



Manual para
**Selección
CEO/CTO
en Startups**



SALUDO INSTITUCIONAL



El Parque Científico de la Universidad de Valladolid (PCUVa)

coordina los programas de Apoyo al Emprendimiento Tecnológico e Innovador 2018-2020 en las provincias de Valladolid, Palencia y Segovia y el de Apoyo al Emprendimiento en la provincia de Soria 2018-2020. Ambos financiados por el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICE).

La gestión de estos programas se enmarca en la misión, visión y valores de la institución que lleva más de una década promoviendo la innovación, la transferencia de conocimientos universidad-empresa y el emprendimiento en la comunidad de la Universidad de Valladolid así como en la sociedad en general haciendo especial hincapié en la comunidad empresarial.

Saludo institucional

El Parque Científico de la UVa es un agente de intermediación entre la universidad y entidades, empresas o instituciones demandantes de servicios de Investigación, Desarrollo e Innovación, I+D+i. Asimismo ofrece propuestas y medios técnicos para hacer efectiva la innovación en los procesos productivos de las compañías, así como en las líneas de investigación de la Universidad de Valladolid. Además, facilita a los miembros de la comunidad universitaria fórmulas de cooperación con empresas para realizar la transferencia de conocimientos o aplicación de sus trabajos; sean desarrollos científicos, prototipos, patentes o investigaciones aplicadas. El Parque Científico de la UVa, a través de la Unidad de Creación de Empresas de la UVa, fomenta el emprendimiento en la comunidad universitaria a través de diferentes acciones de sensibilización, formación, asesoramiento y apoyo a la creación de empresas basadas en el uso intensivo del conocimiento.

El Instituto para la Competitividad Empresarial (ICE) es una institución referente en el apoyo a los procesos de creación, consolidación y crecimiento empresarial derivados de la necesaria actitud de innovación enfocada a la búsqueda de la competitividad. Una de sus misiones es acompañar a las empresas en la búsqueda de la competitividad sostenible, ofreciendo soluciones integradas a la medida de sus necesidades individuales y/o colectivas. Asimismo entre sus objetivos está el dinamizar el tejido empresarial, mediante

el aumento de la creación de empresas y la potenciación del espíritu emprendedor, favoreciendo el incremento de tamaño de las empresas mediante su profesionalización y consolidación, la innovación en sus procesos y productos y la cooperación interempresarial, así como diseñar políticas sectoriales con especial atención a los sectores productivos con una significativa presencia y elevada repercusión sobre productividad.”

Estas dos instituciones han hecho posible la ejecución de la iniciativa PROGRAMA DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO E INNOVADOR 2018-2020,

Dentro de las numerosas medidas llevadas a cabo en este programa este manual ha sido elaborado con el objetivo de orientar a las empresas que forman parte del ecosistema emprendedor del Parque Científico de la UVa hacia una diversificación de su equipo humano. De forma habitual, todas las tareas de una startup recaen inicialmente en sus fundadores, pero a medida que la empresa evoluciona los emprendedores, generalmente procedentes de entornos STEM, asumen tareas alejadas de su perfil profesional, así como de sus capacidades e intereses. Esta situación se mantiene hasta que los responsables del proyecto ven la necesidad de incorporar un perfil CEO y CTO al equipo. Cabe destacar que estas empresas cuentan en su etapa inicial con pocos recursos y como consecuencia sus op-

• • •

El Parque Científico de la UVa es un agente de intermediación entre la universidad y entidades, empresas o instituciones demandantes de servicios de Investigación, Desarrollo e Innovación, I+D+i.

Saludo institucional

ciones de captación de grandes talentos son limitadas. No obstante, estas compañías pueden resultar de interés para perfiles CEO y CTO ya que cuentan con grandes atractivos como una gran capacidad de desarrollo, la libertad de crear sin patrones preestablecidos que condicionen la creatividad y cierto grado de riesgo para alcanzar un futuro prometedor.

Por todo ello, este manual pretende sugerir estrategias relacionadas con la política de Recursos Humanos que muestren a nuestros emprendedores como consolidar sus fortalezas y como contrarrestar las debilidades para lograr formar un

equipo humano excelente. Finalmente, consideramos imprescindible destacar que no existe la fórmula perfecta para atraer, reclutar y retener el talento. La cultura empresarial, así como la predisposición a cumplir con un contrato psicológico justo con los empleados al tiempo que se hace con el contrato formal, son las claves para disfrutar de una larga y fructífera relación con cada miembro del equipo humano de la empresa. Con este manual invitamos a todas las startup del programa a considerar estas reflexiones sobre la importancia y buena gestión del talento humano y aplicar la metodología propuesta para una exitosa marca empleadora y una impecable gestión del capital humano.



