Embarcarme en esta experiencia está siendo más enriquecedor para mí de lo que esperaba.

No me refiero solo a la parte académica y a lo que me ha aportado volver a la facultad y asistir a clase después de casi 20 años. Sino más bien a la satisfacción personal de verme CAPAZ: capaz de mantener el ritmo habitual de mi vida personal y mi trabajo, y a la vez de tomar apuntes al ritmo debido, de retener nuevos conocimientos, de entender a los profesores de otra manera, a otro nivel; capaz de sacar tiempo para mí si me lo propongo. A nivel personal está siendo más que motivador.

Viviendo en Madrid, siendo las clases en Palencia presenciales cada dos semanas, y teniendo una hija de tres (ya cuatro) años, y un trabajo de siete horas como responsable de Selección y Retención en una consultora tecnológica, mi primer agradecimiento ha de ir dedicado a mis padres, hermanos y marido. Sin ellos no hubiera sido materialmente posible nada de esto. Siempre os habéis ofrecido con gusto y me lo habéis puesto logísticamente muy fácil. Lamento los ratos que me he perdido de compartir con vosotros, pero seguro valdrá la pena. Gracias por la ayuda, os quiero.

Gracias Javier D. Zarzuela y Adrián Rivero, compañeros del área de Calidad del Software, ayudándome con los formatos y demás encuadres para mí, imposibles. ¡Es lo bueno que tiene trabajar al lado de ingenieros de software! Gracias por vuestro tiempo.

Si la parte logística fue imprescindible para materializar esta experiencia, la motivación es igualmente necesaria. Y esa se la debo a Maria Ángeles Pérez, compañera de facultad en los 2000, también ahora en 2022-23, además de una de mis mejores amigas desde que nos conocemos. Momentos de agobio, de perdernos, pero siempre acabar encontrándonos, muchos litros de café y fines de semana sin levantarnos del ordenador... pero con la ilusión intacta de graduarnos que teníamos en septiembre de 1999 y en 2022 al matricularnos y empezar todo. ¡Gracias por acompañarme en todas las aventuras que te propongo! Contigo todo siempre es mejor.

Y mi último, pero no menos importante agradecimiento se lo dedico a mi tutora: Ana María Ortega Álvarez. Mujer didáctica, paciente, detallista. El destino no quiso darme la alegría inicialmente, pero fue de lo mejor de esta experiencia: ese *email* tardío confirmándome que finalmente te encargarías de tutorizarme. Gracias por encontrar tiempo para mí, pese a no tenerlo. Sé que ha supuesto un esfuerzo extraordinario y espero estar a la altura. Ha sido maravilloso compartir esto contigo, gracias de corazón.

# 1. OBJETIVOS

Me diplomé en Relaciones Laborales en el año 2005, por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Por circunstancias ajenas a mí (y hoy muy agradecida por ello), en mi primera beca fui asignada al área de Selección y Talento en una gran ingeniería, lo que marcó decisivamente mi futuro laboral: no iba a dedicarme a nómina, como casi todos mis compañeros de facultad, sino a la parte romántica de los Recursos Humanos: selección y desarrollo de personas.

Desde 2006 a 2011 recluté y seleccioné perfiles multisectoriales trabajando en uno de los *Headhunters* españoles más reconocidos y prestigiosos, lo que me hizo aprender de negocio y particularmente de cómo reclutar y seleccionar según el área de actividad del peticionario en cuestión: portales específicos, foros, ferias de empleo...

Fue a partir de 2011 que me contrataron en una gran integradora tecnológica, dedicándome desde entonces a estudiar el sector tecnológico: entender este complejo negocio, sus ritmos, necesidades, perfiles y tecnologías, y aplicar las nuevas técnicas y tendencias para optimizar la atracción y retención del talento.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (en adelante, TIC) se trabajan de otro modo. Es el entorno más competitivo, cambiante, demandante, exigente y, además, el más nuevo: apenas hay literatura, teorías, tendencias o guías. Vamos sobreviviendo sobre la marcha.

Nos encontramos ante:

- Un negocio complicado, difícil de entender, basado en subcontratación o *outsourcing*, manejando tarifas por hora o jornada y teniendo en cuenta siempre los márgenes de beneficio para la empresa.
- Requerimientos técnicos específicos y exigentes, tecnologías cambiantes, nuevas versiones, actualizaciones a diario... Es complicado estar a la última.
- Esto conlleva una escasez de candidatos lógica: no hay suficientes profesionales para abastecer la demanda de las TIC y sus proyectos.
- Un *target* de candidatos jóvenes (*millenials* y *centenials*), con inquietudes peculiares: fundamentalmente les mueve el salario, las tecnologías punteras y otros beneficios como el teletrabajo y la flexibilidad, y no tanto la estabilidad del puesto como históricamente nos ha preocupado.

- Extrema rotación: no hay apenas compromiso con el proyecto o empresa; los profesionales en tecnología pueden mejorar fácilmente sus condiciones: son tan demandados, que la competencia mejora sin problema su salario y resto de beneficios. La estadía media de un profesional en su empresa en el mundo tecnológico es de un año.
- Sin apenas márgenes de negociación dada la estructura empresarial del mundo de las TIC, estamos muy limitados para ofrecer más o retener con sueldo u otros beneficios sociales.

El proveedor de tecnología para el usuario final es solo uno, y aporta soluciones integrales: hablamos de la **consultora tecnológica** (en la jerga técnica, también las denominamos TIC, igual que al sector). Son los intermediarios entre el consumidor de tecnología (a todos los niveles: individuales y empresariales) y los grandes fabricantes, herramientas, metodologías y especialistas. Se encargan de unificar e integrar productos y herramientas de diferentes fabricantes, creando un producto único y customizado para satisfacer las necesidades de cada compañía y ayudarla así a alcanzar sus objetivos empresariales.

Todas las empresas, públicas y privadas, necesitan mantener actualizadas sus infraestructuras técnicas y a rendimiento óptimo, y la consultora tecnológica es el ente diseñado para proporcionar esas soluciones parametrizadas, transversales e integrales.

Isaac Valencia Trejo, Director General de Sissa Monitoring Integral (2022) define la consultora tecnológica como “la entidad dedicada a unificar componentes independientes (dispositivos, aplicaciones o software) y, si es necesario, de diferentes fabricantes, para crear soluciones únicas que optimicen los procesos de toda organización en materia de seguridad, infraestructura crítica, redes, telecomunicaciones y todo tipo de tecnologías de la información”.

La consultora es pues un habilitador que, además de definir, diseñar, implantar, suministrar, actualizar, mantener y evolucionar las soluciones técnicas de sus clientes, son **socios de negocio**, especialistas en entender, resolver e implantar las medidas y herramientas que sean necesarias en función de cada modelo con la finalidad de optimizar sus resultados y dotar a la empresa de mayor competitividad. Acoplan las tecnologías ya existentes con las nuevas, creando modelos flexibles y únicos diseñados a medida.

El principal **objetivo** de este proyecto es servir como guía para todo aquél que desee conocer con qué peculiaridades y dificultades tratamos a diario los profesionales de recursos humanos del mundo TIC, y el nivel de exigencia y rotación con el que nos

encontramos a la hora de desarrollar las actividades de reclutamiento, selección y retención de talento:

- Comenzando con una **contextualización histórica**: ¿cuándo empiezan a ser reconocidas las personas como piezas clave en las organizaciones? ¿En qué momento la selección cualificada comienza a tener valor?
- ¿**Qué son los recursos humanos**? ¿Cómo se estructura este departamento en una empresa, de qué áreas consta?
- **Conceptos** generales de **reclutamiento, selección y retención de talento**, así como pasos de ejecución y herramientas.
- Descripción del **negocio tecnológico**, en qué está basado su modelo de negocio, las cifras que aporta a nivel nacional e internacional según los barómetros de AMETIC en cuanto a facturación, impacto en el PIB, crecimiento empresarial y creación de puestos de trabajo.
- **Peculiaridades en el reclutamiento, selección y retención en las TIC**. La necesidad de reclutar mediante búsqueda directa, de seleccionar sin apenas candidatos y la importancia de la retención de personal en un entorno donde la media de estadía de un profesional en su empresa es de un año.

Además de tratar de conseguir los objetivos descritos anteriormente, el desarrollo de este TFG me ha dado la oportunidad de evaluar, mediar y analizar el día a día de mi equipo y el mío propio; conseguir encontrar tiempo y aprovecharlo al máximo. Y desarrollar ciertas competencias asociadas al Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, destacando las siguientes:

### **COMPETENCIAS GENERICAS (CG):**

#### Instrumentales:

CG.1. Capacidad de análisis y síntesis

CG.2. Capacidad de organización y planificación

CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa

CG.6. Capacidad de gestión de la información

CG.7. Resolución de problemas

CG.8. Toma de decisiones

Personales:

CG.12. Habilidades en las relaciones interpersonales

CG.13. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad

CG.14. Razonamiento crítico

CG.15. Compromiso ético

Sistémicas:

CG.16. Aprendizaje autónomo

CG.17. Adaptación a nuevas situaciones

CG.18. Creatividad

CG.20. Iniciativa y espíritu emprendedor

CG.21. Motivación por la calidad

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE):**

Disciplinares (saber):

CE.3. Organización y dirección de empresas

CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos

CE.5. Sociología del trabajo y Técnicas de Investigación Social

CE.6. Psicología del Trabajo y Técnicas de negociación

CE.7. Historia de las relaciones laborales

CE.10. Economía y mercado de trabajo

Profesionales (saber hacer):

CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas

CE.14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación

CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral

CE.16. Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral

CE.17. Capacidad para realizar análisis y diagnósticos, prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa, organización del trabajo, estudios de métodos y estudios de tiempos de trabajo

CE.18. Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización

CE.19. Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...)

CE.28. Capacidad para aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social al ámbito laboral

Académicas:

CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales

CE.34. Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional

CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica

CE.36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales

Espero que disfrutéis tanto leyéndolo como yo trabajando en él.

Gracias.

## 2. GESTIÓN DE PERSONAS. HISTORIA Y ÁREAS.

### 2.1 – ENCUADRE HISTÓRICO. QUÉ SON LOS RRHH: EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

Según Ribes, Herrero y Perelló (2018), y así lo confirma la historia, toda organización, independientemente del sector de actividad o tamaño, necesita de ciertos recursos para desempeñar con éxito su cometido empresarial. Son cuatro los tipos de recursos y, dependiendo de las necesidades de cada negocio, se combinarán de una manera o de otra:

- Recursos materiales.
- Técnicos.
- Financieros.
- Humanos.

Pero toda, absolutamente toda empresa requiere de uno de ellos de manera incuestionable e ineludible: son los RECURSOS HUMANOS.

Por primera vez, comienza a hablar de los recursos humanos en su libro *Distribución de la Riqueza*, J. Commons en 1984. Se definen, de manera sencilla, como el conjunto de personas que trabajan en una empresa y que desarrollan una actividad de manera coordinada, organizada y estructurada; todos los que forman parte de esta actividad, independientemente del cargo u ocupación son incluidos en esta definición. Son la piedra angular de las organizaciones, el activo más valioso y que, bien gestionado, incide de manera directa en cualquier cuenta de resultados.

¿En qué contexto histórico empieza a darse valor a las personas como pieza clave en las organizaciones?

Hay un precedente claro: a principios del S. XX, **Taylor** desarrolló una ciencia del trabajo a partir de los siguientes principios: organización, selección y entrenamiento del trabajador, y cooperación y remuneración por rendimiento individual.

La teoría no sonaba del todo mal, pero la realidad es que el modelo Taylorista y sus *Principios de la Organización Científica del Trabajo* (1911) consistían en mecanizar el trabajo de los obreros en las cadenas de producción, dividiendo sus tareas y funciones al máximo, midiendo tiempos y mejorándolos, controlando estrictamente y optimizando el tiempo empleado para cada tarea y subtarea, aumentando en todo caso el nivel de productividad de la mano de obra.

La división del trabajo que plantea Taylor triunfa en el ámbito empresarial y económico, pero subyace en los trabajadores un creciente y absoluto rechazo por tal método, considerado abusivo y bajo un control desproporcionado y asfixiante. Comienza la cuenta atrás hacia la **Revolución Industrial**, y los primeros guiños al cuidado humano.

De la mano de ésta, surgen los primeros Departamentos del Bienestar, preocupados por la insatisfacción generalizada de los trabajadores afectados por la industrialización y mecanización masiva. También surgen leyes revolucionarias como la prohibición del trabajo infantil o la limitación de la jornada horaria.

Pero son solo guiños; relevantes, pero solo indicios. La gestión del personal sigue siendo clásica; las personas son factores económicos sin más valor que solo actúan bajo una compensación económica, y la gestión de estos departamentos se reduce a temas salariales y disciplinarios.

Seguidamente **Fayol** da una vuelta más al concepto de recurso humano, disponiendo que los trabajadores deben “tratarse por igual a todos, justa e imparcialmente, y con amabilidad”. Promueve la especialización: que cada uno ocupe el lugar más adecuado en la empresa, donde sea lo más productivo posible. Así, empiezan a darse por primera vez las descripciones de puestos, y comprobándose la eficacia de los procesos de selección, aún no muy rigurosos.

El punto de inflexión lo puso **Elton Mayo** a mediados del S. XX cuando determinó que las personas, a diferencia de las máquinas, nos vemos afectadas por agentes absolutamente humanos, como la motivación o los sentimientos, que deben ser tenidos en cuenta a la hora de gestionar personal. Además, el concepto de trabajador evoluciona, dejando de ser considerado un coste, para pasar paulatinamente a formar parte del grupo de activos empresariales.

En los años 1970-1980 se asienta esta idea con la creciente competitividad; despunta en el mercado global un difícil competidor: China. El gigante asiático obliga al resto de mercados a especializarse y mejorar. Las personas empiezan a tener poderes clave en las organizaciones, hay que profesionalizar las tendencias en la dirección de los recursos humanos: ahora sí, son el valor máspreciado de las empresas, hay que seleccionar bien, retener bien, y desarrollar bien las carreras de cada uno según sus necesidades individuales. Es un área que sufre de una adaptación enorme según las cambiantes demandas y por fin empieza a verse como un departamento clave en el entramado empresarial.

