

Material Imprimible

Curso Selección para perfiles IT

Módulo Competencias de los perfiles IT

Contenidos:

- Concepto de competencias
- Competencias primordiales de los perfiles IT. Su nivel ideal
- Competencias típicas de los perfiles IT. Su nivel ideal
- Detección de las competencias de los perfiles IT
- Habilidades duras con las que debe contar un candidato de IT
- Descripción y análisis de puestos

Competencias

De acuerdo con la definición de Spencer y Spencer, una **competencia** es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

Estas competencias pueden ser conocimientos, habilidades, actitudes o valores.

Para entender acabadamente un perfil IT tenemos que hablar de aquellas habilidades que nos muestran un candidato talentoso. En primer lugar, podemos destacar su capacidad para dar soluciones, y para esto tenemos que pensar en un candidato orientado a resultados.

Por otro lado, también es muy valorado por las empresas la habilidad adquirida de cooperar y trabajar en equipo con personas, cuya manera de razonar sea distinta.

Otras habilidades que complementan los conocimientos técnicos son el razonamiento lógico y la creatividad.

En resumen, cuando buscamos un perfil de sistemas, lo que tenemos que definir como primera medida es:

- ¿Cuál es el perfil?
- ¿Qué tiene que saber?
- ¿Qué habilidades y competencias tiene que tener?
- ¿Tiene que tener experiencia?
- ¿Tiene que saber idiomas? ¿Cuál? ¿a qué nivel?
- ¿En qué consiste el proyecto?
- ¿Qué es lo que va a realizar?
- ¿Cuál es el objetivo del puesto?
- ¿Va a tener personal a cargo?
- ¿A quién va a reportar?
- ¿Con quién va a trabajar?
- ¿Qué tipo de proyección/crecimiento tiene el puesto?

Entonces... ¿Qué debemos reconocer para establecer un proceso efectivo en selección IT? Primeramente, lo que estamos haciendo en este momento, la importancia de estar

familiarizados con los perfiles, y en función de esto, armar nuestra estrategia de búsqueda.

Además, debemos comenzar el proceso con una buena base. ¿Qué quiere decir esto? Que el requerimiento que armemos tiene que ser exhaustivo y no sólo centrado en las herramientas y conocimientos técnicos que debe poseer el candidato, sino que también tiene que conocer en profundidad los valores y cultura de la empresa.

Tengamos en cuenta que encontrar buenos profesionales IT nos demandará un esfuerzo extra, con el imperativo de mejorar e innovar nuestras estrategias de reclutamiento.

Como ya lo hemos mencionado, estamos hablando de un sector en permanente innovación y crecimiento, y para esto debemos trabajar en nuestra marca empleadora, realizar avisos atractivos y corrernos de los canales clásicos.

Para esto podemos emplear los canales habituales y sumar portales especializados en IT, grupos especializados en redes profesionales, red de contactos, referidos, cazatalentos, blogs especializados, entre otros. En la actualidad, LinkedIn funciona como una muy buena fuente para detectar quiénes están empleados y sin ánimo de cambiar de empleo. Debemos ser expeditivos una vez contactado el candidato, y podemos realizar dos entrevistas: una de recursos humanos y otra técnica. Lo ideal es poder hacerlas el mismo día, o también hacer una sola entrevista en panel, es decir, recursos humanos y técnica, juntos.

Ahora bien. Volviendo a la definición de Spenser y Spenser sobre competencias, consideramos importante destacar el concepto de rendimiento en una situación o trabajo, ya que en este encuentro buscamos definir, por un lado, aquellas características que vamos a denominar primordiales, y aquellas más típicas de los perfiles IT, sin caer en una réplica de asignaciones generales, sino que vamos a establecer aquellas características de los candidatos que van a ser importantes por lo particular de estos perfiles.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que podemos establecer diferentes criterios de desempeño, dado que no todos nuestros colaboradores tienen que ser súper estrellas, y aquí va a ser el lugar para establecer cuál va a ser nuestro *target* esperado.

Competencias primordiales

Éstas están relacionadas fundamentalmente con la importancia del trabajo por proyectos y todas las implicancias que esto trae.