Este manual pretende sugerir estrategias relacionadas con la política de Recursos Humanos que muestren a nuestros emprendedores como consolidar sus fortalezas y como contrarrestar las debilidades para lograr formar un equipo humano excelente.





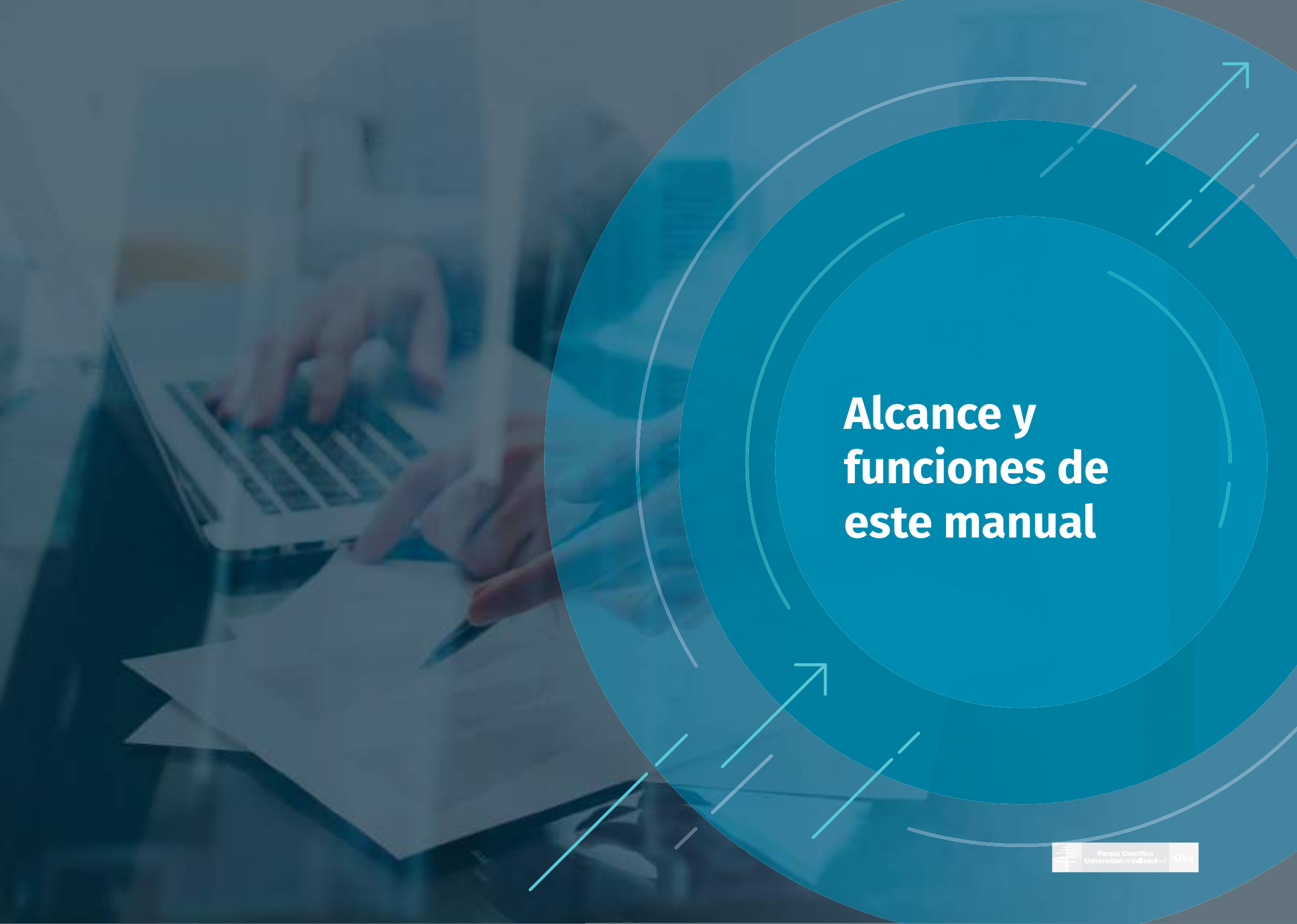
JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA



EL PROGRAMA DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO E INNOVADOR 2018-2020 financiado por el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICE) y gestionado por la Fundación Parque Científico de la Universidad de Valladolid (PCUVA), tiene como objetivo identificar, atraer y facilitar la puesta en marcha, aceleración y crecimiento de iniciativas empresariales innovadoras en las provincias de Valladolid, Palencia y Segovia respectivamente. Estas actuaciones están dirigidas tanto a emprendedores como a empresas de reciente creación, para ayudarlas en su fase de consolidación empresarial. Este programa se enmarca dentro de la Estrategia de Emprendimiento Innovación y Autónomos de la Junta de Castilla y León y colaboran en su desarrollo agentes de la RED de Emprendimiento e Innovación.

