David Marchal y Sonia Mejuto

La escasez de talento complica la transformación digital de las organizaciones

La Comisión Europea prevé que en España harán falta más de 100.000 profesionales de TI en la próxima década para hacer frente a las nuevas necesidades de talento que requerirán las organizaciones. En este contexto, los más afectados, por supuesto, serán los proveedores tecnológicos, quienes están ya poniendo en marcha políticas de selección, retención y* employer branding *para seguir siendo una opción atractiva para candidatos y empleados. Se abre así la guerra por el talento en TI.

La economía digital está cambiando las reglas de juego del mercado laboral. Ahora no solo las grandes compañías buscan profesionales especializados en nuevas tecnologías, sino que también se están incorporando perfiles similares en todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño y sector, para poner en marcha su transformación digital, verdadera hoja de ruta de la gran mayoría de ellas. Tal y como explica **Laura Santacreu, directora de RRHH de HP Iberia**, "hace unos años había pocas empresas como HP que contratasen ingenieros e ingenieras para I+D; en cambio ahora hay muchas empresas que buscan estos perfiles. Es bueno que haya competencia, hace que el nivel del talento suba y, evidentemente, es un signo de salud de la economía del país".

Sus palabras se confirman con las afirmaciones de la Agenda Digital de la UE, que señala que la demanda de perfiles vinculados a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) experimentará un incremento del 9,3% hasta 2020 en todo el mundo. Es un dato que no resulta extraño habida cuenta de que, según el informe *Immune sobre el estado del Coding*, más del 90% de las ocupaciones profesionales en la UE ya requieren alguna competencia en TIC, y pronostica que el número de puestos de trabajo que requieren habilidades tecnológicas aumentará en 16 millones para el año 2020. "Esto se traduce", según indica este documento, "en una brecha entre la oferta de empleo y el talento disponible que resulta difícil cubrir". Y añade: "Si nadie toma cartas en este asunto, antes de 2020 habrá una escasez de hasta 900.000 profesionales de TIC en toda Europa".

La demanda de profesionales vinculados a las TIC crecerá un 9,3% hasta 2020 en todo el mundo

Precisamente, este estudio destaca que ese déficit de talento europeo ha aumentado en la última década y que el bajo número de profesionales disponibles proviene, en gran medida, de la falta de graduados. Así, en la Europa de los 28 se graduaron un 30% más de alumnos en Ciencias Sociales y Empresariales que en estudios STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, por sus siglas en inglés). Y esta tendencia también se está dando en España, tal y como constata Randstad Research en el estudio *Déficit de talento y desajuste de competencias*. De hecho, en los últimos siete ejercicios, el número de estudiantes matriculados en carreras STEM en nuestro país ha descendido, en términos absolutos, en más de 65.000 profesionales, representando el 26% del total de alumnos. Según sus conclusiones, la escasez de perfiles especializados y el desajuste respecto a las necesidades de las compañías contribuye al déficit de talento que está viviendo el mercado laboral y que se sitúa como uno de los grandes retos para este año.

De ello también habla el estudio realizado hace unos meses por Capgemini y LinkedIn, según el cual una de cada dos organizaciones encuestadas reconoció que la brecha digital de talento se está ampliando. Además, más de la mitad (54%) estuvieron de acuerdo en que esto está obstaculizando sus programas de transformación y que su organización ha perdido ventaja competitiva debido a la escasez de talento digital. Y según el mencionado estudio de Randstad Research, el 55% de las empresas declara que tiene dificultades para encontrar candidatos, lo cual se debe a las nuevas tecnologías, las nuevas pautas de trabajo y los cambios estructurales de las empresas. En palabras de **Javier Ávila, director de Recursos Humanos de Atos Iberia**, "el problema es que, precisamente porque son tecnologías relativamente jóvenes, no hay la suficiente cantidad de per-

¿Qué criterios utilizan para seleccionar a los profesionales de TI?