Llega la **Revolución Digital**. Las personas se convierten en indiscutible ventaja competitiva, son los motores básicos; y todos estos avances económicos, tecnológicos, etc. convierten a los profesionales altamente cualificados en escasos “mirlos blancos” de incalculable valor. Difíciles de identificar, de atraer, de contratar, de retener... Para lograr el éxito organizacional, y dado que la globalización ofrece a las empresas todos los recursos competitivos, la única diferencia la marcan las personas. Y la óptima y moderna gestión de estos recursos, fundamentalmente en la etapa del reclutamiento y la posterior retención, es fuente de ventaja competitiva frente al resto fundamentalmente por los siguientes motivos (Rives et al., 2018):

- Los RRHH son raros: profesionales altamente cualificados con pocos perfiles similares que les hagan competencia.
- Los RRHH son valiosos: posiciones críticas que solo pueden desempeñar unos pocos con unos conocimientos o experiencias extraordinarias.
- Los RRHH no tienen buenos sustitutos: si la motivación del empleado es óptima, no es fácil sustituirle con otra persona, ni en ocasiones con la combinación de varias.
- Los RRHH no pueden ser imitados fácilmente: el capital humano es el conjunto de experiencias, motivaciones, *know-how*, red de relaciones, capacidades... No son aspectos que se puedan comprar o imitar fácilmente.

A día de hoy las empresas más exitosas son las que han comprendido que el verdadero valor y la **ventaja competitiva está en las personas**.

Es por esto que, una gestión adecuada de recursos, así como la garantía de contar con el personal idóneo y adecuado para cada puesto, con las capacitaciones, experiencia y motivación necesarias, son de vital importancia. La función de recursos humanos debe abarcar, no solo la gestión y adecuación humana, sino también al mercado exterior: sector, necesidades y demandas, y teniendo en cuenta que cada industria tiene sus peculiaridades.

## **2.2 – ÁREAS ESTRATÉGICAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS**

Según el tamaño, la organización, cultura y estructura jerárquica, las empresas pueden tener estos subdepartamentos o áreas dentro del departamento de Recursos Humanos, aunque la mayoría no tienen todas, o varias de ellas se concentran en una.

Son las siguientes:

1. Análisis y definición de puestos: planificación de plantillas.
2. Reclutamiento y selección. Retención del talento.
3. Formación.
4. Desarrollo profesional.
5. Evaluación del desempeño.
6. Retribución. Beneficios sociales.
7. Administración de personal.
8. Relaciones laborales.
9. Seguridad y salud laboral. PRL.

### **2.2.1 – Análisis y definición de puestos: planificación de plantillas.**

El análisis de puestos no es más que obtener información del puesto, entender los requerimientos y exigencias, no solo técnicas sino también personales y competenciales del profesional que ocupará dicho lugar, definir el organigrama empresarial y planificar plantillas.

Para ello podremos obtener información del trabajador que ocupe el puesto, si no es de nueva creación, y obtener con detalle sus funciones, tiempos, reportes, si maneja equipo... Entender qué hace y cómo lo hace.

Si el puesto es de nueva creación, esta información normalmente nos la proporcionará el peticionario de esa vacante o su responsable directo.

También obtendremos información observando al profesional en su día a día. Ver cómo se comunica, qué pasos sigue y anotar toda información relevante para poder definir ese puesto con la mayor información posible.

La información recopilada en el análisis de puestos ayudará, no solo a mantener una estructura empresarial ordenada y jerárquicamente clara, sino también a reclutar a los profesionales más adecuados y que la selección sea óptima.

### **2.2.2 – Reclutamiento y selección. Retención del talento.**

Como hemos visto, para que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean óptimos, es clave la información que acabamos de analizar: las diferencias generacionales aportan diferentes valores, habilidades, destrezas y debilidades que debemos tener en cuenta. Y es de vital importancia que la definición de puestos sea clara y certera. Ello ayudará en los siguientes pasos, también decisivos a la hora de

incorporar al profesional más adecuado. Son el reclutamiento y la selección: conseguir el número suficiente de candidatos válidos para poder seleccionar con las herramientas que dispongamos al candidato idóneo para ocupar cierto puesto.

Retención del talento son todas las acciones dirigidas a retener empleados concretos cuya permanencia y continuidad en la organización son clave para la continuidad de un proyecto; perfiles especialmente estratégicos, escasos o con conocimientos extraordinarios. Acciones que ayudan a conseguir que el empleado *objeto* se sienta cómodo en un ambiente óptimo y decida permanecer en la empresa. Parece poco importante, pero lo es, fundamentalmente en sectores donde el personal técnico y/o altamente cualificado es escaso y retenerlo es vital.

Todo ello lo veremos posteriormente más en detalle y a nivel práctico en el sector tecnológico, donde las peculiaridades y dificultades se multiplican.

### **2.2.3 – Formación.**

El objetivo principal de la formación es satisfacer con los conocimientos o habilidades que un puesto exige impartiendo al trabajador que ocupa dicho puesto los conocimientos, certificaciones, capacitaciones o cursos que sean necesarios.

Es necesario identificar las necesidades formativas de cada puesto, no solo las actuales; hay que intentar prever y anticiparse, en la medida de lo posible, a las necesidades futuras.

Realizar con estos datos un Programa de Formación para cada individuo o departamento: una ruta formativa a seguir.

E implantarlo: buscar escuelas especializadas, academias, *freelances* o profesores, empresas certificadoras... Cerrar acuerdos con la Fundación Tripartita, actual Fundae, y organizar los espacios y materiales necesarios para las imparticiones.

Idealmente, hacer encuestas de satisfacción e incluso de nivel de aprendizaje y poder evaluar la eficacia de la formación impartida, proporciona información útil de cara a futuros planes formativos, optimizando así el rendimiento del empleado y de la inversión.

### **2.2.4 – Desarrollo profesional.**

El desarrollo profesional es el crecimiento del empleado dentro de la empresa. Como gestores de recursos humanos, debemos reunir las herramientas, prácticas y

evaluaciones que sean necesarias para conseguir el desarrollo del trabajador. Esto es positivo para las dos partes:

- Por la carrera y bienestar del trabajador.
- Por el aumento de productividad que esto supone para la cuenta de resultados de la compañía.

### **2.2.5 - Evaluación del desempeño.**

O también llamada “evaluación por rendimiento”, es una estimación de la aportación del empleado al negocio, su rendimiento a nivel global, su rentabilidad. No tiene por qué tener un fin negativo: el análisis de esos resultados puede ser una herramienta muy útil a la hora de optimizar procesos, por ejemplo.

### **2.2.6 – Retribución y beneficios sociales.**

También llamado “compensación y beneficios” es el conjunto de recompensas monetarias o en especie y cuantificables que recibe el empleado por su trabajo.

El diseño del programa retributivo es complicado; normalmente la definición de puestos ayuda; los salarios deben ser equitativos en puestos iguales o similares, teniendo también en cuenta las aportaciones personales: cualificaciones específicas, competencias concretas o conocimientos exclusivos que, obviamente, se pagan.

### **2.2.7 - Administración de personal.**

Se ocupa de los trámites administrativos que nacen desde que una persona es contratada en una empresa, hasta que deja de ser parte de la misma.

Conlleva desde la firma y registro del contrato, seguimiento del expediente del empleado, recibos salariales, cotización a Seguridad Social, IRPF, gestión trámites en casos de baja por enfermedad, maternidad, accidente, etc., así como la gestión de permisos, vacaciones, absentismo y otras tesituras del día a día del empleado.

### **2.2.8 - Relaciones laborales.**

Se responsabiliza de las correctas relaciones entre empleado y empresa/empleador.

Actúa en casos de conflicto laboral, relación con sindicatos, negociación de los convenios, representación legal de la empresa en caso de juicio, gestión de huelgas...

### **2.2.9 - Seguridad y salud laboral. PRL.**

Esta área se encarga de todas las medidas técnicas, formativas y médicas para prevenir accidentes laborales.

Son herramientas de PRL, comenzando por exámenes médicos, pasando por asistencia en caso de accidente laboral, negociación e implantación de medidas de prevención, campañas de sensibilización...

### **3. PRIMERAS FASES CRÍTICAS: EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

El reclutamiento y la selección van íntimamente ligados, y normalmente los realiza el mismo profesional.

El reclutador obtiene una información de la descripción del perfil a cubrir y hace uso de ese conocimiento, no solo para reclutar, sino también para cubrir el ciclo completo.

#### **3.1 - RECLUTAMIENTO**

En ocasiones se confunde entre ambos conceptos, o directamente se desconoce el de reclutamiento, con lo que no está de más conocer cómo los definen dos grandes referentes en gestión humana, Dolan y Chiavenato:

Dolan et al. (2007) nos definen el reclutamiento como *“el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”*.

Según Chiavenato (2011), en su idea de reclutamiento apunta que es *“un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo”*.

El reclutamiento es la segunda fase después de la definición de puestos y plantillas, o la primera si éstos ya están asentados y se necesita personal. Fase crítica que determinará las siguientes: tener una fuente de candidatos a priori cualificados, proporcionar candidatos suficientes para que el proceso de selección tenga opciones y alimentar una base de candidatos para futuras necesidades.

El perfil del reclutador de empresa final es el mismo y desempeña las mismas funciones, sigue los mismos pasos... que el reclutador que trabaja en una consultora para diferentes clientes. Ambos profesionales nos encontramos con las mismas dificultades de escasez, exigencia, competencia... e independientemente del peticionario (bien compañeros de diferentes departamentos, o bien diferentes clientes) seguimos metodologías similares.

Normalmente, y según el canal que cada empresa tenga establecido, lo habitual es que el departamento reciba una necesidad de personal, con un detalle claro del perfil a incorporar: detalles técnicos, certificaciones, mínimo de experiencia, requisitos necesarios, deseables, idiomas, e incluso otra información relativa más a objetivos profesionales y desarrollo.

El reclutamiento se ejecuta de formas diversas en función del sector al que nos dirijamos; en unos hay profesionales en exceso, y en otros, falta. Mucha falta. Concretamente en el sector tecnológico nos encontramos con esta peculiaridad; ya la trataremos en detalle.

En general, para reclutar existen dos vías:

- **Interna**: se recluta mediante procesos de traslado o promoción interna. Esta alternativa solo se da en grandes compañías:
  - Donde hay una estructura jerárquica suficiente y diversidad de puestos y categorías. Debe ser algo definido y pautado en la política de Recursos Humanos corporativa.
  - Cuando se reúnen, obviamente, todos los requerimientos exigidos por parte de los aspirantes.
  - Y cuando dicha promoción o traslado corresponde al avance natural de la carrera profesional del empleado cuyo desempeño es positivo y, además, foco de retención.
  
- **Externa**: la habitual, en la que el reclutamiento se ejerce fuera de la empresa, en búsqueda de profesionales ajenos a la organización. Según el perfil a cubrir, definiremos las fuentes de reclutamiento adecuadas:
  1. **Web corporativa**: en los tiempos que corren, tener una web actualizada, atractiva y clara es vital para gran parte de los negocios. Publicar las ofertas de empleo en la página web de la empresa, consigue candidaturas siempre, en todos los sectores; es una fuente de reclutamiento certera. Quizás no sean válidas para el proceso de selección actual, pero hacer base de datos siempre es provechoso y parte además de nuestra tarea como reclutadores.
  2. **Oficinas públicas de empleo**: para según qué perfiles (quizás los menos cualificados, o demandados en procesos de selección masivos para empleos temporales), acudir las oficinas públicas de empleo también es una fuente de reclutamiento extendida.

3. Portales de empleo genéricos: Infojobs, Infoempleo, Jobtoday, Monster, Join... Estos portales de empleo ofrecen diversidad de modalidades de reclutamiento según la necesidad que tenga la empresa y también su presupuesto; *job slots* o “huecos”, espacios para publicar; base de datos abierta con límite, o sin él; *job mails* u ofrecimiento de un puesto sin “destapar” un currículum; posibilidad de categorizar tus ofertas y ponerlas en primera posición de visibilidad semanalmente, diariamente...
4. Portales de empleo específicos según sector: Itjobs, Tecnojobs, Tecnoempleo... Estos portales segmentan los perfiles en categorizaciones técnicas más específicas, con lo cual el reclutamiento en teoría se desarrolla entre profesionales, a priori, más certeros y menos candidaturas inválidas.
5. LinkedIn. No es un portal de empleo realmente, aunque también puede actuar como tal, ya que ofrece los mismos servicios a las empresas (publicar ofertas de empleo, base de datos de candidatos abierta, cerrada...). Se trata de la red profesional más importante y extendida del mundo. Profesionales de todos los sectores y toda categoría, ofrecen su currículum con más o menos información pública. Empresas y empleados se anuncian y unen mediante publicaciones, artículos de opinión y formaciones, siendo LinkedIn, en algunos sectores, la fuente de reclutamiento reina por excelencia. En tecnología, por ejemplo.
6. Base de datos de candidatos anteriores. Como apuntábamos, parte de la tarea del reclutador en cada proceso de búsqueda, es hacer base de datos. Nutrir una base de datos adecuada, nos garantiza candidaturas válidas para el futuro, y también buenos referenciantes que podrán ayudarnos con sus recomendaciones.
7. Búsqueda directa o *Direct Search*. Consiste en reclutar candidatos pasivos: localizar, identificar profesionales que no están en búsqueda activa de empleo, y contactar con ellos mediante la vía más cercana que consigamos: llamada si localizamos su teléfono, correo electrónico, mensaje mediante la plataforma o red en la que lo hayamos encontrado... toda acción que nos haga llegar a él, es válida. Necesitamos que nos lea, e intentar despertar su interés.
8. Anuncios en prensa. Antes muy extendida, no es tan habitual desde que internet entra en nuestras casas, pero sigue siendo una modalidad efectiva a nivel local, o como herramienta de reclutamiento para grandes empresas en procesos de selección masivos.

