

**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



**Facultad de Economía y Administración**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS CON ORIENTACION  
AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

*El impacto del perfil profesional "Job Jumper" en el proceso de  
reclutamiento y selección de desarrollador.net en la Consultora*

*EFICACIA RH*

Autor: Felipe Isasmendi Figallo.

**Año 2021**

## PÁGINA DE APROBACIÓN

---

Tesis aprobada con:.....

### Miembros del Jurado:

NOMBRE Y APELLIDO

FIRMA

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA**

---

### **Canciller**

Monseñor Mario Antonio Cargnello

Arzobispo de Salta

### **Rector**

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo.

### **Vice- Rectora Académica**

Mg. Prof. Constanza Diedrich

### **Vice- Rector Administrativo**

Dr. Darío Eugenio Arias

### **Vicerrector de Formación**

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

### **Vicerrector de Investigación y Desarrollo**

Dr. Federico Colombo Speroni

### **Secretaria General**

Lic. Silvia Álvarez

### **Decano de la Facultad de Economía y Administración**

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

### **Jefa de la Carrera de Recursos Humanos**

Lic. María Soledad Perevicinis

## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

---

- Agradezco a Dios por guiar e iluminar el camino durante toda la facultad.
- Agradezco a mi novia Florencia Valdez Mambrini por haberme apoyado en todo momento y poder cumplir nuestros sueños de recibirnos juntos.
- Agradezco a mis abuelos y abuelas de parte Figallo e Isasmendi por ser mi guía y ejemplo a seguir.
- Agradezco a mi abuela Dora Figueroa porque sin su apoyo incondicional en todo momento de mi vida, nada de todo esto podría haber sido posible.
- Agradezco a mi familia por ayudarme en cada momento.
- Agradezco a mis amigos por el apoyo en todo momento difícil.
- Agradezco a todos los profesores/as que me ayudaron a transitar este camino y de los cuales me llevo una enseñanza.
- Agradezco a la licenciada Marines Díaz y a su equipo que me brindaron la posibilidad de poder realizar el trabajo de investigación en la consultora EFICACIA RH.

## **INTRODUCCIÓN**

El siguiente trabajo de investigación trata sobre el impacto del perfil profesional “Job jumper”, “Job Hopper” o “salta empleos” (un perfil profesional caracterizado principalmente por estar en constante búsqueda de un cambio empresarial, profesional o laboral) en el proceso de reclutamiento y selección dentro la industria IT (disciplina que se centra en los campos de los ordenadores y las telecomunicaciones).

Al día de hoy estos perfiles siguen generando polémica a la hora de realizar un proceso de reclutamiento y selección por parte de empresarios y profesionales de RR.HH ya que se viene acarreado ideas generalmente negativas con respecto a perfiles caracterizados por su corta estabilidad laboral.

Se buscó ahondar en el estudio de este perfil ya que en la actualidad es cada vez más común de encontrarlo en el mercado laboral. A nivel mundial es una característica que ha ido tomando cada vez más impulso y un rápido crecimiento hasta lograr a ser una realidad de la cual ninguna sociedad se encuentra exenta incluyendo la nuestra.

Si bien es cierto que en sociedades o países muy desarrollados esta realidad laboral es más fuerte, porque su propia estabilidad económica favorece aún más este fenómeno, la hiperconectividad y la globalización lo traslado hacia todas las sociedades.

Uno de los campos donde interviene nuestra disciplina es en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya sea en organizaciones con o sin fines de lucro.

Todo proceso de reclutamiento y selección buscará determinar quiénes son los mejores candidatos para los puestos de trabajo que se ofrecen y ahí radica la importancia de estudiar el impacto del perfil profesional “Job jumper” en el proceso de reclutamiento y selección.

Toda organización es humana al estar compuesta por personas y su éxito o fracaso es fruto del esfuerzo de los seres humanos que la componen.



## **INDICE**

<b>CAPITULO I: DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>10</b>
<b>TEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
SISTEMATIZACIÓN DE PROBLEMA.....	13
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
<b>DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>15</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>15</b>
OPERACIONALISACION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES.....	15
<b>DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....</b>	<b>15</b>
<b>DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA .....</b>	<b>15</b>
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>16</b>
<b>VARIABLES.....</b>	<b>17</b>



<b>JOB JUMPER.....</b>	<b>17</b>
DEFINICIÓN.....	17
SU RELACIÓN CON RRHH A TRAVÉS DEL TIEMPO.....	18
SU ESTIGMA EN ÉPOCA DE SARS COVID-19.....	19
PRINCIPALES MOTIVOS QUE LOS LEVA A UN SALTO LABORAL.....	19
TIPOS DE JOB JUMPERS.....	20
VENTAJAS DE CONTRATAR UN JOB JUMPER.....	21
DESVENTAJAS DE CONTRATAR UN JOB JUMPER.....	23
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>25</b>
DEFINICIÓN.....	25
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	26
RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO.....	26
SELECCIÓN DE PERSONAL.....	28
BENEFICIOS DE UN BUEN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	29
CONSECUENCIAS DE UN MAL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	30
<b>GENERACIONES.....</b>	<b>31</b>
DEFINICIÓN DE GRUPO GENERACIONAL.....	31
GENERACIÓN BABY BOOMERS.....	31
GENERACIÓN X.....	32
GENERACIÓN Y O MILLENNIALS.....	33



GENERACIÓN Z O CENTENNIALS.....	35
<b>TENDENCIAS LABORALES ACTUALES.....</b>	<b>37</b>
INTRODUCCIÓN.....	37
TENDENCIAS QUE MARCAN EL FUTURO LABORAL.....	37
<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>40</b>
<b>INDUSTRIA IT.....</b>	<b>40</b>
INTRODUCCIÓN.....	40
SU CONTEXTO EN ARGENTINA.....	41
CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA IT.....	41
ESPECIALIDADES DENTRO DE LA INDUSTRIA IT.....	42
<b>DESARROLLADOR.NET.....</b>	<b>44</b>
QUE HACE UN DESARROLLADOR.NET?.....	44
TAREAS QUE REALIZA.....	44
QUÉ SIGNIFICA .NET?.....	44
HABILIDADES REQUERIDAS.....	45
FORMACIÓN.....	45
<b>EFICACIA RH.....</b>	<b>46</b>
PRESENTACIÓN.....	46
SERVICIOS.....	46
CARACTERÍSTICAS.....	47
ESPECIALIDADES.....	47



<b>CAPITULO III: TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>48</b>
<b>PARTE 1.....</b>	<b>49</b>
PRESENTACIÓN.....	49
DESARROLLO.....	49
ENTREVISTA .....	49
ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA .....	50
<b>PARTE 2 .....</b>	<b>51</b>
PRESENTACIÓN.....	51
DESARROLLO .....	51
ENCUESTA.....	51
ANÁLISIS DE LA ENCUESTA .....	53
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>57</b>
CONCLUSIÓN.....	58
RECOMENDACIONES.....	60
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>62</b>
<b>WEBGRAFIA.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>64</b>



UCASAL  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

# CAPITULO I: DISEÑO METODOLOGICO

## TEMA

El impacto del perfil profesional “Job Jumper” en el proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora EFICACIA RH durante el año 2021.

## FUNDAMENTACIÓN

Toda organización es humana porque está compuesta por personas y su éxito o fracaso es fruto del esfuerzo de los seres humanos que la componen. El capital humano de una empresa es el conjunto de personas que forman la organización y que realizan todo aquello que “dice” y “hace” la empresa. Este capital humano a su vez está compuesto por personas de distintas generaciones con características generales diversas las cuales, con una correcta gestión de RR.HH, permitirá alinear las diferencias para así sumar y lograr resultados mejores.

El objetivo de los Recursos Humanos es que las empresas cumplan con sus objetivos, que son el principal propósito y razón de ser de la organización.

El motor de cualquier empresa son sus trabajadores. Sin ellos, la empresa no crece, por muchos recursos económicos o materiales que tenga.

Elbert Hubbard, filósofo estadounidense, decía “Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales, pero ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario”

Es por todo esto que una buena gestión de RR.HH por parte de una organización es fundamental y más aún en la actualidad donde nos enfrentamos a mercados cada vez más competitivos.

Muchas son los campos estudiados por el área de Recursos Humanos y todos ellos influyen en mayor o menor medida en el logro de los objetivos que persiguen las organizaciones. Uno de los campos donde interviene nuestra disciplina es en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya sea en organizaciones con o sin fines de lucro.

Todo proceso de reclutamiento y selección buscará determinar quiénes son los mejores candidatos para los puestos de trabajo que se ofrecen y ahí radica la importancia de estudiar la relación entre el perfil profesional “Job jumper” y el

proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora EFICACIA RH.

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El perfil profesional “Job jumper” o también conocido como “Job jopper” que se da especialmente en las generaciones “y” y “z” es un perfil que al día de hoy sigue generando polémica a la hora de realizar un proceso de selección por parte de empresarios y profesionales de RR.HH. A nivel mundial es una característica que ha ido tomando cada vez más impulso hasta lograr ser una realidad de la cual ninguna sociedad se encuentra exenta.

Si bien es cierto que en sociedades o países muy desarrollados esta realidad laboral es más fuerte, porque su propia estabilidad económica favorece aún más este fenómeno, nadie queda exento.

Años atrás los trabajadores de las generaciones “x” como los “baby boomers” tenían una mayor cautela respecto a la frecuencia con la que cambiaban de trabajo. Las empresas y los departamentos de RR.HH solían mirar con desconfianza a los candidatos que tenían varios trabajos en su currículum en un período muy corto y se preguntaban: ¿cuánto tiempo permanecerá el candidato en ésta empresa?, ¿vale la pena la inversión?, ¿por qué será que cambio tanto de trabajo? etc., buscando respuestas para entender estos perfiles laborales. Esto los llevaba a dudar, a la hora de contratar.

Si bien en la actualidad las generaciones nuevas comprenden más estos perfiles, las organizaciones están compuestas en todos sus niveles por distintas generaciones. En algunos casos hay hasta cuatro generaciones trabajando juntos, con sus respectivos puntos de vistas y formas de ver las cosas.

