

Material Imprimible

Curso Selección para perfiles IT

Módulo Entrevistas

Contenidos:

- Avisos de empleo
- Reclutamiento por LinkedIn
- Análisis de CV
- Entrevistas: planificación e implementación
- Diferencias, motivaciones y características de cada una de las generaciones que pueden aplicar a nuestra búsqueda
- Tipos de entrevistas
- Oferta de contratación

Avisos de empleo

Las **ofertas laborales** son los puestos que ofrece el mercado en un momento dado, y de manera tradicional, se accede a estas a través de lo que se conoce como aviso de empleo. Los avisos de empleo son publicaciones que puede realizar tanto el empleador, con la intención de cubrir un puesto en su organización, como una persona para ofrecer sus servicios.

De manera general, un aviso de empleo consta de las siguientes partes:

- Información de la empresa
- Perfil de la persona candidata al puesto
- Información del puesto ofrecido

En la primera parte del aviso de empleo, es decir, en la información de la empresa, los datos brindados no suelen ser precisos. No es habitual que en los avisos de empleo aparezca el nombre de la empresa o datos específicos que permitan localizarla, ya sea porque la organización quiere evitar que los postulantes llamen directamente o para que la competencia no se entere de la búsqueda en cuestión.

La información, entonces, suele ser escasa. Normalmente suele referirse al tipo de industria a la que pertenece la empresa y pueden sumarse datos referidos a la zona de residencia.

Se suelen usar términos ambiguos del tipo: empresa familiar del rubro marroquinería; multinacional dedicada a la comercialización de productos masivos, etc.

En cuanto a la parte del aviso en que se establece el perfil de la persona candidata al puesto, aquí se determinan cuáles son los requerimientos necesarios y las competencias con las que debe contar el postulante.

En este caso, se pueden establecer cuáles son los requerimientos excluyentes, aquellos con los que si no se cuenta es preferible no postularse porque son imprescindibles para la empresa.

Además, se establecen los grados de exigencia que se esperan respecto de cada uno de ellos. Esto se expresa a través de expresiones comunes del tipo: “perfecto conocimiento de”, “fluido dominio de”, “sólida experiencia en”, “manejo de herramientas”, entre otras.

En relación con la información del puesto de trabajo ofrecido, acá se brindan datos relativos al puesto y sus funciones, y también encontraremos las características generales del tipo de trabajo que se espera que el candidato realice y sus condiciones.

En esta parte, para referirse a la modalidad de contratación, se suelen utilizar las siguientes expresiones:

- Part time, cuando el trabajo ofrecido es por media jornada.
- Full time, cuando el trabajo ofrecido es por tiempo o jornada completa
- Freelance, cuando el trabajo ofrecido es independiente, es decir, sin establecer un contrato en relación de dependencia

Para referirse al puesto ofrecido, generalmente se utilizan las expresiones:

- Junior, que es una persona con poca experiencia y formación, en general joven
- Semi senior, que posee mayor experiencia y formación
- Senior, que cuenta con mucha experiencia y formación

Reclutamiento de perfiles IT por LinkedIn

Como aprendimos, el candidato IT está acostumbrado a que lo busquen, dado que hay más demanda que oferta, por lo que generalmente se encuentra en una búsqueda pasiva de trabajo.

O sea, que no bastará con publicar la oferta de empleo, sino que deberemos buscar activamente. De allí la importancia del *headhunting* para poder reclutar perfiles IT.

En la actualidad, LinkedIn es la red de profesionales más grande del mundo con más de 800 millones de usuarios. Es la red social por excelencia para encontrar talento de cualquier tipo, ya que alberga miles de profesionales de tecnologías de la información que podrán ver nuestras vacantes.

Al momento de realizar una estrategia de redes sociales para reclutar profesionistas IT, **LinkedIn** debe de ser nuestra primera opción.

Pero... ¿Por qué deberíamos reclutar talento IT en LinkedIn?

- Porque cuenta con miles de profesionales de Tecnologías de la Información que podrían conocer nuestras vacantes y aplicar a ellas

- Porque podemos difundir la cultura organizacional, valores y prestaciones de la empresa. De esta manera, enamoraremos al candidato de la marca empleadora para que quiera trabajar dentro de la empresa
- Porque cuando tenemos interés en un candidato podemos entrar a su perfil para conocer su experiencia laboral y habilidades técnicas. Además, podemos leer las recomendaciones que han hecho otras personas del candidato y cuáles de sus habilidades han sido validadas por sus colegas de trabajo

Sin embargo, para encontrar talento IT en LinkedIn, necesitamos conocer algunas de sus herramientas y las mejores prácticas para dar a conocer nuestras vacantes.