9. Referencias de empleados. Pedir ayuda a tu plantilla cuando reclutas es algo habitual en sectores como el tecnológico donde, además, se gratifican las referencias, y a los empleados que te referencian a una persona que finalmente pasa a plantilla, se les abona una gratificación. Estratégicamente y algo muy extendido también en IT, es que se establezca la gratificación en dos cuantías, normalmente se abona la primera mitad cuando se incorpora el nuevo empleado referenciado, y la otra mitad a los 6 meses de su alta; esto ayuda (que no garantiza) a la facturación de al menos 6 meses.
10. Otras referencias (candidatos, antiguos empleados...): en mercados muy de nicho como el tecnológico, donde los profesionales estamos muy segmentados por tecnologías, todos nos acabamos conociendo y tirar de referencias y pedir ayuda a colegas técnicos, es una fuente de reclutamiento usada a diario en sectores como el IT.
11. Instituciones educativas, formativas, universidades. Proporcionan profesionales recién titulados que buscan su primer trabajo o los que, aún sin acabar, necesitan unas prácticas o beca.
12. Ferías de empleo. Tener un *corner* o *stand* en ferias de empleo también ayuda a hacer contactos, obtener currículums y reclutar.
13. Otros: en caso de dificultad con el perfil, o según presupuesto, temporalidad y otros, se puede optar por otros medios de obtención de candidaturas: consultoras externas, centros especiales de empleo, agencias de colocación, ETT, etc.

La misión del reclutador es pues:

- 1- Obtener una cantidad de candidaturas curricularmente válidas para seleccionar al candidato más adecuado.
- 2- Nutrir la base de datos.

Normalmente el reclutamiento y la selección las hace el mismo técnico; los procesos de selección se llevan *end-to-end* en todos los sectores: quien lo empieza, lo termina.

Así que, después de tener una cantidad suficiente de candidatos, comienza la criba curricular, donde se descarta a los que no reúnen las cualidades técnicas, certificaciones, suficiente experiencia, o les falta en su currículum algún requerimiento que tengamos como necesario. En este momento sólo tenemos el currículum del candidato como elemento de valoración.

### 3.2 - SELECCIÓN

Según Chiavenato (2011), el proceso de selección “*es aquel donde se busca a los candidatos más adecuados para cubrir los puestos de trabajo que hay disponibles en la organización*”.

Por su parte, Dolan (2007) lo define como “*la recopilación de información sobre los candidatos al puesto y determinación del candidato adecuado para el puesto de trabajo*”

De todos los candidatos cribados, y según la cantidad que tengamos, lo ideal es un **primer filtro telefónico** a todos ellos para repasar el currículum y entender los detalles que ahí no aparecen, como pueden ser: motivación, qué le ha movido a efectuar cada cambio, conocer sus inquietudes, nivel de idioma si se requiere, determinar si encaja con la cultura empresarial que se ofrece...

Aquí volveremos a descartar probablemente a alguno más para quedarnos con una última **shortlist**: una terna de, normalmente, tres candidatos validados técnica y personalmente.

Pasamos a la **fase de entrevistas**, donde conoceremos al candidato.

Hasta la pandemia del Covid19 siempre eran reuniones presenciales, excepto en procesos internacionales. Ahora, gran parte de las entrevistas se hacen por videoconferencia.

Se realizan las **pruebas de selección** que convenga: ya sean escritas u orales, técnicas, competenciales, de idioma..., y ya sea en una o varias entrevistas.

Normalmente el **petionario** del perfil (ya sea cliente externo o interno), participa en la **fase final de entrevistas**, donde entre todos los criterios obtenidos de las mismas, se elige al candidato idóneo.

El reclutador-seleccionador habitualmente también realiza la **oferta en firme al candidato** seleccionado, según los parámetros que el petionario indique, tanto económicos, de categoría profesional, temporalidad y resto de cláusulas pertinentes, y obviamente dentro de los marcos legales. Pero esa no es aquí nuestra parte.

Participa en la negociación, es el responsable del envío de precontrato o carta de compromiso/intenciones, así como asistente en la posterior firma del contrato.

En ocasiones también participa en la recopilación de documentación pertinente para la elaboración del contrato, donde decía, es habitual que asista y oriente al empleado.

Tras la firma del contrato, comienza el **onboarding**. Empezamos a retener.

## 4 – RETENCIÓN DE TALENTO.

Retención del talento son todas las **acciones dirigidas a la permanencia**, retener empleados y frenar la rotación que existe en el mercado laboral español, siendo más castigados unos sectores que otros, con lo que son herramientas que no se desarrollan igual en todos los mercados. Acciones que ayudan a conseguir que el empleado *objeto* se sienta cómodo en un ambiente óptimo y decida permanecer en la empresa.

Aunque las labores de retención comienzan desde la firma del contrato, según pasa el tiempo y el empleado va demostrando sus habilidades, destrezas y motivación, la retención empieza a concentrarse en profesionales concretos, identificados, cuya permanencia en la organización es clave para la continuidad de un proyecto; perfiles especialmente estratégicos, escasos o con conocimientos extraordinarios.

La retención de talento nació en el área de Desarrollo Profesional. Pero estos últimos años ha sido una tarea cada vez más adquirida por Reclutamiento y Selección: el vínculo que se genera con el reclutador (desde el primer contacto inicial, primeras entrevistas, acompañamiento en el proceso de selección, así como en la firma del contrato y *onboarding*) hace que el candidato (y ahora empleado, compañero de empresa) se sienta especialmente cómodo y vinculado a esta figura.

De hecho, cada vez más (y concretamente en tecnología), los reclutadores-seleccionadores están adquiriendo más labores de acompañamiento, no solo en retención de talento, sino también en desarrollo de carreras, siendo el profesional responsable de su calendario de entrevistas de seguimiento, evaluaciones y demás.

Es por todo esto que, en general, las personas responsables de la retención del talento suelen ser los reclutadores-seleccionadores.

Habitualmente en cualquier sector de actividad la retención se dirige a *high potentials*: profesionales altamente cualificados o especialmente válidos; ya veremos, sin embargo, que en tecnología y dada la escasez de profesionales, se tratará de retener a todos los que son contratados.

Algunas herramientas habituales de retención son:

#### **4.1 – FIRMA DE CONTRATO.**

Es habitual que la fecha de la firma del contrato esté pactada con anterioridad, y siempre es previa al *onboarding*. La fidelización del empleado comienza con este ritual, que no deja de ser un asesoramiento y acompañamiento en el momento de firmar el contrato laboral.

#### **4.2 - ONBOARDING. BIENVENIDA.**

Es el proceso de alta, adquisición, suscripción de nuevos trabajadores e integrantes, de manera organizada, adecuada, asegurando que entienden los principios básicos de la organización, el funcionamiento, valores, así como su integración total en el proceso de alta.

En procesos laborales, dar la bienvenida al empleado y explicarle el funcionamiento de la empresa, después de haberlo seleccionado tú mismo, genera vínculos, generalmente positivos. Comienza una relación laboral cercana y amable con el empleado, donde la comunicación por teléfono, videoconferencias, mensajes de *Whatsapp*... formará parte de una rutina habitual.

En esta acogida suele haber *merchandising* de la empresa en material de oficina, entrega del portátil, quizás un detalle, si el presupuesto lo permite, y un café, mientras proyectamos y explicamos cómo nos organizamos y trabajamos: organigrama, datos relevantes del convenio regulador que corresponda, cómo se lleva a cabo la solicitud de vacaciones, ausencias, contacto con el área de sistemas, de recursos humanos, contactos también en caso de accidente laboral, y otros detalles más críticos y solo si procede en según a qué perfiles estemos dando la bienvenida (datos críticos como: clientes relevantes, datos de facturación, rotación, etc).

De nuevo, la pandemia interfiere para la digitalización a pasos agigantados: el *Digital Onboarding* llegó para quedarse, especialmente en incorporaciones de personal que trabajará en modelo remoto 100% o en ocasiones, híbrido. Esta bienvenida o acogida “a distancia”, donde el incorporado no tiene que acudir a la oficina a realizar la formación, inevitablemente es menos cálida, pero igualmente tratamos de fidelizar al empleado y convertirnos en su referente, al menos inicial, dentro de la empresa.

El *onboarding* puede ser individual o colectivo.

Cuando es colectivo, en la medida de lo posible, intentamos agrupar a profesionales de tecnologías o proyectos similares, que compartan o haya algo en común entre ellos, promoviendo siempre el buen ambiente y la comunicación entre todos.

En algunos sectores como el tecnológico, donde hay un padecimiento grave de rotación y fuga de talento en las consultoras, este proceso de fidelización del empleado es muy relevante; conseguir que se sienta parte de la empresa, vinculado, con posibilidades de crecimiento y con una comunicación ágil, impacta positivamente en su bienestar.

#### **4.3 – ACOMPAÑAMIENTO.**

Promover, participar, dinamizar, acompañar en todo evento corporativo que involucre a los empleados bajo nuestra responsabilidad, son tareas que ocupan un porcentaje alto de nuestro tiempo.

Participar como nexo entre el trabajador y la empresa en todo evento o acto de empresa, reuniones, promover y dinamizar desayunos de trabajo, dar a conocer a unos profesionales y a otros...

Dinamizar al empleado con eventos fuera del entorno y la exigencia profesional, promoviendo el compañerismo

#### **4.4 – SEGUIMIENTO.**

Además de la comunicación espontánea y no agendada que tenemos con los empleados que hemos incorporado, debemos realizar un seguimiento más “profesional”.

La comunicación y el diálogo constante con el trabajador durante su estadía en la compañía, consigue que podamos ayudarle a conseguir sus objetivos, motivarle, orientarle... y anticiparnos a cualquier paso que pueda afectar la relación laboral. Pero no es una información formal.

Para obtenerla, haremos pequeñas entrevistas a modo *check-list* o cuestionario. Preguntas con respuestas cerradas sobre su bienestar, satisfacción con el puesto, cliente, equipo, compañeros, superiores, con tecnologías utilizadas, clima y ambiente laboral...

Las entrevistas de seguimiento son periódicas, siendo cada seis meses lo óptimo en sectores de alta rotación.

## **4.5 – GAMIFICACIÓN**

Proviene del término anglosajón *Game*, “Juego”.

Consiste en aumentar la motivación, el compromiso, generar sentimiento de equipo o *team-building*, de manera divertida mediante actividades, normalmente juegos de equipo, como competiciones, retos, recompensas, etc. con compañeros de la empresa.

Método a través del cual también transmitimos cultura corporativa, marca...

Salir del entorno habitual y la rutina, vernos vestidos de manera más deportiva y mezclarnos con responsables, jefes, personal de otras áreas... es motivador. Conocernos en un ambiente más relajado ayuda a sentirnos parte de un grupo y, en consecuencia, nos retiene.

## **4.6 – EMPLOYER BRANDING**

*Employer branding* es el arte de ser percibido como una empresa de la que sentirse orgulloso por pertenecer en ella. Hace referencia a la reputación que tiene la empresa como marca empleadora a nivel interno, consiguiendo que los empleados desarrollen cierto sentimiento de pertenencia, de motivación extra por formar parte de una empresa que sienten como propia.

El *Employer branding* trabaja la imagen de la empresa para sus empleados y el sentimiento que genera en éstos frena la rotación, y al mismo tiempo ellos se convierten en los mejores embajadores de la empresa y su marca empleadora.

## **4.7 – FOROS ESPECIALIZADOS.**

Para según qué sectores y perfiles, estar en contacto con otros profesionales con el fin de estar actualizados, compartir dudas o pedir recomendaciones, es de vital importancia.

Fomentar y promover foros especializados en la intranet de la empresa, es una herramienta que funciona para generar sentimiento de equipo.

Foros especializados en tecnologías, por ejemplo, para las TIC, donde pedir recomendaciones a otros profesionales más expertos y tener acceso y contacto con el resto de compañeros con los que no comparten oficina, pero sí espacios virtuales comunes en los que debatir, intercambiar, publicar...

## 5. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO EN EL SECTOR TECNOLÓGICO

Como llevamos apuntando hasta ahora, el sector tecnológico es muy peculiar.

Los humanos llevamos adaptándonos a las nuevas tecnologías durante toda la historia. Ya en la Edad de Bronce, más en la de Piedra, se vivieron revoluciones tecnológicas que condicionaron rotundamente la forma de vivir de las personas. La Revolución Industrial en mayor o menor medida también trajo consigo grandes avances tecnológicos con la mecanización, marcando un antes y un después en el concepto de trabajo y vida.

Y en la Edad Contemporánea, el acontecimiento que más impacto está teniendo es, sin lugar a dudas, la Revolución Digital.

Esta Revolución ha traído consigo una transformación digital a nivel global que ha impulsado al desarrollo de un sector hasta ahora en pañales: el sector Digital.

El sector Digital está compuesto por 4 subsectores según la AMETIC (patronal de sector tecnológico), uno de ellos con mayor peso en cuanto a cifras globales (*véase apartado 5.1 – Las TIC en cifras*); son los siguientes:

1. Tecnologías de la información: objeto de nuestro estudio y líder con diferencia, el sector tecnológico lo forman las empresas TIC, cuya actividad está vinculada al desarrollo, producción y mantenimiento de las tecnologías y comunicaciones. Las encargadas de mantener las redes digitales, almacenando, tratando y enviando datos, tanto a nivel empresarial como a nivel individual todos los días del año y a todas horas. Garantizan nuestra constante conectividad. Tanto por su nivel de facturación, aportación al PIB, creación de nuevo empleo, crecimiento empresarial... Este subsector comienza a ser considerado un sector independiente. El objeto de estudio de este proyecto es, precisamente, las TIC, compañías dedicadas a dar el servicio exigido en un mercado tan cambiante y que evoluciona tan rápido. Engloba varias áreas, y los perfiles profesionales requeridos son altamente cualificados:
  - Infraestructura:
    - Hardware
    - Software
  - Servicios TI:

- Sistemas
  - Consultoría
  - Programación
  - XaaS
  - CloudHosting
  - Gestión de recursos informáticos
  - Proceso de datos
  - Web
  - Mantenimiento
2. Comunicaciones: Operadores de Telecomunicación por cable, inalámbrica y por satélite.
  3. Telecomunicaciones y Electrónica: Componentes electrónicos, magnéticos y ópticos, circuitos y equipos electrónicos, equipos de telecomunicación, electrónica de consumo, etc.
  4. Contenidos digitales: Imagen, sonido, radiodifusión, videojuegos....