Es por ello que la problemática a ser investigada es como incide en la actualidad estos perfiles en los procesos de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora EFICACIA RH.

## SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué se entiende por selección de personal?

¿Cómo ven a los perfiles “Job jumper” los empleadores salteños a la hora de seleccionar personal?

¿Qué se entiende por “Job jumper”?

¿Hay relación entre el perfil “Job jumper” y las distintas generaciones?

¿Cómo se puede retener un talento “Job jumper”?

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo impacta el perfil profesional “Job Jumper” en el proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora EFICACIA RH durante el año 2021?

## **DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Los objetos de estudio del presente trabajo de investigación son el perfil profesional “Job jumper” y su impacto en el proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora EFICACIA RH durante el año 2021.

## **OBJETIVOS**

### OBJETIVO GENERAL

Analizar tanto el vínculo como el impacto del perfil profesional “Job jumper” en el proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora EFICACIA RH durante el año 2021.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir posibles consecuencias del perfil “Job jumper” en la selección de personal.

- Conocer las principales características que distinguen a la industria IT de las demás.
- Identificar diferencias generacionales dentro de esta industria.
- Conocer principales características de los “job jumper”.

- Indagar sobre qué cosas suelen atraer y captar la atención de estos candidatos a la hora de recibir una oferta laboral.
- Determinar el poder de negociación que tienen los desarrolladores.net durante el proceso de reclutamiento y selección.

## ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

En la biblioteca de Universidad Católica de Salta pude encontrar algunos trabajos relacionados con el tema a tratar en este trabajo

- Autor: Hernández, Maximiliano José, Testa “Las diferencias generacionales y su influencia en la adaptación a los cambios en las organizaciones”. Tesis de grado Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos. Universidad Católica de Salta, 2019.

Este autor analizó las variables “características propias de cada generación” y “adaptación al cambio” dando a concluir que existen distintas expectativas frente al trabajo donde las generaciones más jóvenes son motivadas no solo por la remuneración. También buscan relacionarse con gente más capacitada, aprender de otras experiencias laborales y desarrollarse profesionalmente. Se comprobó que los generación-y manifiestan mayor dependencia de la dirección de los superiores y más necesidad de feedback que los otros grupos.

- Autor: María Emilia Victorio “El liderazgo como herramienta para la integración estratégica de la diversidad generacional en empresas familiares”

Tesis de grado.

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos. Universidad Católica de Salta, 2019

Este autor analizó las variables “Características del Liderazgo” y “Integración de la Diversidad Generacional” concluyendo que la hipótesis de esta investigación, “Las características del liderazgo en la Empresa León Vidrios- Salta durante el año 2018 promueven la integración de los diferentes grupos generacionales” fue refutada.

## **HIPÓTESIS**

El perfil profesional “Job jumper” impacta de forma negativa en el proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora EFICACIA RH durante el año 2021.

## **IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

- Variable dependiente: reclutamiento y selección
- Variable independiente: “Job jumper”

## **OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES**

Reclutamiento y selección de personal: proceso mediante el cual se busca atraer candidatos para luego, en un segundo paso, seleccionar entre los profesionales reclutados a aquellos con mejores conocimientos y habilidades para desempeñar una determinada tarea dentro de la organización.

Job jumper: “Job jumper”, “Job Hopper” o “salta empleos” es un perfil profesional que abunda entre la generación “millennial” y la generación-y, caracterizados por no durar más de cinco años en el mismo puesto y buscar cambiar con frecuencia de empresa e incluso de profesión. Esto significa que a lo largo de su carrera profesional habrán estado en muchos trabajos diferentes.

## **DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

Consultora EFICACIA RH.

## **DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

10 candidatos de la industria IT

## **FUENTE DE INFORMACIÓN**

Marines Díaz (Selector de personal – IT recruiter)



UCASAL  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

# CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

## VARIABLES

### “JOB JUMPER”



### DEFINICIÓN

Antes de definir qué significa “Job jumper” es necesario definir brevemente que entendemos por perfil profesional. Un perfil profesional es el conjunto de competencias técnicas (conocimientos), metodológicas (habilidades), de relación (participativas) y personales (cualidades y actitudes) que posee un trabajador.

*“Job jumper”, “Job Hopper” o “salta empleos”: es un tipo de perfil profesional que abunda entre la generación “y” y la generación “z” caracterizados porque la mayoría no duran más de cinco años en el mismo puesto y cambian con frecuencia de empresa e incluso de profesión”. (Carrasco, 2016)*

Lo cual significa que a lo largo de su carrera profesional habrán estado en muchos trabajos diferentes.

Se bautizó así a esos jóvenes que incursionan de un puesto a otro, de una empresa a otra, incluso de un país a otro, buscando nuevas experiencias y aprendizajes.

Es una tendencia en alza en el mercado laboral mundial, de rápido crecimiento y que nos habla de una búsqueda incesante de la felicidad, traducida en trabajos interesantes, desafiantes, móviles, divertidos y que permitan un balance entre la vida laboral y personal.

*“Por poner cifras a la cuestión, la prestigiosa revista gerencial Harvard Business Review cuantificó en dos años la estancia media de un “Job Hopper” en una*

*misma empresa, al tiempo que el 75% de los empleados con este perfil reconoce estar siempre abierto a nuevas oportunidades profesionales” (Bizneo blog, s.f.)*

Si bien es cierto que en los países más desarrollados esta tendencia tiene más impulso, porque su estabilidad económica lo permite, tanto la globalización como los avances tecnológicos y la hiper conectividad permitieron saltar las fronteras laborales. También permitió a las personas de países menos desarrollados poder trabajar en empresas de todo el mundo.

*El periodo más importante de la actividad laboral va de los 25 a los 65 años. “Mientras los “baby boomers” (nacidos entre 1946 y 1964) duraban en promedio 27 años en un mismo trabajo, un candidato de la generación “millennial” o de la generación “z” ve el cambio de empleos como un camino de rápido avance y crecimiento”. ( REVISTA ISTMO, 2013)*

Ahora mismo, para las nuevas generaciones no existe el llamado “trabajo de nuestra vida”. Los empleos son cambiantes y el mercado actual necesita renovaciones dentro de las empresas cada poco tiempo.

Si les preguntamos a nuestros abuelos cuántos años estuvieron en las empresas donde trabajaron es muy probable que tengamos como respuestas números superiores a 20. Tampoco faltarán quienes respondan que trabajaron "toda la vida" en una misma compañía. Pero hoy existe una tendencia opuesta.

### SU RELACIÓN CON RR.HH. A TRAVES DEL TIEMPO

Tradicionalmente este perfil es poco interesantes para los departamentos de Recursos Humanos ya que el hecho de que no les importe cambiar de empresa con frecuencia puede ser visto por reclutadores como falta de compromiso, deslealtad, inmadurez o que no encajaba en ninguna empresa.

RR.HH. sabe que contratar a un empleado para una empresa supone una alta inversión desde que pensamos su incorporación hasta que lo gestionamos. Es una gran inversión de tiempo y recursos hasta que éste llega a ser plenamente productivo e independiente. Supongamos que el empleado se queda de uno a dos años, éste es un período de tiempo demasiado corto como para que compense los gastos invertidos.

Sin embargo, estos profesionales pueden aportar interesantes ventajas las cuales trataremos más adelante aunque sea de manera temporal. Además, se trata de un fenómeno muy común entre las nuevas generaciones de empleados,



por lo que las compañías están obligadas a lidiar con esta tendencia en el futuro si desean mantenerse en la vanguardia de su sector.

Actualmente las nuevas generaciones de RR.HH ya trabajan con este tema de manera corriente y lo abordan desde otra perspectiva.

### SU ESTIGMA EN ÉPOCA DE SARS COVID-19

Si bien algunos empleadores están cambiando su opinión sobre las oportunidades de empleo, muchos no lo están haciendo. Los cambios frecuentes de trabajo siguen siendo una señal de alerta. Los empleadores pueden preocuparse por su lealtad o porque el reclutado sólo se quede el tiempo suficiente para aprender lo que quiere y luego se vaya, lo cual es costoso para la empresa.

Por supuesto, 2020 fue un año muy particular. Si tiene cambios de trabajo en su currículum durante 2020 e incluso 2021, habrá menos recelo en torno a esos saltos laborales. Por supuesto, tendrá que explicar lo que sucedió, pero a medida que la economía se recupere y los empleadores busquen volver a contratar, es probable que cambiar de trabajo durante la pandemia no disminuya sus perspectivas de empleo.

### PRINCIPALES MOTIVOS QUE LOS LLEVAN A UN SALTO LABORAL

Los principales motivos por los que se practica el “Job hopping” son los siguientes:

- Curiosidad y deseo de conocer otros proyectos: buscar nuevos proyectos con atractivo que sean atractivos profesionalmente.
- Mejorar el salario: un “Job Hopper” de perfil tecnológico puede conseguir importantes incrementos retributivos con sus cambios de trabajo.
- Mejorar las condiciones de trabajo, tales como horarios flexibles, facilidad para el teletrabajo u otros beneficios sociales.
- No sentir compromiso con las empresas: Para ellos el “yo” es lo más importante.
- Falta de desarrollo profesional: buscar nuevos conocimientos y retos para crecer profesionalmente.

- Considerar que el cambio de empleo es clave en su desarrollo profesional: no se plantean una carrera a largo plazo en una empresa.
- Visión a corto plazo: pensar en lo inmediato, tras dos crisis mundiales y una pandemia, se han adaptado al entorno y su planificación es a corto plazo.
- Falta de motivación: Necesitan motivaciones profundas para permanecer en una empresa.
- Sentir que no se tiene en cuenta su opinión: necesitan ser escuchados y sentir que su opinión es importante.
- No recibir la formación que desean: la capacitación permanente es una necesidad que las empresas deben satisfacer si quieren retener a estos profesionales, aunque también corren el riesgo de formarlos para que luego salten a otra. Además, ellos buscan formarse en lo que ellos quieren, que puede no coincidir con lo que la empresa necesita.
- Impaciencia por crecer profesionalmente: tienen prisa por crecer profesionalmente y ansias por asumir nuevas responsabilidades.
- Falta de responsabilidad socio ambiental por parte de la organización: pertenecen a una generación que nació con educación ambiental y buscan que su trabajo impacte positivamente en la sociedad.