En primer lugar tenemos que tener un buen perfil de LinkedIn para comunicarles a los candidatos que somos reclutadores IT y que nos pueden contactar fácilmente si están buscando trabajo.

En el extracto de nuestro perfil debemos poner nuestros datos de contacto y los perfiles que comúnmente estamos reclutando, para que los candidatos en búsqueda de empleo que sean parte de los perfiles que ustedes contraten los puedan contactar y enviarles su CV.

En segundo lugar diremos que debemos usar imágenes en nuestras vacantes para lograr un mayor alcance e interacción con los candidatos. Además, harán que nuestra vacante sea más atractiva y que los interesados en el puesto se detengan a leer la vacante completa.

También es recomendable publicar las vacantes en grupos especializados en Tecnologías de la Información. Hay grupos por tecnología, lenguaje de programación o *framework*. También hay grupos que son bolsas de trabajo para profesionales de Tecnologías de la Información. Inclusive, algunas universidades tecnológicas cuentan con su propio grupo de LinkedIn.

La ventaja de los grupos es que sus usuarios suelen ser activos en la comunidad y por lo tanto comentan y comparten el contenido que hay en estos.

Por último, recomendamos escribir artículos de la empresa y sus vacantes, dado que son una gran herramienta para impulsar el *employer branding*, es decir, la reputación de una compañía como empleadora, de la empresa y sus vacantes.

En los mismos se puede escribir sobre la historia, cultura organizacional, valores y prestaciones de la empresa. Además de que podemos poner fotos y lugares del lugar de trabajo para que los candidatos conozcan dónde podrían llegar a trabajar si aplican a nuestras vacantes. El mostrar estos aspectos, humaniza a la empresa y enamora al candidato de nuestra cultura de trabajo.

Finalmente diremos que es importante que cuando busquen candidatos para su vacante en LinkedIn o en cualquier otro buscador de candidatos, también lo hagan por palabras clave de tecnologías, lenguajes de programación o *frameworks*.

Análisis de CV

El **currículum vitae** es el documento donde el candidato presenta en forma resumida información sobre su historial académico y experiencia profesional.

Como aprendimos anteriormente, el *recruiter* es el encargado de buscar candidatos para puestos, a menudo, muy específicos, y deben analizar currículums para clasificarlos según el orden de importancia. Con esto se busca eliminar de forma sistematizada los CVs que no poseen las características necesarias para aplicar al puesto.

Un procedimiento usual consiste en agrupar las solicitudes en tres categorías:

- Las que cumplen los requisitos y el CV parece interesante
- Las que cumplen los requisitos pero el CV plantea dudas
- Y las que no cumplen los requisitos y serían excluidas del proceso de selección

Pero... ¿Cuáles son los elementos a analizar en un CV? Veamos.

- Primero debemos analizar la composición formal del CV, es decir, si se encuentra ordenado, con la información necesaria, con fechas, bien distribuido en el espacio y con buena presentación
- La ortografía también es importante, por lo que debemos controlar que esté bien redactado
- También se debe analizar el lapso de tiempo transcurrido entre los empleos del candidato. Con esto se puede determinar si fue capturado por empresas, en caso que no haya ningún espacio, o el valor que posee el candidato en el mercado laboral

- La cantidad de empleo es otro punto importante. En estos tiempos existe una mayor movilidad laboral, pero se debe observar esto en conjunto con el espacio entre empleos y la duración en los mismos. Las personas que poseen más de tres meses son más valiosas, al igual que los que poseen estabilidad laboral, ya que han pasado por los filtros de otras empresas
- Por último, es importante analizar las posiciones donde ha trabajado el candidato, sobre todo aquellas relacionadas con nuestra búsqueda. Esto nos permitirá identificar el tipo de experiencia que tiene con el puesto y si adquirió nuevas habilidades que complementan las que adquirió a través de su formación académica

Entrevistas

La **entrevista** es la herramienta fundamental en el proceso de selección. Es un encuentro donde, siguiendo ciertas pautas, se busca evaluar al candidato.

