

# Upskilling y reskilling frente a las tecnologías emergentes

DOI: 10.29236/sistemas.n172a3

Sara Gallardo M.

Para tratar estos temas fue entrevistada Tibisay González, psicóloga y especialista en gerencia empresarial, con más de veinticinco años de experiencia en el área de recursos humanos de diferentes compañías en países como Bruselas, Perú, Venezuela, Trinidad y Tobago, Ecuador y Colombia.

Le inspira con pasión descubrir el mejor talento, mirando con atención el recorrido del candidato. “Soy generadora de credibilidad y me es fácil establecer relaciones

confiables con los clientes y los colaboradores. Gestioné el proceso de fusión CAMCO/Schlumberger, definí e implementé estrategias de reclutamiento durante un proceso para Repsol en Trinidad”, ejemplos que cita con orgullo.

“En los últimos nueve años me especialicé en la adquisición de talento en el sector tecnológico a nivel internacional, obteniendo reconocimientos como *top performer* por eficacia y eficiencia en los procesos, así como en la calidad de las

relaciones y satisfacción de los clientes”, concluyó para dar paso a las inquietudes formuladas.

**Revista Sistemas:** *En su opinión, ¿cuáles son las competencias técnicas y personales con mayor demanda hoy y en los próximos cinco años?*

**Tibisay González:** Partiendo de lo que implica el término competencias, podremos comprender e incluso evitar confundirlo solamente con capacidades, lo cual es frecuente. Es el conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos que desarrollamos y aplicamos en nuestras funciones para adaptarnos al entorno. Un enfoque más moderno incluye los valores y principios, siendo esto de gran importancia para alinear las necesidades del mercado con la formación recibida.

Por un lado, están las competencias personales y son las conocidas como “soft skills”-aunque por su impacto realmente son fuertes-bien sea sociales o cognitivas, y por el otro las profesionales o “hard skills” que están relacionadas con el conocimiento o dominio técnico o especializado.

Desde hace mucho tiempo (1970) se identificaron dentro de las personales algunas esenciales tales como la comunicación, trabajo en



equipo, solución de problemas, creatividad, liderazgo, las cuales vemos que siguen siendo importantes en cualquier ámbito, solo que se van adaptando al entorno, como es el caso hoy en día del liderazgo virtual o capacidad para gestionar equipos remotos.

En el ámbito de IT, vemos que el desarrollo de las competencias sociales que nos ayudan a interactuar efectivamente con otros está despertando especial interés ya que mientras más integradas estén al perfil de un técnico o de un experto, mayor curiosidad despertará en cuanto a empleabilidad y crecimiento. ¿Qué empresa, por ejemplo, no disfrutaría contar con un Gerente de IT sólido técnicamente pero además con capacidad empáti-

ca, liderazgo transformacional y pensamiento crítico?

Dentro de cinco años veremos cómo siguen evolucionando estas competencias blandas, en especial las *analíticas y sociales/cognitivas*. Se mantendrá el interés en la comunicación efectiva, la colaboración y trabajo en equipo, y dado que la IA seguirá su curso, se requerirá de profesionales con un pensamiento crítico, empáticos, adaptables y con agilidad para el aprendizaje o “Learnability”.

Dentro de las técnicas, se reforzará lo digital y la automatización: analítica de datos para procesar el alto volumen de información que se genera a cada instante y que ayude a la toma de decisiones, ciberseguridad, IA y su implementación y gestión, incluyendo las consideraciones éticas.

**RS:** *¿Cuáles prácticas han sido implementadas para identificar y desarrollar el potencial de talento interno frente a la necesidad de upskilling y reskilling en tecnologías disruptivas?*

**TG:** No existe un secreto para que una organización sea y continúe siendo ágil ya que siempre ha sido el enfoque en el talento interno y su desarrollo y se han estado aplicando algunas prácticas, solo que con las nuevas tecnologías como la realidad virtual, cloud, realidad aumentada (AR), IoT, Web3 Blockchain, IA, se ven impulsadas a ac-

tualizarlas con nuevos planes y programas de formación que apunten hacia la sostenibilidad.

Para la *Identificación* se utilizan herramientas tradicionales como es el caso de la *Evaluación de Desempeño por Competencias* y en las que no se espera llegar al año, adaptadas a las competencias digitales actuales que nos permiten identificar esas brechas. También son útiles las *reuniones frecuentes* entre colaborador y gerente directo de donde surgen también esas necesidades para la formación. En esto, el rol de RRHH a través de las figuras conocidas como HRBP o socios de negocio de RRH, junto con el gerente directo del colaborador, es crucial para obtener los resultados deseados.

En relación al *Desarrollo* del potencial del talento interno en este tipo de competencias, algunas prácticas conocidas son:

- Programas de Formación en Liderazgo, Comunicación efectiva, y dentro del ámbito técnico, apoyo con las certificaciones que a menudo implican una inversión alta para el colaborador.
- Aún se mantienen los programas de mentoría y coaching como guía en sus procesos de desarrollo y en ciertas organizaciones la gamificación la aplican para recompensar el aprendizaje.
- Participación en proyectos o asignaciones especiales en las

que se adquieran y apliquen nuevas habilidades.