Índice

| | | |
|------|--|----|
| 1. | Alcance y funciones de este manual. | 7 |
| 2. | Objetivos del manual. | 12 |
| 3. | Consideraciones. | 15 |
| 4. | Talent Scouting. | 17 |
| 4.1. | Planificar talento. | 23 |
| 4.2. | Atraer talento. | 29 |
| 4.3. | Seleccionar talento. | 37 |
| 4.4. | Retener talento. | 64 |
| 5. | BOLSA EMPLEO CEO/CTO para startups INNOVADORAS Y TECNOLÓGICAS. | 69 |
| 6. | Conclusión. | 78 |



Alcance y funciones de este manual

Alcance y funciones de este manual

La iniciativa de generar un manual para la creación de una bolsa de CEO/CTO nace de la mano del asesoramiento a los proyectos. Las startups cuidadosamente seleccionadas para formar parte del programa de apoyo al emprendimiento tecnológico e innovador son empresas con un grado de innovación tecnológica sofisticado y por lo tanto la mayoría de su capital humano proviene de áreas de especialización de STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics). Muchas de estas empresas nacen al amparo de proyectos de investigación universitarios que dado su alto potencial generan spinoffs.

Basándonos en el modelo del Global Entrepreneurship Monitor hemos seleccionado para el programa startups según tres criterios:

01. Actitudes >

- » Oportunidades percibidas
- » Capacidades percibidas

02. Actividad >

- » Incipiente (early stage)
- » Persistencia
- » Salida

03. Aspiraciones

- » Crecimiento
- » Innovación
- » Creación de valor social

Alcance y funciones de este manual

Dado que la formación más común de los emprendedores activos en el programa es en STEM y su experiencia como emprendedor no puede sobrepasar los 5 años (prerrequisito del programa) en el transcurso del programa hemos detectado carencias en experiencia de gestión de negocios que en algunos casos ha llegado a ralentizar el despegue y desarrollo de éstos.



Las 5 causas más frecuentes del Fracaso Empresarial según *Emprenderalia Magazine* son:

1. No realizar planes estratégicos a largo plazo.
2. Presupuestos conservadores o ineficaces de Marketing.
3. Mala gestión financiera de los beneficios.
4. **Falta de estrategia en Recursos Humanos y Gestión del Talento.**
5. Falta de Inversión en I+D+i.

Por otro lado, existe en el mercado laboral una escasez de expertos técnicos en el desarrollo y el correcto funcionamiento de los sistemas de información. Cuando emprendedores en fase de inicio pretenden acceder al know how de estos especialistas topan con una gran dificultad y es que no pueden competir con las grandes empresas a nivel retributivo para atraer al mejor talento en tecnología de la información. Tal como ManpowerGroup ha remarcado en el Foro Económico Mundial de Davos, “a medida que se acelera la transformación tecnológica, las organizaciones deben convertirse en generadoras e imanes de talento, adaptándose a las necesidades de sus profesionales y acompañando a las personas en el futuro del empleo”.

Debido a la imparable digitalización de las compañías y al auge de start-ups y empresas tecnológicas, la demanda de profesionales de Tecnologías de Información se ha disparado. Entre los profesionales más demandados, tanto en España como a nivel mundial, se encuentran los perfiles de IT (expertos en ciberseguridad, administradores de redes, asistencia técnica, ingenieros de software). La oferta de empleo de IT aumenta un 38% cada semestre, según el informe Robert Walters y a la vez el 81% de las organizaciones tiene dificultades a la hora de encontrar perfiles especializados, siendo los expertos en proyectos y programación los más difíciles de contratar, según resalta dicho informe.



Alcance y funciones de este manual

El 81% de las empresas prevé una fuerte necesidad de incorporar perfiles especializados en IT dentro de sus equipos de trabajo durante los próximos años, resultándoles los expertos en gestión de proyectos y programación, en desarrollo web y aplicaciones, y en arquitectura de la información los más difíciles de contratar. Entre los profesionales de mayor demanda destacan también los especialistas en ciberseguridad (ethical hacker, forensics), en business analysis, así como aquellos con conocimientos de Agile, analítica y diseño UX/UI.

81%

El 81% de las empresas prevé una fuerte necesidad de incorporar perfiles especializados en IT dentro de sus equipos de trabajo durante los próximos años.

5 Las cinco profesiones más demandas en el 2020 son:

1. Especialista en Big Data.
2. Especialista en Business Intelligence.
3. Especialista en Cloud Computing.
4. Especialistas en IoT.
5. Especialistas en 3D.