### TIPOS DE “JOB JUMPPER”

#### SEGÚN EL TRABAJO

- Trabajos de subsistencia: Si se ha pasado por ellos, esto indica que se ha sabido hacer frente a una falta de empleo, lo que puede aportar competencias que de otro modo no se habrían adquirido.
- Trabajo en distintas empresas del sector: Es una gran ventaja: el aspirante ha tenido oportunidad de conocer qué metodologías emplea la competencia, y esto es una información de primera mano que puede ser muy útil. Además, se han acumulado una serie de conocimientos y buenas prácticas de la profesión.

## SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO

- Aquellos cuya estadía en una misma empresa no suele sobrepasar el año: Este perfil de empleado va cambiando de trabajo, pero no posee un rumbo fijo ni una meta definida, por lo que resulta más complicado que una compañía se interese en ellos tras una entrevista personal.
- Aquellos cuya estadía es de un año en adelante: Estos “Job hoppers” son los más apreciados, ya que su motivación de cambio surge de la búsqueda de nuevos retos para crecer en su carrera profesional. Cada vez hay más empresas conscientes del valor añadido que supone contar con este tipo de personas en su plantilla.

## VENTAJAS DE CONTRATAR UN “JOB JUMPER”

Estos perfiles pueden realizar grandes aportes a las organizaciones que en su mayoría provienen de su propia característica de ser salta empleos.

- Han trabajado con muchas personas, lo que significa perspectivas distintas, formas de comunicación, creencias y hábitos que se pueden aprovechar muy bien para el trabajo día a día. La empresa resulta más maleable.
- No tienen miedo a entrar en nuevas situaciones y tomar iniciativa para familiarizarse con su nuevo entorno.
- Mayores facilidades en la contratación: De cara a contratar a un “Job Hopper”, las empresas tendrán que hacer un menor esfuerzo para persuadirles porque generalmente son estos los que muestran su interés en el puesto. De igual modo, las perspectivas a largo plazo o las opciones de promoción interna pasan a un segundo plano en las negociaciones.
- Alta productividad: este perfil suele ofrecer elevados niveles de productividad por el hecho de que ha llegado a la empresa para crecer profesionalmente.

- Experiencia acumulada: los “Job Hoppers” pueden aportar una visión mucho más amplia tanto de los procesos internos de la compañía como del mercado en general. La experiencia acumulada en otras empresas puede servir para actualizar ciertos aspectos, traen nuevas ideas y formas de hacer las cosas. También ayudan a corregir determinadas disfunciones o a valorar mejor los aspectos diferenciales de la empresa.
- Gestión de personal más dinámica: cuando los empleados no tienen en mente permanecer mucho tiempo en una misma empresa, los conflictos laborales tienden a reducirse dado que se generan menos roces entre compañeros y sus objetivos profesionales rara vez resultan incompatibles.
- Menor inversión en formación: por sus características suelen ser los primeros interesados en mejorar sus habilidades y ampliar sus conocimientos teóricos y técnicos. Por ello, se preocupan por reforzar sus competencias sin necesidad de que la empresa invierta directamente en su formación continua. Por consiguiente, pueden ofrecer un interesante ahorro de costes en la gestión de personal.
- Mejor adaptación a los cambios: pueden adaptarse mejor a los cambios que se producen en el mercado. En este caso, la rotación de personal, temida en muchas ocasiones, resulta beneficiosa al favorecer la sustitución de determinados perfiles profesionales por otros más convenientes para afrontar la nueva situación.
- Contactos profesionales: los mejores profesionales se caracterizan entre otros aspectos, por saber tejer amplias redes de contactos profesionales. Un “Job Hopper” lo tiene mucho más sencillo que otros empleados por sus constantes cambios de empresa. Así, las compañías que incorporan a estos trabajadores pueden beneficiarse de sus respectivos contactos.
- Creatividad: fruto de sus constantes cambios de entorno, un “Job hopper” es capaz de aportar ideas innovadoras para resolver los problemas.

- Capacidad de organización: tanto de manera individual como en la formación de equipos de trabajo, estos empleados presentan una gran capacidad para organizar sus tareas.

### DESVENTAJAS DE CONTRATAR A UN JOB HOPPER

Evidentemente, el “Job Hopping” también plantea importantes retos para las compañías, que deben ser capaces de responder a inconvenientes o problemas como los siguientes.

- Falta de compromiso: Ya hemos destacado que esto no significa falta de profesionalidad pero qué duda cabe de que los empleados que llegan a la empresa como un paso más en sus carreras y no suelen desarrollar un fuerte sentido de pertenencia. Consecuentemente, podría ser que su compromiso en momentos de dificultad no fuera el deseado.
- Falta de especialización: los continuos cambios de trabajo pueden provocar que adolezca de cierta falta de especialización laboral, lo cual puede complicar su adaptación a un puesto muy específico. No hay que olvidar que muchos de estos profesionales conceden una gran importancia a la formación.
- Dificultades para afrontar proyectos a largo plazo: su movilidad laboral pueden complicar la puesta en marcha de proyectos que vayan a ocupar a los equipos de trabajo durante mucho tiempo. Una buena distribución de los roles en un grupo de trabajo puede mitigar este inconveniente.
- Inseguridad: Así como muchos trabajadores que participan del “Job Hopping” asumen sus tareas con una gran determinación, a otros los cambios constantes les provoca cierta inseguridad.
- Inversión en tiempo, dinero y formación: no siempre resulta rentable invertir en una persona la cual permanecerá poco tiempo en la organización ya que no veremos el retorno de inversión.



- Dificultad para conocer sus logros y resultados reales: pues al no acumular un tiempo suficientemente largo, los resultados a largo plazo son difíciles de conocer e identificar.

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



### DEFINICIÓN

Podemos definir a este proceso como el medio a través por el cual elegiremos al candidato que cumpla con la mayor parte o con todas las exigencias que el puesto requiere.

El proceso de reclutamiento y selección de personal da inicio cuando se presenta una vacante dentro de una empresa y necesario ocuparla lo más pronto posible cumpliendo con los requerimientos establecidos.

Este proceso debe ser coherente con la planeación estratégica de la empresa, de tal modo que se encamine y haga sinergia con los objetivos de la organización. Es importante que dentro de la planificación se incluya este proceso a que contar con personal apto para las operaciones, constituye un punto clave para lograr una organización competitiva y productiva.

Para alcanzar la calidad y eficiencia lo más importante es contar con el personal adecuado, por ello las áreas de recursos humanos de las empresas adquieren cada vez mayor importancia.

Se requiere de un excelente y exhaustivo proceso para seleccionar el candidato más apropiado para ocupar el puesto y de esta manera aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la empresa.

Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del candidato con las especificaciones del puesto.

Cuando la selección no se realiza bien y el departamento de recursos humanos no logra los objetivos, se puede producir que se impida el ingreso a la organización de una persona con gran potencial y se permita el ingreso de alguien que puede afectar el éxito de la organización.

En consecuencia, el proceso de reclutamiento y selección no se debe tomar con ligereza y se debe dejar a un lado aquella visión tradicional según la cual los

procesos de reclutamiento y selección son actos puntuales o burocráticos dentro de la organización para pasar a integrar dicho proceso como parte fundamental de la vida y crecimiento de nuestra empresa.

## RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Chiavenato lo define como: *“Conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”.* (Idalberto Chiavenato, 2009)

Por lo tanto, *“el reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización”.* (García, 2019)

El reclutamiento se asienta en las actividades relacionadas con la indagación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

## RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

- El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas y más motivadoras mientras que el reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y por lo tanto fuera de la organización.
- El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor y el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas.
- El reclutamiento interno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

- El reclutamiento interno funciona por medio de ofertas de promociones (puestos más altos y por tanto más complejos) y de transferencia (puesto del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situado en otra área de actividad de la organización). Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, a efectos de alcanzar y atraer a los candidatos más idóneos.
- Ambos reclutamientos contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.
- En el reclutamiento interno el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento de la empresa, su cultura y sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa.
- Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin.
- El reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general
- el reclutamiento externo aporta innovación y cambios a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez y una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.

Con un proceso de reclutamiento y selección mixto podremos lograr experiencias externas a la empresa, ayudará al buen desenvolvimiento de la misma logrando la entrada de recursos humanos con diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y casi siempre una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Al mismo tiempo podrá favorecer a sus trabajadores internos ofertándole nuevas oportunidades, ascendiéndolos o transfiriéndolos a un puesto de trabajo superior al que tienen.



	RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
¿Qué es?	Los candidatos son trabajadores de dentro de la empresa	Se buscan los candidatos fuera de la empresa
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una manera rápida y barata de encontrar candidatos.</li> <li>- El trabajador ya conoce la empresa y ya está adaptado</li> <li>- Es muy motivador para nuestros empleados, que ven que se les tiene en cuenta cuando surge una vacante</li> </ul>	Podemos conocer a más candidatos que sean más idóneos para el puesto.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos limitamos las posibilidades de acceder a más candidatos.</li> <li>- Pueden surgir conflictos entre los propios trabajadores que rivalizan por el mismo puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este procedimiento es más caro</li> <li>- Podemos desmotivar a los trabajadores por buscar empleados fuera</li> </ul> <p style="text-align: right;"><small>Fuente: <a href="http://www.econosublime.com">www.econosublime.com</a></small></p>

## SELECCIÓN DE PERSONAL

Chiavenato afirma que *“la selección consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita”*. (Idalberto Chiavenato: *“Administración de recursos humanos”* Año: 2009)

El proceso de selección por tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia, la eficacia y el desempeño humano dentro de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital humano que la organización debe preservar o enriquecer.

La selección de personal es la elección entre un grupo de candidatos cualificados que fueron captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñarse de la mejor forma posible en un puesto.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales de los candidatos.

Una buena técnica debe tener atributos, como rapidez, confiabilidad y además debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato para así predecir su comportamiento en el puesto.

Estas técnicas son un proceso de comparación debido a que confronta los requisitos del cargo obtenidos de la descripción y el análisis de cargo con el perfil del aspirante.