Cuando se requiere mantener actualizados a los colaboradores en estas tecnologías emergentes, se realiza Upskilling al implementar programas formales de capacitación personalizados en herramientas digitales y en los que se considere también la iniciativa para el aprendizaje a través de cursos vía plataformas virtuales. Existen herramientas de IT, como Workday Learning LMS que es un sistema de gestión de aprendizaje, el cual le permite a la organización supervisar los programas de aprendizaje.

- Durante etapas de reestructuración, en algunos casos se realiza un proceso de Reskilling para acompañarlos durante su transición a otros roles.
- Sabemos también de varias organizaciones que organizan eventos como Hackatons para fomentar la innovación y creatividad.

Con actividades similares se logra fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, siendo este un paso hacia la fidelización de los colaboradores.

**RS:** *En el marco de la disrupción digital ¿cuál es su mirada en torno a las estrategias de reclutamiento, de cara a las necesidades relacionadas con las competencias tecnológicas emergentes?*

**TG:** Desde la Atracción de Talento, Reclutamiento y Headhunting, también estamos transitando esa ruta a lo digital. El trabajo remoto y las amplias posibilidades de contratar profesionales sin importar la ubicación geográfica, ha favorecido desde hace tiempo el rol del reclutador. Debo decir que hemos de ser cuidadosos para estudiar y aprender acerca de los roles emergentes y asegurarnos de comprender lo esencial ya que así agilizaremos el proceso y garantiremos la calidad de la contratación, al mismo tiempo que nutrimos nuestra imagen y credibilidad, transmitiendo confianza.

Si como Reclutador no cuentas con una formación en IT, es importante acudir a un modelo interdisciplinario sin temores, en el cual primero investigues y luego sientas la autoconfianza de preguntar al experto de qué se trata ese rol antes de salir a la búsqueda.

Se mantienen las buenas prácticas relacionadas con los vínculos con las Universidades para las becas, pasantías e incluso convenios con otras entidades para la formación técnica como en el caso de Ciberseguridad, cuya demanda de profesionales será notoria.

Se han implementado prácticas como marketing en reclutamiento, entendido como marca empleadora, para atraer talento mostrando parte de la cultura organizacional; el uso de las redes sociales y profesiona-

les también para la atracción de talento pasivo; las entrevistas y assessments o evaluaciones técnicas y de personalidad virtuales; software que realizan video entrevistas de primer contacto; simuladores en tiempo real; chatbots que aclaran ciertas dudas o programan citas y los ya famosos ATS o sistemas de seguimiento a candidatos para gestión de aplicantes, entre otros.

A mi particularmente me motiva realizar videos disruptivos en LinkedIn compartiendo las vacantes, información de la organización que represente su cultura o alguna información relevante que contribuya con la empleabilidad de los candidatos.

En este sentido, considero LinkedIn una herramienta de gran utilidad e impacto a través de la cual una gran mayoría de los profesionales de IT se encuentran registrados y donde se emplea la IA. También puede usarse por ejemplo ChatGPT o alguna similar para informar del perfil exacto que buscas y que te informe de estrategias para ese proceso de reclutamiento o para ayudarte a redactar la descripción de la vacante o algunas preguntas que te sirvan de guía para la entrevista técnica. La aplicación es amplia y dependerá de tu creatividad para obtener resultados de impacto.

Existen los candidatos en búsqueda activa y aquellos pasivos que

están abiertos a escuchar, aunque no están buscando. Aprender el impacto que tiene esta red social es crucial para el Reclutamiento de Talento. He visto con frecuencia que se subestima esta red y a nivel de los candidatos solo se concentran en subir información de sus datos básicos y responsabilidades cuando esto va más allá: se trata de conectar y compartir acerca de tus logros cuantificables principales, motivaciones e intereses y competencias personales y profesionales a través de un impactante resumen profesional. Mientras más completa esté la información, aparecerás más fácilmente en el radar del reclutador.

En relación a las estrategias de fidelización más que de retención, las más empleadas se relacionan con oportunidades para elegir un trabajo flexible, remuneración competitiva, la formación profesional, sistemas de reconocimiento donde se valoren los logros, nuevos retos o contar con un plan de carrera.

**RS:** *¿Cómo define estos conceptos dentro de su entorno laboral?*

**TG:** En cualquier entorno laboral en constante evolución, mantenerse al día en competencias resulta de vital importancia para asegurar la continuidad y vigencia.

Para ello, resultar competitivos en las carreras profesionales involucra un enfoque integral, desde los programas formales de formación

que imparten las organizaciones, los recursos virtuales, certificaciones o cursos especializados y la aplicación en el puesto. Esto es lo que contempla los términos Upskilling y Reskilling.

Ambos conceptos conllevan a mejorar la empleabilidad y a *adaptarte* inteligentemente a las demandas del mercado y volverte más atractivo para los empleadores.

El Upskilling se refiere a la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos o a perfeccionar las que ya se tienen para mantenerte actualizado de las últimas tendencias en tu industria.