Alcance y funciones de este manual

Siguiendo los argumentos expuestos en las páginas previas este programa de apoyo al emprendimiento tecnológico e innovador ha detectado dos posibles barreras en la fase de consolidación de empresas:

Falta de conocimiento de la gestión empresarial de algunos emprendedores altamente especializados en STEM.

Escasez de perfiles de expertos en IT en el mercado laboral y desventaja competitiva para atraer estos perfiles a startups en fase TEA.

Para subsanar esta realidad el programa ha venido ofreciendo durante dos años todo tipo de formación y apoyo a los emprendedores en las más diversas áreas de la gestión empresarial en forma de **talleres y asesoramiento individualizado** en áreas propias de un perfil **CEO** como:

- » Marketing Digital.
- » Ventas.
- » Desarrollo de un plan de negocio.
- » Comunicación.
- » Propiedad Intelectual.
- » Aspecto legales.

Así mismo se ha llevado a cabo un **programa de capacitación tecnológica** gratuita en centros de formación profesional de la región basado en talleres prácticos de desarrollo de software sobre tecnologías emergentes, con el objetivo de adquirir nuevos conocimientos y herramientas sobre gestión de equipos, gestión empresarial, herramientas, técnicas, lanzamiento de empresas, marketing, diseño, experiencia de usuario y cualquier otro tema relacionado con el mundo del desarrollo de software a objeto de capacitar a jóvenes estudiantes de FP en aquellas habilidades tecnológicas más demandadas para las startups y así generar un pool de talento **CTO** que beneficie tanto a los estudiantes próximos a graduarse como a los jóvenes emprendedores. El programa de formación incluye los bloques:

- » APIs, Cloud, Agile.
- » Desarrollo Innovador.
- » Lenguaje de programación Python ML y DS.
- » Big Data.
- » AWS Foundation and Developers.
- » HTML5.
- » JAVA Script.



Objetivos

Objetivos

A pesar de todas las medidas tomadas para paliar las dos realidades expuestas anteriormente el programa considera acertado generar un manual de reclutamiento de CEO y CTO pues, si bien es cierto que los emprendedores participantes en el programa han obtenido valiosos conocimientos en la gestión empresarial en muchas ocasiones es recomendable que los profesionales se dediquen a aquello en lo que son expertos y así no perder un gran especialista en STEM para ganar un CEO y/o CTO novel. Incluir perfiles diversos implica que el equipo gana en **multidisciplinariedad** – aspecto clave para la prosperidad de cualquier negocio.

Resumiendo, la creación de una bolsa CEO/ CTO persigue estos dos objetivos:

01.

Proporcionar a las startups del ecosistema a posibilidad de acceder a ejecutivos y directivos con experiencia en la gestión de empresas tecnológicas e innovadoras en su fase de consolidación y crecimiento.

02.

Facilitar a los emprendedores castellanoleoneses del programa el acceso a capital humano experto en IT a unos costes asumibles para empresas en fase TEA.



Objetivos



Un cúmulo de profesionales brillantes no garantiza el buen funcionamiento del equipo, debe haber una puesta y objetivo común.

Desde el programa de apoyo al emprendimiento tecnológico e innovador apostamos por un enfoque racional y sostenible en la creación de equipo, creemos que el equipo debe crecer junto. Un cúmulo de profesionales brillantes no garantiza el buen funcionamiento del equipo, debe haber una puesta y objetivo común. Sin descuidar los temas clave de una empresa: su propuesta de valor, su estado financiero y sus objetivos económicos no deja de ser menos importante a medio y largo plazo conseguir un equipo estable y comprometido; es por ello que exponemos a continuación algunas consideraciones para garantizar que la empresa sea una organización de aprendizaje donde los conocimientos y la motivación de cada individuo vayan a la par garantizando la evolución y madurez del equipo. A continuación, ofrecemos ciertas consideraciones previas a la introducción del manual.



Consideraciones

Consideraciones

Antes de exponer el modelo que a partir de ahora llamaremos startup – talent scouting cabe puntualizar algunas diferenciaciones.

En el concepto objeto de este manual no se pretende ofrecer soluciones de interim management que bien podrían ser una alternativa por ser un modelo basado en profesionales con dilatada experiencia en dirección y gestión que se incorporan de forma externa a una empresa para llevar a cabo una misión ejecutiva muy concreta durante un plazo de tiempo determinado y con unos objetivos previamente definidos. Esto supondría un outsourcing temporal de tareas de dirección con un carácter temporal, si bien esta solución puede ser idónea para algunas startups no contempla la integración del ejecutivo dentro del capital humano de la empresa y conlleva ciertos riesgos. Otra alternativa viable a la contratación de CEO/CTO es la contratación temporal de consultoras tecnológicas y estratégicas.