Juan Bru,
director de Recursos Humanos de **Huawei**

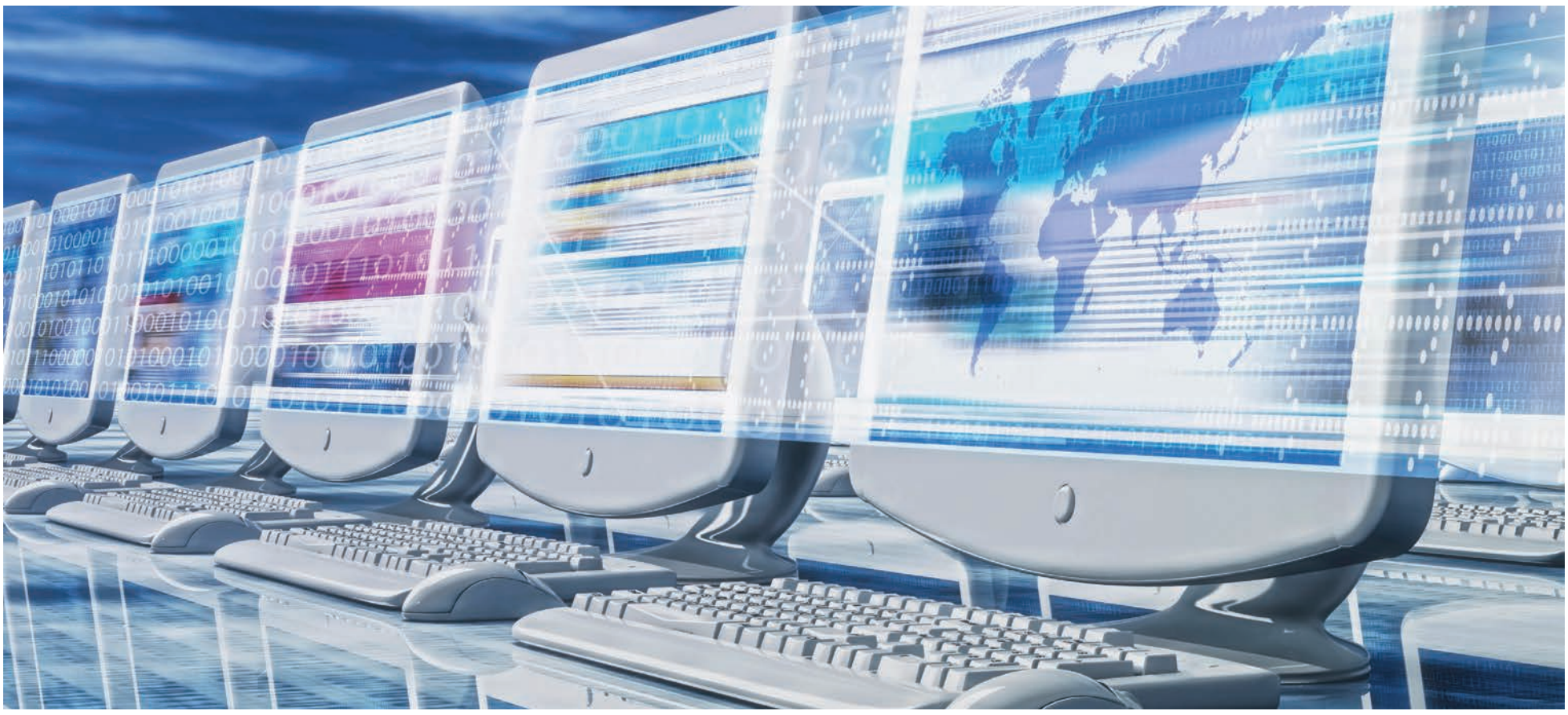
Son los mismos criterios que para cualquier otro perfil. Valoramos la posible adaptación en los siguientes campos: técnico, competencial, cultural, corporativo y motivacional. Por otro lado, hemos desarrollado una estrategia de *employer branding* para poder trasladar al mercado de manera efectiva qué es trabajar en Huawei y lo que podemos ofrecer como empleador. Básicamente, nuestra propuesta de valor diferencial se resume en innovación, desarrollo, formación y seguridad, todo ello dentro de un marco eminentemente internacional.

Luisa Izquierdo,
directora de RRHH de **Microsoft Ibérica**

Hay una serie de características que son comunes, independientemente del puesto o sector para el que estés buscando un candidato, como la flexibilidad, la pasión, la resiliencia y la agilidad para aprender. En Microsoft queremos ayudar y potenciar a cualquier persona y compañía a conseguir más. Internamente, estamos generando una cultura que permite a nuestros empleados conectar su energía y su pasión por la tecnología con esta misión. Microsoft es un lugar para la exploración, la creatividad, la innovación y el crecimiento profesional.