### BENEFICIOS DE UN BUEN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Encontrar candidatos a través de un buen proceso de reclutamiento y selección ofrece beneficios tanto para la organización como para el propio trabajador por ejemplo:

- Reduce la rotación y aumenta la moral de los empleados: cuando una organización contrata a personas con las habilidades laborales adecuadas, el resultado final suele ser trabajadores más felices, tasa de rotación más baja y una moral más positiva.
- Ayuda a construir tu marca empleadora: cuando una empresa comienza a contratar, el público y los posibles candidatos investigan sobre ella. El perfil público y la presencia en línea de tu empresa son importantes ya que permiten marcar una primera impresión, es por eso que reclutar y seleccionar candidatos es una buena oportunidad para construir una marca empleadora sólida.
- Rapidez: un proceso bien diseñado puede ayudar a llenar muy rápidamente una vacante. Como resultado, la interrupción en la producción o los servicios debido a la falta de personal puede controlarse o eliminarse por completo.
- Diversificación: permite a los empleadores diversificar su fuerza de trabajo si se realiza externamente. Esto significa que puede ayudar a la compañía a comprender y trabajar con una base de clientes más grande y a innovar e implementar múltiples filosofías.
- Permite ubicar al hombre adecuado en el puesto determinado.
- Favorece la adaptación del hombre a la empresa.
- Facilita la integración de la persona a la empresa.
- Contribuye al incremento de la productividad.
- Disminuye accidentes de trabajo.
- Elimina la injusticia o favoritismos de la contratación en la empresa, etc.

## CONSECUENCIAS DE UN MAL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Al no generarse un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal, la empresa puede estar contratando a las personas sin conocer su perfil, con lo cual se genera el azar como escenario para probar a las personas hasta conseguir a la indicada para un determinado puesto. Esto genera pérdidas de recursos por cuanto se requiere tiempo y disponibilidad para entrenar y capacitar a los nuevos integrantes cuando estos no cuentan con las competencias pertinentes.

- Pérdida de productividad durante el proceso de integración: esta pérdida es normal en las nuevas incorporaciones, pero si la curva de aprendizaje es demasiado lenta porque la integración está siendo problemática, la rentabilidad de la operación puede verse seriamente dañada y provocar un estrés adicional en todos los implicados.
- Costos administrativos, que suponen la selección y contratación, además de los derivados de un eventual despido.
- Descenso en la confianza del resto de actores que forman el ecosistema de la compañía. La confianza en una empresa afecta tanto a los empleados como a los clientes, proveedores y socios. El descrédito está directamente vinculado con el descenso de los beneficios.
- Aumento de la rotación: si el error no se corrige a tiempo, si no se afina e y mejora el proceso de selección de nuevas incorporaciones, puede que esta inestabilidad del personal resulte recurrente. Por lo tanto afectará la productividad e imagen de la empresa.
- Mal ambiente: la integración inadecuada de una persona en un tiempo lógico a los ritmos de la empresa y a su cultura, provocará de forma inevitable un mal clima laboral. Este clima de negatividad afectará tanto al resto de la plantilla como al recién llegado que no se encontrará tampoco cómodo para dar lo mejor de sí mismo.

## GENERACIONES



### DEFINICIÓN DE GRUPO GENERACIONAL

Como introducción al tema, es importante definir qué se entiende por grupo generacional. Se trata de un grupo o rango de edades que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.

Esta definición pone el acento en que sólo la cercanía de edad no es suficiente para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas (de carácter macro social), lo cual marca unos principios compartidos de visión de la vida, del contexto y un conjunto de valores comunes.

Actualmente en las organizaciones encontramos persona de distintas generaciones las cuales tienen características generales muy distintas. Es por eso que para comprender el perfil profesional “Job jumer” y por qué suele darse principalmente en las generaciones “y” y “z”, tenemos que comprender cuales son las diferencias generacionales.

### GENERACIÓN “BABY BOOMERS” (1945 Y 1964)

La primera generación que encontramos en las empresas es la llamada “baby boomers”. Es nombrada así por el caracterizado boom de natalidad que se dio en ese periodo especialmente en EEUU. Éstos han nacido con unos ideales muy marcados por la reivindicación de los derechos humanos, de esta forma este colectivo valora mucho el trabajo, la constancia y la fidelidad. Además, considera a su actual empresa como la única en toda su carrera y no se encuentran abiertos a un salto laboral.



Esta generación la componen los nacidos en época de posguerra mundial, una época marcada por las grandes dificultades económicas.

La incorporación laboral de esta generación fue muy temprana y, durante sus largas trayectorias profesionales (normalmente en la misma empresa), han desarrollado una gran cultura del esfuerzo y del agradecimiento hacia su compañía.

*“Los “baby boomers”, centrados en la estabilidad y los que menos tiempo dedican al ocio y actividades recreativas, son los que mayores sentimientos de lealtad, fidelidad y constancia tienen hacia la empresa en la que trabajan, donde esperan permanecer el resto de su vida laboral aunque no sea el trabajo de sus sueños.*

*“Asumen la jerarquía establecida y su posición dentro de ella, por lo que valora y respetan las decisiones de sus superiores. Son, de hecho, los menos reivindicativos en cuanto a retribuciones salariales o vacaciones. Son “los líderes tradicionales”, que aportan un gran sentido de la lealtad, han desarrollado su vida profesional en organizaciones muy jerárquicas en las que han aprendido prácticamente todo lo que saben. Son por tanto muy buenos embajadores de su marca, con un gran orgullo de pertenencia”.* (Perez, 2019)

Debido a su prolongada experiencia y trayectoria en la misma empresa y, posiblemente, en la misma posición, ejecutan sus tareas de forma eficaz y sin plantear demasiados inconvenientes. Esta alta especialización y escasa movilidad también los ha convertido en la generación menos adaptable a los cambios continuos que demanda el mercado actual, es decir, se ven fácilmente alterados y temerosos cuando se plantean nuevos retos y nuevas formas de hacer su las cosas.

Los “baby boomers” son la voz de la experiencia, el trabajo estable y el esfuerzo continuo.

### GENERACIÓN X (1960 Y 1980)

La mayor parte de la población laboral activa la forma la generación “X” junto con la generación “y”, llamada así por nacer en un periodo de incertidumbre después de la Guerra Fría. Gran parte de este grupo, en la actualidad ocupa puestos de liderazgo. En esta generación ya es habitual la figura de la mujer en el mercado laboral siendo esta una característica que contrasta mucho con la generación

“baby boomers” en la cual la participación de la mujer es muy escasa. Los trabajadores de este grupo se han adaptado a la llegada de Internet, les gusta trabajar en equipo y son estables. El trabajo es su principal foco de atención y desean el desarrollo profesional dentro de la misma empresa, aunque no sin antes reflexionar sobre los cambios.

La generación “X” ocupa todavía la mayoría de los puestos del mercado laboral y especialmente los puestos jerárquicos y de toma de decisiones.

*“Conocidos también como “generación perdida”, tuvieron mayores oportunidades educativas que sus padres y crecieron en un entorno de mayores libertades y crecimiento económico, por lo que tienen más interiorizadas las máximas de acumulación de riqueza y superación personal por lo que son posiblemente los trabajadores más ambiciosos o adictos al trabajo”. (Perez, 2019)*

En cuanto a su nivel de compromiso con la empresa, la generación “X” también se destaca por su búsqueda de la estabilidad laboral y aspiran a crecer dentro de la empresa esforzándose al máximo para lograr promociones.

Son, por lo tanto, leales a sus compañías, asumiendo los valores de la organización y tienen un gran respeto por las jerarquías y las decisiones que toman.

Esperan de su empresa el reconocimiento que merecen mediante ascensos y aumentos retributivos.

Su capacidad de adaptación a los cambios es buena al igual que su capacidad de aprender.

Dadas sus cargas familiares e hipotecas, son la generación más temerosa de perder sus trabajos y buscan aferrarse a ellos ante cualquier forma posible.

Accedieron al empleo en la época de capitalismo salvaje y el trabajo lo es todo para ellos porque han vivido bajo las máximas de acumulación de riqueza, consumismo, superación personal y reflexionan bastante antes de hacer un cambio en sus vidas profesionales.

### GENERACIÓN “Y” O “MILLENNIALS” (1980 Y 1995)

Esta generación que representará la mayoría de la fuerza laboral en un futuro muy cercano, quiere disfrutar del trabajo.



Es una generación que vio con sus propios ojos como la crisis de los 90 de un día para el otro dejó a sus padres sin trabajo y destrozados anímicamente, es por esto que esta generación se caracteriza por buscar un trabajo que los haga felices y los llene, no se comprometen con ninguna organización, no les son fieles como las generaciones anteriores y no les asusta un salto laboral.

Les gusta emprender, tomar decisiones, valoran el conocimiento por encima de las formalidades y se adaptan al ritmo cambiante de los proyectos sin importarles el fracaso.

A pesar de la importancia que todavía tienen en la empresa los miembros de la generación “baby boomers”, casi todas las miradas están puestas en los “millennials” ya que se los considera la generación más preparada gracias a que tienen un acceso mucho más fácil a la universidad, al estudio de idiomas y a las tecnologías.

*“Si la nota predominante en los “baby boomers” y en la generación “X” era la búsqueda de la estabilidad en el trabajo en los “millennials” es la impaciencia y la de un escaso compromiso y fidelidad con la empresa. Una característica que se debe tanto a la precariedad del mercado laboral que se han encontrado –en el que acaban por aceptar la idea de que cualquier trabajo es transitorio e inestable- como a su propia búsqueda constante de desafíos y un trabajo que les haga feliz, más allá de las cuestiones económicas”. (Perez, 2019)*

Fruto de una concepción temporal de la empresa por parte de esta generación, resulta muy difícil que asuman los valores y la cultura empresarial como propios, especialmente si no tienen un sustento ético y social.

Esta generación es compuesta por nativos digitales que manejan la tecnología de manera intuitiva y natural.

Entre sus prioridades están los viajes, conocer el mundo, disponer de dinero, realizar un impacto positivo en la sociedad, valoran la flexibilidad en el trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

De niños fueron muy escuchados y felicitados lo que les produce una autoconfianza muy alta y esperan de sus jefes el mismo trato que tenían en casa. No conciben la vida sin tecnología, se adaptan al ritmo cambiante de las cosas y se informan en profundidad acerca de las empresas antes de trabajar, buscando y seleccionando las organizaciones que compartan sus intereses y valores.