La fulgurante velocidad con la que avanza la tecnología es una de sus principales características y, a nivel humano, abastecer un mercado tan exigente es complicado. Los departamentos de recursos humanos son los encargados de abastecer de recursos, formarlos, gestionarlos, retenerlos y conseguir que sientan que se desarrollan y crecen profesional y, en consecuencia, personalmente.

Requerimos de profesionales cualificados capaces de mantener el nuevo ritmo digital cada vez más normalizado en toda la población. Y para ello ha de haber profesionales 24 horas al día, los 7 días de la semana y cualificados, algo complicado en un mercado tan cambiante.

## **5.1 – LAS TIC EN CIFRAS**

Como ya citamos anteriormente, la patronal del sector tecnológico, AMETIC, presentó hace apenas unos meses, en septiembre de 2022, la edición 2022 de su *Barómetro de la Economía Digital*, donde podemos ver la evolución del sector Digital en cifras y más concretamente la aportación del sector que nos ocupa, el tecnológico.

Este sector ha sido un soporte fundamental para la vida empresarial y social durante y post pandemia, pero que también ha sufrido de sus efectos y consecuencias como reflejan las cifras del informe.

En este escenario destacan en España el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (de efectos a nivel económico global) y el Plan España Digital 2026 si nos referimos más particularmente a las políticas gubernamentales del ámbito digital.

El *Barómetro de la Economía Digital* de AMETIC mantiene su estructura de análisis de ediciones anteriores para el dimensionamiento y caracterización del sector tecnológico. También es importante reseñar como principio metodológico de este trabajo el hecho de basarse en la existencia de datos procedentes de fuentes estadísticas de reconocido prestigio o, al menos, de información de base que permita su cálculo a partir de estimaciones propias.

Los totales de las TIC y la aportación del resto de subsectores al sector Digital pueden observarse en la siguiente figura:

Gráfico 1: Aportación del total del sector Digital y sus subsectores.

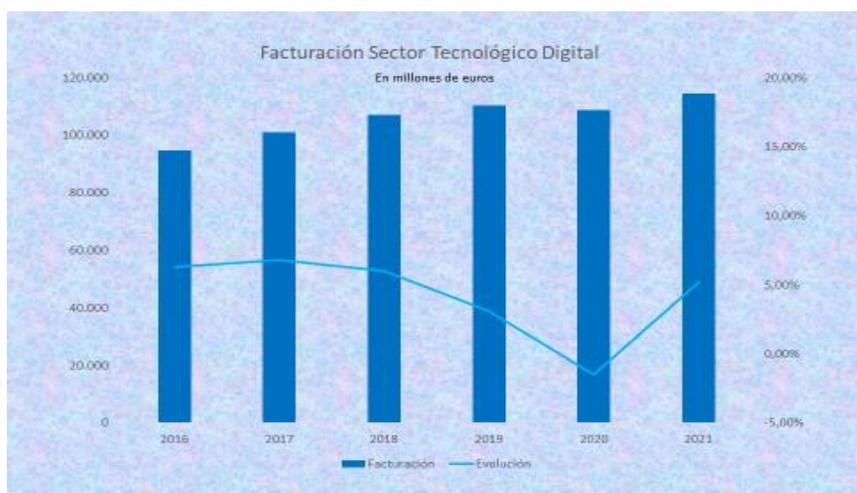


Fuente: AMETIC, *barómetro de la economía digital 2022*

A nivel de facturación, el sector de las TIC en 2021 alcanzó los 55.080 millones de euros. Su tasa de crecimiento, el 8,2%. En su efecto conjunto, ambas cifras son el motor de crecimiento y marcan la tendencia global de datos del sector Tecnológico.

Comparado con las otras verticales que componen el sector Digital desde 2019 hasta 2021 el Gráfico 2 muestra los totales de facturación en millones de euros. El crecimiento es exponencial, y, pese al freno que supuso la pandemia, siguió evolucionando y facturando.

Gráfico 2: Facturación del sector Tecnológico.

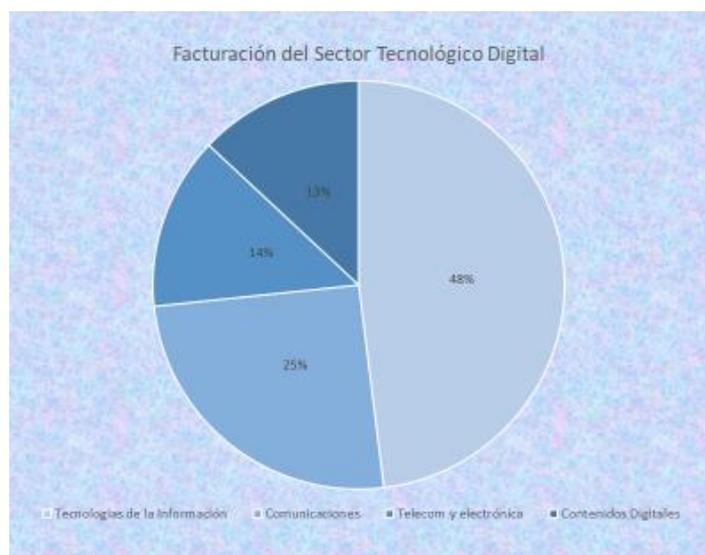


Fuente: CNMC, ONTSI y estimaciones de AMETIC

Tal y como indica el barómetro de AMETIC, el sector Tecnológico registró de nuevo un comportamiento superior al de la economía global, recuperando tasas de crecimiento pre pandemia que contrarrestan ampliamente la disminución del año anterior, alcanzando así su cifra más alta del histórico de facturación.

En el desglose por subsectores (Gráfico 3), se mantienen en un primer lugar destacado las TIC con casi la mitad (48,1%) de la facturación total del Sector Digital, seguido por algo más de una cuarta parte (25,3%) de las Comunicaciones.

Gráfico 3: Aportación en facturación de las TIC en el conjunto de facturación del sector Digital.



Fuente: CNMC, ONTSI y estimaciones de AMETIC

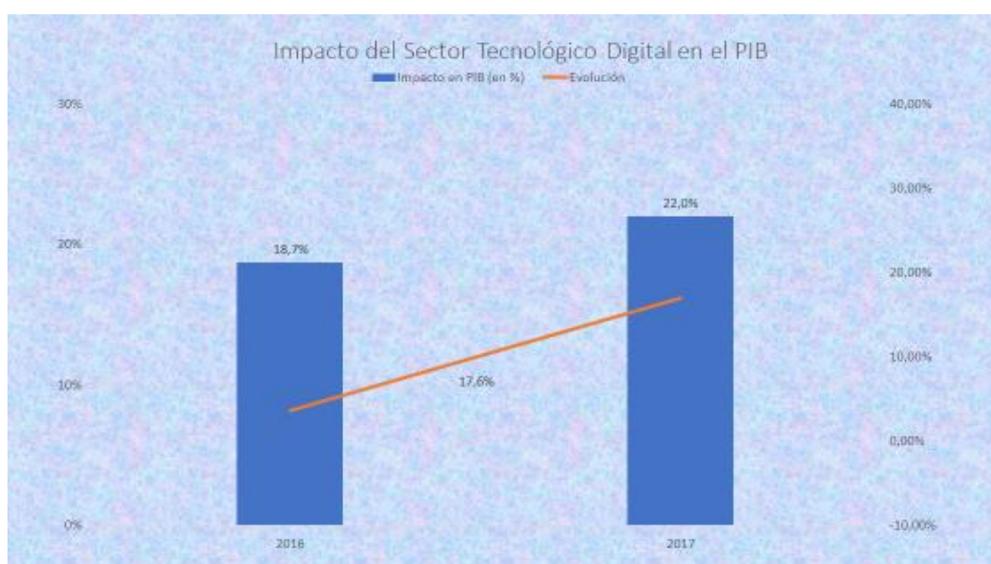
Tabla 1: Facturación del sector Digital en detalle.

Facturación (en M€ y %)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tecnologías de la Información	41.642 3,7%	44.377 6,6%	47.746 7,6%	49.613 3,9%	50.892 2,6%	55.080 8,2%
Comunicaciones	28.737 7,5%	29.769 3,6%	30.063 1,0%	29.891 -0,6%	28.762 -3,8%	28.941 0,6%
Telecom y electrónica	14.486 8,0%	15.532 7,2%	16.098 3,6%	16.519 2,6%	15.643 -5,3%	15.643 0,0%
Contenidos digitales	9.793 9,2%	11.456 17,0%	13.331 16,4%	14.550 9,1%	13.583 -6,6%	14.829 9,2%
<b>SECTOR TECNOLÓGICO DIGITAL</b>	<b>94.657 6,0%</b>	<b>101.134 6,8%</b>	<b>107.238 6,0%</b>	<b>110.573 3,1%</b>	<b>108.881 -1,5%</b>	<b>114.493 5,2%</b>

Fuente: CNMC, ONTSI y estimaciones de AMETIC

Tal y como explica AMETIC en su *Barómetro de la Economía Digital (2022)*: “la economía digital española, entendida en su concepto más amplio como toda aquella actividad económica basada en bienes y servicios digitales, ya sean nuevos modelos de negocio o modelos de negocio transformados por la digitalización, alcanzó en 2020 el 22% del PIB, lo que supone un aumento de tres puntos porcentuales con respecto al año anterior y tiene una lectura de que por cada euro invertido en el sector digital se tiene un impacto de 2,41 euros en el conjunto de la economía”.

Gráfico 4: Impacto de las TIC en el PIB.



Fuente: AMETIC y Adigital

Tabla 2: Impacto de las TIC en el PIB, totales:

Impacto del Sector Tecnológico en el PIB	2019	2020
PIB a precios de mercado	1.244.375 3,4%	1.121.948 -9,8%
Impacto Sector Tecnológico Digital en el PIB	18,7%	22,0%

Fuente: AMETIC y Adigital

El Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI, *Digital Economy and Society Index*) es un indicador compuesto que mide el desarrollo digital de Europa a partir de cuatro ejes tecnológicos:

1.- Capital humano; 2.- Conectividad; 3.- Integración de la tecnología digital; 4.- Servicios públicos digitales

El *Barómetro de la Economía Digital (2022)* describe DESI 2022 como “el segundo informe de la nueva metodología introducida por la Comisión un año antes con la que se mide el estado de digitalización de los Estados miembro en base al «Itinerario hacia la Década Digital» entre cuyas iniciativas políticas destacan el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) y la Brújula Digital de la Década Digital de la UE”.

Tabla 3: Puntuación de España según el índice DESI.

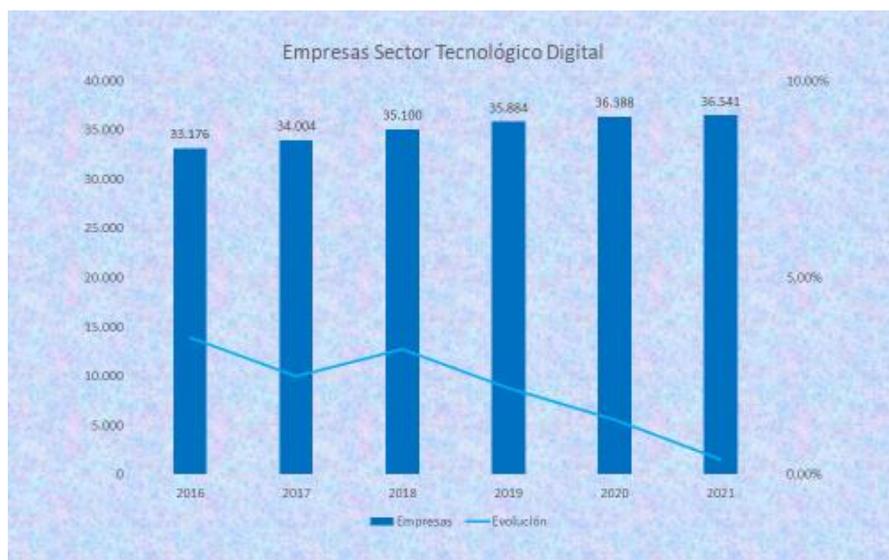
Índice DESI	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Posición España	9	9	7	8	7	7
Puntuación España	40,5	43,4	47,0	49,7	54,8	60,8
Puntuación UE	33,7	35,9	38,6	41,7	46,2	52,3

Fuente: AMETIC y Adigital

A nivel laboral, hay que abastecer con profesionales cualificados al número de empresas que nacen (el Barómetro analiza las inscritas en Seguridad Social cuya actividad

corresponde al sector tecnológico) y, además, el vertiginoso crecimiento de las ya existentes. El ritmo de creación de empresas TIC es frenético (Gráfico 5). Sumó un año más de crecimiento, alcanzando una cifra total de 36.541 empresas en 2021, lo que supone su aumento de 153 empresas con respecto al año anterior (+ 0,4 %) y un nuevo tope en el valor de este indicador sectorial:

Gráfico 5: Creación de nuevas empresas TIC.



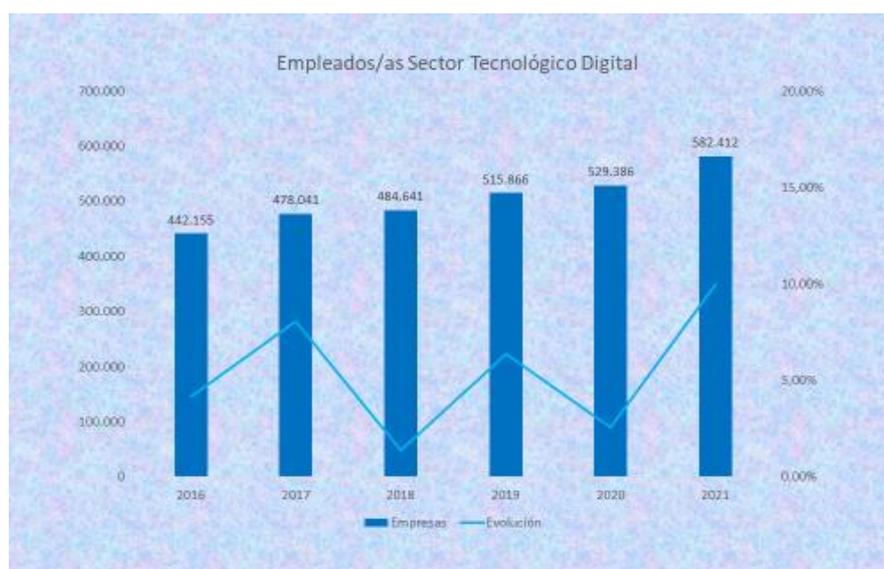
Fuente: AMETIC y Adigital

El empleo directo de los empleados del sector Tecnológico aumentó significativamente en el año 2021, con una tasa de crecimiento del 10,0% respecto del año anterior, alcanzando un nuevo techo con sus 582.412 colaboradores.