Asimismo, es muy importante que el postulante conozca nuestra propuesta, es decir, no sólo nosotros vamos a estar conociendo las competencias del entrevistado, sino que él también debe analizar nuestro ofrecimiento.

Para comenzar a pensar cómo debemos gestionar las entrevistas de los perfiles IT, debemos tener en cuenta, por un lado, las características de los candidatos.

Estas suelen ser generalmente personas muy analíticas, y en algunos casos, hasta cierto punto poco sociables, sumado a que acostumbran a presentar una cierta distancia o pueden sentirse molestos a la hora de ser entrevistados y/o evaluados.

Considerando todo esto, vamos a buscar respuestas acordes, no sin antes aclarar que estamos hablando de las generalidades del perfil, dado que, como dijimos anteriormente, podemos encontrar candidatos que no respondan a este estereotipo.

A la hora de gestionar las entrevistas vamos a trabajar para que la imagen que perciban los candidatos de nuestra empresa sea la mejor. Aquí es importante recordar que esta imagen la empezamos a construir desde el momento del reclutamiento.

Tomando conceptos del marketing tradicional, podemos hablar de momentos de verdad, que son todas aquellas instancias en que el candidato va a tener contacto con nuestra empresa y va armando su propia imagen.

No sólo debemos tener en cuenta transmitir los valores y objetivos reales de la empresa, sino que además debemos considerar si estos están alineados con lo que los candidatos están buscando.

No nos debe faltar en nuestra comunicación como marca empleadora todo aquello que transmita a nuestros candidatos lo que sea que busquen en una empresa, como retos, nuevos proyectos, un buen clima laboral, etc.

La imagen que creamos, la percepción de nuestros propios empleados, también ayuda a mejorar el *employer branding*. Pero... ¿saben qué es?

El *employer branding*, o marca empleadora, en español, es un concepto que se comenzó a escuchar aproximadamente en la década de los 90, y que en la actualidad forma parte de la agenda de las principales empresas.

El *employer branding* no es otra cosa que la marca de una empresa como empleador. En otras palabras, la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes, sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos.

Hoy en día, los candidatos tienen a su alcance toda la información que necesitan sobre las empresas, y son especialmente críticos. Buscan en Google y en las redes sociales información de la empresa y consultan opiniones de otros trabajadores, es decir, forman una opinión previa antes de inscribirse a las ofertas de una compañía. Entonces, todas las acciones durante el proceso de selección son importantes para construir esta marca.

Por eso, para que la empresa sea competitiva y atraiga al mejor talento, es necesario cuidar muchísimo la presencia en redes sociales y la información que tanto la empresa como sus empleados comparten en Internet.

Actualmente es muy importante cuidar la percepción que el talento tiene de nuestra empresa, ya no sólo la que tienen los posibles compradores, puesto que cuidar todas las fases y dominar todos los elementos que inciden en esta percepción marcará la diferencia y nos convertirá en un referente para los candidatos.

Hay unos cuantos conceptos que son indispensables para crear una estrategia de *employer branding* con unos buenos cimientos. Veamos juntos cuáles son.

El primer concepto a tener en cuenta es ser transparente y real, ya que el *employer branding* no consiste en hacerle promesas insostenibles a los candidatos potenciales. Es decir, la estrategia no puede ser sólo fachada, sino que debe tener una base sólida. Es por

eso que tendremos que mostrar los verdaderos valores de la compañía, su forma de trabajar y la forma de tratar al talento.

En segundo lugar vamos a decir que el talento siempre debe estar primero. ¿Por qué? Porque las personas son el recurso más valioso de todas las empresas, y para construir la estrategia de *employer branding*, la empresa debe saber qué es lo que busca el talento en un puesto de trabajo para crear una propuesta de valor atractiva.

El tercer punto sostiene que los empleados son la voz de la empresa, dado que saben perfectamente cómo es trabajar para dicha empresa. Por eso, la misma debe dejar que sean ellos los que expliquen los beneficios que se ofrecen, cómo es su cultura y el ambiente que se respira día tras día.

Asimismo, las redes sociales son el mayor aliado para comunicar los valores de la empresa y ser real y transparente. Por lo dicho, la empresa las debe usar para mostrar cómo es el día a día de la compañía y los eventos que realiza

Y por último... para que la estrategia de *employer branding* sea exitosa, toda la compañía debe estar involucrada, no sólo el departamento de Recursos Humanos. Se debe enamorar a los empleados con políticas de fidelización y ellos ayudarán a atraer a más profesionales con talento.