El trabajo para ellos es un medio y no un fin en sí mismo, por lo tanto evitan trabajos que consideren poco motivadores y empresas que no contribuyan de alguna forma a la sociedad (responsabilidad social empresarial).

No creen en las jerarquías verticales y si en los mentores, dando mayor peso a la labor del responsable departamental que al propio director.

Muestran interés por las herramientas tecnológicas (ya no consideran necesaria una reunión presencial, prefieren videoconferencias o el uso de redes sociales o whatsapp, evitando largas y tediosas juntas, mejorando de esta forma la gestión del tiempo laboral).

El salario es importante pero no prioritario a la hora de seleccionar un trabajo, sus objetivos son sentirse motivados con lo que hacen y tener la posibilidad de desarrollarse laboralmente. Están en permanente búsqueda de empleo y se encuentran muy dispuestos a un salto laboral “Job jumper”, por ello la retención de estos talentos es una ardua tarea para las empresas y los departamentos de RRHH.

### GENERACIÓN “Z” O “CENTENNIALS” (95 EN ADELANTE)

La generación más reciente está compuesta por aquellos menores de 20 años, es el colectivo que empieza (o está a punto de empezar) su vida laboral. Su principal característica es la tecnología y su vida gira entorno a las redes sociales. También se caracterizan por su gran formación ya que apuestan por la autoformación que les proporciona Internet, son creativos, autodidactas, críticos, flexibles y buscan trabajos que les permitan trabajar a distancia.

Esta generación ya están comenzando a integrarse en el mercado laboral y su característica predominante es su enorme dominio de la tecnología y de las redes sociales.

Entre sus preocupaciones, al igual que la generación “Y”, se destaca el encontrar un trabajo acorde a su vocación en el que puedan ser felices por encima de aspectos económicos o de promoción.

Muchos aspiran a tener sus propias empresas o bien disponer de trabajos flexibles, que les permitan realizar varias actividades a la vez.

Tienen mucha conciencia sobre aspectos medio ambientales, y una gran tendencia a mostrar su vida a través de las redes sociales, un entorno que manejan a la perfección, se sienten muy cómodos, valorados y aceptados.



*“Entre las preocupaciones de la Generación “Z” o “centennials” destaca encontrar un trabajo acorde a su vocación, en el cual puedan ser felices, por encima de aspectos económicos o de promoción”. (Perez, 2019)*

Su vida gira en torno a la tecnología. Estudian por medio de internet, leen online, interactúan por medio de dispositivos tecnológicos y acuden a YouTube para realizar sus trabajos.

**Baby Boomers**  
(Nacidos entre 1945-1964)

**Características fundamentales:**  
Lealtad y compromiso

- Repetan las estructuras corporativas
- Tienden a desarrollar toda su carrera dentro de la compañía
- Aprecian al máximo la estabilidad
- Compensan su aversión al riesgo y a la innovación con una gran capacidad de trabajo y sacrificio
- Les estimulan los retos asociados a oportunidades de crecimiento
- Reclaman más información
- Son más observadores que actores
- Para ellos el uso de las tecnologías es muy limitado

**Generación X**  
(Nacidos entre 1965-1981)

**Características fundamentales:**  
Responsables y comprometidos

- Aceptan las órdenes de la jerarquía institucional
- Mantienen la pasión por el trabajo
- Tratan de equilibrar su tiempo de trabajo con su vida familiar y actividades de ocio
- El futuro es su gran preocupación
- Se han adaptado a los cambios en los sistemas de información y en el manejo de las nuevas tecnologías
- Son excelentes gestores de equipos, capaces de unir sinergias entre todas las generaciones

**Generación Y o millennials**  
(Nacidos entre 1982-1994)

**Características fundamentales:**  
Emprendedores, exigentes, idealistas y creativos

- Acceden al mercado laboral en plena crisis económica
- Priman su propia felicidad, la flexibilidad y el buen ambiente laboral
- Lo más importante no es tanto el salario sino sentir que su labor tiene un impacto social
- Les gusta sentirse valorados, saber que tienen posibilidad de desarrollo
- Reconocen el liderazgo que marca la experiencia
- Fomentan una cultura corporativa cooperativa y flexible
- Dominan varias disciplinas, la tecnología (1ª generación nativa digital), la creatividad y la pasión
- Permanecen en sus puestos de trabajo unos 2/3 años

**Generación Z o Centennials**  
(Nacidos desde 1995-Act.)

**Características fundamentales:**  
Creativos, pragmáticos y menos idealistas.

- Su entorno es muy competitivo, con altos niveles de exigencia y de incertidumbre
- Visión pesimista sobre el futuro porque crecieron en época de recesión económica.
- Proclives a la autoformación
- Asocial el éxito al prestigio social
- Dan mucha importancia a la flexibilidad y a la libertad
- Son más emprendedores
- Buscan trabajos flexibles, a distancia, que les permitan realizar varias actividades a la vez
- Su entorno es volátil e inmediato y necesitan estar permanentemente conectados

## TENDENCIAS LABORALES ACTUALES



### INTRODUCCIÓN

En la actualidad el trabajo tiene un papel fundamental para el desarrollo y la supervivencia de las personas y sin el trabajo no se obtienen los recursos necesarios para poder tener una buena calidad de vida en la sociedad.

*“La idea de trabajo ha tenido diversas definiciones que le han otorgado menor y mayor importancia en las diferentes épocas históricas hasta conseguir de alguna manera la idea que se tiene actualmente. Por ejemplo, en la época helenista y en el imperio romano se tenía la idea de que el trabajo era una actividad degradante reservada a esclavos y mujeres, en la edad media se consideraba una tortura, durante la ilustración se considera el trabajo como algo digno con lo que se puede alcanzar la riqueza y en la revolución industrial se concibe la idea de trabajo que aún se mantiene en nuestros días ya considerándose como factor de producción”. (Montaño, 2016)*

El mundo laboral está en continua evolución. Los cambios sociales, los hábitos de consumo, las nuevas tecnologías, la crisis económica, las decisiones políticas y la globalización son factores que influyen mucho en el mercado de trabajo.

Buscar trabajo hoy es muy distinto a como era hace 20 años. Ahora el nuevo panorama laboral requiere de competencias personales y profesionales muy surtidas y en constante actualización.

### TENDENCIAS QUE MARCARÁN EL FUTURO LABORAL.

- Manejo digital de avanzada: ya no es suficiente con manejar internet o saber enviar un correo electrónico. Big Data, inteligencia artificial, robótica, etc. tendrán un impacto muy alto en el empleo del futuro por la

necesidad de contar con expertos que gestionen, controlen y actualicen todo aquello que tenga que ver con las mismas.

- Profesionales cualificados y participativos: Serán expertos en las áreas laborales donde se desarrollan y además, demandarán participar en la toma de decisiones de la empresa, exigirán transparencia en la gestión, preferirán un estilo de dirección horizontal y un sistema basado en la búsqueda de la felicidad en el trabajo.
- Más productividad y menos horas en el lugar de trabajo: Esto permitirá una mejor gestión del tiempo y un aumento de motivación de los trabajadores.
- Gestión del talento: Retener a los profesionales mejor cualificados y más productivos es una de las principales prioridades. Es por esto que las empresas tendrán estrategias de gestión del talento e invertirán sus esfuerzos en ayudar a desarrollar el potencial del trabajador, premiarán su esfuerzo y contribución a la organización.
- Aumento de la conectividad: La consolidación de las nuevas tecnologías permite trabajar en lugares distintos a la oficina. La movilidad empresarial mejora la comunicación, potencia la concentración, la creatividad y optimiza la gestión del tiempo.
- Trabajo en equipo: Sabemos que el trabajo de equipo facilita la creación de un clima de confianza, ayuda a compartir conocimientos, motiva y promueve la convivencia. El nuevo dinamismo laboral provocará un cambio de tendencia, es decir pasar del individualismo al trabajo en grupo, buscando así generando resultados más satisfactorios.
- Flexibilidad en el mercado laboral: El empleo para toda la vida desaparecerá. Los cambios de funciones, trabajos, proyectos será lo habitual y predominará los empleadores múltiples y el trabajo a través de redes de colaboración.
- Consolidación del coworking: los lugares de colaboración profesional y los espacios multiproyectos serán lo habitual ya que permitirán el aumento de la flexibilización laboral y fomentarán la productividad y creatividad.

- Generalización de políticas de RSE en las empresas: La responsabilidad social empresarial impacta positivamente en los trabajadores, en la empresa, en sus resultados y en la sociedad.

La tendencia a trabajar online o a distancia está experimentando un impulso decisivo mientras el Sars covid-19 fuerza a empresas y organizaciones a imponer políticas de trabajo remoto. El cambio repentino al trabajo digital remoto masivo de la noche a la mañana, tiene el potencial de acelerar los cambios en la forma de trabajar y en nuestras ideas sobre la organización del trabajo.

Si observamos el cuadro más amplio, el Sars covid-19 puede resultar un punto de inflexión para la transformación digital del lugar de trabajo. Parece imposible pensar en una vuelta atrás en cuanto a las formas de trabajar luego que el Sars covid 19 sea superado.

Mientras el virus continúa propagándose, por primera vez muchos trabajadores comenzaron a trabajar desde su casa, en contextos familiares y no limitados a un espacio de oficina tradicional. Sus vidas laborales se vieron enormemente alteradas. Sin embargo, para millones de trabajadores de todo el mundo que hacen trabajos puntuales por encargo, trasladar su vida laboral a internet no es algo nuevo.

Si los ciclos económicos, históricos y laborales afectan al empleo y esta nueva pandemia ha provocado un enorme desajuste en la fuerza laboral, eliminando unos empleos y generando otros en un lapso muy breve de tiempo.

El empleo como fuente de ingresos recurrentes se ha visto superado por la pandemia. La continuidad de oficios y profesiones son afectadas por cambios en el consumo, en hábitos y en los comportamientos de empresas y personas como consecuencia de esto.