El Reskilling te lleva a aprender competencias totalmente nuevas y por lo general persigue un cambio de carrera/rol o de industria/sector. Dentro de mi entorno laboral, cuando busco talento, especialmente importante para empresas del sector tecnológico o energético, una de las competencias suaves claves que considero es la *capacidad para actualizarse*, que veamos un compromiso con el crecimiento personal y profesional. Es lo que en inglés se denomina Learnability, el deseo y capacidad para el aprendizaje continuo. Esto los ayuda a destacarse entre la competencia y las empresas que están claras en sus beneficios apuntan a la fidelización de su talento.

**RS:** *¿Cómo funciona la relación entre academia e industria en el*

*diseño de programas formativos que respondan a las necesidades actuales del mercado laboral tecnológico?*

**TG:** Bien sea formar para la empleabilidad o para un emprendimiento, la academia tiene un rol crucial ya que desde los inicios la formación debe incluir, además de lo técnico ajustado al mercado laboral cambiante a través de relaciones estrechas con la industria, tópicos de desarrollo humano que son las famosas competencias blandas, tales como comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas, pensamiento crítico. Tienen la responsabilidad de saberles transmitir a los estudiantes la relevancia de contar con ellas y desarrollarlas.

Siempre se puede estimular aún más la interacción entre ambos sectores para mantenerse relevantes y enfrentar los desafíos tecnológicos:

- La industria tiene una planificación de talento clave y comparte las competencias técnicas y personales más demandadas y la academia adapta sus programas de forma ágil.
- Se mantiene la realización de prácticas profesionales brindando a la academia información del desempeño para hacer los ajustes pertinentes y oportunos. Es de gran utilidad contar con departamentos que dediquen tiempo para orientar a los estudian-

tes y conectarlos con profesionales de la industria.

- Crear certificaciones reconocidas por la industria. Conozco algunas organizaciones de ciberseguridad, por ejemplo, que han formado de manera acelerada (en 6 meses) a estudiantes universitarios o técnicos en áreas de hacking ético y en análisis de riesgo cibernético para luego junto con la academia brindarles las prácticas con la posibilidad de ser contratados posteriormente. Sin duda, una acción valiosa para la sociedad.
- La academia forma en herramientas y programas que con frecuencia son los más empleados por la industria y ésta puede apoyar en los proyectos de investigación y en aquellos de emprendimiento.

**RS:** *¿Qué opina sobre la evolución del concepto de “trabajo” en el contexto de la automatización y la inteligencia artificial, y cuáles competencias considera esenciales en este ambiente profesional?*

**TG:** La automatización y la IA están cambiando significativamente cómo concebimos actualmente el entorno laboral.

Por un lado, se redefinen algunos roles ya que la IA se ocupará de las tareas repetitivas para dejar espacio al *pensamiento crítico y creatividad*.

Por otro lado, cada vez parece que hay mayor exigencia para los profesionales de IT en las competencias técnicas requeridas por lo que la *flexibilidad y agilidad para aprender* son importantes. La *inteligencia emocional* permitirá gestionar la sensación de sentirse sobrecargados.

Con la virtualización del trabajo, los profesionales se acostumbraron a la flexibilidad, al trabajo remoto y hay otro grupo que está interesado en la modalidad híbrida. En otros casos buscan trabajar de manera independiente, por proyectos. Para aquellas organizaciones con una gestión clara y moderna del talento humano, su enfoque se basa en resultados, más que en el número de horas trabajadas y esto es altamente valorado por los profesionales pues refuerza su autonomía.

Para mantenerse relevantes como profesionales, y según la función a desempeñar, se podrían considerar las siguientes competencias como esenciales teniendo en cuenta la digitalización; algunas de ellas mencionadas anteriormente:

Dentro de las técnicas:

- Análisis de datos
- Programación y desarrollo de software asistido por IA.
- Gestión de sistemas de IA, con importantes desarrollos en IA generativa. Según Gartner, en el

2026, la inteligencia artificial generativa alterará de forma considerable el 70% del esfuerzo en diseño y desarrollo de nuevas aplicaciones web y móviles.

- Computación en la nube
- Ciberseguridad

Dentro de las personales:

- Pensamiento crítico, **creatividad**, solución de problemas, aprendizaje ágil y continuo.
- Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo transformacional, empatía, adaptabilidad. 🌐

**Sara Gallardo M.** Periodista comunicadora, universidad Jorge Tadeo Lozano. Ha sido directora de las revistas Uno y Cero, Gestión empresarial y Acuc Noticias. Editora de Aló Computadores del diario El Tiempo. Redactora en las revistas Cambio 16, Cambio y Clase Empresarial. Coautora del libro "Lo que cuesta el abuso del poder". Ha sido corresponsal de la revista Infochannel de México; de los diarios La Prensa de Panamá y La Prensa Gráfica de El Salvador y corresponsal de la revista IN de Lanchile e investigadora en publicaciones culturales. Se ha desempeñado también como gerente de Comunicaciones y Servicio al Comensal en Inmaculada Guadalupe y amigos en Cía. S.A. (Andrés Carne de Res) y editora de Alfaomega Colombiana S.A.; en la actualidad es asesora y editora en escritura y producción de libros. Es editora de esta revista.