¿Qué les parece si vemos algunos ejemplos de *employer branding* de empresas referentes?

Cuando pensamos en *employer branding*, Google es la primera empresa que nos viene a la cabeza.

Su fuerte marca empleadora hace que tenga una gran capacidad de atraer talento. Asimismo, los beneficios que Google ofrece a sus empleados son muchos y súper valiosos, lo que también hace que su retención sea alta. Desde un servicio de transporte gratuito, salas de descanso, asistencia sanitaria, viajes, generosas vacaciones, ayudas en cursos, asesoramiento legal, y un sinfín de beneficios más.

Por otro lado, los trabajadores no deben preocuparse por la alimentación, dado que Google ofrece desayuno, comida y cena. Y por supuesto, café y jugos en cualquier momento. Además de cuidar la alimentación, los espacios comunes favorecen las relaciones entre empleados.

Y... ¿A quién no le gustaría trabajar en Netflix? Esta es una de las empresas más punteras en la actualidad. Desde la compañía afirman que su cultura de empresa les ayuda a conseguir la excelencia, y no pueden estar más en lo cierto.

Para ellos un buen lugar de trabajo significa tener compañeros geniales, por eso su lema es: “*A great workplace combines stunning colleagues and hard problems*”, que significa “Un gran lugar de trabajo combina colegas asombrosos y problemas difíciles”. Con esto consiguen que sus empleados hablen muy bien de la empresa y muestren en las redes sociales lo contentos que están de trabajar en Netflix.

Además de promocionar sus valores y cultura, los empleados de Netflix disfrutan de infinitos beneficios gracias a su política de retención llamada “libertad y responsabilidad”. Todos los empleados son responsables de cumplir con su trabajo, y a cambio tienen licencia por paternidad y vacaciones ilimitadas, asistencia médica, comida, cena y almuerzo, etc.

Por último veamos juntos el caso de HubSpot, que tiene como objetivo construir una compañía que todos queramos, y es uno de los pilares que los ha llevado al éxito.

Es por eso que su lema es “*Creating a company we love*”, que en español quiere decir “Creando una empresa que amamos”.

Para ellos, el *employer branding* y la cultura de empresa es al reclutamiento lo que el producto es al marketing, y quieran o no, todos tenemos uno.

Además, una de las cosas que mejor hace HubSpot es mostrar el día a día de sus empleados y promocionar sus ofertas de empleo en sus redes sociales: Twitter, Snapchat, Instagram o Facebook. Ninguna red social se les escapa.

Por otro lado, apuestan muy fuerte por dar voz a sus empleados, a quienes consideran el alma de su compañía y la razón de su gran éxito.

Ahora bien. Lo que tenemos que entender como conclusión es que mantener a nuestros empleados satisfechos hará que hablen bien de nosotros y eso nos ayudará a atraer todavía más talento. Claro está que esto excede a nuestro proceso de selección, pero es bueno que lo tengamos en cuenta para promover esta iniciativa en la empresa como proyecto en general.

El segundo punto a tener en cuenta es que cuando nos disponemos a buscar estos perfiles, una de las principales barreras con las que nos encontramos es la falta de comprensión del sector. Por esto, antes de comenzar las entrevistas, debemos entender

claramente qué esperan nuestros candidatos. Por lo dicho, tenemos que trabajar la empatía, que hace referencia a ponernos en el lugar del otro.

Asimismo, debemos tener claro qué esperan los perfiles tecnológicos de un puesto de empleo. Para ello es importante que conozcamos los perfiles a que estamos apuntando. El impacto generacional en estos candidatos influye en qué tipo de propuestas los motivan y cuáles son sus aspiraciones, por lo que debemos conocerlos para saber qué es aquello que le impulsa o le motiva a la hora de apostar por un determinado puesto de trabajo. Además de los nuevos retos y oportunidades, cómo consideran la posibilidad de crecer y aprender, cuánto peso tiene la flexibilidad horaria en la toma de su decisión, etc.

Entendiendo esto vamos a poder ofrecerles proyectos atractivos y armar nuestra estrategia para gestionar las entrevistas en función de lo que vamos a comunicar.