Hemos elegido cinco competencias, que a continuación detallaremos una a una, y, a su vez, con 4 niveles de profundidad dependiendo del grado de desarrollo que tenga la competencia. Las **competencias primordiales** son:

- Gerenciamiento de proyectos
- Gestión del cambio
- Gestión del conocimiento
- Gestión de equipos
- Y emprendimiento digital

La primera competencia nos parece importante ya que gran parte del trabajo IT está pensado en términos de proyecto.

Podemos definir esta competencia como la capacidad de identificar, seleccionar y dirigir recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo en un período determinado.

En este caso hemos preferido una definición más generalista, que se puede adaptar a las características de la empresa, siendo más específicos en cuanto a qué objetivos trabaja el equipo IT.

A un Líder de Proyecto le podemos asignar un nivel B o C, dependiendo de su seniority.

El nivel B lo definimos para quien dirige e integra el trabajo en las tareas complejas. Este brinda liderazgo y dirección a las personas que manejan distintas tareas y responde a los problemas fuera de lo común con creatividad.

En cambio, el C planifica y comunica el alcance del proyecto, las prioridades y disponibilidades, manejando y controlando los resultados. Además dirige e integra las acciones y las competencias de los otros miembros del equipo, redireccionando los recursos a la luz de circunstancias cambiantes.

Un nivel A es definido como quien dirige trabajos multinacionales y pluriculturales. Asimismo, puede manejar equipos “virtuales”, por lo que puede ser pensado para un *Project Manager*.

Posiciones que forman parte del proyecto pero no lidera el equipo puede poseer un nivel D, quien maneja sus propios plazos, actividades, tiempos y gastos. Vincula

conscientemente sus propias actividades con las de los colegas y es realista; sin embargo, no se compromete de acuerdo con lo esperado en la dirección del objetivo, y además es flexible con su enfoque del trabajo.

La segunda competencia es gestión del cambio, que es la habilidad de comunicar un cambio de rumbo en la visión de la estrategia de la empresa, y que ese cambio aparezca no solo posible sino deseable para los *stakeholders*, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos.

Este actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, y consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

El nivel adecuado va a depender más de las características propias del área que de la posición.

En el nivel A encontraremos personas que comunican su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquella parezca posible y deseable, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Además apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

Un nivel B, donde la persona logra que la visión genere aceptación, consigue compromiso y apoyo en los cambios y las nuevas propuestas. Asimismo nos habla de un área, si bien estratégica, con mayor necesidad de negociar y persuadir.

El nivel C nos dice que la visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.

Por último, el nivel D plantea que rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas. Nos habla prácticamente de una competencia ausente.

La tercera competencia se refiere a la gestión del conocimiento, y diremos que quien la posea va a coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en el área añadiendo valor a los resultados.

La misma hace referencia a la especial capacidad de compartir, dado que si el conocimiento fuese acaparado y sólo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no se daría la gestión del conocimiento.

En la actualidad, es fundamental la gestión del conocimiento, y las empresas que logren capitalizar esta fortaleza serán las únicas sobrevivientes.

Parándonos en una situación ideal, debería apuntar a buscar niveles A y B para gestionar el conocimiento adecuadamente. Veamos sus definiciones.

El nivel A se preocupa permanentemente de que el conocimiento del área llegue a todos los interesados. Coordina, comunica y controla el correcto flujo de la información en el firme convencimiento de que agrega valor a los resultados. También predica con el ejemplo compartiendo información y recursos y fomentando actitudes similares en los demás.

El nivel B coordina y controla el correcto flujo de la información con el propósito de crear valor en los distintos procesos. Además, comparte logros y experiencia.

El nivel C comparte información cuidando el correcto flujo de la misma, consciente de que de este modo se logran los objetivos.

Y el nivel D participa e instrumenta las pautas en relación con el flujo de la información y los conocimientos para el mejor logro de los objetivos fijados.

Bien. La cuarta competencia es la gestión de equipos, y es definida como la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Por dicho motivo podemos decir que se relaciona con el trabajo en equipo y con el *empowerment*.

Para pensar en equipos que consigan resultados excepcionales, debemos estar pensando en un nivel A, que exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Este logra que el equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles, y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.

El nivel B asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y

logra una eficaz comunicación, tanto vertical como horizontal en el equipo, y será oportuno cuando no se requiera a largo plazo.

El nivel C lo podremos definir en aquellas excepciones, donde el trabajo en equipo no es la fortaleza a buscar. Este nivel es evaluado cuando encontramos que organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Además, ocasionalmente media en situaciones de conflicto.