Si observamos el crecimiento acumulado de los últimos 5 años (Gráfico 6), apreciamos que el aumento es de casi una tercera parte su cifra total de empleados (+31,7%) lo que supone 140.257 personas más.

De nuevo, las TIC encabezan el crecimiento con una tasa a 2 dígitos del +11,2% (+45.424 personas) respecto al año anterior, situando su cifra total en 450.204 empleados/as, esto es un destacado 77,3% del total del empleo del Sector Tecnológico Digital en 2021.

Gráfico 6: Nuevos empleados en el sector TIC.



Fuente: AMETIC y Adigital

## 5.2 – EL NEGOCIO DE LAS TIC: OUTSOURCING Y SUBCONTRATACIÓN.

El negocio tecnológico es complejo. Se basa fundamentalmente en la **subcontratación** de distintos tipos de proveedores. También llamada **outsourcing**, y de manera muy extendida, aunque algo despectiva, **body-shopping**.

Los **tipos de clientes** son variados: en cuanto a tamaño, facturación, número de usuarios y de todos los sectores (banca, seguros, *utilities*, telcos, industria, *healthcare*, *pharma*, gran consumo, distribución, administraciones públicas).

Podríamos decir que son cuatro los tipos de empresas proveedoras de tecnología a las que estos clientes pueden acudir, todas consultoras excepto la figura del *freelance*, muy extendida también en este sector:

- A. Consultoras de primer nivel: grandes consultoras internacionales cuyo negocio principal es otro (auditoría, consultoría estratégica, de operaciones, riesgos, asesoría jurídica), pero cuentan con una línea tecnológica que, aunque no tan desarrollada como el grupo de integradoras, su posicionamiento en el mercado lo da su nombre y reconocimiento internacional. Ejemplos pueden ser: PwC, Deloitte, Accenture, Ernst&Young, Boston Consulting Group...
- B. Las grandes integradoras (tipo: Indra, Capgemini, NTT Data, ViewNext, Inetum, Seidor, Atos, Stratesys) tienen capacidad para abarcar y dar solución a toda

necesidad tecnológica: tienen alianzas y acuerdos con prácticamente todos los fabricantes, áreas de *expertise* y conocimiento en todas las vertientes tecnológicas y abarcan gran parte del mercado. Y donde no llegan, subcontratan a otras consultoras más pequeñas. Disponen además de centros I+D para estar a la vanguardia tecnológica. Sus clientes suelen ser grandes corporaciones y medianas cuentas, además de administraciones públicas-

C. Las consultoras de nicho: la gran mayoría (AtSistemas, Entelgy, Altran, NCS Spain, Cognodata, Bravent...) De un alcance más local, se trata de empresas normalmente más pequeñas y técnicamente más especializadas: bien sectorialmente, bien por tecnologías, o bien por tamaño de cliente *target*. En la jerga del sector, también son denominadas empresas *boutique*. Su cliente habitual es la pyme y mediana cuenta, alguna grande quizás, y la gran integradora, que acude a la consultora pequeña cuando requiere de capital humano y se lo subcontrata.

D. Freelances. Profesionales normalmente *senior* con participación en unos pocos, pero fieles clientes que los subcontratan para proyectos específicos, complejos o apretados por tiempos de entrega. Todos los grupos anteriores acudimos a profesionales *freelances* para determinados momentos de nuestros proyectos.

En consultoría, el contrato habitual es el de procedimiento abierto:

- Para las administraciones públicas, mediante **pliegos** de condiciones técnicas, humanas y económicas que se prevén (además del cumplimiento de otros requisitos como estar al corriente en pagos a Seguridad Social, ciertas certificaciones, bien técnicas, de software, de calidad, sostenibilidad..., avales, acogimiento a ciertos convenios o alianzas con determinados fabricantes, entre otros).
- Para resto de empresas, mediante **RFP** o documento de solicitud de propuesta con el mismo detalle que el anterior tipo.

Las licitaciones públicas cuentan con una regulación específica mediante la Ley de Contratos de Sector Público, garantizando así la transparencia y la elección por calidad-precio del mejor proveedor de servicios tecnológicos. En el caso de adjudicaciones de proyectos entre empresas privadas no hay tanto control.

Se da la dinámica en este sector de presentar RFPs o pliegos con previsiones de cifras a la baja (reduciendo el número de horas estimadas para X tarea o recortando en número de profesionales un equipo) para conseguir la adjudicación; después nos encontramos con proyectos en déficit, donde la falta de ingresos se intenta compensar reduciendo en calidad de entrega, tiempos, o en profesionales menos cualificados en vez de los adecuados. Lo que conduce a la guerra de precios entre consultoras y una rotación brutal fruto de la insatisfacción de un proyecto sin calidad.

La prestigiosa y reputada consultora estadounidense Gartner (2020) define de manera acertada el negocio tecnológico como “el uso de proveedores IT o de servicios externos para entregar de manera eficaz y profesional soluciones de infraestructura IT, aplicaciones, desarrollos y procesos de negocio que permitan generar resultados comerciales”. Los diferentes tipos de empresas señaladas, las consultoras IT, son las encargadas de proveer de tecnología a las empresas cuyo negocio sea cualquier otro, pero tengan necesidades en su área de IT.

Las consultoras integran soluciones de *hardware*, *software*, asesoría, consultoría, servicios profesionales... y tienen capacidad para proveer del equipamiento y personal adecuado para cada proyecto porque poseen alianzas con fabricantes (tanto de *hardware* como de *software*) y a los profesionales especializados en las tecnologías concretas que cada cliente demanda.

Son las intermediarias entre las compañías (desconocedoras de cómo llevar, gestionar y explotar su área tecnológica) y los profesionales, herramientas, equipos, software, cableados, conexiones, seguridad... Entienden cómo implementar las nuevas tecnologías y versiones a cada modelo de negocio y disponen de las herramientas para llevarlo a cabo.

El **modelo de subcontratación u *outsourcing*** en IT está muy extendido. Las empresas optan por acogerse a él, entre otros motivos, cuando, o bien desconocen y necesitan asesoramiento y guía, o cuando comprueban que seleccionar, retener, desarrollar a estos inquietos profesionales es complicado y costoso. Por ello, las empresas prefieren pagar más a una consultora y tener su servicio tecnológico asegurado.

Ahí está la presión que tenemos los departamentos de selección en las consultoras tecnológicas; hay que abastecer de recursos todos los proyectos tecnológicos de nuestros clientes, y actuar con rapidez en caso de cese o baja: el servicio no puede quedar descubierto.

Más adelante veremos la escasez de profesionales ante la que nos encontramos y la necesidad de hacer búsqueda directa para reclutar profesionales, método con más éxito, pero directamente proporcional en lentitud.

En la consultoría tecnológica manejamos tarifas en vez de salarios; **tarifas por hora o por jornada**. Son los toques máximos que los reclutadores manejamos para definir el salario a ofrecer, según los **márgenes** de beneficio que cada consultora tenga estipulados. Éstos son muy aleatorios, pero habitualmente suponen entre el 12% y el 33% del salario bruto anual del trabajador a incorporar. Algunas consultoras los tienen definidos y son hieráticos; otras, sin embargo, juegan con ellos para abrir un nuevo cliente o una nueva área tecnológica en un cliente ya establecido.

Muchos **perfiles** tecnológicos están **sectorizados** o especializados funcionalmente, es decir, no solo son expertos en unas tecnologías determinadas, sino que también aportan altos conocimientos en un sector determinado y sus modelos de negocio y peculiaridades.

Es habitual pactar con los clientes unos **off-limits** o **pactos de no agresión**, donde las consultoras proveedoras se comprometen a no contactar con el fin de contratar a ningún colaborador, directo o indirecto, de dicho cliente.

Otro aspecto a destacar en el negocio de las TIC es la **desasignación de profesionales, o bench**: tesitura en la que nos encontramos cuando determinado profesional finaliza en el cliente y proyecto para el que fue contratado (independientemente de la causa) y la consultora, como contratante, debe continuar con sus obligaciones salariales y de seguridad social, mientras el trabajador ha dejado de facturar.

En estos casos, se mueve un mecanismo interno de urgencia para buscar proyecto al colaborador desasignado, donde también participa el departamento de selección, teniéndolo en cuenta en sus procesos de manera, obviamente, prioritaria. Se trata de la **reasignación del bench**.

Guerra de precios entre consultoras, rotación, escasez de profesionales, negocio con márgenes ajustados, excesiva presión y un *target* de candidatos también peculiar que pasamos a analizar.

### 5.3 – PROFESIONALES QUE COMPONEN LAS TIC: LOS TECNÓLOGOS

El perfil personal de los empleados en las empresas tecnológicas ha de reunir a nivel personal varios **skills**, independientemente a la tecnología requerida, nivel de *seniority* o resto de requerimientos. A grandes rasgos:

- Mente analítica, matemática.
- Al mismo tiempo creativos, con ingenio.
- Superación de la frustración.
- Capacidad de reacción ante la presión.
- Proactividad e iniciativa.
- Orientación a resultados.
- Interés en estar actualizado, formado.
- Flexibilidad, capacidad de adaptación a diferentes entornos, tecnologías, proyectos, compañeros, superiores...

Para los tecnólogos, trabajar en tecnología supone que sea normalmente bajo un entorno exigente, demandante, con tiempos ajustados, para diferentes clientes, en proyectos técnicamente distintos y entornos cambiantes según la duración de cada uno. Para este tipo de modelo de trabajo, no todo el que aporta la formación requerida encaja; hay que saber manejarse en estos entornos y disfrutar de ello, aumentar la motivación y crecer. Pero el *target* de candidatos que manejamos es peculiar.

Para que un departamento de recursos humanos pueda trabajar de la manera más óptima posible, es necesario conocer con qué tipo de trabajadores/mentalidades vamos a encontrarnos cuando reclutemos, seleccionemos, y después contratemos, desarrollemos, retengamos y formemos a un profesional. Muy a grandes rasgos, nos encontraremos con las peculiaridades de cinco generaciones bien diferenciadas que nos explica Mabel Cajal (2020), reputada ponente, *speaker* y experta en Marketing Digital; en resumen:

- *Baby Boomers* (*nacidos entre 1940 y 1960*). Son los hijos de la guerra: personas vinculadas a una sola compañía, quizás dos, durante toda su vida; estables, poco adaptables y reacios a los cambios y, en general, a formarse.
- *Generación X* (*nacidos entre 1960 y 1980*). Satisfechos, adaptables y conformistas: vivieron grandes sucesos como el disparo consumista de los 80 y grandísimos avances tecnológicos tales como el nacimiento de internet. Son profesionales que priorizan la estabilidad y la conciliación, ante todo.

- Generación Y – Millennials (nacidos entre principios de los años 80 y mediados de los 90). Acostumbrados al bienestar y la abundancia, tienden a no valorar la estabilidad en el trabajo, se aburren fácilmente y hay que mantenerlos formados y activos, en entornos cambiantes, preferiblemente lo más a la vanguardia posible.
- Generación Z - Centenials (nacidos entre mediados de los 90 hasta 2010 aproximadamente). Al igual que los *Millennials*, esta generación valora la innovación y creatividad más que la estabilidad en el trabajo; sus vidas están marcadas por internet, que cada vez está más presente en sus vidas.

A ambas generaciones, *Millennials* y *Centenials* también se les denomina *Generación de Cristal*, metáfora de la fragilidad que les supone haber nacido bajo los cambios tecnológicos de esta época y su mala adaptación a los problemas reales de la vida adulta.

- Generación Alpha - (nacidos desde 2010 hasta nuestros días). Nativos digitales, con poco tiempo para la socialización, con dificultades en atención y concentración, poca creatividad e imaginación... Aún es pronto para predecir cómo será su adaptación al mercado laboral y sus necesidades.

Las **generaciones que abastecen el mercado tecnológico** son tres (ya que los *Baby Boomers*, pese a seguir activos laboralmente, ni por formación ni por interés ni por habilidades suelen ocupar cargos en las TIC). Las plantillas en las empresas tecnológicas están compuestas por ***Millennials*** y ***Centenials*** en mayor medida y por profesionales de la ***Generación X***.

Como vemos, la mayoría de nuestros candidatos son los nacidos a partir de los 80 hasta los 2020, acostumbrados al entorno digital desde la cuna. Su manejo tecnológico es avanzado; se aburren fácilmente, suelen ser creativos; no valoran la estabilidad, los aspectos económicos son una de sus principales motivaciones y, desde el Covid19, aspiran a teletrabajar lo máximo posible y a gozar de más flexibilidad en cuanto a horarios y otras facilidades.

Los perfiles tecnológicos altamente cualificados son muy escasos y, además, como vemos, tienen unas inquietudes peculiares. La exigencia de la tecnología, que avanza a una velocidad que solo unos pocos siguen, hace que la búsqueda de profesionales sea complicada: apenas hay especialistas en el mercado que reclutar.

Son profesionales extremadamente cotizados. Y ellos lo saben, saben que son requeridos, necesitados, sienten la demanda de su conocimiento, y lo demuestran con sus exigencias a la hora de negociar su incorporación a cualquier proyecto.

**¿Qué mueve a estos profesionales al cambio?** ¿De qué manera se les atrae, qué requieren? Fundamentalmente:

- Salario.
- Teletrabajo y flexibilidad, conciliación.
- Tecnología puntera, proyecto técnicamente atractivo.
- Formación continua. Relación o puesta en común con otros compañeros de los que aprender.
- Empresa con responsabilidad social.
- Sentirse valorados, cuidados.

#### **5.4 – RECLUTAMIENTO EN LAS TIC**

Chiavenato (2011) considera que existen tres etapas en el proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

En el sector tecnológico estas fases no varían, pero las técnicas a utilizar son ligeramente diferentes al resto de mercados, dada la escasez de profesionales y la alta demanda de habilidades digitales.