Talent Scouting CEO/CTO

Talent Scouting CEO/CTO

STARTUP/ CEO & CTO

TALENT SCOUTING:

El objetivo no es encontrar el mejor CEO/ CTO del mercado, sí encontrar el óptimo para una startup determinada; por ello, una trayectoria profesional brillante es prerequisite para formar parte de la bolsa de CEO/CTO que se generará pero no suficiente pues han de tenerse en consideración otros aspectos que se expondrán a continuación.

Talento



Atraer



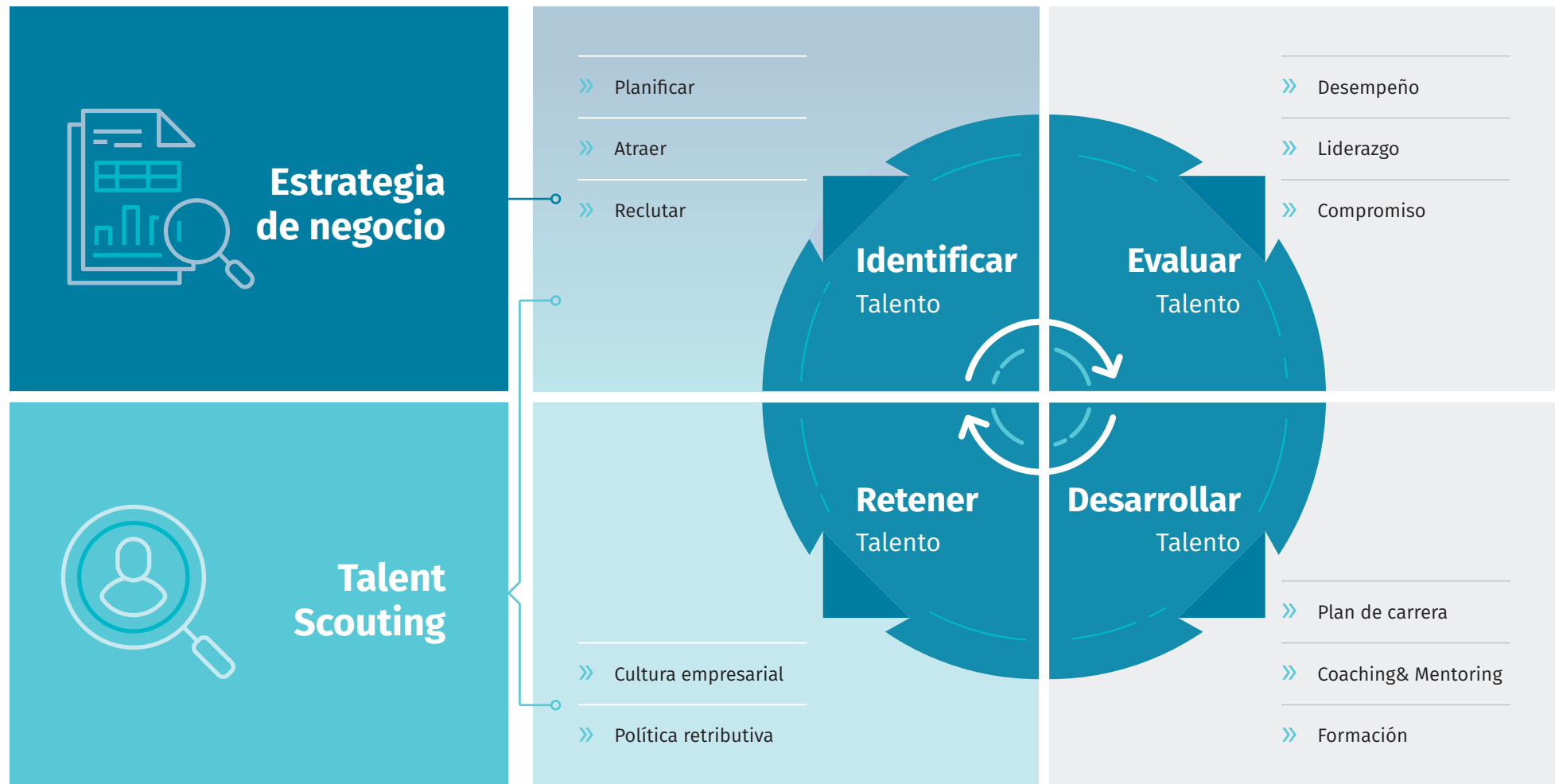
Reclutar



Retener

Talent Scouting CEO/CTO

PROCESO INTEGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO



Talent Scouting CEO/CTO

PROCESO INTEGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO

La gestión integral del talento humano en la empresa debe ir alineada a la estrategia global de ésta. La unidad de Recursos Humanos ha de ser considerada un partner estratégico a la par que un agente de cambio, experta en administración y defensora del bienestar y desarrollo del equipo. Uno de los errores más comunes en selección de personal es iniciar la búsqueda de un experto después de detectada una necesidad. El modelo expuesto previamente aboga por anticipar las necesidades de talento acorde con la estrategia operativa y táctica de la organización y adhoc desarrollar un plan de marca de empleador que permita posicionarse como un atractivo empleador.