El nivel D, por su lado, organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer, y puede ser tomado como la ausencia de la competencia porque asigna tareas pero no en términos de equipo.

La última competencia primordial que analizaremos es el emprendimiento digital, que incluye tanto a los que trabajan en empresas de internet o las “punto com”, como a todos los que tienen relación directa o indirecta con ellas.

Estos candidatos buscan el cambio, responden a él y lo aprovechan como una oportunidad. Lo hacen para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Asimismo, aportan su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, poseen iniciativa y talento para los negocios, y se transforman en el espíritu de los mismos.

El nivel A percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza cómo operarla y transformarla en oportunidades para sí y para su empresa. También identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía, y elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.

El nivel B tiene una clara y positiva visión del negocio, conoce a fondo todas las situaciones, toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su área y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.

El nivel C lleva adelante planes siguiendo los lineamientos generales del área con entusiasmo, pero sin aportes personales específicos.

Y el nivel D sostiene que su percepción es realista pero no realiza aportes de cambio. Además hay escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego.

En los dos últimos niveles estaríamos hablando de participantes con pocas posibilidades de emprender.

Las competencias primordiales precedentes son el resultado estadístico de investigaciones sobre perfiles IT, lo que no quiere decir que las vamos a tener igual en todas las empresas y puestos.

Para detectar e implementar estas competencias primordiales, debemos realizar el siguiente proceso:

- En primer lugar, llevar a cabo un análisis estratégico en el que se determine la brecha entre lo que estamos haciendo y los objetivos que la empresa quiere conseguir
- En segundo lugar, identificar a aquellas personas que tengan un desempeño superior.
- Luego, determinar nuestros criterios para diferenciar el desempeño superior del estándar
- Una vez determinadas estas dos cosas, debemos realizar las Entrevistas Conductuales, en la que se indagará sobre el comportamiento pasado de estas personas de alto desempeño
- Concluidas las entrevistas, pasamos a la instancia de análisis
- para de esta forma poder realizar la formulación de las competencias
- Una vez formuladas, armamos los perfiles con las competencias primordiales
- Posteriormente determinamos qué niveles le corresponderá a cada puesto
- y finalmente, procedemos a la implementación

Competencias típicas

Vamos a proponer estas cinco competencias, que se suelen necesitar para los perfiles IT:

- trabajo en equipos diversos
- orientación a resultados
- innovación
- creatividad
- y razonamiento lógico

Veamos una a una la definición de la competencia con sus respectivos niveles.

El trabajo en equipos diversos implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo heterogéneo. Es decir, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.

En un nivel A, la persona fortalece el espíritu de equipo, expresa satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros. Se preocupa por apoyar el desempeño de todos por igual. Es capaz de sacrificar intereses personales en beneficio de objetivos del equipo.

En un nivel B, anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

En un nivel C, solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración en el equipo, y valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.

En un nivel D, la persona coopera, participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Además, como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten y comparte información.

La segunda competencia que vamos a mencionar es la orientación a resultados, que se define como la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, o sea, atender las necesidades del proyecto. Asimismo, es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

En un nivel A, la persona crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos que contribuyan a mejorar la eficiencia.

En un nivel B, actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben

alcanzar. Además trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo, compara su rendimiento actual con otros pasados.

En un nivel C, el sujeto no está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.

Y en un nivel D, intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Asimismo, expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo, aunque no realice mejoras concretas. Y estipula el tiempo de realización de sus trabajos.

Otra competencia típica de perfiles de sistemas podría ser la innovación, que se trata de la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, al cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital.

En el nivel A podemos encontrar a una persona que presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, solución que ni la propia empresa ni otra competidora habían presentado antes. Asimismo, debe diferir de las soluciones tradicionales postuladas por las empresas de la vieja economía.

En un nivel B, el sujeto presenta soluciones novedosas para problemas o situaciones del cliente.

En un nivel C, presenta soluciones para problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares, o recurre al *know how* de otros para ofrecer una solución adecuada. Además, revisa las soluciones que otros ofrecen a temas iguales o parecidos.

En un nivel D, presenta una solución estándar que responde puntualmente al problema o a la situación planteada por el cliente.

Bien. Podemos mencionar la creatividad como otra competencia típica de los perfiles de sistemas, que consiste en crear mediante la improvisación y la experimentación, y el resultado es una novedad que está vinculado con una persona o un equipo virtual.