Diferencias, motivaciones y características de cada una de las generaciones que pueden aplicar a nuestra búsqueda

Antes de comenzar el análisis, debemos aclarar que este fenómeno generacional no es exclusivo del mercado IT, sino que se da en todas las organizaciones, sea cual sea su actividad principal.

Por otro lado, también es necesario reconocer que estos conflictos generacionales han existido desde siempre en las empresas, pero han existido ciertos factores que agudizaron este fenómeno.

El concepto **generación** hace alusión a un grupo de edad que comparte, a lo largo de su historia, un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.

En primer lugar, se ha extendido la edad, tanto en expectativa de vida como de edad laboral, ya que, en líneas generales, las personas trabajan hasta una edad más avanzada, sumado a que la insuficiencia en los haberes jubilatorios hace que muchas personas posterguen su retiro.

En segundo lugar debemos considerar cómo ha cambiado la actitud de los jóvenes hacia el trabajo, hecho que no había ocurrido con otras generaciones de manera tan significativa.

Por lo tanto, nos encontramos en presencia de la convivencia de cuatro generaciones en

las empresas y con diferencias muy importantes en su manera de percibir y relacionarse con el mundo en general, y el laboral particularmente. Históricamente habían coexistido de dos a tres generaciones en el ámbito laboral, y la generación entrante solía adecuarse más a las normas establecidas.

Estas consideraciones van a tener un impacto en las empresas actuales, desde la retención de talentos, el reclutamiento, la selección, y hasta las distintas motivaciones que se ponen en juego. Pero veamos juntos las características de las cuatro generaciones.

Los rangos de años suelen variar de autor a autor, pero podemos definir aproximadamente entre el 1990 y hasta el 2000, el período en que nacieron los que conocemos como generación “Y” o “Millennials”.

Esta generación...

- maneja el precepto de la interactividad y cuestionan lo establecido
- elige una carrera por el estilo de vida y no por el salario
- es nativa digital, y está conectada todo el tiempo en la virtualidad
- Busca lo inmediato y se identifica con los teléfonos celulares, los mensajes de texto, y todo tipo de tecnología portátil
- Siente pasión por lo que hace
- trabaja muy bien en equipo
- Puede trabajar en cualquier momento, de noche o de día, alternando trabajos con viajes y fines de semana con días laborales
- Busca que se les respete ser originales en el trabajo y esto incluye su estilo personal en cuanto a vestimenta
- Es amante de los proyectos desafiantes pero de corto plazo, ya que tienden a aburrirse fácilmente

Una vez que conocemos a esta generación, reforzamos la idea que la mejor manera de atraer y retenerlos es, por ejemplo, a través de oportunidades laborales innovadoras que incluyan un sentido social, se trabaje con equipos multidisciplinarios que busquen desafíos reales que impliquen responsabilidades más allá de la edad o posición jerárquica que se ocupe, donde los esquemas de trabajo sean flexibles, con posibilidad de ser creativos y además brinde nuevas y variadas formas de recompensa, como viajes o pasantías en distintas partes del mundo.

Por su lado, la generación Z, o centennials, que son los nacidos a partir del 2000, recién está asomándose al mercado laboral, y tiene patrones de conducta parecidos a los millennials.

De acuerdo con Aliantec, “es difícil determinar un porcentaje exacto de centennials en la fuerza laboral en tecnología, ya que depende del país y del mercado laboral. Sin embargo, se espera que para el año 2025 representen el 30% de la fuerza laboral mundial”.

Esta generación...

- Está dispuesta a comprometerse, pero a cambio quieren reconocimiento de su formación, y no sentirse subestimados
- Va a aportar cambios en un futuro en las empresas, gracias a sus particulares habilidades digitales y mentalidad ágil
- Muestra preferencia por compañías grandes
- Es autodidacta, creativa y está sobreexpuesta a la información, ya que nacieron en contacto con la revolución tecnológica
- Busca una experiencia de empleo que concuerde con sus valores
- Aprecia los valores empresariales tradicionales
- Busca el equilibrio entre el trabajo y la vida privada
- Aunque es habilidosa con la tecnología, entiende la importancia del potencial humano en el mundo que vendrá

Las grandes empresas van a tener mayor oportunidad de atraer a los talentos de esta generación, pero será conveniente trabajar en un ambiente más participativo, donde los proyectos se gestionen conjuntamente y se rompan las barreras institucionales, permitiendo un aprendizaje más sinérgico, más allá de las áreas o posiciones que se ocupen.