Dante Cacciatore,
director de Desarrollo, Selección y Gestión del Talento de **Telefónica**

Somos una empresa líder, tenemos un perfil internacional y estamos protagonizando una ambiciosa transformación en la que la innovación, el potencial tecnológico y el mejor equipo se alinean para hacer realidad la visión de convertirnos en una "Onlife Telco". Estamos apostando claramente por el talento y el emprendimiento, tanto interno como externo, como piezas claves de la revolución digital, ofreciendo un escenario en el que crecer, desarrollar y ser protagonista. Y esto sumamos, además, nuestro firme compromiso con la sociedad.



sonas que sean expertas en ellas y todas las tecnológicas estamos pugnando por capturar este talento digital".

Guerra por el talento digital

Esto, como adelanta Ávila, se está traduciendo en una competencia entre organizaciones en general, y entre proveedores tecnológicos, en particular, que son los que más demandan este tipo de perfiles. "Consideramos que hay una verdadera guerra por el talento y es, en parte, debido a que hay más demanda que profesionales que acaban las carreras relacionadas con la rama STEM", afirma **Paula Rodrigo, directora de RRHH de Vass**, quien añade: "A esta falta de estudiantes y nuevos integrantes en el mercado laboral de las TIC, hay que añadir que las empresas requerimos cada vez más profesionales con conocimientos más especializados y esto solo te lo puede dar la experiencia". Al respecto también se pronuncia **Rebeca Navarro, responsable de Diversidad, Formación y Talento de Vodafone**, para quien, "en estos momentos, el mercado laboral está pasando por una fase de mucha actividad y eso implica que existe una competición por conseguir el talento más cualificado". "Las empresas que queremos liderar la transformación digital somos conscientes de la importancia que tiene contratar a la persona adecuada para que este proceso sea más innovador y ágil", reconoce. De la misma forma opina **Luisa Izquierdo, directora de Recursos Humanos de Microsoft**: "La competencia por el talento es feroz. El desarrollo tecnológico ligado a la economía digital está haciendo que muchos puestos de trabajo se transformen y está acelerando la aparición de nuevos perfiles profesionales. Tecnologías como la inteligencia artificial, el *machine learning* o el *Big Data* están generando una transformación del trabajo y, por supuesto, la creación de empleos hasta ahora desconocidos", puntualiza.

Así lo indica también Randstad Technologies en un informe en el que enumera los cinco perfiles más disruptivos para este año, todos los cuales están relacionados con habilidades digitales, que son: especialistas en plataformas conversacionales, desarrolladores de *deep learning*, desarrolladores de aplicaciones de realidad aumentada, consultores de *blockchain* y arquitectos de *edge computing*. Y es

Los cinco perfiles más disruptivos para este año están relacionados con habilidades digitales

que, según argumenta Izquierdo, de Microsoft: "Nos estamos adentrando en una nueva era de nube inteligente, donde el poder actual del *cloud computing* se une al *Big Data* y aprovecha todo el potencial de IoT, *machine learning* o *deep learning* para crear nuevos sistemas de análisis de datos que ayudan a

Paula Rodrigo, directora de RRHH de Vass

Principalmente dos criterios: personales y profesionales, que son los mismos que empleamos en nuestro proceso de evaluación del desempeño. Buscamos personas acordes a nuestros valores como empresa: que sea innovadora, creativa, ágil, preocupada por la excelencia y dar la mejor versión de sí misma, teniendo siempre un alto compromiso con el cliente, y con capacidad de trabajar y desarrollarse en equipo; y, por otro lado, un *expertise* tecnológico que le haga experto en su puesto o con unas bases que le darán ese potencial a futuro.

Rebeca Navarro, responsable de Diversidad, Formación y Talento de Vodafone

Los criterios de selección que empleamos en cualquier puesto son técnicos y competenciales. Es cierto que las evaluaciones técnicas dentro de los puestos digitales y de TI cobran más relevancia, porque necesitamos que los nuevos empleados conozcan ciertas tecnologías concretas. Para realizar la evaluación técnica y conocimientos específicos, nos apoyamos en casos prácticos diseñados por los propios mandos de la organización. Para valorar las competencias, diseñamos entrevistas ad hoc en función de las necesidades del puesto y de las características del equipo.

María Bueno Manzanares, responsable de RRHH de Energy Sistem

No hay un criterio determinado. Buscamos, sobre todo, actitud y pasión, con ello todo lo demás siempre llega. La atracción de talento principal la realizamos en entornos digitales con nuestra propia web u otros medios digitales como LinkedIn o Infojobs. También disponemos de un programa interno llamado Energy Mates por el que son los propios compañeros los que nos hacen llegar candidaturas espontáneas de referenciados. Además, también nos gusta colaborar con las universidades en los foros que dedican a ello.

que los dispositivos, agentes y aplicaciones sean capaces de absorber y generar conocimiento". Nos encontramos, en suma, según la directiva, ante "la llegada de la ola más emocionante y disruptiva de tecnología que la humanidad haya experimentado".