Las ideas, las soluciones, los servicios y los productos nuevos y valiosos se identifican mediante nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o la creación de conocimiento nuevo. Actuar en una organización donde la innovación y, en especial, la innovación del conocimiento es considerado un valor añadido de la gestión, incrementan el potencial creativo y desarrolla la creatividad a niveles más altos.

En un nivel A, la persona presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o creación de conocimiento nuevo, que ni su empresa ni otros habían presentado antes.

En un nivel B, presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando conocimientos nuevos o diferentes, conocimientos que nunca había ofrecido el área.

En un nivel C, el sujeto aplica/recomienda soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares. Además soluciona y ofrece soluciones basándose en el conocimiento de otros.

Y en el nivel D, la persona, ante distintas situaciones, aplica/recomienda respuestas estándar, las mismas que cualquier otro darían a ese problema o situación.

Para finalizar, la última competencia típica que vamos a mencionar es el razonamiento lógico, que es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

Además, se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

En un nivel A, el sujeto realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

En un nivel B, analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

En un nivel C, la persona puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes y organizar y presentar datos numéricos.

Y en el nivel D encontramos un sujeto que tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

Además de las competencias mencionadas anteriormente, vamos a decir que dado que hace unos años atrás comenzó a tomar relevancia el trabajo remoto a nivel mundial, las empresas se vieron en la necesidad de adaptarse a esta nueva forma de trabajar. De allí que muchas habilidades han cambiado.

Por eso, de acuerdo con Aliantec, empresa que ofrece servicios de reclutamiento y selección de personal de sistemas, sostiene que un trabajador IT debe tener las siguientes destrezas:

- Multitarea, es decir, una persona que conozca sobre diferentes disciplinas y que pueda realizar determinados y variados tipos de tareas, aunque sin perder “su norte”. Esto implica que además de los estudios requeridos habitualmente, es importante contar con capacitaciones constantes en áreas relacionadas al trabajo que se desempeña para ampliar conocimientos
- Inteligencia emocional, dado que en la actualidad, las empresas valoran mucho que sus colaboradores sepan gestionar sus emociones, es decir, que se entiendan a sí mismos y a los demás, puesto que quienes poseen esta capacidad, sienten una marcada empatía por las personas con quienes trabajan. Esto es clave para el trabajo en equipo en el día a día, ya que una buena gestión emocional permite mayor aprendizaje y compromiso por parte de los miembros, fomentando también, buenas relaciones en el entorno laboral
- Comunicación asertiva, puesto que la manera en cómo nos comunicamos con el resto dice mucho sobre nosotros. Por esta razón debemos entender que ser impecables a la hora de relacionarnos con nuestro entorno es muy importante. Para las empresas IT el trabajo colaborativo es clave y para ello debe existir una comunicación efectiva

- La apertura cultural es otro punto esencial, dado que la globalización se hace cada vez más evidente. Hoy en día, es bastante común tener contacto con personas que viven en otros países. Es así como conocemos su cultura y, de esta forma, obtenemos una nueva manera de ver el mundo.
- Por último, concentración full. Sabemos lo difícil que es, en esta era digital, mantenernos concentrados en una tarea. Sin embargo, es una de las habilidades que más buscan las empresas IT. La gestión del tiempo es primordial para sostener un buen ritmo de trabajo y evitar el estrés y los contratiempos.

Detección de las competencias de los perfiles IT

Sabemos que gestionar por competencias significa reconocer el talento a través de comportamientos, y algunas personas son más eficaces en una determinada situación o son más competitivas. Lo que buscamos es ubicar a la persona idónea en el puesto correcto.

Entonces, vamos a determinar qué necesita saber el empleado, para saber qué conocimientos conceptuales vamos a requerir. En segundo lugar, qué tiene que saber hacer el empleado, y de esta manera, saber qué habilidades procedimentales son necesarias, y cómo tiene que saber hacer el empleado, para así definir los contenidos actitudinales, que serán propios del puesto.

Una vez detectadas, vemos cómo evaluarlas. Pero... ¿para qué evaluamos? Para medir las cualidades que hacen a la persona, sus estilos de comportamiento, así como de intereses y valores en su comportamiento.

Se ha comprobado que el análisis de compatibilidad del puesto con el perfil predice el éxito en el desempeño con mucha más precisión que los aspectos considerados habitualmente, tales como la educación, la experiencia o la formación.