¿Y qué ocurre con la generación X? esta es la generación nacida entre mediados de 1960 a 1980. Se trata de una generación que son un mix de hijos de los últimos conservadores, aquellos que no les agradaba los Beatles, y de quienes rompieron con todo lo establecido, como por ejemplo, los hippies.

Esta generación...

- Creció a la par de la tecnología, pueden dominarla y ajustarse a los cambios que se van dando, aunque siguen buscando el equilibrio con su gusto por la vida al

aire libre y los deportes

- Ha transitado desde la televisión en blanco y negro a Netflix, desde la cocina de la abuela al delivery online
- Tiene como característica cierto grado de aburguesamiento, pero aman el rock and roll, valoran las amistades duraderas y añoran los valores que les fueron inculcados cuando eran niños
- Es buena para adaptarse a los cambios
- Está más comprometida en las relaciones interpersonales y laborales que los Y, y más adaptada a los cambios que los *boomers*
- Ve a internet como un espacio para desarrollar negocios o informarse y no para juegos o entretenimiento
- Es muy individualista y se preocupa por su propio desarrollo
- Propone sus propias reglas y plantea cuestionamientos a la autoridad

A nivel laboral son muy colaborativos, les gusta el trabajo en equipo, y suelen ser más líderes que gerentes. Además, buscan el equilibrio entre la vida personal y laboral, y suelen chocar con la informalidad de la generación.

Finalmente encontramos a los *baby boomers*, que son los nacidos entre 1945 y 1960. Se los denomina de esta manera ya que nacieron en los años posteriores a la segunda guerra mundial, donde hubo un inusual crecimiento en las tasas de natalidad, claro está, en los países impactados por la guerra.

Esta generación...

- Considera al trabajo como lo más importante, por eso se dice que son adictos al trabajo
- Valora los símbolos de status y el crecimiento dentro de una compañía, por lo que ingresan desde muy jóvenes, volviéndose fieles a estas, haciendo carrera hasta su jubilación, que buscan aplazar lo más posible, porque el trabajo es su vida

Habiendo visto las diferencias, las motivaciones y las características de cada una de las generaciones que pueden aplicar a nuestra búsqueda, y volviendo ahora a nuestra entrevista, vamos a destacar la importancia de no improvisar... por un lado, para optimizar el corto tiempo que tenemos para realizarla; y por otro, para ser efectivos con estos candidatos.

Vamos a dividir la planificación en dos grandes instancias: en la primera, vamos a determinar los grandes lineamientos para ese perfil en particular, es decir, vamos a planificar las entrevistas que vamos a tener con todos los candidatos de esa misma búsqueda.

Lo que vamos a hacer aquí es preparar el *speech* para la venta de nuestra propuesta, por lo que debemos determinar qué le vamos a contar de nuestra empresa, aquellas características que son atractivas para estos perfiles.

No vamos a hablar de finanzas, de nuestra solidez económica, si es que la poseemos, porque claramente a estos perfiles no les interesa la permanencia en el futuro, sino que les interesa hoy y los próximos meses.

Asimismo, tenemos que indicar qué nos hace diferentes a nuestros competidores, o sea, aquellas empresas que podrían contratarlos. Debemos considerar que en la actualidad, mantener un valor diferencial, es cada vez más difícil.

Luego, armaremos la venta de nuestra propuesta, qué proyectos incluirán, cuáles serán los principales desafíos.

Y por último, detallaremos cuáles son las condiciones de contratación, sin omitir las tradicionales, como son las remuneraciones, beneficios, etc. Y por otro lado, las condiciones originales, como son todos los relacionados a la flexibilidad horaria, todo lo que impacta en el trabajar por proyectos, etc.

Tipos de entrevistas

Los modelos de entrevistas suelen variar de acuerdo al tipo de perfil de los candidatos, a la urgencia con la que necesitamos cubrir un puesto y a los recursos con los que contamos.