Una startup ha de conseguir que incluso sin puestos abiertos se desee trabajar para ella por específicas y excluyentes razones que hacen a la organización única. Las solicitudes de trabajo “ciegas” son un indicador de la imagen empresarial que una organización proyecta. Una vez finalizada la fase de reclutamiento es importante tener en cuenta que hemos hecho la mejor selección posible pero las personas han de ser evaluadas en su desempeño de un modo regular para detectar y desarrollar potencialidades y así contribuir a mantener e impulsar el aprendizaje organizacional. Cuando empleados con talento detectan un techo de cristal en

su evolución profesional comienza a decaer la motivación y puede desembocar en el auto despido o lo que es aún más costoso “ el despido interior”; es decir, cuando el empleado acude a su puesto de trabajo pero se desliga emocionalmente de los objetivos y de la cultura de la organización por diversas razones como pueden ser la falta de perspectivas, la impresión subjetiva de que el contrato psicológico no se está cumpliendo, etc.. Por último, el desarrollo de talento, la formación, el acompañamiento en forma de coaching y mentoring debe traducirse en un compromiso interno de permanencia con la organización. Esto último no siempre es fácil de conseguir, puede haber empresas en una fase más estable dispuestas a atraer talento a base de políticas de beneficios y compensaciones atractivas con las que las startups no pueden competir. Es entonces tarea de los expertos en recursos humanos diseñar un plan de retención basado en una cultura empresarial comprometida con los empleados y su individualidad que puede manifestarse de muchas formas como potenciando la calidad de vida de los empleados con horarios flexibles, una cultura apreciativa y participativa, oportunidades de formación y la posibilidad de sentir que se es parte de un “algo” en lo que se cree y sobre todo, con lo que se está de acuerdo; es decir, unos valores y objetivos congruentes con el proyecto vital de los empleados.