Es imprescindible que la visión del reclutamiento en las TIC sea estratégica y a largo plazo: la rotación y su consecuente paralización de proyectos y falta de facturación hasta que reemplacemos, hace mucho daño a las cuentas de resultados.

Fases del reclutamiento:

##### **5.4.1 INVESTIGACIÓN/RECOGIDA DE NECESIDADES O PERFIL A CUBIR**

El *recruiter* recibe una necesidad de personal. No entraremos en si reclutamos para cliente interno o externo; al final es irrelevante si el peticionario es un colega de oficina, departamento vecino, o un cliente/empresa externa.

Idealmente esta petición ha de acompañarse de un **descriptivo detallado**, tanto de requerimientos técnicos como de *soft skills*, idiomas, y toda información que ayude a preseleccionar perfiles ideales para ese puesto. Identificar las tareas, funciones, responsabilidades, comprender las tecnologías que debe manejar el profesional, conocer a quién reporta, estructura del equipo, y cualquier detalle relevante de su futuro desempeño.

Dada la importancia de este dato, debemos exigir como reclutadores a nuestro peticionario:

- Un **salario máximo a ofrecer** en caso de reclutar para nuestra propia empresa (cuando formamos parte de un departamento de recursos humanos de una empresa final).
- **O una tarifa máxima** para esa vacante en caso de reclutar en consultora para clientes externos. De la tarifa obtenemos el salario máximo a ofrecer y podremos también descartar por este requerimiento si no llegamos a las expectativas del candidato (teniendo en cuenta el tope que nos permitan).

Como en todo sector, es la herramienta clave para la negociación en caso de oferta. Necesitamos conocer las tarifas. En ocasiones, con clientes recurrentes y con la subcontratación muy asentada, contamos con tablas salariales que nos determinan topes máximos para cada categoría o escalón profesional. En estos casos, debemos conocer la categoría en la que el cliente encuadra su vacante.

El *recruiter* tecnológico ha de ser proactivo: dada la estructura del negocio hay demasiados intermediarios entre el peticionario y el *recruiter* de la consultora y en muchas ocasiones no llegan todos los detalles necesarios para reclutar de manera efectiva; ante falta de requerimientos (ya sean técnicos, de ubicación, salariales, modalidad de presencialidad...), debe moverse, preguntar y acabar entendiendo qué se busca y recopilar la información necesaria de la vacante para escoger la mejor fuente o fuentes de reclutamiento según el detalle del perfil.

No se puede perder tiempo en buscar sin todo el detalle claro. El **entendimiento del perfil es necesario** para hacer un buen reclutamiento en IT.

Y también el marketing que empleamos para atraer profesionales en un sector tan exigente, competitivo y demandante: en IT, el **Inbound recruiting** forma parte del inicio del proceso de reclutamiento y consiste en el uso de tu marca empleadora para atraer candidatos por redes sociales, ya estén en búsqueda activa o no: marketing de

atracción, de seducción. Herramientas que ayudan a que se vea la empresa de las más atractivas del sector en cualquier foro o red social, y ser foco del interés del candidato activo y pasivo; involucrar a los candidatos y conseguir que se conviertan en solicitantes de empleo.

Recordemos que nos encontramos ante un panorama de:

- Exigentes demandas de perfiles altamente cualificados.
- En un mercado escaso de profesionales.
- Con unas expectativas muy altas.
- Con mucha urgencia siempre.

#### 5.4.2 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO. COMPETENCIA

Aunque trataremos la necesidad también por las vías de reclutamiento habituales (publicación de oferta en portales de empleo genéricos y especializados, difusión por redes, etc.), lo habitual en IT es tener que hacer búsqueda directa para reclutar profesionales. Son tantas las ofertas que es difícil lograr “inscritos” válidos para las necesidades que trabajamos. Deberemos movernos y **buscar activamente**.

Y en ese sentido, conocer qué hace la competencia es clave.

Qué empresas tienen en su plantilla los perfiles con las tecnologías que nos requiere nuestra petición; qué salarios son los medios para los perfiles, según sean más *junior*, *mid* o *senior*... En tecnología trabajamos diariamente inteligencias de mercado donde podemos contrastar información salarial media.

Esta información es tremendamente útil:

- Si reclutamos para nuestra compañía, por poder establecer un presupuesto previo que pueda orientarnos en los costes totales del nuevo profesional.
- Si reclutamos para una empresa externa o cliente, por ajustar márgenes y conseguir una operación rentable.

Además, es un proceso que, en cualquier caso, nos sirve para nutrir la base de datos y conseguir perfiles con los que contar cuando requiramos un perfil con sus características.

#### 5.4.3 DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Una vez que entendemos el perfil, comprendemos la necesidad, tenemos todos los detalles de salario, margen y tecnologías, empezamos a reclutar.

## A - ¿Reclutamiento interno o externo?

Lo primero que debemos conocer es si tenemos posibilidad de **reclutar internamente**; esto consiste en cubrir la vacante con algún profesional que ya forma parte de la compañía, ya sea mediante traslado o promoción, o bien por desarrollo de carrera.

Esto no siempre es factible:

- En ocasiones no disponemos en plantilla un profesional con estas *skills* técnicas y personales.
- A veces sí contamos con un profesional que cumple con los requerimientos, pero el mismo proyecto en el que está involucrado no permite el cambio.
- O el puesto no es adecuado porque no corresponde con su avance profesional o proyección en ese momento.

En cualquier caso, nosotros, los reclutadores no tomamos esa decisión. Lo normal, como adelantaba, es que tengamos que **reclutar externamente**, buscar a nuestros candidatos fuera de nuestra organización.

Ya hablamos de las vías de reclutamiento externas tradicionales en el punto cuatro.

Pero en tecnología, las vías tradicionales no suelen funcionar. En cualquier caso, la presencia y visibilidad de la vacante es importante.

## B - La publicación de la oferta.

La visibilidad de la oferta es clave, así como mantenerla actualizada en todas las redes y portales.

- LA WEB CORPORATIVA.

Primera publicación, normalmente porque puede difundirse al resto de redes en cada formato y con un simple *click*.

No es positivo desde el punto de vista del candidato ver la misma oferta publicada mucho tiempo; mantener la web actualizada en cuanto a ofertas de empleo es importante, analizar el tiempo que permanecen públicas, modificarlas cada poco, cambiar el título, añadir *hashtags*...

- PORTALES DE EMPLEO.

Según el presupuesto que tengamos y los contratos con los portales tradicionales y especializados, publicaremos nuestra oferta de la forma más atractiva posible, indicando cuanta más información, mejor.

Los profesionales en IT no quieren perder tiempo, y, si no conocen detalles, lo más probable es que la oferta pase desapercibida.

En ocasiones manejamos información confidencial que no debemos hacer pública, como nombre del cliente final o presupuesto que manejamos... Pero todo detalle (de tecnologías, metodologías, tipo de proyecto, si se puede o no desempeñar en remoto, etc.) es bienvenido para los lectores de nuestra oferta.

- Comenzaremos actualizando nuestra web: será nuestra primera puesta en escena.
- Los portales especializados en tecnología sólo incluyen profesionales tecnológicos, pero no han conseguido ser una fuente de reclutamiento diferencial. En cualquier caso, por visibilidad y aumentar posibilidades de éxito, si hay presupuesto, nunca está de más contar con estas herramientas. Pero normalmente el candidato que está presente en estos portales, también lo está en los demás.
- En tecnología, Infojobs sigue siendo el portal que más profesionales adscritos posee junto con LinkedIn, y estas serán nuestras dos fuentes de reclutamiento más exitosas, bien mediante la publicación de la oferta, o bien con la búsqueda directa que previsiblemente acabemos haciendo para encontrar nuestro perfil cualificado.

#### C – Base de datos.

De anteriores procesos, candidaturas espontáneas, referencias, o fruto de nuestras investigaciones de mercado, vamos recopilando candidaturas que, por voluntad y de manera expresa, quieren formar parte de la base de datos de la organización para ser tenidos en cuenta en opciones futuras donde su perfil pueda encajar.

Nutrir la base de datos en tecnología es fundamental y parte de las tareas del día a día del reclutador.

Y suelen ser las primeras llamadas que efectuamos a candidatos, a priori, válidos cuando recibimos una necesidad a cubrir.

Al ser profesionales con los que ya se tuvo un contacto previo en algún momento, la comunicación es ágil y fluida:

- Si hay interés por parte del candidato, pasa a la fase de selección.
- Si no la tiene, actualizamos sus nuevas condiciones si las hubiera cambiado en este tiempo, y, cómo no, le pedimos referencias; es probable que en su entorno haya más profesionales con sus conocimientos tecnológicos y sus *skills* digitales que pueden encajar en nuestro proyecto.

#### D - Difusión de la oferta. Redes.

La presencia en redes es fundamental, como ya vimos con el *Inbound Recruiting*.

Ser visibles, estar activos, forma parte del día a día del reclutador también en la difusión de sus vacantes. Difundir es una estrategia de posicionamiento y visibilidad muy primaria en los tiempos que corren, y no solo se atrae con noticias o novedades del sector; también con las ofertas de empleo que publicamos.

- Estudiados *hashtags*, normalmente con las tecnologías requeridas y las bonanzas de la posición (“#SQL”, “#Scrum”, “#remoto100%”, “#contratoindefinido”, etc).
- Emoticonos: según el público al que quieras dirigirte, usaremos unos más desenfadados u otros simplemente para añadir color a la publicación y hacerla más atractiva (por supuesto, siempre alineados con la estrategia de marca que tenga la empresa).
- Etiquetas estratégicas a importantes fabricantes si necesitamos profesionales que cumplan con conocimientos de sus herramientas o sus certificaciones (“@Oracle”, “@PowerBI”, “@SAP”, etc).

#### E – Candidato pasivo: búsqueda directa.

Método de reclutamiento por excelencia en IT. La “*puerta fría*” en la búsqueda de candidatos pasivos. La más exitosa.

Pese a que hemos cumplido con los pasos habituales del inicio de cualquier proceso de selección (recogida de perfil, entendimiento del puesto, publicación de oferta en webs específicas y generalistas, difusión en redes...), en tecnología nos encontramos con no tener candidatos válidos.

Los pasos que en cualquier sector serían más que suficientes para poder tener una terna de candidatos válidos a los que poder entrevistar, en tecnología dan poco resultado en general: nuestros candidatos son pasivos. Lo normal es que haya que buscarlos de manera activa.

El estudio de mercado que previamente habíamos hecho es el arranque de nuestra identificación inicial:

- Estudio de mercado: qué empresas cuentan con profesionales que encajan en mi vacante.
- Identificación: nombre y apellido de esos profesionales.
- Buscarlos ya personalmente, mediante la red (profesional o no), que consideremos.

Tenemos dos vías de contactar con los profesionales en búsqueda directa una vez identificados:

- Si disponemos de presupuesto en las redes profesionales con más público en IT (Infojobs y LinkedIn), podemos tener acceso a datos de contacto. La llamada telefónica es la opción más certera y rápida, donde invertimos menos tiempo.
- En caso de no disponer de ese presupuesto, se envían mensajes; esta opción es gratuita en ambas redes. Obviamente es más lenta.

Estos primeros mensajes que enviamos a los posibles candidatos en nuestra búsqueda directa tienen su aquél...

Nuestros destinatarios son profesionales altamente demandados por muchas empresas del sector, y reciben mensajes como el nuestro, probablemente, varios cada día.

Recordemos que estamos ante candidatos *millenials* y *centenials* en su mayoría, *Generación X* también, cuyos intereses debemos conocer para intentar acercarnos lo máximo posible a sus necesidades.

Es necesario llamar su atención definiendo una estrategia:

- Bien con información completa y certera de la propuesta, dando todos los detalles que podamos proporcionar (suelen no querer perder el tiempo y reciben demasiados mensajes), incluyendo salario, modalidad, sector del cliente petionario, detalles tecnológicos, etc.,
- o bien, al contrario, no dando información, siendo concisos, pero de alguna manera despertando su curiosidad (por ejemplo: "*Encantada de saludarte "X"!* ¿*Abierto a valorar mejoras profesionales a medio-corto plazo?*").

Actualmente hay multitud de cursos y talleres para mejorar y optimizar este primer mensaje y aprender diferentes técnicas. Es una puerta fría recurrida diariamente por todos los reclutadores, y conseguir llamar la atención del candidato pasivo es complicado.

En la labor de investigación e identificación de candidatos, en pocas ocasiones, tenemos suerte y nos encontramos con currículums públicos o con un contacto personal del posible candidato (correo electrónico o teléfono). Al final, es lo que estamos buscando cuando enviamos mensaje: un teléfono para poder contactar de manera directa y poder explicar lo que no llega en un escrito.

Esa primera llamada la llamamos filtro telefónico, lo explicaremos en el primer paso del proceso de selección.

#### F - Referencias.

El sector tecnológico es el más amplio de los que componen el Digital, pero al mismo tiempo es reducido. Esto parece contradictorio, pero no lo es, tiene su explicación.

Son tantas las tecnologías, las herramientas, las metodologías... que todos (tecnólogos y profesionales de recursos humanos) estamos especializados. Y esas especializaciones hacen que, cuando llevas unos años trabajando para las TIC, todos nos acabemos conociendo.

Es por ello que las referencias profesionales funcionan bien para reclutar.

Generar vínculos y confianza entre los candidatos con los que tratas a diario, trabajar con buenas prácticas (mantener informado al candidato proporcionando un *feedback* preciso, seguimiento de su candidatura, etc.), hacen que puedas pedir referencias profesionales a colegas del sector que probablemente conozcan y estén encantados de ayudarte.

### **5.5 – SELECCIÓN EN LAS TIC**

Del proceso de reclutamiento habremos conseguido pocas candidaturas, pero probablemente certeras, al menos técnicamente. Lo positivo de la búsqueda directa es que contactas con candidatos cuyo currículum o experiencia profesional es público y ya pudimos valorar previo al contacto.

Cuando conseguimos el objetivo de despertar el interés del candidato pasivo, obtenemos respuesta y le pedimos agendar una charla telefónica donde pueda dedicarnos tiempo y hablar tranquilo.