Las tres herramientas más utilizadas para la evaluación de competencias son:

- La entrevista conductual, con la que podemos hacer una indagación en conductas pasadas para analizar el comportamiento del candidato, y así inferir competencias.
- El *asesment center method*, o centro de evaluación, consiste en hacer una entrevista grupal donde se trabajan diferentes dinámicas para observar el comportamiento de los postulantes.
- Y el *behaviorial events interview*, que en español significa entrevista de incidentes críticos, en la que se indaga sobre hechos del pasado, como en la entrevista

conductual, pero en este caso, con la particularidad que deben haber sido hechos críticos, de importancia tanto por su éxito como por su fracaso.

Habilidades duras con las que debe contar un candidato de IT

Para cubrir un puesto de trabajo no solo son importantes las competencias, sino también las *hard skills*, o habilidades duras.

Pero... ¿cuáles son las **hard skills**? Son aquellas habilidades o competencias que se caracterizan por ser puramente técnicas y capacitan al trabajador para realizar su labor y llevar a cabo el desempeño de las tareas que requiera su posición. Es por eso que este tipo de tareas se adquieren mediante la educación, el entrenamiento y el desarrollo de las mismas.

Son varias las habilidades duras relevantes para cada uno de los ámbitos profesionales, pero a continuación vamos a nombrar y describir las más demandadas para cubrir un puesto de IT.

Es esencial que el candidato sepa analizar e interpretar datos, dado que el trabajo del analista de datos consiste en aplicar métodos estadísticos para extraer información valiosa a partir de un conjunto de datos.

También deberá tener conocimientos en programación. Según el sector y el proyecto o empresa concretos, se demandarán ciertos lenguajes de programación por encima de otros. Eso sí, las personas que realmente se posicionan como expertos saben manejar varios lenguajes, lo que les convierte en personas válidas para participar en proyectos flexibles de gran alcance.

Además, es importante que el candidato domine los principales sistemas de gestión, como SQL, MySQL y Oracle, y los principales *frameworks*, bibliotecas y entornos de desarrollo integrados para páginas web y aplicaciones.

De igual manera, tiene que ser capaz de aplicar varios métodos de prueba, de depurar archivos o programas, y ser competente en el control del tráfico web.

Pero ahora nos preguntamos... ¿cómo identificamos las *hard skills* de los perfiles IT?

Dado que estas habilidades son medibles, una manera de comprobar el verdadero conocimiento y nivel del candidato es a través de la “pizarra en blanco”. ¿En qué consiste el método? Al candidato se le plantean preguntas y problemas de tipo técnico para conocer el grado de conocimiento.

Sin embargo, es muy similar al modelo de educación formal, por lo que es fácil prepararse para la prueba. Por otro lado, no simulan el auténtico entorno de trabajo.

Entonces... ¿qué podemos hacer? Una auténtica prueba profesional: tareas de programación o proyectos desde casa. De esta manera, podremos conocer cómo sería su desempeño en su entorno laboral.

Por ejemplo, si estamos buscando un desarrollador Java, podemos constatar sus habilidades en el lenguaje de programación a través de pruebas de codificación específicas. No obstante, tengamos en cuenta que esta prueba deberá ser corregida por alguien que sepa sobre la temática para corroborar si el candidato está apto para el puesto o no.

Descripción y análisis de puestos

La **descripción y análisis de cargos** es una necesidad básica para el staff de recursos humanos debido a la existencia de varios puestos en la misma organización. De esta manera, se logra clasificar y organizar cada función en relación a las necesidades de la empresa.

Una cuestión a tener en cuenta es que la efectividad del proceso de reclutamiento y selección dependerá de una correcta división de tareas y su respectiva descripción.

Los resultados de ambos métodos serán la consecuencia de cómo se ejecuten a futuro las etapas siguientes del proceso de selección de personal, es decir, el reclutamiento, selección de CVs y entrevista; también influyen en la identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, y métodos de trabajo.

En resumen, casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona la descripción y el análisis de cargos.