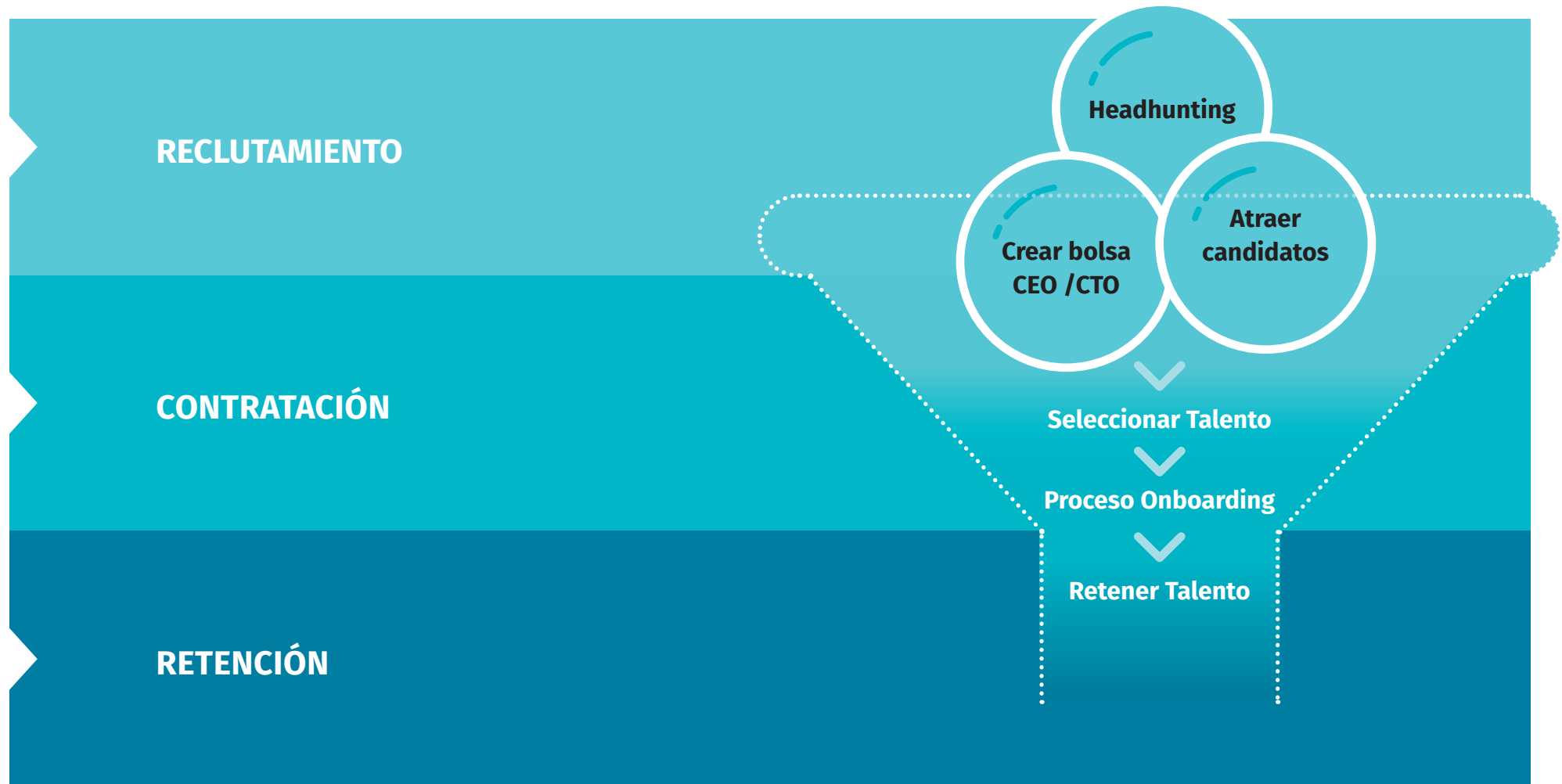


El modelo expuesto previamente aboga por anticipar las necesidades de talento acorde con la estrategia operativa y táctica de la organización y adhoc desarrollar un plan de marca de empleador que permita posicionarse como un atractivo empleador.



Talent Scouting CEO/CTO

GESTIÓN DEL TALENTO



Talent Scouting CEO/CTO

GESTIÓN DEL TALENTO

Las vías de reclutamiento son muy diversas, desde aquellas a largo plazo de posicionamiento de marca como empleador hasta la más común, pragmática y en muchos casos cortoplacista de selección de talento sólo cuando se necesita cubrir un puesto de forma inmediata a través de la publicación en las tan manidas, uniformes e indiferenciadas plataformas de empleo.

En este manual invitamos a las startups a que consideren todas ellas, pero haciendo hincapié en dos: el talent scouting congruente con un proceso de headhunting pero abordando aspectos más amplios de la gestión del talento antes y después de la contratación y el uso de una bolsa de CEO/CTO específica para las startups de la región que permita a éstas acceder de modo económico y rápido a perfiles junior.

Es aventurado considerar que una organización cuenta con talento por el mero hecho de haber firmado un contrato con un gran profesional. Involucrar, comprometer personas en una empresa comienza a partir del momento de la firma y es el segundo de muchos pasos en la gestión inteligente e integral de personal. Una vez concluida la selección, un paso adelante es la integración de esta

persona en el equipo, esta es la tarjeta de visita para convencer a nuestro “empleado” de la idoneidad de haber firmado el contrato. El proceso de onboarding puede y debe ser individual pero si existen ciertos patrones que nos garantizan su éxito: es imprescindible dar a conocer al nuevo empleado la totalidad de la empresa a la que se incorpora diseñando estaciones o pasos en su integración por las diferentes unidades empresariales, aconsejable también es asignarle un mentor que durante un corto periodo de tiempo le acompañe cuando sea necesario, esto es un proceso de socialización que facilita la asimilación de la cultura, de las normas no escritas y que orienta al empleado. Es fundamental diseñar el puesto de trabajo así que los objetivos sean claros y que permitan una introspección del empleado sobre su desempeño. Esta introducción es a la vez la primera medida de retención del talento... “Dónde no somos bienvenidos tendemos a quedarnos poco tiempo”; de ahí que esta iniciativa de integración sea la base de una retención del talento. No es objetivo de este manual proponer un proceso eficiente de onboarding pero sí queremos hacer ver a las startups las ventajas estratégicas de este proceso.



Involucrar,
comprometer personas
en una empresa
comienza a partir del
momento de la firma
y es el segundo de
muchos pasos en la
gestión inteligente e
integral de personal.



Talent Scouting CEO/CTO
PLANIFICAR TALENTO

Talent Scouting CEO/CTO | Planificar talento

PLANIFICACIÓN DEL EQUIPO HUMANO

Planificación del capital humano es un proceso que identifica necesidades actuales y futuras de talento para que la organización alcance sus objetivos.

El mercado ofrece muchas posibilidades de software para establecer una planificación y proyección de necesidades de talento humano a corto y mediano plazo. Estas software suelen estar diseñadas para empresas en fase de expansión y suponen unos costes excesivos en muchos casos para una startup.

En el caso de startups/ spinoffs de alto grado de innovación tecnológica la decisión de incorporar un CEO/CTO **suele venir provocada por un problema o fracaso en el desempeño de estas funciones por parte de un fundador.**

Encontrar el profesional correcto para el puesto correcto supone de media 3-4 meses de intensiva búsqueda. Para ello se pueden utilizar Software como ATS (Applicant Tracking System).