#### 5.5.1 FILTRO TELEFÓNICO.

En esta charla tenemos como misión:

- Atraer al candidato con pocos, pero certeros detalles, fidelizarlo al máximo.
- Obtener de él la información que necesitamos: si encaja técnicamente, a nivel personal y en cuanto a expectativas.
- Recordemos que es un candidato pasivo: su motivación al cambio no existía hasta nuestra llamada; es importante que finalmente obtengamos su compromiso si decide entrar en el proceso de selección.

En quince minutos mínimo, aunque normalmente serán más, dependiendo de la disponibilidad del candidato, estructuraremos nuestro discurso:

- Breve presentación de nuestra empresa: ¿quiénes somos? En un mundo tan competitivo como el de la consultoría tecnológica, es positivo dar datos de por qué somos una consultora diferente y qué valores ofrecemos que nos diferencian de las demás.
- El cliente: lo habitual es no dar el nombre del cliente en un primer contacto. Sin embargo, sí lo es dar detalles del sector, facturación, bondades que ofrecen como empresa final... para que el candidato se sienta interesado y atraído. Pero si ofrecemos al candidato el nombre del cliente, corremos el riesgo de que el cliente tenga también publicada su vacante por diferentes vías y el candidato se adelante a postular directamente.
- El proyecto: explicamos las tecnologías, estructura organizativa y del equipo, metodología utilizada... todo el detalle del día a día de la vacante.
- Las condiciones: modalidad, si será un trabajo en remoto, híbrido, ubicación en caso de presencialidad, posibilidades de formación, de desarrollo, ambiente de trabajo y todas las condiciones positivas que conozcamos... Si estamos seleccionando desde una consultora, jamás damos información sobre el detalle salarial o de tarifa que hemos recibido con la descripción de la necesidad; recordemos que trabajamos como intermediarios entre un cliente final y un

profesional, económicamente vivimos de ese margen, y parte de nuestra misión (en ocasiones nuestros objetivos dependen en un porcentaje de este factor), es conseguir el margen de beneficio máximo. Sin embargo, los reclutadores que trabajan para cliente no siempre lidian con esta tesitura.

- Repasamos currículum: cotejamos tecnologías, nivel de experiencia, motivos de rotación, áreas de conocimiento, intereses técnicos...
- Aspectos de formación, idiomas si son requeridos, personales...
- Repasamos motivación, expectativas, deseos...Razones del cambio.
- Centramos la banda salarial. Es interesante para nuestras inteligencias de mercado conocer, no tanto la expectativa del candidato, sino la banda salarial actual, su retribución. Esto nos ayuda a segmentar tecnologías, conocer empresas *target* para las búsquedas directas, etc. Además, si preguntamos al candidato su expectativa, normalmente dará una cifra alta, sin pensarlo demasiado; sin embargo, al pedirle cuánto cobra ahora mismo (aunque diga una cifra superior a la real) normalmente no será desorbitada, y la expectativa que responda después en nuestra siguiente pregunta, será más ajustada.

#### 5.5.2 ENTREVISTA PERSONAL.

Una vez filtramos al candidato y cotejamos que su experiencia, conocimientos, expectativas y motivaciones coinciden con nuestra oferta, en el mismo filtro telefónico agendamos entrevista y conocernos cara a cara, ya sea personalmente o por *webcam*.

Como ya apuntábamos, en época pre Covid, todas las entrevistas se realizaban de manera presencial excepto para proyectos internacionales donde ya evaluábamos candidatos ubicados en diferentes países. Pero hoy en día la videoconferencia es la manera más recurrida, optimizando los tiempos del candidato.

Sea como sea, es importante este paso: de alguna manera ponemos a prueba al candidato, inicialmente, pasivo, haciéndole dar un paso más y comprometiéndolo con el proyecto y nuestro proceso de selección.

En esta etapa sí damos el nombre del cliente si estamos seleccionando desde consultora; no hay riesgo: sabemos que, si tras la entrevista personal, todo encaja, vamos a formatear su currículum y a enviarlo a cliente antes de que lo haga él mismo si se le ocurre hacerlo.

Intentaremos explicar y volver a repasar las condiciones de la vacante, sus opciones de desarrollo... nos centraremos más en fidelizar al candidato e intentar demostrarle que le ofrecemos una excelente oportunidad para su carrera profesional.

Cara a cara volvemos a repasar el detalle salarial: intentamos cerrar ya una cifra en caso de oferta, basada en la banda salarial que percibe actualmente y el tope máximo que nosotros manejamos. Esta parte es importante acordarla con el candidato de manera fehaciente. En caso de oferta, lo mejor es no tener sorpresas y acogernos a lo pactado... Aunque es un sector donde las contraofertas son habituales; ya hablaremos de ellas.

En esta entrevista es más fácil obtener detalles personales relevantes para nuestra vacante; la vía telefónica es más distante, sin embargo, cara a cara se pueden obtener otros datos que pueden interesarnos.

Acordamos con el candidato una vez más formar parte del proceso de selección y su aceptación a enviar su candidatura a cliente si pasa las pruebas que aún faltan si se requieren. Volvemos a comprometerlo.

#### 5.5.3 PRUEBAS TÉCNICAS/POR COMPETENCIAS/IDIOMAS.

Según los requerimientos técnicos y competenciales, efectuaremos las pruebas necesarias.

En las TIC las pruebas de personalidad se hacen en menor medida (quizás en los puestos de gestión o gerenciales), pero sí son habituales las pruebas técnicas, donde se mide el conocimiento del profesional en las tecnologías exigidas.

Esta prueba, obviamente, nos la hace llegar el peticionario, del mismo modo que nos da orientaciones o disposición para su posterior corrección.

#### 5.5.4 FORMATEO Y ENVÍO DE CURRÍCULUM.

Nos encargamos de hacer llegar la candidatura obtenida a cliente.

Cada consultora tiene su formato de currículum para enviar; jamás se envían datos personales o de contacto. Un formato limpio, sencillo, visual y homogéneo, con todos los detalles curriculares, informe de personalidad, motivaciones ante el cambio, expectativas de futuro, y tarifa que hemos negociado previamente y cerrado en entrevista personal con el salario que demanda el candidato.

### 5.5.5 GESTIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO ANTE CLIENTE.

Según el tamaño y la estructura organizativa de la consultora, el seleccionador tendrá o no relación con cliente, pero es habitual tenerla. Y no con uno, sino con varios.

Es uno de los problemas en la selección de las TIC: cada cliente tiene sus usos y costumbres, sus tiempos, su cultura empresarial, su necesidad más o menos apremiante de cubrir la vacante, nos asignan interlocutores más o menos ágiles, comunicativos... Si nosotros manejamos esta interlocución, es parte de nuestra tarea demandar *feedback* de las candidaturas enviadas.

Cuando recibimos esta información:

- Si el cliente considera que el candidato curricularmente no encaja con su necesidad, procedemos a descartarlo, agradeciéndole su interés e invitándole a formar parte de nuestra base de datos.
- Sin embargo, cuando consideran que puede cubrir su necesidad, lo habitual es que lo quieran conocer personalmente.

Excepto en procesos deslocalizados, cuyo desempeño será en teletrabajo 100% o híbrido, puede ser por videoconferencia; sin embargo, observamos cada vez más que la tendencia de los clientes es preferir conocer al candidato personalmente en sus instalaciones, especialmente en proyectos permanentes o indefinidos.

En cualquiera de los dos casos, el seleccionador acompañará al candidato en su entrevista con cliente, simplemente presentando a los participantes, y asistiendo de oyente, solo interviniendo en momentos necesarios como incongruencias con el currículum o malos entendidos.

Estas entrevistas nos aportan mucha información, nos ayudan a conocer a los clientes para los que trabajamos y optimizar la selección de cara a futuros procesos con ellos: su cultura, estructura, tecnologías más concretas, en qué consiste exactamente el proyecto, además de tener oportunidad de conocer a otros profesionales. Sin duda, este acompañamiento nos aporta y ayuda en nuestro desempeño.

### 5.5.6 OFERTA.

Si al cliente, después de sus entrevistas, le encaja el candidato, nos presenta una oferta. Al ser un proceso que facturamos, esta oferta se presenta directamente al departamento financiero; a recursos humanos solo nos llega la información que requerimos y tanto deseábamos: oferta al candidato.

Diseñamos con él una oferta según lo pactado, volviendo a confirmar la cuantía económica, de categoría profesional y recogiendo ciertos datos personales para hacer un precontrato intransferible.

#### 5.5.7 CARTA DE COMPROMISO/PRECONTRATO.

Presentamos al candidato nuestro precontrato con el compromiso de la empresa de contratarle bajo los parámetros previamente pactados.

Cuando recibimos un sí rotundo y sin dudas, sentimos éxito, culmen y correspondencia a nuestro arduo trabajo... Pero pocas veces ocurre. Lo habitual es tener que negociar. Es recurrente que los candidatos utilicen nuestro precontrato para ser contraofertados por su empresa actual; tesitura que en nuestro departamento vivimos desde los dos lados: con los candidatos en el momento de la selección, pero también con nuestra plantilla, que nos plantean cartas de compromiso y nos piden igualar la oferta que acababan de recibir, o serán baja en la empresa.

Una vez obtenemos la carta de compromiso firmada por el nuevo profesional, arrancamos el mecanismo estipulado en la organización para ejecutar la contratación (de la mano del departamento de Administración de Personal, Relaciones Laborales, Prevención de Riesgos y todo aquel al que compete el nuevo alta).

Nuestra misión como reclutadores y seleccionadores ha concluido con éxito.

Ahora llega el momento de retener.

### **5.6 – RETENCION EN LAS TIC**

Procesos de reclutamiento y selección ágiles, manejando ante todo buenas prácticas, dejando posos en los candidatos que siempre lo serán potencialmente y desde el primer contacto hay que cuidar de manera especial.... es clave en la consultora tecnológica.

Pero la retención de los ya contratados no lo es menos.

En los proyectos tecnológicos, cada empleado es pieza fundamental por su *know-how*, no solo técnicamente, sino también por el conocimiento funcional y de negocio de ese cliente. El daño que hace un empleado cuando decide abandonar la empresa, lo que se tarda en encontrar un reemplazo adecuado, muy probablemente más caro... La fuga de talento es uno de los problemas identificados en el sector tecnológico: si nos cuesta encontrar, ¿por qué no evitamos antes que se marchen?

El perfil del tecnólogo, como ya hablamos, tiene unas prioridades claras: salario, trabajar en tecnologías punteras y condiciones de flexibilidad horaria, teletrabajo...

Pero casi todo profesional suele responder ante la atención personalizada que los profesionales de recursos humanos de las TIC intentamos proporcionar a nuestra plantilla, y especialmente a los perfiles clave (*key people*), altamente cualificados (*high potentials*) y jóvenes promesas (*freshers*).

No es solo atención al empleado, acompañamiento y guía en muchos aspectos... Ayudamos a favorecer su crecimiento dentro de la empresa, atendiendo a su evolución y expectativas; nosotros deberemos evaluar sus posibilidades de desarrollo para ejercer de orientadores, según también las necesidades de la organización.

A grandes rasgos podemos decir que las herramientas de retención están enfocadas a optimizar el bienestar del empleado (que además repercutirá en su rendimiento y productividad). Una comunicación fluida nos ayudará en la atención al bienestar emocional de los trabajadores y el fomento de otras relaciones dentro de la empresa. Recordemos que esta comunicación amable y cercana la empezamos a trabajar desde que reclutamos al, ahora ya, trabajador, en nuestro primer acercamiento; vivimos juntos el proceso de reclutamiento, selección, y la retención arranca desde la misma cita de firma de contrato.

#### 5.6.1 – FIRMA DE CONTRATO

Según el tamaño, estructura, usos y costumbres de la empresa empleadora, la firma de contrato la lidera un experto en administración de personal o de relaciones laborales, quizás ninguno de ellos, pero el reclutador-seleccionador siempre acompañamos a nuestro recién incorporado. Seguimos manteniéndonos junto a él como nexo. Como ya apuntábamos, conseguir fidelizar al empleado y hacerlo sentir cómodo es parte de nuestra misión.

En la firma se entrega el material que el nuevo empleado necesitará para desempeñar su trabajo, así como algún detalle de *merchandising* de la empresa.

Y, habitualmente, tras firmar el contrato en esa misma cita, se organiza el *onboarding*.

#### 5.6.2 – ONBOARDING: BIENVENIDA.

El proceso de onboarding o bienvenida, es el proceso de acogida donde se proyecta o explica al nuevo incorporado toda información relativa a la consultora a la que se une:

estructura, organización jerárquica (normalmente identificando a las personas clave y referentes con su contacto y fotografía), espacios y horarios, calendario de fiestas y vacaciones, teléfonos en caso de accidente o necesidad, contactos de otras áreas como sistemas, administración de personal, formación, etc., referentes técnicos y sus correos y otros datos relevantes para su relación con la empresa.

Somos los encargados de **transmitir nuestra cultura empresarial**, valores y compromisos. Recordemos que, normalmente, los nuevos empleados de la consultora suelen desempeñar su día a día, o bien en las instalaciones del cliente al que se unen, o bien desde su propio domicilio según las nuevas tendencias y exigencias, con lo cual, las oportunidades de verlo personalmente estarán limitadas a los eventos, reuniones y otros actos que más adelante explicaremos, siempre con el fin de hacer equipo y fidelizar.

Según a qué profesionales estemos acogiendo y si procede, se les mostrarán en este proceso números de facturación, crecimiento, márgenes, servicios concretos a clientes... mientras proceda.

### 5.6.3 – SEGUIMIENTO

Para intentar prevenir que los tecnólogos caigan en insatisfacción, desmotivación... para intentar prever cualquier malestar o necesidad de cambios, los seleccionadores nos agendamos charlas de seguimiento con los empleados que hemos incorporado. Charlas informales, sin una estructura preestablecida, pero con la intención de asegurarnos que se siente motivado y todo su entorno profesional cumple con sus expectativas.

En ocasiones, y de nuevo según la estructura empresarial, nos encargamos también de las evaluaciones anuales, encuestas de clima... pero si existe departamento de desarrollo, nuestra comunicación con el empleado es más informal, más “de confianza”.