## MARCO REFERENCIAL

### INDUSTRIA IT



#### INTRODUCCIÓN

*“El significado proviene del acrónimo inglés IT (Information Technology) y es una disciplina que se centra en los campos de los ordenadores y las telecomunicaciones”. (BETWEEN technology, s.f.)*

Se aplica en tareas como:

- BBDD (bases de datos).
- Creación de hardware y software.
- Simplificar procesos en Industria.
- Aumentar beneficios en empresas, desarrollando procesos IT

*“La Tecnología de la Información o IT, se plantea como una rama creciente y que no para de desarrollarse para adaptarse a un mercado cambiante en el sector tecnológico y que necesita de personal altamente cualificado y capaz de asumir los nuevos retos que se plantean. El área de IT da servicio a los múltiples departamentos que conforman una compañía y un 90% de las empresas actuales dependen de la informática en su día a día”. (BETWEEN technology, s.f.)*

Esta área es el motor del intercambio de información entre empresas y optimiza los recursos del incalculable volumen de datos que manejamos diariamente en las organizaciones.



Muchas empresas se están formando y preparando para poder captar estos talentos y tenerlos dentro de la propia empresa, lo que generaría un departamento de IT potente y estable.

Existen otras empresas de IT en las cuales por políticas propias de su departamento de Recursos Humanos (RRHH) o por decisión de su propia dirección, deciden que este talento sea manejado por otras empresas que se encargan de llevar a cabo todo el proceso y de esta forma liberarse de la carga de trabajo que supone.

Conseguir el talento de perfiles IT actualmente es primordial para alcanzar una posición de avanzada en algunos sectores donde la tecnología y la informática son las herramientas que hace triunfar o en el peor de los casos hundir una empresa.

Por su expertise, el perfil de estos ingenieros informáticos suelen ser volátiles debido a la alta demanda en un mundo híper tecnológico.

### SU CONTEXTO EN ARGENTINA

- El 51% de las empresas argentinas tiene dificultades para contratar profesionales de la industria IT.
- Por año se crean cerca de 13000 mil puestos de trabajo.
- Cada año quedan 5.000 puestos sin cubrir dentro de las empresas.

### CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA IT

- Pleno empleo
- Altos salarios
- Alta rotación
- Falta de profesionales
- Experiencia sobre estudios (el 59% de las empresas prioriza experiencia sobre formación académica)
- Condiciones laborales (remoto, flex time, home, freelance, beneficios y Gran equilibrio trabajo – vida personal)
- Dinamismo, buen clima, flexibilidad, actualización constante, creatividad, trabajo colaborativo, aprendizaje y liderazgo.

## ESPECIALIDADES DENTRO DE LA INDUSTRIA IT

### PROJECT MANAGER (LÍDER DE PROYECTO)

- Es el responsable del cumplimiento de las entregas en tiempo y forma.
- Tiene contacto directo con el cliente.
- Detecta y previene atrasos y problemas.
- Conoce e implementa herramientas y metodologías que aseguren la calidad del proyecto.
- Define tiempos, costos, calidad y recursos.
- Planifica, controla, negocia y lidera.
- Predominan las habilidades blandas.

### ANALISTA FUNCIONAL

- Es la conexión entre cliente y desarrollador.
- Traduce lo que quiere el cliente a lenguaje técnico para que los developers sepan qué hacer.
- Releva y analiza las necesidades del cliente, entiende su negocio y define los requerimientos.
- Documenta toda la información, arma los manuales de usuario y capacita.
- Predominan las habilidades blandas.

### DESARROLLADOR, PROGRAMADOR O DEVELOPER

- Es el responsable de construir el sistema respetando los tiempos acordados por el líder de proyecto y siguiendo los requerimientos dados por el Analista Funcional.
- En ellos predominan las habilidades técnicas.

A su vez este se puede especializar en:

- **FRONTEND:** es la parte de un sitio web que interactúa con los usuarios, es visual. El desarrollador de Front debe crear sitios amigables que se vean bien en todos los dispositivos, sean interactivos y de buena resolución.
- **BACKEND:** es la parte de atrás del desarrollo, robusto y cero visual. Algunos de los lenguajes de programación son Python, PHP, Ruby, C#

(.NET) y Java. Como en muchos sitios la información se encuentra en constante cambio o actualización, una buena capacidad de respuesta y una velocidad óptima del sitio son responsabilidades que un backend debe de afrontar.

- FULL STACK: son desarrolladores todoterreno, capaces de pensar como frontend y backend, y si bien es un rol más completo, por lo general el nivel de conocimiento o especialización no llega a ser el mismo que el de un desarrollador puramente frontend o un desarrollador puramente backend.

### TESTER O QA

- Es responsable del control de calidad.
- Es quien debe asegurarse de que el sistema funciona tal y como lo indican los requerimientos funcionales.
- Utiliza el sistema, antes de ser implementado, para encontrar la mayor cantidad de fallas o bugs, antes de que llegue al cliente.
- Requiere un mix de habilidades blandas y técnicas.

## DESARROLLADOR .NET



### QUE HACE UN DESARROLLADOR.NET?

Un desarrollador .NET diseña, desarrolla y mejora soluciones de software con base en los requerimientos del negocio. Adicionalmente, sus responsabilidades suelen incluir el soporte y mantenimiento de los desarrollos y aplicativos bajo su responsabilidad. Es un perfil caracterizado por ser netamente técnico

### TAREAS QUE REALIZA

- Diseñar, implementar, desarrollar y mantener software.
- Identificar problemas de negocio para diseñar soluciones de software.
- Programación aplicaciones web y de escritorio en entorno .NET.
- Diseño y desarrollo de nuevos aplicativos.
- Automatización de procesos.
- Gestión de proyectos de desarrollo de software.
- Testeo de aplicaciones y software.
- Brindar soporte técnico especializado.
- Crear documentación técnica y documentación de cambios.

### QUÉ SIGNIFICA .NET?

.NET es un lenguaje de programación de Microsoft y uno de los entornos de desarrollo de software más relevantes de la actualidad, prácticamente desde que Microsoft lo lanzó, en 2002.

Este lenguaje de programación fue pasando por actualizaciones:

- 2015, Microsoft lanzó .NET Core.
- En noviembre del 2020 Microsoft lanzo .NET5

### HABILIDADES REQUERIDAS

- **TECNICAS:** El dominio del entorno .NET, desde su versión previa hasta la versión actual es el principal diferenciador de un programador .NET. Sin embargo, también es común que las empresas requieran habilidades y conocimientos complementarios.
- **SOCIALES:** un desarrollador de .NET necesita ser creativo, ser capaz de trabajar de forma independiente y tener un pensamiento lógico y analítico. Además necesitará capacidades de organización y comunicación.

Al igual que la mayoría de los desarrolladores, un programador .NET puede formar parte de un equipo dedicado a tiempo completo, donde las responsabilidades de soporte y mantenimiento operativo son predominantes. Otro papel, normalmente más cotizado, son los proyectos donde un desarrollador .NET puede formar parte de un equipo de consultoría o ejercer sus funciones como FreeLancer.

También puede trabajar prácticamente en cualquier empresa, es más común que asuman roles operativos en empresas de sectores económicos e industriales tradicionales, tales como Alimentos y Bebidas, Manufactura, Comercio Mayorista y Minorista, etc.

### FORMACION

- computación, ingeniería en sistemas, informáticas
- certificaciones relevantes
- experiencias previas

## EFICACIA RH



### PRESENTACION

Eficacia Rh es una Consultora de Relaciones del Trabajo fundada en 2013 que busca identidad propia a partir de su honestidad, lealtad hacia sus clientes y la eficacia en encontrar al talento deseado.

Busca durante todo el proceso de reclutamiento y selección trabajar de una manera totalmente empática con todos los candidatos, colaborar en el desarrollo de su carrera profesional y sus elecciones.

Su propósito es evangelizar las buenas prácticas de reclutamiento y selección, brindando procesos sumamente empáticos, dando como resultado buenas experiencias en las personas que se acerquen a ellos en búsqueda de trabajo.

Trabajan con una atención personalizada en todo el proceso de selección, tanto para el cliente como para los candidatos.

Cuentan con dos unidades de negocio, una especializada en perfiles IT y otra especializada en búsquedas generalistas e industriales.

Conocen cada puesto de la línea de producción así como también gerenciales y mandos medios.

Cuentan con un respaldo de 10 años de experiencia reclutando personal para compañías de tecnología y plantas industriales, los que los transforma en una consultora de renombre y confianza.

### SERVICIOS

- Búsqueda y selección de personal.
- Psicotécnicos realizados por psicólogo especialistas en perfiles IT.



UCASAL  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

- Consultoría en relaciones de trabajo.

### CARACTERISTICAS

Tamaño de la empresa: Entre 1 y 10 empleados

Sede: Santo Tomé 5300; Versalles, Ciudad autónoma de Buenos Aires, AR

Tipo: De financiación privada

### ESPECIALIDADES

Reclutamiento y selección de perfiles IT, generalistas e industriales.



UCASAL  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

# **CAPITULO III: TRABAJO DE CAMPO**

## PARTE 1

### PRESENTACIÓN

En esta primera parte para indagar más en profundidad sobre la temática se realizó una entrevista a la Licenciada Marines Díaz, (encargada del proceso de reclutamiento y selección de desarrolladores.net en la consultora EFICACIA RH.).

Marines Díaz: Lic. En RRHH egresada de la Universidad Católica de Salta, Selectora de Personal - IT Recruiter - Reclutadora y Asesora en Empleabilidad. Actualmente se desempeña como selectora de personal en la consultora EFICACIA RH.

Su trabajo se desarrolla de forma remota lo que le permite trabajar desde Salta, su ciudad natal.

### DESARROLLO

Durante el desarrollo de la entrevista, se buscó relacionar mediante una serie de preguntas las variables de estudio y mediante esta relación poder analizar tanto el vínculo como el impacto del perfil profesional “Job jumper” en el proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora Eficacia RH. Se optó por una entrevista de tipo presencial al poder contar con la presencia de la licenciada Marines Días en Salta, y una entrevista de tipo abierta que permitió un diálogo más relajado, generar un clima de confianza y obtener respuestas más espontáneas y fluidas.