Estas pueden ser:

- Según su finalidad
- Según su estructuración o grado de rigidez
- Según el modo de llevarlas a cabo
- Según el número de personas que intervienen

Las entrevistas según su finalidad pueden ser:

- Preliminar, es decir, ligera y rápida. Generalmente se usa si son muchos candidatos
- Amplia, para profundizar determinados aspectos de un candidato mediante una entrevista individual

Según su estructuración o grado de rigidez podemos encontrar la entrevista:

- Planificada o dirigida, que respeta una guía previamente elaborada que obliga al entrevistador a seguir el esquema a fin de asegurarse que éste lleve el control del encuentro en todo momento, evitando cualquier tipo de divagación
- Semi libre, que lleva un orden preestablecido a fin de poder recoger los datos más relevantes, como experiencia, formación académica, edad, etc. Mientras nos aseguremos de poder obtener dicha información, la entrevista puede ser más espontánea y hasta se puede profundizar un poco más sobre los aspectos de la vida personal del candidato
- Libre, siendo un encuentro que se puede desarrollar con gran fluidez donde en base a este, el candidato puede expresarse libremente y contar aspectos de su vida personal y experiencia profesional que él o ella quiera exponer. De esta manera, se evita que el entrevistado se sienta bajo presión constante

Según el modo de llevarlas a cabo pueden ser:

- Duras, en las que se trata de observar la forma de reaccionar del candidato ante una situación de incomodidad o tensión. Debe llevarse a cabo de manera cautelosa, ya que no conocemos el temperamento de cada persona, y por lo tanto, puede afectar de distintas formas.
- O normales, que son aquellas que implican un modo convencional de entrevista.

Por último, según el número de personas que intervienen, la entrevista puede ser:

- Individual, que se refiere a la entrevista convencional
- O grupal, que suelen implementarse cuando se evalúa la capacidad de mando de una persona, es decir, se observa quién tiene condiciones de líder, y para seleccionar vendedores, o sea, cómo se venden a sí mismos. Podemos ver que ambos perfiles requieren de una personalidad extrovertida y de facilidad para tratar con personas. Aunque como aspecto positivo podemos destacar que economizamos el tiempo y que ponemos a los candidatos en igualdad de

situaciones, hay que tener en cuenta que es un método que nos proporciona una visión menos completa del candidato. La impresión que nos llevamos de él o ella dependerá de la personalidad de los compañeros que le hayan tocado de suerte. Por lo tanto, estas entrevistas deben aplicarse sólo en los casos que se considere realmente necesario conocer la capacidad de contacto humano y la seguridad de un sujeto.

Asimismo, debemos considerar realizar una entrevista técnica, que es de gran utilidad en el área de IT. Normalmente la misma es llevada a cabo por un representante del área que solicitó la búsqueda y se puede administrar a través de preguntas espontáneas que el especialista va formulando a medida que transcurre la entrevista, o a través de un cuestionario pre armado, que generalmente se prepara con otros integrantes del área que responden directamente a los conocimientos fundamentales que requiere esta búsqueda. También están las pruebas de aplicación, donde se le solicita al postulante que resuelva algo muy parecido a una tarea.

Ahora bien. Nos parece importante remarcar algunos datos que van a tener impacto en nuestras entrevistas, y que las empresas no conocen, o no siempre se tienen en cuenta.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que los candidatos en búsqueda laboral no solo van a tener una entrevista con nosotros, sino también con otras empresas, por lo que están participando en, por lo menos, un proceso más, además del nuestro.

Pensemos en todos los tipos de entrevistas. Esto implica una serie de dificultades: por un lado, llega un momento en que los postulantes están perdidos respecto a los procesos y las instancias en las que van avanzando. Por eso nos parece importante brindar valor agregado, acompañar al candidato y brindarle un soporte adicional.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que muchas veces los tiempos de las compañías distan bastante de la celeridad que el mercado IT demanda, por lo que debemos estar atentos a esto, hacérselo saber a los referentes del sector, que generalmente no lo tienen en cuenta, y buscar destacarnos con una propuesta original entre tantas posiciones a las que el postulante está aplicando.

Debemos evitar los procesos de selección lentos y engorrosos que desgastan el entusiasmo del postulante por la posición y generan que se vaya reduciendo la disponibilidad de los candidatos para continuar participando en la búsqueda.

En síntesis, debemos considerar que para lograr resultados efectivos es clave tener una metodología ágil que ayude a construir y mantener la comunicación fluida entre todas las partes involucradas; esto genera que el proceso fluya mejor y más rápido, y así se logren los objetivos esperados.

Algunas empresas comenzaron a realizar unos “*challenges*”, que consisten en asignarles al candidato una problemática específica, de acuerdo a la posición que deseamos cubrir. Este es el punto de partida, y recién resuelto se coordina una entrevista técnica para la defensa de lo presentado.