A estos cambios, impulsados por el avance de las tecnologías, se une, además, una transformación de la fuerza laboral representada por la llegada a los puestos de trabajo de las nuevas generaciones, cuyas motivaciones y valores cambian con respecto a otras. Por ejemplo, según el informe *2017 Graduate Employment Study* realizado por Accenture Strategy, solo el 18% de los nuevos graduados en España, pertenecientes a la primera promoción de la generación Z nacidos a partir de 1993 prefiere trabajar para una gran compañía. Esto, por supuesto, supone todo un desafío para las grandes corporaciones a la hora de influir positivamente en estos nuevos titulados, antes de que decidan dar comienzo a su carrera profesional en otra organización.

Reto para las tecnológicas

¿De qué forma están haciendo frente las tecnológicas a esta nueva realidad con la que se están encontrando? Todas ellas han abierto varios frentes desde los cuales están trabajando por ser una referencia tanto para candidatos como para empleados. Por ejemplo, en el ámbito de la selección, en **Telefónica** han modificado sus mecanismos de reclutamiento abriendo nuevas vías para su búsqueda. "Somos muy ágiles en la selección de este tipo de perfiles con tiempos muy cortos, debido a la competencia y a la diferente personalidad que manifiestan estos profesionales a la hora de enfrentarse a un proceso de selección", manifiesta **Dante Cacciatore, director de Desarollo, Selección y Gestión del Talento** de esta operadora.

En HP Iberia, Laura Santacreu explica que su departamento de Selección coordina los procesos conjuntamente con el negocio. "Utilizamos una combinación de procesos tradicionales de selección y uso de las nuevas tecnologías, así como eventos. Un ejemplo es el programa HP Academy, que se ha desarrollado recientemente, y como parte del cual 87 graduados han participado en un programa de formación en nuestras instalaciones. La mayoría de ellos entrarán a formar parte de nuestra plantilla".

En Microsoft apuestan por la plataforma LinkedIn. "Por un lado, publicamos las posiciones para los candidatos activos y damos visibilidad a los roles abiertos. Por otro, buscamos a aquellos aspirantes pasivos que queremos atraer", comenta su directora

En los últimos siete ejercicios el número de estudiantes matriculados en carreras STEM ha descendido en términos absolutos en más de 65.000

de Recursos Humanos. A esto se añaden otras opciones como su página web, que actualizan con todas las oportunidades de empleo.

También hay quien se focaliza en determinados perfiles, como los recién graduados. "Tenemos diferentes procesos en función de la naturaleza de los puestos", afirma **Juan Bru, director de Recursos Humanos de Huawei**. "Por ejemplo, para nuestros programas de Jóvenes Talentos, es un proceso de seis meses en el que los candidatos pasan por diversas fases: pruebas técnicas, grabación de un vídeo para presentarse, dinámicas de grupo competenciales y técnicas, entrevistas personales técnicas y de recursos humanos, y finalmente una entrevista con nuestro equipo directivo", agrega.

Al final, de lo que se trata es, como apunta Navarro, de Vodafone, de "innovar en selección". Ahora bien, en la empresa están convencidos de que la experiencia del candidato mejora cuando tiene la oportunidad de realizar alguna de las fases del reclutamiento en sus oficinas, conocerse en persona, así como el lugar donde trabajaría, por lo que "siempre hay una entrevista presencial en algún momento del proceso", añade Navarro. Lo mismo sucede en Microsoft, donde realizan entre tres y cinco rondas de entrevistas en sus procesos de selección. "Comenzamos con entrevistas por Skype o por teléfono, y luego se pasa a otras presenciales con el equipo de reclutamiento", revela Izquierdo. No en vano, apoyarse en determinadas herramientas tecnológicas empieza a ser lo habitual. En el caso de Vodafone, apuestan por HireVue para realizar entrevistas pregrabadas, desde donde lanzan a los candidatos "una serie de preguntas para que graben su respuesta en la plataforma, desde el ordenador o el móvil", matiza Navarro.