### ENTREVISTA

1-¿Qué tipo de permanencia laboral encuentran en este tipo de industria y más específicamente en el puesto de desarrollador.net?

2-¿Porque creen que esta industria y este puesto suele tener una gran rotación laboral?

3-¿Cuál es el periodo promedio que suelen ver en este puesto específico?

4-¿Observan alguna relación entre generaciones y la estabilidad laboral en este puesto?

5-¿Es común una gran rotación en los desarrolladores.net?



- 6-¿Cuáles son los beneficios e inconvenientes que suelen percibir en un salto empleos?
- 7-¿Existe alguna relación entre lugar de residencia del desarrollador.net y su rotación laboral?
- 8-¿En alguna etapa del proceso de reclutamiento y selección hacen referencia a su futuro en la empresa?
- 9-¿Cómo detectan si una persona permanecerá un periodo largo o corto en una empresa?
- 10-¿Cuánto suelen tardar en promedio para cubrir una vacante de desarrollador.net?
- 11-¿Qué factores generan que los desarrolladores.net suelen saltar tanto de empleo?
- 12-En el caso en que se encuentren con candidatos con mucha y poca rotación laboral, ¿esta cuestión produce alguna inclinación favorable para algún candidato?
- 13-En caso de candidatos con gran rotación, ¿les genera algún ruido?
- 14-¿Qué tan común es encontrar candidatos FreeLancer?
- 15-¿Cómo es la oferta y la demanda laboral de desarrolladores.net?

### ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

La entrevista realizada a la Licenciada Marines Días permitió indagar en cuestiones específicas y propias de la industria IT, el Job jumping dentro de esta industria y las principales características de este mercado.

En cuanto a las características de la industria IT, nos encontramos en un mercado laboral de pleno empleo, es decir que existe una gran demanda laboral en relación a la escasez de oferta, el cual descubrimos una gran competencia por los candidatos dentro de las consultoras de RRHH ya que estos tipos de perfiles en la actualidad son muy solicitados. Es una industria caracterizada por su alta rotación ya que las características propias de este mercado laboral lo permiten y por su gran capacitación y actualización continua de los candidatos. Las ofertas laborales suelen ser en muchos casos por finalización de proyectos o por contratación FreeLancer, esto produce que los trabajadores de esta industria suelen tener en sus currículos vitae una gran cantidad de trabajos en cortos periodos de tiempo. Todas estas características permiten que los



trabajadores dentro de esta industria y particularmente los desarrolladores.net cuenten con un gran poder de negociación a la hora de negociar su contratación en comparación con industrias más tradicionales.

En relación al Job Jumping dentro de esta industria, no es mal visto, ya que por características propias de la misma, de este mercado laboral y de estos perfiles es algo sumamente habitual que los candidatos pasen por muchos trabajos en cortos periodos.

Estos tipos de perfiles no solo valoran las cuestiones económicas a la hora de trabajar en una empresa sino que también le dan mucha importancia a las posibilidades de capacitación continua, de trabajar con tecnología de punta y a enfrentar proyectos que les generen un reto. La remuneración dentro de esta industria es muy elevada ya que al estar ligada a este mercado laboral específico encontramos un nivel remunerativo muy por arriba del resto de las industrias.

## **PARTE 2**

### **PRESENTACION**

En esta segunda parte del trabajo de campo se realizó una encuesta a distintos candidatos seleccionados de la industria IT por la selectora Marines Días, buscando así indagar más sobre la estabilidad laboral en esta industria particular.

### **DESARROLLO**

La encuesta se realizó mediante preguntas cerradas en la cual los encuestados deben escoger una respuesta entre las distintas opciones que se les ofrecen.

### **ENCUESTA**

Encuesta realizada a 10 trabajadores de la industria IT que viven en distintas provincias de Argentina.

1) ¿Qué periodo de tiempo a usted le gustaría permanecer en una empresa en la cual se siente a gusto?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años MAX

- De 2 a 3 años Max
  - Más de 4 años
- 2) ¿Cómo consideran que es la demanda laboral dentro de su industria?
- Muy baja
  - Baja
  - Media
  - Alta
  - Muy alta
- 3) ¿Suelen recibir ofertas laborales mientras se encuentran trabajando en algún proyecto o empresa?
- Si
  - No
- 4) ¿Alguna vez se encontraron activos en búsqueda de empleo por un periodo largo de tiempo?
- Si
  - No
- 5) ¿Conocen sobre la situación actual del mercado laboral de la industria IT?
- Si conozco
  - Conozco poco
  - No conozco
- 6) ¿Qué poder de negociación consideran que tienen a la hora de negociar su contratación o servicios?
- Muy bajo
  - Bajo
  - Medio
  - Alto
  - Muy alto

## ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

1)



Mediante esta pregunta se pudo determinar que 7 de cada 10 trabajadores de la industria IT les gustaría permanecer cuanto máximo un periodo de dos años en una empresa en la cual se sienten a gusto, lo que ratifica la información recopilada sobre la estabilidad laboral de los trabajadores en esta industria particular.

Este resultado nos arroja un reflejo muy marcado de la estabilidad laboral que desean los trabajadores IT y que a pesar de que se sientan o no a gusto dentro de una organización, estarán dispuestos a un salto laboral.

2)



Por medio de esta pregunta se puede determinar que la mayoría de los trabajadores encuestados consideran que el nivel de demanda laboral ofrecida por la industria IT es muy alta.

Nos encontramos ante una industria de pleno empleo en la actualidad es decir que la demanda de trabajo por parte de esta industria es mayor a la oferta disponible, permitiéndoles a los trabajadores conseguir con gran facilidad un trabajo.

3)



9 de cada 10 trabajadores encuestados recibieron ofertas laborales mientras desarrollan algún proyecto o mientras se encuentran trabajando en una empresa. Este resultado obtenido se encuentra muy relacionado con la encuesta anterior en la cual se pudo determinar que nos encontramos ante una industria de pleno empleo.

Ante la gran competencia por trabajadores IT, las empresas buscan captar candidatos de otras organizaciones sean competencia directa o no mediante ofertas laborales superadoras o por medio de distintas estrategias que les permiten captar su atención.

4)



La totalidad de los trabajadores encuestados no estuvieron en búsqueda activa de empleo por un largo periodo de tiempo.

Esta gran unanimidad de respuesta refleja que nos encontramos frente a una industria con una muy alta demanda laboral. Los trabajadores capacitados para esta industria no tienen inconvenientes a la hora de conseguir trabajo y sus periodos de desocupación son breves.

5)



El 100% de los encuestados tienen en mayor o en menor medida conocimiento acerca de la situación actual del mercado laboral de la industria IT, 2 trabajadores conocen en menor profundidad y 8 en mayor profundidad sobre el tema.

Este conocimiento les permite a los trabajadores contar con un mayor poder de negociación a la hora de vender u ofrecer su fuerza laboral ya que al conocer el contexto en el cual se encuentran pueden utilizar esta información para beneficio propio y como herramienta de negociación.

6)



Los encuestados consideran en amplia mayoría que su poder de negociación a la hora de negociar su contratación o de prestar un servicio es muy alto.

El contar con un alto poder de negociación les permite de cierta forma sentirse más cómodos para plantear sus puntos de vista y buscar imponer ciertos requisitos.



# **CAPITULO IV: CONCLUSION Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIÓN

La presente investigación, tuvo como objetivo principal, analizar tanto el vínculo como el impacto del perfil profesional “Job jumper” en el proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora EFICACIA RH durante el año 2021.

Durante el desarrollo del trabajo de investigación, se buscó indagar en todos los aspectos relacionados a la temática en cuestión.

En función a los resultados obtenidos de la entrevista, la información recopilada y la encuesta realizada a trabajadores de la industria IT, se puede concluir que: El perfil profesional “Job Jumper” NO impacta de forma negativa en el proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora EFICACIA RH, por las consideraciones que se exponen a continuación:

- Es una industria en constante transformación y desarrollo, lo que genera que los candidatos busquen actualizarse, capacitarse y trabajar en proyectos en los cuales se apliquen tecnologías de punta, permitiéndoles una constante adaptación a las mismas.
- Es un sector con personal altamente cualificado ya que requiere de muchos estudios y capacitación continua, lo que genera una búsqueda constante de capacitación por parte de estos trabajadores.
- Éste mercado laboral se caracteriza por tener, no solamente en la Argentina sino que también a nivel mundial, una muy alta demanda laboral y una escasa oferta para cubrir las vacantes disponibles. Ésta característica la transforma en una industria de pleno empleo.
- Los grandes avances tecnológicos en un mundo hiperconectado y la consolidación del trabajo remoto, les permitió a los trabajadores de esta industria ofrecer su fuerza laboral más allá de las fronteras geográficas, lo que produjo que este mercado laboral se extienda a nivel mundial, es decir que un desarrollador.Net puede trabajar desde su casa en cualquier parte del mundo.

- Como consecuencia de la gran disparidad entre oferta y demanda laboral en esta industria, este puesto es muy complicado de cubrir, producto de esta situación los reclutadores suelen captar trabajadores de otras organizaciones mediante ofrecimientos de mejores condiciones laborales, incentivos y remuneraciones superiores.
- El cubrir una vacante de desarrollador. Net, suele ser un proceso largo debido a la gran disparidad anteriormente mencionada que encontramos en este mercado laboral.
- El poder de negociación de estos candidatos es muy alto producto de las propias características de este mercado y la gran importancia que tienen en la actualidad estos puestos para las empresas ya que la tecnología es el principal factor para sobrevivir y generar una ventaja competitiva en un mundo cada vez más tecnológico.
- Es un mercado laboral caracterizado por tener trabajadores part time o FreeLancer, ya que suelen ser muy comunes las contrataciones para proyectos específicos, por ende los candidatos suelen tener muchas experiencias laborales en cortos periodos de tiempo.
- Una característica fundamental de esta industria y específicamente de los desarrolladores.net es que no se encuentran en búsqueda activa de trabajo sino que todo lo contrario, les suelen proponer ofertas de trabajo sin que las estén buscando.
- Todo lo mencionado anteriormente produce que los salarios de desarrolladores.Net sean muy elevados, generalmente pactados en dólares y que tengan alta rotación al contar con las condiciones de mercado óptimas para realizarlo.