### 5.6.4 – EVALUACIONES

Una vez más, formaremos parte de este procedimiento si la estructura empresarial lo permite; pese a ser una herramienta del área de desarrollo, es habitual que participemos como entrevistador en las evaluaciones al empleado, aprovechando el vínculo generado con él desde sus inicios.

### 5.6.5 – EMPLOYER BRANDING

Ya comentamos que el *employer branding* es el arte de ser percibido como una empresa de la que sentirse orgulloso, con reputación interna y trabaja la imagen de marca desde dentro: es un *marketing* dirigido al empleado.

En tecnología somos muchas las consultoras compitiendo, y la mala fama del negocio no ayuda a frenar la fuga de profesionales; crear un *employer branding* atractivo, una imagen de marca atractiva y reconocida en el sector no es sencillo; pero usamos herramientas que nos ayudan a ser percibidos positivamente como gestores:

1. Cultura corporativa. Crear marca desde el interior, generar sentimiento de pertenencia y orgullo. Crear una cultura corporativa potente es parte de las tareas del área de *marketing*, pero para retener es importante hacer sentir al empleado orgulloso de donde está.
2. Empleados como embajadores de marca. Son los mejores transmisores del mensaje de la compañía: profesionales jóvenes e hiperconectados, donde los mensajes y la comunicación *online* vuela, son quienes mejores referencias pueden dar de tus eventos y actuaciones.
3. Actividad en las redes. El gran canal para dar a conocer la marca y cultura corporativa. Publicar las vacantes de manera creativa y atractiva.
4. Análisis y mejora. Saber si la estrategia está funcionando, probar diferentes mensajes, *hashtags*, foros... Realizar ajustes, pedir *feedback* e impresiones... El *employer branding* no es algo estático y va cambiando.

### 5.6.6 - ESPACIOS Y HORARIOS

La exigencia tras la pandemia y los nuevos modelos de trabajo en remoto, bien híbridos, o bien al 100%, es un día a día en la negociación con las nuevas altas.

La consecución de buenas prácticas laborales en materia de horarios, registros de entrada y salida y la implementación de modelos de trabajo híbridos, no solo dependen del criterio de la consultora empleadora; la norma interna que tenga el cliente para el que sea el servicio del recién contratado es la que prima, y, aunque siempre se trata de que el cliente entienda que somos sus contratantes y por tanto establecemos nosotros los horarios del trabajador, no siempre puede aplicarse por ajustes de proyecto.

Es una parte que nos genera muchos problemas, ya que no es una cuestión que podamos cambiar cuando no se concede, y esta exigencia cada vez es mayor por parte de los candidatos.

### 5.6.7 - ACOMPAÑAMIENTO DEL PROFESIONAL

La empresa, según presupuesto y cultura, organizará diferentes eventos o actos a lo largo del año con el fin de aunar a los equipos y sus profesionales, tarea complicada cuando la mayoría trabajan en remoto y no se conocen personalmente.

Pero las actividades de *team building* ayudan a hacer a las personas sentirse parte y orgullosas de pertenecer a la organización. Y una vez más es nuestra tarea el integrar a nuestros empleados en todo lo que se organice por parte de la empresa, animando a la participación e integración.

*Gaming*, desayunos de empresa, *management meetings*, participación en ferias especializadas, ponencias... son algunas herramientas que usamos para generar sentimiento al empleado.

### 5.6.8 – COMUNICACIÓN INTERNA.

Para ayudar a que el empleado se sienta parte de la empresa, es necesario hacerlo conocedor de noticias de la compañía, participación en eventos, proyectos ganados... La *intranet* es el foro habitual en las empresas tecnológicas para comunicarnos con los empleados y mantenerlos al día de aspectos relevantes y que además ayudan a generar cultura empresarial.

Los profesionales tecnológicos, además, suelen ser inquietos en su área, y poder comunicarse con otros expertos o *gurús* de su tecnología, que son compañeros de su misma empresa (que están en otros clientes), pero de los que pueden aprender u obtener recomendaciones, consejos o ayuda, suele funcionar para fidelizar.

Un espacio para publicar blogs técnicos, con recomendaciones o “atajos” tecnológicos es una buena herramienta también de comunicación interna. Facilitar la comunicación entre los tecnólogos ayuda en la fidelización.

También solemos emitir (o *marketing* en colaboración con recursos humanos) una *newsletter* con una periodicidad concreta (mensual o trimestral) en la que damos a conocer últimos éxitos, proyectos ganados, nuevas altas, participación en ferias o noticias relevantes del sector.

## 5. CONCLUSIONES

Satisfecho mi objetivo principal, que era el de analizar y exponer, junto con el de dar a conocer las peculiaridades y dificultades que tratamos los profesionales de selección y retención en las TIC, como principales conclusiones de mi trabajo encuentro varias reflexiones.

La **rotación y la retención son el gran desafío del sector tecnológico**, debido, en buena medida, a una serie de tendencias que se prevén:

- Por una parte, la **escasez de profesionales va creciendo**. El número de estudiantes universitarios en las ramas de informática apenas ha ampliado sus plazas en la última década, tesitura que ocurre no sólo en España, sino también en Europa; de modo que a la batalla del reclutamiento que ya hay en nuestro país se suman nuestros vecinos europeos al reclutar ofreciendo sueldos más competitivos y 100% modalidad remota (afortunadamente también piden nivel de idioma fluido y ahí en España no llegamos al mínimo exigido; entiéndase “afortunadamente” porque retiene la fuga, desde luego).

Como dato a este asunto, según *The Valley Digital Business School* (2023), actualmente en España hay unas 100.000 vacantes sin cubrir en el sector tecnológico, de las cuales el 50% son desarrolladores de software y perfiles de ciberseguridad, y la otra mitad se la reparten analistas de datos, ingenieros de telecomunicaciones y administradores de sistemas.

- Por otra parte, nos encontramos la **exigencia cada vez mayor de los profesionales en sus negociaciones de condiciones**. La necesidad de estos perfiles los ha convertido en personas extremadamente demandadas, que son conscientes de ello y lo usan además como arma de negociación.

- Existe una **guerra de precios entre las consultoras**, lo que limita las tarifas y salarios máximos a ofrecer, así como la lucha entre ellas por el escaso talento digital.

Como dato, la Guía Salarial Adecco del Mercado Laboral publicó a finales de 2022 sus previsiones para el año 2023 y no se equivocaba: los perfiles IT serán los más demandados debido a los procesos de transformación digital de las compañías, ciberseguridad y necesidad de infraestructuras que faciliten el trabajo en remoto de sus colaboradores (Adecco, 2022). Esta guía solo se centra en posiciones cuya banda salarial está por debajo de los 40.000 €/brutos al año, lo que sesga el resultado ya que se manejan salarios mayores habitualmente en este sector.

Tampoco se equivocaba al predecir que los salarios en IT seguirán al alza debido al desequilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales; pese a la inestabilidad general, la tendencia positiva de los últimos cinco años se explica por la lucha por el talento tecnológico entre las empresas y la fuga a la empresa extranjera con las posibilidades de trabajar en remoto.

- Nos encontramos ante un **desafío con las personas, pero también con el sector: las tecnologías se multiplican**, nuevas versiones nacen a diario, y los expertos en selección, además, tenemos que estar al día de todas las novedades para poder cumplir con nuestra misión principal: seleccionar al talento más adecuado.

- Ante la **Inteligencia Artificial** (IA) y su impacto en nuestro día a día estamos expectantes; si bien es cierto que nuestro trabajo en recursos humanos requiere de la detección de componentes personales que no hay máquina que pueda determinar (con lo cual, personalmente no veo nuestros puestos de trabajo en riesgo), la otra parte es que tenemos que avanzar en conocer detalles rápidamente, porque estamos empezando a reclutar ya perfiles con ciertos conocimientos específicos sobre herramientas relativas a IA (como Chat GPT, DeepL, Synthesia, Salesforce Einstein, etc).

Para mí particularmente, **no se trata de retener el talento: se trata de que el talento elija quedarse**. Nos encontramos ante grandes dificultades, y las TIC somos intermediarias, con capacidad negociadora limitada. Si el profesional decide irse, poco podemos hacer. Todo fluye mejor cuando él mismo está convencido de su proyecto, de su empresa, tanto en valores, calidad profesional y humana, compromiso social... Funciona como el mejor embajador, promueve iniciativas, mentoriza y fideliza a los de su alrededor... Creo que es de los mejores retenedores de talento en las empresas cuando no tenemos presupuesto para negociar: los **referentes**.

Toda actividad que involucre a sus profesionales, los aúne bajo la marca de la empresa, los haga partícipes y valorados, conseguirá con tiempo resultados positivos en sus números de rotación.

E intentar obtener margen para desarrollar las carreras de los profesionales con inquietudes.

Con este trabajo, hemos tratado de mostrar que, ante este contexto cambiante y exigente, es **difícil encontrar el equilibrio**.

Pero unas **buenas prácticas en reclutamiento, selección y retención marcan diferencias** y generan impacto en la rotación, atracción y contratación de talento, impactando asimismo en las cuentas de resultados de manera directa.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Adecco. (2022). Guía Salarial Sector IT 2022. <https://www.adecco.es/guia-salarial/guia-salarial-2022-it>
- Administración de RRHH. (Sin fecha). Selección de personal. *Recursos Humanos Blogspot*. <https://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/10/seleccion-de-personal.html>
- AEC, Asociación Española de Empresas de Consultoría. (Sin fecha). La relación calidad-precio en el sector TI y consultoría, al amparo de la Ley 9/17 de Contratos del Sector Público. <https://aeconsultoras.com/informe/la-relacion-calidad-precio-en-el-sector-ti-y-consultoria-al-amparo-de-la-ley-9-17-de-contratos-del-sector-publico/>
- Alas, C. (11 noviembre 2022). ¿Qué es un integrador de tecnología?: funciones y beneficios. *Noticias ALAS*. <https://noticiasalas.com/que-es-un-integrador-de-tecnologia-funciones-y-beneficios/>
- AMETIC (Sin fecha). Barómetro de la Economía Digital 2022. [https://ametic.es/wp-content/uploads/2022/11/barometro\\_economia\\_digital\\_ametic\\_2022\\_sep.pdf](https://ametic.es/wp-content/uploads/2022/11/barometro_economia_digital_ametic_2022_sep.pdf)
- Blasco Ruiz, R.D., Cantera Herrero, F.J., Castaño Collado, M. G., Fernández Ordás, C., Gallardo Izquierdo, C., Hidalgo Vallejo, A., De La Merced Montalvo, G., Losada Ferreiro, M.A., Manzano Fernández, M.D., Prieto Zamora, J.M., Romeo García, M.A., Salgado Velo, J.F., Seisdedos Cubero, N., Tejada Artigas, C., Urra Portillo, F.J. (2011). *Manual de Buenas prácticas en reclutamiento y selección*. Copmadrid.org.

[https://www.copmadrid.org/web/img\\_db/publicaciones/manual-buenas-practicas-en-rs\\_cd-pdf-582b1353b7e02.pdf](https://www.copmadrid.org/web/img_db/publicaciones/manual-buenas-practicas-en-rs_cd-pdf-582b1353b7e02.pdf)

- Cajal, M. (20 octubre 2020). Tipos de generaciones y cómo se comportan online. <https://www.mabelcajal.com/2020/10/tipos-de-generaciones.html/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill.
- Deloitte. (9 febrero 2017). *Guía para atraer y fidelizar talento millennial a tu empresa*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/guia-atraer-fidelizar-talento-millennial.html>
- Dolan, S.I.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S.F.; Schuler, R.S. (2007). *La gestión de los Recursos humanos*. 3ª edición. McGrawHill.
- Equipos y talento. (Sin fecha). El 43% de las empresas afirma haber aumentado su inversión en bienestar. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2023/04/21/el-43-de-las-empresas-afirma-haber-aumentado-su-inversion-en-bienestar/>
- Guijarro, R. D. (14 junio 2022). La facturación del sector de la consultoría creció un 8,3% en 2021. *Ediciones EL PAÍS S.L.* [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/14/companias/1655203623\\_911565.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/14/companias/1655203623_911565.html)
- Información, La. (2 abril 2021). Cuatro consejos para superar el proceso de selección en IT (no solo la entrevista).

<https://www.lainformacion.com/management/entrevista-trabajo-superar-proceso-seleccion-sector-it/2833892/>

- IOR Consulting. (13 febrero 2023). Tendencias de Recursos Humanos 2023. *IOR - Network for talents; IOR - Network of Talents*. <https://ior.es/tendencias-de-recursos-humanos-2023/>
- IT Digital Media Group. (2022). Los salarios en el sector TIC seguirán al alza en 2023. Actualidad. <https://www.ituser.es/actualidad/2022/11/los-salarios-en-el-sector-tic-seguiran-al-alza-en-2023>
- Llamas, J. (11 mayo 2021). Era digital. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/era-digital.html>
- López Barra, S; Ruiz Otero, E.; Gago García, L.; García Leal, C. (2017). *Gestión de recursos humanos*. Mc Graw Hill,
- Michael Page. (Sin fecha). Cinco consejos para retener tu talento tecnológico. <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/desarrollo-profesional-y-retenci%C3%B3n-de-talento/cinco-consejos-para-retener-tu>
- Navarro, J. (2023, 15 febrero). Qué es e-recruitment o reclutamiento 2.0. *TIC Negocios*. <https://ticnegocios.camaramadrid.es/servicios/tendencias/que-es-el-e-recruitment/>

- Outsourcing de TI (1 septiembre 2020). ¿Qué es y cuáles son los beneficios para su compañía? *MJV Technology and Innovation*. <https://www.mjvinnovation.com/es/blog/outsourcing-ti-cuales-son-los-beneficios-para-su-compania/>
- Rentero, A. (17 octubre 2022). El sector TIC en España vuelve a crecer como antes de la pandemia. *Silicon*. <https://www.silicon.es/el-sector-tic-en-espana-vuelve-a-crecer-como-antes-de-la-pandemia-2465819>
- Rives Giner, G.; Perelló Marín, M.R.; Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de Recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- Ticjob. (7 febrero 2023). Tendencias de atracción de talento IT en 2023. <https://blog.ticjob.es/tendencias-de-atraccion-de-talento-it-en-2023/>