Se trata, en definitiva, de encontrar una serie de competencias básicas para desempeñar adecuadamente el puesto vacante, las cuales se pueden resumir en tres apartados: personales, profesionales y relacionales. "Buscamos profesionales con pasión y ganas de aportar e involucrarse en un proyecto exigente, pero muy enriquecedor, con alta capacidad de adaptación, mentalidad abierta, que sepan trabajar en equipo y no les asuste asumir nuevos retos y roles dentro de la compañía", reconoce Izquierdo, de Microsoft, como prioridad para ellos. Por su parte, en Vodafone, las preferencias son "personas comprometidas con sus proyectos, que busquen la innovación e impulsen el cambio, que cooperen y logren su máximo rendimiento al trabajar en equipo, y que sean ágiles y resolutivos en su día a día", puntualiza su directora de Recursos Humanos. Y en HP Iberia buscan "adaptibilidad al cambio constante, mentalidad de desarrollo y aprendizaje, creatividad, pasión por la tecnología y capacidad de trabajo en un equipo diverso e inclusivo".

Employer branding

Muy ligado con lo anterior se encuentran también las acciones encaminadas a potenciar el *employer branding* de las empresas. Así, Laura Santacreu destaca que trabajan su marca empleadora dando visibilidad "al gran valor añadido que supone trabajar en HP, tanto interna como externamente: proyectos internacionales de impacto social, entorno de trabajo colaborativo y por objetivos, posibilidad de experiencia en el extranjero, etc. Tenemos muy claros los mensajes y así los exponemos en todas las acciones que realizamos". En el caso de Vass, estas se centran en apoyarse en tres vías usadas para potenciar su imagen como empresa empleadora. La primera es el ecosistema de marcas consolidado con el que cuentan desde el punto de vista internacional. La segunda pasa por la innovación, fomentándola "dentro de la compañía, con los concursos de IdeaVASS, con las *Tech Talks* y la creación de Gremios; y fuera, con escucha activa y conociendo las *startups* más afines a los valores de la empresa", asegura Paula Rodrigo. A esto se añade un último valor fundamental, que es el talento. "A través de nuestro canal de empleo, web corporativa y redes sociales publicamos todo lo que tiene que ver con nuestro #LifeVASS, incluyendo nuestra diferencial política de gestión del talento y todo lo relacionado con las iniciativas de conciliación que disponemos", añade.

Adicionalmente, realizan desayunos y eventos técnicos y de talento.

En **Energy Sistem, su directora de RRHH, María Bueno Manzanares**, explica que: "No hay un criterio determinado. Buscamos, sobre todo, actitud y pasión, con ello todo lo demás siempre llega", y para llegar a estos perfiles, cuenta que la atracción principal la realizan "en entornos digitales" con su propia web u otros medios digitales como Linkedin o Infojobs. "También disponemos de un programa interno llamado Energy Mates por el que son los propios compañeros los que nos hacen llegar candidaturas espontáneas de referenciados. Además también nos gusta colaborar con las universidades en los foros que dedican a ello", destaca.

En Microsoft están trabajando mucho la marca a través de sus perfiles sociales, especialmente LinkedIn y Twitter. "Compartimos contenidos atractivos tanto locales como internacionales, desde lanzamientos de nuevas soluciones o productos, hasta historias de éxito de nuestros clientes que adoptan nuestras plataformas *cloud* en sus empresas, y hablando de distintos sectores como salud, industria, educación, servicios financieros, *retail*…", opina la responsable de RRHH de la empresa.

Y hasta tal punto llega la importancia de este concepto en los proveedores tecnológicos que, por ejemplo, Vodafone acaba de replantearse su visión del *employer branding*, como consecuencia del proceso de *rebranding*, denominado "Ready?", en el que se ha definido la nueva forma de trabajar en la empresa. "Nos enfocamos al apasionante futuro que tenemos por delante y apostamos por la diversidad y el respeto por los diferentes estilos de vida de los empleados, potenciando así la innovación y el desarrollo", apunta Navarro, quien añade: "Junto con esta nueva visión de lo que queremos construir, también hemos renovado los medios a través de los cuales llegamos a candidatos potenciales tanto en lo que respecta a la identificación del talento exterior, como la metodología en los procesos de selección, aumentando nuestra presencia en ciertas redes sociales y foros especializados".