Por eso, se le adjudica a este proceso los siguientes objetivos:

- Ayudar en la elaboración de anuncios y en la determinación del mercado de mano de obra que debe reclutarse
- Determinar el perfil del ocupante del puesto

- Suministrar el material necesario para elaborar planes de capacitación en caso de ser necesario
- Determinar las escalas salariales según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de salario en el mercado de trabajo
- Servir de guía al superior de cada departamento o sector con sus subordinados y guía del empleado para sus funciones

La descripción de cargos se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, que también cuenta con especificaciones. Estas últimas corresponden a los requisitos con los que debe cumplir su futuro ocupante, es decir, que las características personales, laborales, académicas o profesionales del candidato deben ser compatibles con la descripción del puesto.

La finalidad de la descripción de cargos es poder diferenciar cada uno de estos que existen en la organización, para tener una correcta clasificación de cada uno. De esta manera, cada uno de los cargos tendrá una característica en particular que lo va a diferenciar de los demás.

Para llevar a cabo este proceso tendremos que hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Por qué lo hace?

Veamos algunos ejemplos...

- ¿Qué hace? Está relacionado con la enumeración detallada de las funciones, como desarrollo, ya sea implementación, mantenimiento y soporte
- ¿Cuándo lo hace? Tiene que ver con la periodicidad de la ejecución. Por ejemplo, la mayoría del tiempo hace implementación, respondiendo a las necesidades del cliente con tareas esporádicas de mantenimiento y soporte
- ¿Cómo lo hace? Está relacionado con los métodos aplicados para la ejecución de las tareas. Por ejemplo, utiliza lenguaje de programación .NET, como así también base de datos SQL Server, HTML, CSS, y JS
- Y ¿Por qué lo hace? Tiene que ver con los objetivos del cargo, como por ejemplo, para crear un sitio web

Una vez identificado el contenido del cargo, que está compuesto por aspectos intrínsecos, obtenidos de la descripción de puestos, se analiza el cargo en relación a los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El fin del análisis es estudiar y determinar los requisitos y actividades que son necesarias para lograr un correcto desempeño de las tareas asignadas.

¿Y qué ocurre con la estructura de análisis de cargos? La misma está compuesta por los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En términos generales, el análisis de cargos está compuesto por áreas de requisitos o especificaciones.

Entre los requisitos intelectuales, podemos encontrar los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

Sobre los requisitos físicos podemos decir que algunos puestos requieren de ciertas capacidades físicas del ocupante para que la tarea pueda llevarse a cabo de manera correcta y para que no afecte la salud del mismo. Estos requisitos incluyen el esfuerzo físico y mental, fatiga provocada, y también, la contextura física.

Entre ellos se encuentran los siguientes factores:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

Por su lado, las responsabilidades implícitas se refieren a la responsabilidad que el cargo trae consigo además de sus tareas normales.

Estas pueden ser materiales o intangibles, y podemos nombrar:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

Ahora bien. ¿Cómo podemos mejorar la experiencia del proceso de reclutamiento IT? De acuerdo con Aliantec, de la siguiente manera:

- Con comunicación proactiva, puesto que una de las principales frustraciones que tienen los candidatos suele ser el famoso *ghosting*, donde una vez realizada la entrevista no vuelven a recibir noticias de los reclutadores, quedando a la espera de una respuesta hasta que dan por hecho que fueron rechazados. Este es un pequeño detalle muy simple de evitar y que genera un gran impacto, teniendo en cuenta el nivel de ansiedad que implica cada etapa del proceso. Por dicho motivo, mantener la comunicación activa y responder con la menor demora posible no son sólo gestos, también demuestran que valoramos el tiempo del candidato.
- Asimismo, con transparencia, ya que es importante que desde el momento en que redactamos la oferta de empleo hasta el primer día de trabajo, nos aseguremos de brindar toda la información necesaria. De esta forma, ayudaremos a generar confianza, superar momentos de indecisión y aliviar el estrés que suelen causar las entrevistas

Algunas medidas que pueden ayudar son:

- Describir el rol de la forma más clara posible, con lenguaje simple y evitando la utilización de jerga
- Hacer la aplicación corta y sencilla, con instrucciones claras
- Dar detalles acerca del proceso y qué esperar en cada etapa
- Finalmente, debemos dar un *feedback*, es decir, proveer al candidato de una devolución acerca de qué podría mejorar de forma amable y empática. También marcar aquellos puntos a favor que tuvo en la entrevista aunque no pase a la siguiente etapa deja una buena impresión. De la misma forma, solicitar un

feedback acerca del proceso puede ser muy útil para mejorar la experiencia a futuro.