Por estas cuestiones, en los procesos de reclutamiento y selección dentro de esta industria y específicamente cuando se busca cubrir una vacante de desarrollador.net, NO tiene un impacto negativo la gran rotación laboral en cortos periodos de tiempo.

En función a lo descrito, se puede decir que la hipótesis planteada al inicio del trabajo (El perfil profesional Job jumper impacta en forma negativa en el proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.NET en la consultora EFICACIA RH durante el año 2021) no se comprueba, es decir que: El perfil profesional

“Job jumper” NO impacta de forma negativa en el proceso de reclutamiento y selección de desarrollador.net en la consultora Eficacia RH.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Primera recomendación: Como se pudo determinar por medio del trabajo investigativo en este tipo de industria es muy común el Job jumping, por esta cuestión no se debe ver de manera negativa que los candidatos hayan pasado por muchas experiencias laborales en un periodo de tiempo corto. Siempre será bueno el indagar en experiencias pasadas de trabajo para conocer más sobre el candidato y sus características.
- Segunda recomendación: Por características propias del rubro, es importante no solo atraer a los candidatos mediante una propuesta económica tentadora, sino que también es más que importante el ofrecerles proyectos enriquecedores con posibilidades de capacitación continua en las nuevas tecnologías.
- Tercera recomendación: En relación a la propuesta económica, no debe sorprender que el candidato demande una oferta económica superadora a la ofrecida, ya que es muy común en este tipo de industria, debido a que cuentan con gran poder de negociación.
- Cuarta recomendación: Al momento de realizar un reclutamiento y selección de este tipo, es muy importante la capacitación y el conocimiento en profundidad sobre esta industria en particular ya que aquellas personas que se encuentran relacionadas a esta, suelen tener ciertos códigos a la hora de hablar y un lenguaje muy técnico. Caso contrario, en una conversación con los candidatos, se darán cuenta de forma muy sencilla si el reclutador que tienen enfrente tiene conocimientos o no sobre el tema.
- Quinta recomendación: Es muy importante que a la hora de realizar un reclutamiento y selección de este tipo, se realice un proceso muy personalizado y específico para cada candidato ya que de esta forma se

podrá captar mejor su atención dentro de un mercado caracterizado por ser de pleno empleo.

- Sexta recomendación: Es muy importante que durante y luego del proceso de reclutamiento y selección, independientemente de que fueran incorporados o no los candidatos, mantener un continuo respeto mutuo, acompañamiento y feedback, ya que en este tipo de industria, caracterizada por su corta estabilidad laboral, los candidatos podrían estar prontamente entrando a un nuevo proceso de reclutamiento y selección. Es recomendable contar siempre con una base de datos propia de candidatos para futuras vacantes que se necesiten cubrir.

Para finalizar te invito a que apliques con plena confianza las recomendaciones previas ya que son fruto de un arduo y profesional trabajo investigativo.

# BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto (2019). “Administración de recursos humanos” Ed. Mc Graw Hill.
- Jerico, Pilar (2008). “ La nueva gestión del talento” Ed. Prentice Hall
- Alles Martha (2000). “Dirección estratégica de recursos humanos” Ed. Granica
- Ulrich Dave (1997) “Recursos humanos champions” Ed. Granica

# WEBGRAFÍA

- Bizneo blog. (s.f.). *los beneficios de una nueva generación de trabajadores*. Obtenido de Bizneo.com: <https://www.bizneo.com/blog/job-hopper/>
- Garcia, L. M. (15 de 7 de 2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial*. Obtenido de POCAIP : <file:///C:/Users/Felipe/Downloads/65-Texto%20del%20art%C3%ADculo-89-1-10-20191023.pdf>
- Carrasco, E. (6 de 9 de 2016). *¿Qué es un job hopper y por qué es tan valorado por las empresas?* Obtenido de HRTRENDS: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/que-es-un-job-hopper-y-por-que-es-tan-valorado-por-las-empresas>
- REVISTA ISTMO. (19 de 2 de 2013). *Job hoppers o «salta empleos»*. Nueva forma de vivir el mundo laboral. Obtenido de ISTMO: <https://www.istmo.mx/2013/02/19/job-hoppers-o-salta-empleos-nueva-forma-de-vivir-el-mundo-laboral/>



- Perez, H. (13 de noviembre de 2019). *Dime a qué generación perteneces y te diré cuál es el 'engagement' con tu empresa*. Obtenido de revista HAZ fundacion : <https://hazrevista.org/rsc/2019/11/dime-a-que-generacion-perteneces-y-te-dire-cual-es-el-engagement-con-tu-empresa/>
- BETWEEN technology. (s.f.). *¿Qué es la Tecnología de la Información?* Obtenido de BETWEEN technology: <https://technology.between.tech/mundo-it>
- Montaña, J. O. (2 de 2016). *La concepción del trabajo y su evolución hasta la actualidad*. Obtenido de UN LIBRO EN MENTE : <https://unlibroenmente.wordpress.com/2016/01/02/la-concepcion-del-trabajo-y-su-evolucion-hasta-la-actualidad/>

# ANEXO

1-¿Qué tipo de permanencia laboral encuentran en este tipo de industria y más específicamente en el puesto de desarrollador.net?

En este tipo de industria y en todos los puestos tecnológicos la permanencia laboral es muy corta, todos estos tipos de trabajos tienen y es muy común una rotación alta

2-¿Porque creen que esta industria y este puesto suele tener una gran rotación laboral?

Para mí los trabajadores de esta industria tienen una rotación muy alta principalmente porque el mercado le permite, es un mercado en el cual encuentran muy fácilmente trabajo entonces cuando se cansan o no les gusta algo de su trabajo renuncian

3-¿Cuál es el periodo promedio que suelen ver en este puesto específico?

Los desarrolladores.net y todos los puestos de industria IT suelen quedarse muy poco tiempo en las organizaciones, generalmente no están más de dos años, algunos porque los contratan por proyectos y los que son contratos fijos a tiempo indeterminados tampoco están mucho tiempo.

4-¿Observan alguna relación entre generaciones y la estabilidad laboral en este puesto?

Si, notamos que a mayor edad la estabilidad laboral es más alta, en su mayoría los trabajadores de la industria IT suelen ser jóvenes pero si nos pasó y nos dimos cuenta porque siempre seguimos en contacto con los reclutados que las personas más grandes suelen durar más en el trabajo.

5-¿Es común una gran rotación en los desarrolladores.net?

Si, como decíamos antes es muy común, no solo en este puesto específico sino que también en todos los trabajadores de esta industria.



6-¿Cuáles son los beneficios e inconvenientes que suelen percibir en un salto empleos?

Personalmente no veo inconvenientes, pero si me di cuenta que cuando hago reclutamiento y selección con compañeros de trabajo más grandes suelen mirar mal y abecés muy mal a los candidatos con gran rotación en cortos periodos de tiempo. Para mí personalmente es necesario indagar y preguntarle a los candidatos porque en esta industria es muy común el trabajo por proyectos o trabajo FreeLancer.

Creo que todo en la vida nos genera experiencias de las cuales aprendemos mucho y el trabajar es una de estas, el poder trabajar en muchas organizaciones está buenísimo porque los candidatos y es muy enriquecedor porque aprendieron cosas buenas y malas de todas sus experiencias lo que les permite tener una visión mucho más amplia.

7-¿Existe alguna relación entre lugar de residencia del desarrollador.net y su rotación laboral?

Si existe, nosotros notamos que los trabajadores que son del interior del país no sabría decirte porque, suelen tener estadías laborales más largas, nunca me puse a pensar o indagar porque pasa esto pero es así, tienen estadías más largas.

8-¿En alguna etapa del proceso de reclutamiento y selección hacen referencia a su futuro en la empresa?

Si suelo preguntarles por el futuro dentro de la organización para poder hacerme una idea de sus características personales y para también saber si da con el perfil de trabajadores que nos pide la empresa que nos contrata.

9-¿Cómo detectan si una persona permanecerá un periodo largo o corto en una empresa?

Creo que uno puede buscar indagar sobre esta cuestión pero la realidad laboral que nos da esta industria y este tipo de mercado laboral es que por más que el candidato nos diga que busca estabilidad laboral o que la desea, no permanecerán mucho tiempo en la empresa porque como decía anteriormente el mercado laboral donde se encuentran les permite rotar mucho de empresas.

10-¿Cuánto suelen tardar en promedio para cubrir una vacante de desarrollador.net?

Generalmente son procesos largos que duran en ocasiones hasta 5 meses porque actualmente en argentina y no solo en argentina sino que en todo el mundo, esta industria creció a pasos muy grandes y existen muchísimos puestos por cubrir. Es impresionante la falta de personal que existe en este puesto y en esta industria, las consultoras de RRHH especializadas en esta industria están en constante búsqueda y pelea por los candidatos.

Es una industria muy particular porque generalmente estamos acostumbrados y escuchamos hablar mucho sobre la falta de trabajo o que alguien busca trabajo hace mucho tiempo pero en esta industria pasa totalmente lo contrario

11-¿Qué factores generan que los desarrolladores.net suelen saltar tanto de empleo?

Como decía antes, para mí el principal factor es el propio mercado y después otras cuestiones como por ejemplo: es personal muy calificado, suelen buscar retos importantes en los trabajos, muchos trabajan de forma independiente, buscan trabajar con la tecnología más actual, buscan ganar en dólares y buscan trabajos que les permita tiempo para capacitarse porque al trabajar con tecnología tienen que estar actualizándose constantemente

12-En el caso en que se encuentren con candidatos con mucha y poca rotación laboral, ¿esta cuestión produce alguna inclinación favorable para algún candidato?

Para mí, en mi caso particular no me produce ninguna inclinación hacia uno u otro.

13-En caso de candidatos con gran rotación, ¿Les genera algún ruido?

No, para nada.

14-¿Qué tan común es encontrar candidatos Freelancer?

Es algo muy común en toda esta industria



15-¿Cómo es la oferta y la demanda laboral de desarrolladores.net?

En cuanto a la demanda y oferta laboral es un mercado de pleno empleo, es decir que es muy despareja la oferta con la demanda laboral, el personal de esta industria consigue trabajo con muchísima facilidad.



**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA