



UP SKILLING Y RE SKILLING



POTENCIALIZANDO TU
NEGOCIO Y ESTRATEGIAS
DE CONTRATACIÓN

Contenido

Upskilling y Reskilling - **Potencializando tu negocio y estrategias de contratación**

1

Introducción

2

¿Qué es Upskilling y Reskilling? y ¿cómo afecta a tu equipo y a los planes de contratación?

3

Consejos para el *Upskilling* o *Reskilling* de tu equipo

4

Encuentra a los candidatos adecuados con entrevistas por competencias basadas en habilidades

5

Evaluación de habilidades en los procesos de selección

6

El modelo STAR

7

¿Conoces las habilidades clave para el sector de la Tecnología?

8

Contacto: Nuestra presencia global

1

Introducción Patrick Hollard

Executive Board Director Latam,
Middle East & Africa



Nueve meses han pasado desde nuestra primera edición de *Habilidades 360º, impulsa tu negocio con talentos híbridos*, donde mostramos cómo las competencias blandas están convirtiéndose en las nuevas protagonistas del escenario laboral actual, aquellas que son más escasas entre los profesionales de América Latina, las estrategias que están implementando las compañías para hacer frente a esa carencia y el rol activo que debe asumir el talento en su formación para ser más competitivo.

En esta nueva entrega queremos dar el siguiente paso y poner sobre la mesa dos términos que seguro has escuchado pero que nunca antes fueron tan populares: Upskilling y Reskilling. En un contexto tan atípico como el actual resulta fundamental que los empleados desarrollen habilidades que contribuyan al crecimiento y la productividad de la compañía. Al tiempo que les permita dar un giro a su carrera profesional y puedan aportar desde ópticas diferentes en otras áreas de la organización o desde nuevos roles.

En esto consiste el Upskilling y Reskilling: la adquisición de nuevas competencias que ayuden a los empleados a mejorar el desempeño en su rol presente (Upskilling) o bien desarrollar las habilidades ya existentes adaptadas al contexto que vivimos hoy (Reskilling). Este enfoque mixto del aprendizaje y desarrollo, siempre atento a la evolución del mercado del trabajo, permite a las empresas cubrir la carencia de habilidades en la región, ya sea por la irrupción de nuevas tecnologías o a causa de cambios en las dinámicas laborales que se han producido en el último año tras la pandemia. Nunca ha sido más importante comprender todas las aristas que componen el concepto de habilidades, puesto que en los próximos años la carrera por reclutar, atraer y desarrollar talentos híbridos (profesionales con fuertes competencias técnicas y blandas) estará reservada para quienes comprendan la relevancia de contar con este tipo de empleados para consolidar equipos de trabajo altamente eficientes y preparados para sortear la volatilidad del mundo laboral.

En este nuevo e-book buscamos compartir hallazgos para que las organizaciones en Latinoamérica tengan un punto de vista amplio sobre el Upskilling y el Reskilling, con el fin de proporcionarles la información necesaria para que puedan tomar las mejores decisiones de la mano de nuestro equipo de consultores distribuidos a lo largo y ancho del continente.

Haremos un recorrido por importantes temáticas relacionadas con:

- Cómo realizar entrevistas basadas en competencias que permitan descubrir habilidades ocultas de los candidatos.
- El modelo de entrevista STAR, centrado en preguntas de tipo conductual y situacional desglosadas en cuatro elementos clave: Situación, Tarea, Acción y Resultado.
- Cómo evaluar las habilidades actuales de tu equipo y aplicar las mismas técnicas a la contratación para identificar mejor cualquier potencial carencia de skills.
- El enfoque de PageGroup hacia el aprendizaje y el desarrollo para mejorar toda la organización gracias al Upskilling y Reskilling.
- Las habilidades clave para el sector de la Tecnología.

Las cuales te permitirán descubrir cómo garantizar que tu equipo cuenta con las habilidades necesarias para obtener los mejores resultados.

Cordial saludo,

2

¿Qué es Upskilling y Reskilling? y ¿Cómo afecta a tu equipo y a los planes de contratación?

Los próximos años estarán marcados por el cambio. Los efectos de la pandemia tendrán un impacto en todos los sectores, la revolución digital y tecnológica evolucionará a un ritmo cada vez más vertiginoso, y el mercado laboral seguirá igual de competitivo que siempre, pero, además, con una gran oferta de talento. Y teniendo en cuenta este nuevo contexto... ¿Qué efecto tendrá esto en las habilidades de los trabajadores? La adaptación a entornos de negocio tan cambiantes exige que todo el equipo esté alineado en este sentido.

Según datos recientes de una encuesta realizada por PageGroup a 6.470 candidatos en América Latina, más del 90% considera tener las habilidades necesarias para el mercado laboral actual, siendo Argentina el país con el valor más bajo (93,7%) y Perú el más alto (98,7%). Sin embargo, los procesos de upskilling y reskilling son (y cada vez más) moneda corriente. De hecho, la mayoría de los candidatos aseguró haber realizado algún curso de perfeccionamiento en los últimos meses: 69% en Chile, 72% en Argentina, 73% en Brasil, 73% en México, 75% en Colombia y 81,1% en Perú. Además, desde la irrupción del Covid-19 hubo un incremento en los candidatos que

afirmaron asistir a webinars de entre un 22% (Colombia) y un 27% (Chile), lo cual ya se suma al porcentaje que concurría con anterioridad a la pandemia. Es el momento en el que responsables de selección y líderes de equipos deberían realizarse las siguientes preguntas: ¿qué habilidades tengo dentro de mi equipo? y ¿qué habilidades necesitaré a corto y medio plazo?

Nuestros consultores de selección cuentan con una larga experiencia seleccionando perfiles que responden a las necesidades de las empresas, de diferentes sectores, y por esta misma razón cuentan con un profundo conocimiento sobre las habilidades necesarias que debe disponer un candidato.

“Trabajar en las habilidades de tu equipo a través del Upskilling y Reskilling no solo es de gran importancia para tu talento, sino también para tu negocio. Esto no tiene por qué suponer un gran costo, sin embargo, es importante identificar qué habilidades son las que podrán impulsarlo, quiénes en tu equipo cuentan con la capacidad y las ganas de aprender a implementar las estrategias adecuadas. Una vez que cuentes con esta información, planificar tu estrategia de contratación de acuerdo con ellas será mucho más sencillo.”

Juan Ignacio Silva
Director de HR Latam



¿Qué es Upskilling y Reskilling? y ¿Cómo afecta a tu equipo y a los planes de contratación?

El **Upskilling** del equipo no consiste únicamente en asegurar que cuentas con las habilidades necesarias para conseguir tus objetivos en este momento, sino que requiere pensar en el futuro a largo plazo, tanto para la compañía como para los empleados. ¿Cómo podemos hacerlo? Ofrecer formación y desarrollo de forma continua es la mejor arma para retener el talento en tu compañía.

Según la encuesta Deloitte's 2020 Global HuMan Capital Trends un 53% de las empresas considera que entre la mitad y la totalidad de todos sus empleados tendrá que cambiar sus habilidades y/o capacidades en los próximos tres años. El estudio también indica que un 59% de las compañías participantes necesita más información para conocer la preparación de los empleados para afrontar las nuevas funciones, mientras que un 38% cree que identificar las necesidades y prioridades es la principal barrera que se encuentran para el desarrollo de sus empleados.

Proporcionar formación es esencial para mantener el compromiso de los empleados.

“¿Cómo garantizar un equipo comprometido con la empresa? Cuando un empleado se siente valorado, es más probable que incremente su compromiso con la empresa para la cual labora. ¿Cómo hacer sentir a un empleado valorado? Esto normalmente se da cuando se invierte en su carrera y desarrollo profesional, tomando en cuenta que el apoyo en el desarrollo de la vida personal no se puede dejar atrás.”

Laura Alba - Senior Regional Talent Development Manager

Adoptar un enfoque proactivo en la formación y desarrollo de tu equipo no solo te asegura que estás preparado para seguir adelante como compañía, sino que te garantiza un capital humano motivado y reforzado. Es la prueba que necesitan tus empleados para saber que inviertes en ellos y estás comprometido en el desarrollo de su carrera.

Tal y como explica **Laura Franco, Senior Team Lead HR & Talent de PageGroup Colombia:** *“En PageGroup trabajamos bajo un enfoque integral donde abarcamos el desarrollo del talento desde la formación de competencias técnicas y blandas. Para ello, hemos implementando programas de capacitación bajo modelos de blended learning, con el objetivo de adaptarnos a las formas de aprendizajes de vanguardia e impactar positivamente la productividad de nuestros colaboradores, al tiempo que los llevamos a alcanzar su máximo potencial”.*

Sigue leyendo para descubrir cómo puedes aplicar el upskilling y reskilling a tu equipo, encontrar métodos para entrevistas que te permitan detectar las habilidades que necesitas en potenciales empleados a través de entrevistas basadas en competencias, el método STAR y qué significan las preguntas efectivas en una entrevista personal.

3

Consejos para el *Upskilling* o *Reskilling* de tu equipo

El **Upskilling y Reskilling** de tu equipo supone un esfuerzo que toda organización debe realizar hoy en día. Y como manager o responsable de selección puedes ayudar al crecimiento de tu equipo sin necesidad de contrataciones externas, dependiendo del margen de tiempo del que dispongas para cubrir las habilidades que necesitas. ¿Quieres saber cómo ayudar a tu equipo y al resto de la organización para poder ampliar sus habilidades? Te contamos seis metodologías que combinan el aprendizaje auto-dirigido, sesiones de trabajo y actividades planificadas para todo el equipo.

Planes de Desarrollo Personal (PDP)

El plan de desarrollo personal o PDP es una de las mejores formas de garantizar la formación continua y el desarrollo para todos los empleados. Muchas organizaciones establecen estos planes como estándar para toda la plantilla y, si son gestionados correctamente, pueden ayudar a que los empleados desarrollen sus habilidades y competencias de forma ágil.

Los planes de desarrollo personal permiten que los empleados tomen el control de su crecimiento profesional y, por otro lado, garantizan que la organización continúe adquiriendo las habilidades adecuadas para sus equipos.

“La tendencia natural es salir a buscar otros perfiles, cuando vemos que el equipo no cumple los objetivos. Es por eso que es tan importante entender que además de contar con buena base académica y experiencias, los profesionales cuentan con capacidades, diagnosticar estas capacidades en el equipo y trabajar las brechas, es estratégico para el área, los equipos y parte de las responsabilidades de un líder.”

Isabel Carrasco Principal Page Executive Chile.

Cursos y seminarios

Aunque el desarrollo de talento de forma interna es muy útil para ampliar conocimiento y habilidades, no es una estrategia que permita adquirir nuevas skills para la organización de forma sencilla. Para ello necesitaremos complementar esta estrategia con una formación que te permita actualizar las competencias profesionales de tu equipo. Una vez que uno o dos miembros del equipo hayan adquirido estas habilidades, podrán encargarse de formar al resto del equipo.

En PageGroup tenemos un enfoque muy innovador en cuanto a cursos, seminarios y formación interna, en general. Uno de los pilares en los que se fundamenta es el del blended-learning, un sistema híbrido de formación que permite desarrollar programas flexibles que obtienen resultados significativos.

Consejos para el *Upskilling* o *Reskilling* de tu equipo

“Los programas de formación bajo formatos de blended-learning nos han permitido innovar en la manera cómo capacitamos a nuestro talento. La combinación de módulos online con sesiones presenciales, de la mano de nuestros managers, nos ha dado la posibilidad de transformar todos nuestros programas de capacitación, desde el Onboarding para nuevas vinculaciones como los de formación continua para actuales empleados. Sin duda, el Blended Learning se abre paso como una alternativa disruptiva de formación de los trabajadores que conlleva múltiples ventajas para el aprendizaje”

Laura Franco, Senior Team Lead HR & Talent de PageGroup Colombia.

Recurrir al talento interno

En ocasiones, el talento interno pasa desapercibido. Algunos empleados trabajan habilidades a diario y esta experiencia puede aprovecharse mediante un programa de formación interna, que permita extender esta habilidad al resto del equipo y cubrir alguna carencia, fomentando además la colaboración y el intercambio de conocimiento.

Es destacable cómo la encuesta Deloitte's 2020 Global Human Capital Trends muestra una contradicción entre expectativa y realidad. Mientras que un 84% de los participantes reconoce que una actualización constante a través del aprendizaje es importante, solo un 16% espera aumentar su inversión en esta área. Como resultado, un 74% de los que tienen previsto cubrir estas nuevas skills con su plantilla actual es posible que acabe sintiéndose decepcionado.

Según una encuesta llevada a cabo por PageGroup a 6.470 candidatos en seis países latinoamericanos, entre un 69% y un 81% (dependiendo del país) de la audiencia aseguran haber realizado algún curso de perfeccionamiento en los últimos meses. De éstos, un porcentaje significativo manifiesta que uno de los motivos que los llevó a efectuar dicho curso es el de desarrollar nuevas skills para tener la opción de acceder a un mejor puesto de trabajo. Esta respuesta fue particularmente alta en Brasil (48,5%), aunque también considerable en los demás países: 37,6% en Perú, 36% en México, 35,8% en Chile, 35,5% en Colombia y 33,7% en Argentina. El talento interno es una gran oportunidad para el crecimiento de la organización y para mantener a los empleados motivados, por tales motivos los reclutadores no deberían pasarlo por alto.

Consejos para el *Upskilling* o *Reskilling* de tu equipo

“Muchas veces las empresas no consideran la movilidad interna, ya que el gap entre la necesidad en un profesional y sus conocimientos tienen brechas importantes que requieren de un tiempo mayor al que la organización puede esperar para generar el espacio. Reclutar externamente, es fruto de la necesidad inminente de un cargo clave para la organización con competencias formadas para enfrentar un desafío en la actualidad.”

Alejandra Cruzat – Executive Manager PageGroup Chile

Existen otras fórmulas a las que también pueden recurrir las organizaciones para el ***upskilling*** y ***reskilling*** del equipo:

- El microaprendizaje consiste en dedicar períodos breves de tiempo durante la semana para que los empleados adquieran nuevas habilidades, ya sea a través de tutoriales online, videos divulgativos o incluso aplicaciones móviles.
- *Lunch & learns*, es decir, sesiones a la hora de la comida en las que expertos del sector, ya sean de la organización o externos, hablan de su área de *expertise* y de su relación con el negocio.
- *Mentoring*, un método especialmente indicado para los profesionales más junior, ya que les permite beneficiarse de los conocimientos y experiencia de sus compañeros más senior.

Para más información sobre cómo mejorar las habilidades de tu equipo, ponte en contacto con nosotros a través de las direcciones del final de este e-book.

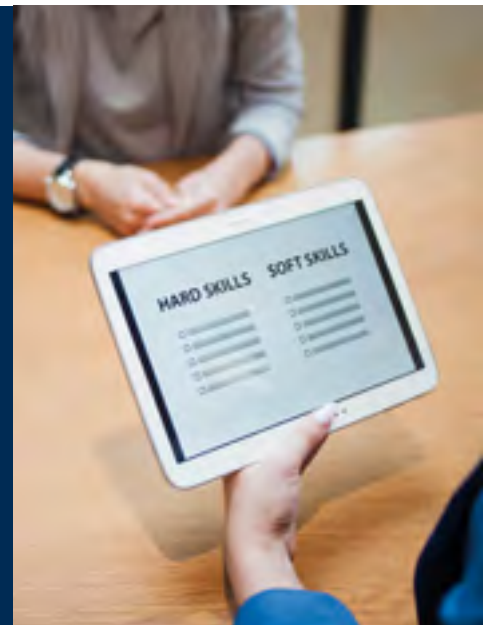


4

Encuentra a los candidatos adecuados con entrevistas por competencias basadas en habilidades

Las entrevistas por competencias pueden ofrecerte una visión bastante real de cómo los candidatos aplican su cualificación profesional y su conocimiento en la práctica. Este tipo de entrevistas permiten comprobar de forma sistemática sus cualidades técnicas y de liderazgo e identificar las habilidades que han adquirido durante su carrera profesional. Además, son una herramienta bastante fiable para comprobar si un candidato encaja en tu compañía y en la posición concreta que estás buscando y si, además, puede ayudarte a cubrir las carencias de habilidades que tienes identificadas en tu equipo.

“Algo a tener en consideración para dar con el candidato ideal en una entrevista, más allá de definir el perfil que estas buscando, es conocer, a detalle, el equipo del que será parte. Esto es clave ya que debes tener en consideración las habilidades con las que ya cuentas y las que necesitarás en el nuevo puesto para, a la hora de entrevistar al candidato, saber qué preguntas hacer para lograr medir si será el candidato perfecto para el puesto. Gracias a esto podrás evaluar, más allá de la experiencia o aspectos técnicos del puesto, con qué habilidades complementará a tu equipo”, explica Ignacio Hernández de la Torre, Managing Director de PageGroup Perú.



Preguntas concretas para obtener respuestas claras

Es importante que la entrevista se lleve a cabo de forma uniforme para que los resultados de los distintos candidatos sean comparables y, al mismo tiempo, es esencial asegurarse de que las preguntas son las idóneas y están bien formuladas.

“Es clave tener en claro cuáles son las competencias técnicas y habilidades blandas esperadas para la posición para la que se está realizando la entrevista, pero también haber realizado un diagnóstico previo del equipo con el que la persona se vinculará para el desarrollo de sus tareas. De esta manera sabremos qué es lo que estamos buscando y podremos identificarlo de manera más asertiva, en lugar de improvisar preguntas.” Miguel Carugati, Managing Director PageGroup Argentina.

Encuentra a los candidatos adecuados con entrevistas por competencias basadas en habilidades



Por otro lado, las preguntas no deben ser demasiado directas, ya que si a un candidato le preguntan si cree tener las habilidades necesarias para cubrir un puesto que desea, lo más probable es que responda que sí. Citando los resultados que arrojó una encuesta realizada por PageGroup a 6.470 candidatos en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, se puede afirmar que la gran mayoría (entre el 93,7% y 98,7% en los seis países) considera contar con las habilidades necesarias para el mercado actual.

Las entrevistas por competencias proporcionan información sobre las fortalezas y debilidades de los candidatos y permiten evaluar ciertas características como habilidades de pensamiento analítico y cualidades de liderazgo. Además, pueden revelar las preferencias del candidato hacia ciertas tareas.

¿Cuáles son las competencias clave para la posición?

Antes de abordar una entrevista de habilidades, es necesario determinar las skills que debe poseer un candidato adecuado para la vacante, ya que no todas las posiciones requieren las mismas habilidades.

“Previo a la entrevista, deberás definir qué habilidades, soft o hard, son las que requerirá el puesto ya que no todos demandan lo mismo. Una vez definido esto, busca realizar preguntas concretas que te permitan conocer si el candidato tiene estas competencias y si logrará aplicarlas en situaciones concretas”, comenta **Ignacio Hernández de la Torre, Managing Director de PageGroup Perú.**

Preguntas sobre competencias esenciales

Durante la entrevista por competencias los candidatos deben demostrar sus habilidades y conocimiento en cinco áreas clave: fortaleza individual, motivación, habilidades analíticas, habilidades de liderazgo y habilidades sociales.

- **Competencias individuales de los candidatos.** En esta parte de la entrevista por competencias pondrás a prueba las habilidades personales y profesionales del candidato, que incluyen: disposición a asumir riesgos, perseverancia, flexibilidad, integridad, independencia y asertividad. **Miguel Carugati**, asegura: *“Una forma efectiva de identificar las competencias o habilidades que estamos buscando en un candidato es ponerlo en situación, presentarle un escenario hipotético y ver cómo se desenvuelve. Esto nos permitirá reconocer su forma de pensar y ejecutar las tareas encomendadas y determinar si podrá adaptarse a lo que la posición requiere.”*
- **Habilidades relacionadas con la motivación.** La conversación sobre competencias debe abordar aspectos relacionados con la motivación, la energía, la resiliencia, la iniciativa, la perseverancia y el trabajo orientado a resultados. Pide a los candidatos que te cuenten una situación en la que hayan trabajado duro y en la que consideren que han obtenido excelentes resultados.

Encuentra a los candidatos adecuados con entrevistas por competencias basadas en habilidades

- **Habilidades analíticas.** Esta parte de las preguntas te ayudará a descubrir las competencias de los candidatos relativas al aprendizaje práctico, la toma de decisiones, el pensamiento analítico, la atención al detalle y la resolución de problemas. *“Además de la aplicación de pruebas técnicas, un buen método para la evaluación de las hard skills es preguntar al candidato que cuente casos de éxito que hayan aportado valor a partir de sus conocimientos técnicos en algún proyecto o en empresas en las que haya estado.”*, apunta **Gil Van Delft Senior Managing Director PageGroup Brasil.**
- **Habilidades de liderazgo.** Mediante preguntas relativas a esta área de competencia podrás determinar las habilidades en las áreas de pensamiento estratégico, resiliencia, liderazgo y control, así como gestión de proyectos. Un ejemplo de pregunta para evaluar estas habilidades podría centrarse en averiguar si los candidatos ya han liderado un grupo y cómo fue su experiencia.
- **Habilidades sociales.** Como comunicación y liderazgo, así como la capacidad de trabajo en equipo son una parte importante de la entrevista por competencias. Es útil, en este sentido, pedir a los candidatos que describan situaciones en las que actuaron como parte de un grupo.



5

Evaluación de habilidades en los procesos de selección

¿Cómo evaluar las *soft skills* de un candidato?

Las *soft skills* o habilidades blandas de tus empleados son esenciales en cualquier proceso de selección. Éstas determinan cómo trabajan en equipo, su nivel de influencia cuando negocian con *stakeholders* internos y externos, y su capacidad para superar retos.



Gil Van Delft, Senior Managing Director PageGroup Brasil

“Una competencia de comportamiento no es más que una actitud demostrada a través de alguna situación. Evaluar *las soft skills* que presenta un candidato en la actualidad es importante, pero el verdadero reto es extraer la evolución de su comportamiento y cómo ha adquirido estas destrezas a lo largo de su carrera, de forma que evaluemos su habilidad de aprendizaje”





Puesto que un candidato puede poseer innumerables *soft skills* y muchas de ellas son difíciles de evaluar, **¿Cuáles son los cuatro aspectos que debemos tener en cuenta?**

1. Identifica las habilidades clave para el éxito

El primer paso será definir las *soft skills* esenciales para el rol en concreto. ¿Estás buscando un profesional con grandes dotes de comunicación o persuasión? ¿Necesitas un perfil ágil e innovador que proponga nuevas formas de abordar el trabajo?

2. Considera la estructura de la entrevista

Durante una entrevista los candidatos deben sentir que el entrevistador está preparado y que lidera la entrevista de forma profesional. Por esta razón, es fundamental que el reclutador prepare previamente la entrevista. En un mercado tan competitivo como el actual, resulta imprescindible trasladar la motivación a los candidatos durante el proceso de selección, transmitiéndoles la buena oportunidad que supone para ellos llegar al final del proceso.

3. Ve más allá de sus respuestas

En ocasiones, cuando el reclutador evalúa las *soft skills*, no solo tiene en cuenta lo que el candidato responde, sino cómo responde: su comportamiento, la forma en la que organiza y presenta sus respuestas, cómo interactúa con el consultor antes y después de la entrevista; todo ello en su conjunto, nos da una imagen general del carácter de un candidato. Cómo lo afronta a nivel general puede decirnos mucho sobre su personalidad y, actitud en un entorno profesional.

4. Busca segundas opiniones

¿Has realizado la entrevista pero no estás del todo seguro si tu candidato cuenta con una habilidad concreta? En ese caso, puede ser útil solicitar una referencia personal. También se puede recurrir al *feedback* informal de otra persona que haya conocido al candidato, ya sea alguien que le haya recomendado o incluso la recepcionista que lo ha recibido antes de la entrevista.

Evaluación de habilidades en los procesos de selección



Gil Van Delft, Senior Managing Director PageGroup Brasil

“La adaptabilidad es una de las características más valoradas hoy en día. Los cambios se producen muy rápido, las empresas han rediseñado sus estrategias y se han reinventado. Y, a su vez, tenemos que adaptarnos a los nuevos contextos y a la diversidad de personas que nos rodean, entre ellas: la diversidad, las culturas, las generaciones, los orígenes, etc.”

¿Cómo evaluar las capacidades técnicas de un candidato?

Las habilidades técnicas pueden evaluarse de forma más objetiva que en el caso de las soft skills. La clave está en haber definido previamente las necesidades en tu equipo. ¿Qué capacidades técnicas debería tener un candidato? ¿Y a qué nivel debería ser capaz de demostrarlas?

Para ello, las preguntas basadas en competencias son esenciales. Define tus preguntas sobre las capacidades técnicas esenciales utilizando el método STAR, y céntrate en las áreas clave de competencias. Asegúrate de preguntar por detalles de resultados concretos y por cualquier dato o proyecto que pueda respaldar estos ejemplos.



Gil Van Delft, Senior Managing Director PageGroup Brasil

“A la hora de valorar la capacidad técnica en un proceso de selección, más que enfocarse en la parte académica del candidato, hay que fijarse en la forma de comprobar sus competencias descritas en el CV, como por ejemplo realizar una entrevista previa al teléfono y comprobar sus referencias profesionales con ex-colegas y jefes anteriores”.



Evaluación de habilidades en los procesos de selección

Para obtener una imagen completa de las capacidades de un candidato se deben evaluar cinco competencias clave:

- Competencias individuales
- Competencias de gestión
- Competencias analíticas
- Competencias interpersonales
- Competencias motivacionales

Es importante tener en cuenta las áreas anteriores cuando se analizan las hard skills ya que, combinadas con las habilidades técnicas específicas de un candidato, pueden demostrar el nivel de desempeño. ¿Asume sus responsabilidades de forma proactiva? ¿Es capaz de liderar un equipo y, por tanto, tendrá posibilidades de progresar en la compañía?

Además de un cuestionario bien estructurado, para evaluar las habilidades técnicas, son importantes las pruebas prácticas. Aunque las técnicas que vayas a realizar dependerán del rol que se vaya a cubrir en el proceso, hay algunos test simples a los que se puede recurrir.



Gil Van Delft, Senior Managing Director PageGroup Brasil

“Las empresas se forman a partir de las personas y la presencia de soft skills es vital para la integración y el aumento del nivel de colaboración en los diferentes niveles jerárquicos y de generaciones, además del intercambio de cultura existente en los equipos”

Para más información sobre cómo evaluar las habilidades en los procesos de selección, ponte en contacto con nosotros a través de las direcciones del final de este e-book.



6 El modelo STAR

Una forma de estructurar las preguntas de la entrevista es utilizando el método STAR. Se trata de una técnica que recomendamos a nuestros candidatos cuando se enfrentan a un proceso de selección y que, por otra parte, también puede servir para definir la entrevista desde el punto de vista del reclutador.

Por ejemplo, una pregunta para evaluar las habilidades de un candidato podría enfocarse de la siguiente forma: “¿Podrías darme un ejemplo de un proyecto que no cumpliera los plazos estipulados (situación)?, ¿cómo decidiste llevarlo a cabo (tarea)?, ¿qué hiciste (acción)?, ¿qué lecciones aprendiste y cómo te influyeron en proyectos futuros (resultado)?

“La metodología STAR es una de las más comunes para evaluar a un candidato, pues es una forma de estructurar varias preguntas en una y que, además, permite conocer cada detalle de una problemática o situación específica y la forma en que ésta se resuelve. A través de un formato donde se plantea la situación, tarea, acción y resultado, es posible identificar habilidades específicas y capacidades que se requieren para una posición en específico”.

Rémy de Cazalet, Senior Managing Director, PageGroup México.



El modelo STAR

El modelo STAR se centra en preguntas de tipo comportamental y situacional, divididas en cuatro elementos clave. El acrónimo responde a Situación, Tarea, Acción y Resultado.

1 Situación

Este primer elemento necesita que el candidato describa un ejemplo o situación real que demuestre una habilidad o capacidad particular.

2 Tarea

La tarea que el candidato destaque debe referirse al ejemplo de situación que proporcionó en la primera pregunta.

3 Acción

Aquí se debe hacer mención de lo que hizo el candidato durante esa tarea, destacando las habilidades clave que usó, demostrando sus comportamientos y características personales en el lugar de trabajo.

4 Resultado

Este apartado puede dividirse en dos partes diferentes: la primera enfocada a lo que ocurrió una vez se llevó a cabo la acción para rectificar el problema, y la segunda centrada en lo que aprendió el candidato de la situación.

Este método te permite identificar la forma en la que las personas se adaptan, afrontan, influyen en un resultado y aprenden de los retos a los que se enfrentan.

Una evaluación detallada: **Balanced scorecard**

Un enfoque de *Balanced scorecard* o cuadro de mando integral a la evaluación del candidato ofrece un modelo estructurado para revisar a tus mejores candidatos. Basa tu análisis sobre entre cuatro y seis de las competencias clave que buscas de forma ideal para esa posición y utiliza los resultados de la entrevista para comparar a los candidatos.



Rémy de Cazalet, Senior Managing Director, PageGroup México.

“En un proceso de entrevista es muy importante que previo a ésta, tengamos muy claro cuáles son las habilidades clave a evaluar para la posición a reclutar. Esto, ayuda a priorizar y no dejar de lado ninguna a lo largo de la entrevista, ya que, aunque se pueden requerir una gran variedad de habilidades, sin duda, habrá algunas que son indispensables y que no se deben olvidar.”

El modelo STAR

Una vez que has definido las habilidades esenciales, utiliza estas competencias como categorías para tu evaluación. Basándote en el currículum y la entrevista del candidato, enumera las habilidades, experiencias, ejemplos de trabajo y características personales que posee y que se enmarcan en cada una de estas categorías.

Por ejemplo, si una de las competencias clave es desarrollar un plan de gestión del cambio, deberías detallar experiencias tanto en comunicación externa como interna, relación con stakeholders, planificación estratégica, adaptabilidad, innovación y/o profesionalidad en roles pasados y ejemplos abordados en la entrevista.

Comunicación

- Empatía, con capacidad de conversación.
- Influencia, con capacidad de generar confianza y convicción, claridad.

Gestión del cambio

- Adaptable.
- Creación de planes de cambio de negocio.
- Pensamiento innovador.
- Resolución de problemas.

Presentación

- Presentaciones atractivas.
- Bien preparado.

Planificación de campañas

- Liderazgo estratégico-desarrollo de producto.
- Conocimiento del mercado – analista de datos.

Si adoptas este método correctamente, tendrás una imagen de las habilidades y capacidades de cada uno de tus mejores candidatos que encajan con la lista de habilidades clave para el rol. Esto tiene un gran valor:

1. Te permite repasar las entrevistas de los candidatos y compararlos a la vez que se mantiene la rigurosidad.
2. Te garantiza que tomas una decisión bien documentada sobre las personas que pasan por el proceso de entrevista
3. Permite al responsable de selección proporcionar al candidato un *feedback* estructurado.



Rémy de Cazalet, Senior Managing Director, PageGroup México.

“Sin duda, la clave para llevar a cabo una entrevista exitosa es la preparación. Así como esto aplica para los postulantes, cobra la misma relevancia cuando se trata del entrevistador. Primero, identifica cuáles serán las habilidades por evaluar, ordenándolas de mayor a menor relevancia. A partir de esto, plantea las preguntas que te ayudarán a descubrir si el candidato cuenta con ellas. Esto te ayudará a cerrar una entrevista con una visión mucho más clara del perfil del candidato y cómo éste se ajustaría a la posición que se busca cubrir.”

Si quieres conocer más sobre el modelo STAR, ponte en contacto con nosotros a través de las direcciones del final de este e-book.

7

¿Conoces las habilidades clave para el sector de la Tecnología?

Los momentos de incertidumbre actual contrastan con la actividad y dinamismo del sector tecnológico que sale aún más reforzado como consecuencia de la crisis sanitaria, debido a la cual, las empresas se han visto obligadas a acelerar su proceso de transformación digital, adaptando su modelo de negocio a un entorno más digital y haciendo, en la medida de lo posible, el trabajo de manera remota. No solo el trabajo cambió, también la forma en que se perfeccionan los empleados, ya que según un estudio efectuado por PageGroup en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, desde el advenimiento de la pandemia entre un 21,6% y un 27,2% de los encuestados (dependiendo del país) manifestaron que comenzaron a asistir a webinars para incrementar sus habilidades o adquirir nuevas competencias.

Teniendo en consideración este dinámico contexto, y si estás buscando nuevo talento tecnológico para incorporar a la compañía en este momento o si te lo planteas a largo plazo porque estás planificando la estrategia de contratación para los próximos meses, resulta imprescindible que tengas en mente qué competencias y atributos son los más buscados y demandados en el sector Tecnológico.

En este sentido, hemos recopilado **una lista de algunas de las principales habilidades que serán necesarias para que los líderes refuercen las áreas clave dentro de los equipos y asegurar así su éxito y crecimiento.**

“La demanda de perfiles con ciertas habilidades técnicas y blandas sigue siendo alta en el sector, a pesar de la constante incertidumbre que hemos afrontado. Como consecuencia de dicha volatilidad en el mercado, los profesionales han transformado su forma de buscar empleo, al evitar tomar riesgos y siendo más selectivos sobre sus decisiones profesionales. Es por esto, que cada vez más las compañías tienen que prestar mayor atención en mantener una cultura y una visión corporativa convincente, para volverse atractiva para este tipo de perfiles.”

João Nunes, Managing Director PageGroup Centroamérica

¿Conoces las habilidades claves para el sector de la Tecnología?



COOPERACIÓN ENTRE EQUIPOS

No solo es importante disponer del conocimiento técnico en tecnología para poder ejercer tu rol, sino saber cómo comunicar dicho conocimiento. La comunicación y la colaboración fluida entre equipos son esenciales dentro de las compañías y la tecnología ha facilitado, más que nunca, esa interacción.

La tecnología es un componente crucial para la mayoría de las organizaciones, mucho más en el incierto clima actual protagonizado por el teletrabajo. En este contexto, la inteligencia emocional resulta fundamental y necesaria en todos los equipos implicados en un proyecto. Tanto es así que los equipos que saben trabajar juntos se benefician de las aptitudes y habilidades de cada miembro, optimizando los tiempos y obteniendo mejores resultados cualitativos.

SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Existe una necesidad urgente de profesionales expertos en Ciberseguridad que no solo solucionen los problemas existentes, sino que los prevengan. Pero los avances tecnológicos también vienen acompañados de nuevos ciberataques por lo que la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo por parte del perfil tecnológico debe ser una prioridad diaria.