En otros casos, hay empresas que tienen desafíos que apuntan a evaluar las competencias cardinales de la organización, en donde generalmente se busca ver la creatividad o la flexibilidad, que se empieza a ver en el momento que el candidato acepta la propuesta de realizarlo.

Finalmente les daremos algunos consejos a los *recruiters*:

- Previamente a la entrevista debemos procurar de garantizar ciertas comodidades para que el entrevistado se sienta a gusto
- Debemos que conocer muy bien el puesto a cubrir y tener siempre presente los requisitos excluyentes para asegurarnos de tocar puntos fundamentales
- Unos minutos antes de entrevistar a cada candidato, es recomendable repasar nuevamente su CV y tomar nota sobre algún tema que consideremos importante conversar
- También debemos crear desde el primer momento una atmósfera cordial y amigable. Para “romper el hielo” se puede comenzar a conversar sobre un asunto ajeno a la entrevista de trabajo para invitar al diálogo, como por ejemplo “¿Pudiste viajar bien?” “¿De dónde era que venías?”
- Durante la entrevista ser amable, flexible, tener tacto y paciencia
- Tranquilizar a los nerviosos, estimular a los tímidos, templar a los eufóricos
- Y por último, llevar la conversación de modo natural y tranquilo

Condiciones de contratación que se le ofrecerán al candidato

“¿Qué me puedes ofrecer?” Muchos selectores de perfiles de sistemas sostienen que los candidatos suelen mantener esta pregunta implícita o explícitamente, y con este planteo están buscando que nos ocupemos de sus motivaciones, que nos preocupemos por ofrecerles lo que ellos esperan.

En una palabra, esto es aventura: que el día a día sea una nueva aventura, con retos, proyectos que los desafíen, poder tomar decisiones que acompañen el ritmo de los cambios de la actualidad y poder ir atravesando nuevos escenarios.

En la propuesta que vayamos a hacerle a nuestro candidato vamos a tener que tener en cuenta ciertas cuestiones, dentro del marco de la política de la empresa.

Vamos a dividir las propuestas en dos grandes grupos: las tradicionales y las que hemos denominado originales.

Entre las cosas que se ofrecen tradicionalmente encontramos el sueldo fijo, o remuneración habitual, y a esto se le suma cualquier pago de variables que se realice por desempeño. El más difundido es el bono que se otorga en forma anual en las empresas, generalmente en el mes de enero, respondiendo a la evaluación de desempeño del año anterior.

También forman parte de este grupo los beneficios, como puede ser: medicina prepaga, gimnasio, comedor, servicio de cafetería, entre otros.

De igual manera, tenemos los planes de carrera o las posibilidades de desarrollo que la empresa pueda presentar, y cuestiones más formales, como son la categoría laboral, los horarios, las normas internas, etc.

Por el lado de las propuestas originales, podemos apuntar a armar paquetes de prestaciones que estén alineados con lo que se propone como objetivos a ese puesto, por lo que debemos pensar una congruencia entre los objetivos profesionales e individuales. En segundo término, debemos diagramar un paquete atracción, armando una propuesta de valor que contemple la remuneración base, pero a su vez, el entorno y las necesidades específicas del profesional.

Por último, y en relación con este punto, tenemos la autonomía, es decir, tenemos que darles a los colaboradores las herramientas necesarias para que sean más autónomos en el armado de su remuneración y beneficios.

Asimismo, hay que tener en cuenta que hay un incremento en la tendencia de los perfiles de sistemas a ofrecerse como *freelancers*, trabajando por proyectos puntuales. Esto está siendo capitalizado tanto por empresas establecidas como por nuevos emprendedores. En algunas oportunidades, se recurre a estas personas cuando se necesita tener otro punto de vista, más objetivo o novedoso con respecto a un determinado proyecto, o

cuando es necesario que los colaboradores propios se focalicen en una actividad específica, y así se busca ayuda externa.

Además, las personas que trabajan de manera *freelance* son profesionales altamente motivados y responsables con su trabajo, trabajan desde su casa y cotizan su trabajo por hora o por proyecto.

Los beneficios de contratar un colaborador con esta modalidad son:

- tercerizar tareas operativas
- obtener rapidez de respuesta
- tener costos menores
- generar un impacto en la motivación del equipo interno, ya que brindan su visión no condicionada por políticas o cuestiones internas