Fomentando el compromiso

Pero las tecnológicas no están poniendo solo el foco en dar a conocer externamente sus políticas de gestión de personas, sino que también apuestan por fomentar la experiencia y el compromiso de los empleados como una forma de retener el talento que tienen, aunque cada vez les resulta más complicado. Así lo confirma el informe de la empresa Appirio llamado *It Talent Wars and the Gig Economy*, en el que el 90% de las empresas coincide en que reclutar a personas expertas en TI conlleva un gran desafío desde el punto de vista empresarial. En algunas empresas, hasta un tercio del departamento de Recursos Humanos se dedica específicamente a reclutar y retener al personal de TI. Y es que, en ocasiones, hay un número significativo del conjunto de profesionales de TI (un 25%) que se va de la empresa cada año. Al respecto, se pronuncia Dante Cacciatore, de Telefónica: "Tenemos duros competidores, no solo en nuestro sector, sino en el mercado en general; y, en consecuencia, se hace más difícil su contratación y posterior fidelización teniendo que implantar nuevos mecanismos internos de formación, desarrollo y promoción".

Asimismo, el estudio pone de relieve que un 25% de los proyectos son abandonados a causa de las limitaciones del área IT, y los que se acaban finalizando lo hacen con un retraso de cinco meses de media, de manera que esta escasez de profesionales acaba repercutiendo en las ganancias finales de la empresa. Por tanto, las conclusiones de Appirio son tajantes: las empresas tendrán que empezar a fijarse más en lo que realmente interesa a este tipo de candidatos. Sin ir más lejos, para Navarro, de Vodafone, el *engagement* siempre está entre sus prioridades y lo trabajan con distintas iniciativas: "Asegurar un entorno flexible y de respeto a la diversidad, apostar por una formación de calidad y un desarrollo constante, formar a los mandos para que el estilo de liderazgo de sus equipos genere un compromiso

Las empresas consideran que reclutar a personas expertas en TI conlleva un gran desafío desde el punto de vista de la organización

real del empleado y trabajar cada día para simplificar los procesos y así trabajar de una forma más ágil" son algunos ejemplos, a juicio de Navarro.

Precisamente, la formación es uno de los aspectos por el que más apuestan las tecnológicas para mantener a sus plantillas. "Los empleados son conscientes de que la tecnología es un ente vivo, dinámico y cambiante, que te demanda seguir en continua formación para no quedarte obsoleto en pocos años. Actualmente, nosotros ofrecemos formación en campos como *cloud, Big Data*, vídeo, IoT o 5G, entre otros", asegura Bru, de Huawei. Se trata de un concepto por el que también apuestan en Telefónica. "Creemos que la continua formación, la que hoy se llama #learnability, es una palanca clave en la transformación de Telefónica. Nosotros impulsamos la personalización y el desarrollo del profesional a través de un enfoque de formación continua, en el que entra a jugar de manera relevante la capacidad de aprendizaje y esfuerzo de cada profesional", opina Cacciatore.

Otro aspecto que preocupa a estas empresas es ser más eficientes en la medición del trabajo de los empleados. En el caso de Microsoft, han modificado recientemente sus sistemas de evaluación con el objetivo de "medir no solo el rendimiento individual, sino también la aportación de cada empleado al éxito de otros, y su capacidad para construir en base a las aportaciones de otros miembros del equipo. El éxito radica en aprovechar las ideas y aportaciones de los demás y cada empleado puede y debe contribuir, en lo posible, al éxito de sus compañeros y del negocio", reconoce Izquierdo. Por otro lado, y aparte de la formación y evaluación, estas empresas tampoco olvidan los beneficios sociales e incentivos que se estructuran en distintos programas. Por ejemplo, uno de ellos es el Plan Concilia y las iniciativas de Talent Care que recientemente han actualizado en la compañía Vass para añadir nuevas mejoras como "el teletrabajo, el horario flexible, los *long weekends*, la mejora de los beneficios de los empleados…", matiza su directora de RRHH.

Al final, como apunta Izquierdo, de Microsoft, "fidelizar talento es clave", pero esto también "implica estar siempre pensando en lo que demandan los empleados, desde beneficios sociales tanto para ellos como para sus familias, salarios competitivos y jefes que les hagan crecer; hasta medidas de flexibilidad que les permitan conciliar su vida personal y profesional en un entorno de trabajo estimulante y competitivo", comenta.

En definitiva, digitalización en la que están inmersas las empresas lleva consigo innovación en la gestión de las personas y el talento. "La transformación digital va de personas; de personas potenciadas por la tecnología. La clave está en saber gestionar el cambio. Desde Recursos Humanos tenemos que facilitar ese cambio, ordenar, priorizar y proporcionar los medios para las transformaciones. Esto está relacionado con la función de desarrollar el talento", concluye Izquierdo, de Microsoft ■