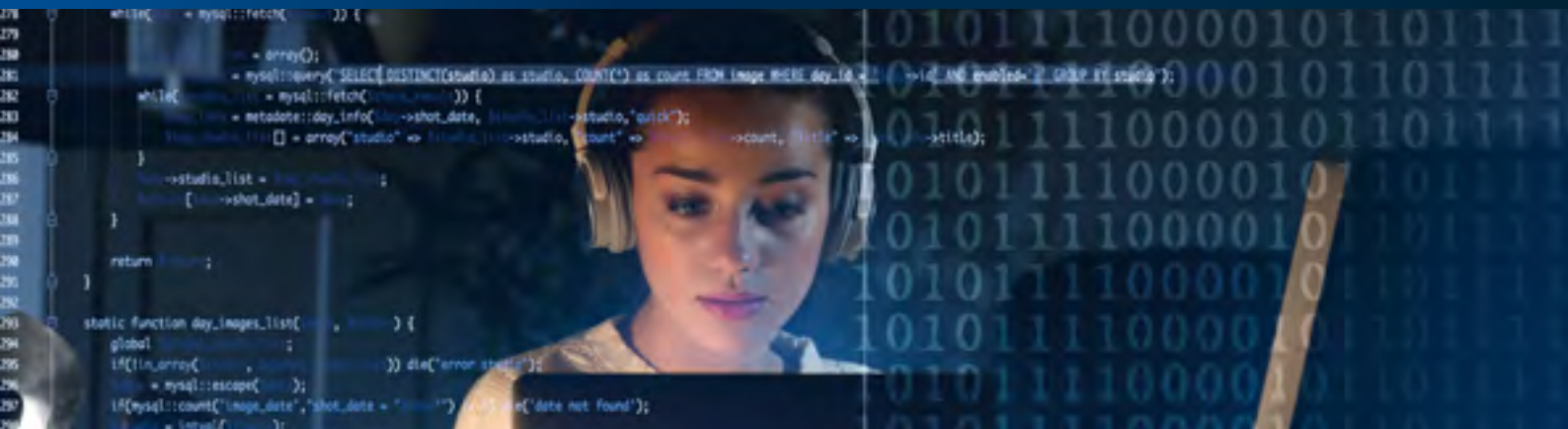
Por otra parte, se debe tener una gran capacidad de comprensión del comportamiento humano tanto del hacker como también de los empleados de una empresa para que estén absolutamente preparados ante las amenazas externas que puedan surgir.

Aquellos que poseen capacidades en estas áreas especializadas en la protección de datos seguirán siendo muy codiciados por los líderes de equipo.

GESTIÓN DE PERSONAS

El desarrollo de talento interno es necesario en todos los niveles de una organización, por lo que la gestión de capital humano sigue siendo una necesidad para obtener buenos niveles de productividad y motivación. En este sentido, es muy importante conocer las necesidades de los perfiles tecnológicos, saber aplicar el estilo de liderazgo correcto y trabajar para empoderar a los trabajadores, dirigir su productividad y promover su crecimiento dentro de las organizaciones. El experto en tecnología es actualmente uno de los más demandados, por lo que además de captar el mejor talento resulta fundamental disponer de una buena estrategia y plan de acción para retenerlo. ¿Y cómo se consigue? Además de con un liderazgo correcto, como hemos mencionado anteriormente, a través de beneficios tales como planes de formación continua, flexibilidad, implicación en proyectos atractivos, una cultura empresarial socialmente responsable, etc.

¿Conoces las habilidades claves para el sector de la Tecnología?



PRIVACIDAD DE DATOS

Actualmente, las normativas de protección de datos personales obligan a todas aquellas actividades (autónomos/as, empresas, startups, asociaciones, negocios online, etc.) que traten datos de personas (clientes, trabajadores, usuarios web, etc.) a cumplir una serie de requisitos formales y documentales, para que este tratamiento se realice de manera correcta y legal.

Si bien, como se detalla en el [“Sistema de protección de datos personales en América Latina”](#) la mayoría de los países de la región cuentan con leyes que protegen los datos personales. Argentina y Uruguay son considerados como países con adecuados sistemas de protección de datos según los estándares de la Unión Europea. Por otro lado, la ley chilena establece que el consentimiento del titular de los datos es necesario para el tratamiento de sus datos, salvo que una disposición legal lo haya autorizado. Asimismo, en México, como regla general, los datos personales sólo podrán ser tratados con el consentimiento de su titular, obtenido de manera libre, específica e informada, existen muchas empresas que aún no están cumpliendo del todo la nueva normativa, bien por desconocimiento o por la falta de personal especializado en la materia.

Por lo tanto, la experiencia y el conocimiento sobre privacidad comercial se están convirtiendo en algo imprescindible para una gran variedad de roles tecnológicos y para ello se necesita un perfil experto en este campo.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La inteligencia artificial (IA) parecía ciencia ficción hace solo unos años, pero ahora se está ejecutando cada vez más en múltiples compañías. Estamos en medio de una carrera por el liderazgo en este ámbito, con las principales empresas de tecnología de todo el mundo compitiendo para crear las mejores aplicaciones tecnológicas. Esto, a su vez, está creando una gran demanda de talento en esta área, con la ingeniería del conocimiento, el aprendizaje automático y el Machine Learning, entre las habilidades más buscadas.

¿Conoces las habilidades claves para el sector de la Tecnología?



LIDERAZGO COMERCIAL

Curiosos, competitivos, capacitados y colaborativos. Éstas son las cuatro C que necesita un líder tecnológico exitoso. Sin embargo, en última instancia, se les exige que tengan habilidades comerciales que ayuden a transmitir de una forma sencilla la complejidad que conlleva la tecnología y en este sentido las habilidades comunicativas son del todo fundamentales. La capacidad de construir y supervisar una operación concreta, que puede conllevar un aumento importante de beneficios, o de tener una amplia perspectiva de mejorar de procesos para optimizar recursos y generar más ingresos, es una habilidad deseable en todos los sectores.

ANÁLISIS Y VISUALIZACIÓN DE DATOS

Esta área incluye desde la captura, el almacenamiento y el análisis de los datos que pueda ofrecer información relevante para las compañías.

El Big Data continúa extendiéndose en todas las industrias, ayudando a dar forma a la estrategia adecuada en cada caso. Desde datos geográficos complejos hasta sistemas de inteligencia artificial de aprendizaje, el análisis e interpretación correcto de estos datos ayuda a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas y comerciales.

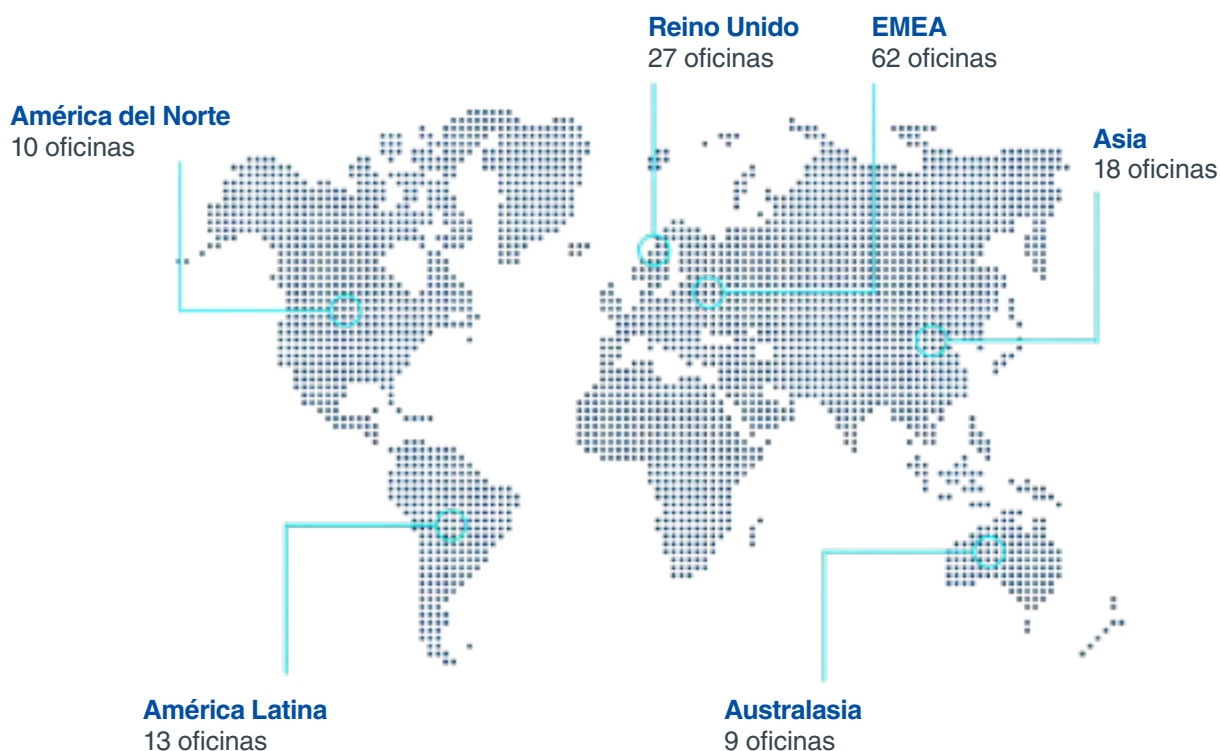
MENTALIDAD ABIERTA

En un entorno de trabajo tan dinámico, cambiante y transformador como el actual, resultan necesarios perfiles que cuenten con una mentalidad abierta, que sean capaces de adaptarse a las circunstancias para poder cumplir los objetivos y los retos marcados.

Desde la firma del Manifiesto Ágil, muchas compañías y trabajadores han probado, adoptado, interpretado e integrado la filosofía y las formas de trabajar de diferentes formas más eficientes a las exigencias que demanda el mercado.

Casi 20 años después, los 12 principios de la Metodología Agile siguen siendo importantes para las empresas de todo el mundo. Como resultado, la mayoría de los consultores de selección buscan profesionales que tengan una mentalidad ágil para que puedan adaptarse y prosperar en un mundo cada vez más acelerado y cambiante.

8 Contacto: Nuestra presencia global



Argentina

Torre Alem Plaza - Av. Leandro N. Alem 855 Piso 9
Buenos Aires
+54 (11) 4001-4500
conectandotalentos@michaelpage.com.ar

Brasil

Rua Olimpíadas, 205, 11º andar, Vila Olímpia
São Paulo
+55 (11) 3956-9605
michaelpage@michaelpage.com.br

Chile

Magdalena #181, Piso 16, Las Condes, El Golf
Santiago
+56 (2) 2585-3200
contacto@michaelpage.cl

Colombia

Calle 81 # 11 – 08 Piso 11 Bogotá
+57 (1) 745-4500
conectandotalentos@michaelpage.com.co

México

Av. Paseo de la Reforma #115 Piso 10,
Colonia Lomas de Chapultepec
Ciudad de México
+52 (55) 5284-5770
servicioclientes@michaelpage.com.mx

Panamá

Oceanía Business Plaza, Torre 2000 Piso 43, Punta Pacifica
Ciudad de Panamá
+507 2168316
serviciocad@michaelpage.com.pa

Perú

Calle Las Orquídeas 675, esq Andrés Reyes
Piso 2 oficina 201, San Isidro
Lima I27
+51 (1) 7125800
contacto@michaelpage.com.pe

Uruguay

Av. Luis A. de Herrera 1248, Torre 3 Piso 12
Montevideo
+59 (8) 2623-6606
conectandotalentos@michaelpage.com.ar

PageExecutive

Michael Page

PagePersonnel

PageOutsourcing

Part of PageGroup