Cuando el reclutamiento se hace con urgencia la probabilidad de cometer un error se puede pagar caro.



Los costes de contratación se dividen en:

- » Costes de reclutamiento: publicidad, suscripción a plataformas de empleo, coste del tiempo invertido por parte del reclutador, software, etc.
- » Costes de capacitación: formación, materiales, etc.

Talent Scouting CEO/CTO | Planificar talento

Planificación del equipo humano

para un startup



Teniendo en cuenta estas cifras **LAS STARTUPS DEBIDO A SU FRÁGIL ESTADO FINANCIERO NO PUEDEN PERMITIRSE FALLOS EN LA PLANIFICACIÓN DE PERSONAL.**

De media la contratación de un CEO/CTO conlleva los costes salariales de tres meses de esta persona.

Los costes de contratación son un indicador de KPI (Key Performance Indicator) utilizado en RRHH.

Las compañías españolas cifran en un 21% el volumen de rotación total de personal haciendo frente a una rotación voluntaria que va anualmente desde la salida voluntaria del 10 al 39% de la plantilla (en el 51% de los casos) hasta el caso de empresas que dicen no haber tenido rotación de personal (27%).

Aún más significativa para el propósito de este manual es tener en cuenta que más del 35% de la rotación voluntaria ocurre en los primeros 10 meses de la contratación y que una de cada tres empresas reconoce tardar entre 1 y 5 meses en volver a cubrir ese puesto de manera satisfactoria.

Talent Scouting CEO/CTO | Planificar talento

PLANIFICACIÓN DEL EQUIPO HUMANO

TRANSFORMAR IDEAS EN REALIDADES

Checklist para elegir el mejor **momento** de incorporación un CEO/ CTO en la startup:

- GRADO DE INNOVACIÓN: Cuanto más innovador es el producto o solución de la startup más activa ha de ser en crear un mercado y más pronto precisa un CEO así como un CTO.
- MADUREZ DEL PRODUCTO: una vez validado si el producto está market -ready es el momento de contratar CEO, el CTO debe ser en muchos casos incorporado antes

La solvencia financiera por supuesto es un tema importante y sensible en cualquier startup, la falta de conocimientos en la planificación financiera de la startup puede a corto y medio plazo ser más costosa que la contratación de un CEO/CTO. Para la financiación de estos puestos de trabajo hay soluciones alternativas como puede ser la participación de capital.



Talent Scouting CEO/CTO | Planificar talento

LOS EFECTOS DEL ESTATUS EMPRESARIAL

EN EL PERFIL DEL CEO

» EXTERNO:

- » Tamaño del mercado y alcance geográfico.
- » Madurez del mercado.
- » Comportamiento del consumidor.

» INTERNO:

- » Capacidad de la junta para apoyar al CEO.
- » Competencia del equipo directivo.
- » Estado financiero.
- » Disponibilidad del producto / oferta para el mercado.
- » Modelo de venta.

EN EL PERFIL DEL CTO

» EXTERNO:

- » Competitividad basada en el uso intensivo de datos.
- » Madurez del mercado.

» INTERNO:

- » Grado de desarrollo tecnológico.
- » Core del negocio.
- » Grado de desarrollo de la empresa. EL CTO debe incorporarse ASAP pues define la estrategia tecnológica de la empresa.

Talent Scouting CEO/CTO | Planificar talento



DEL PLAN A LA ACCIÓN

Hasta aquí todo lo expuesto implica desarrollo de un plan estratégico que es muy importante pero insuficiente. Especialmente en el entorno startup se elucubran muchos planes pero falta aún la experiencia para llevarlos a puerto. En Recursos Humanos no es diferente, una vez concebida la estrategia es el momento de implementar el plan

Creación de marca



Talent Scouting CEO/CTO
ATRAER TALENTO

Talent Scouting CEO/CTO | Atraer talento



Talent Scouting CEO/CTO | Atraer talento

MARCA EMPLEADORA

MISIÓN: ENAMORAR

Se trata de definir el público objetivo y trabajar en el atractivo como empleador no solo orientándose al mercado laboral si no también a los empleados; la finalidad es mejorar la marca de la empresa en general, atraer talento proactivamente, despertar curiosidad y transformar esa curiosidad en acción: Solicitudes y Fidelización del capital humano.

Hay que considerar que 8 de cada 10 postulantes a un trabajo lee los comentarios sobre la organización antes de enviar su solicitud y que además los contenidos compartidos por los empleados tienen mucho mayor impacto que los transmitidos a través de canales corporativos, un miembro de la organización es el mejor embajador de marca.



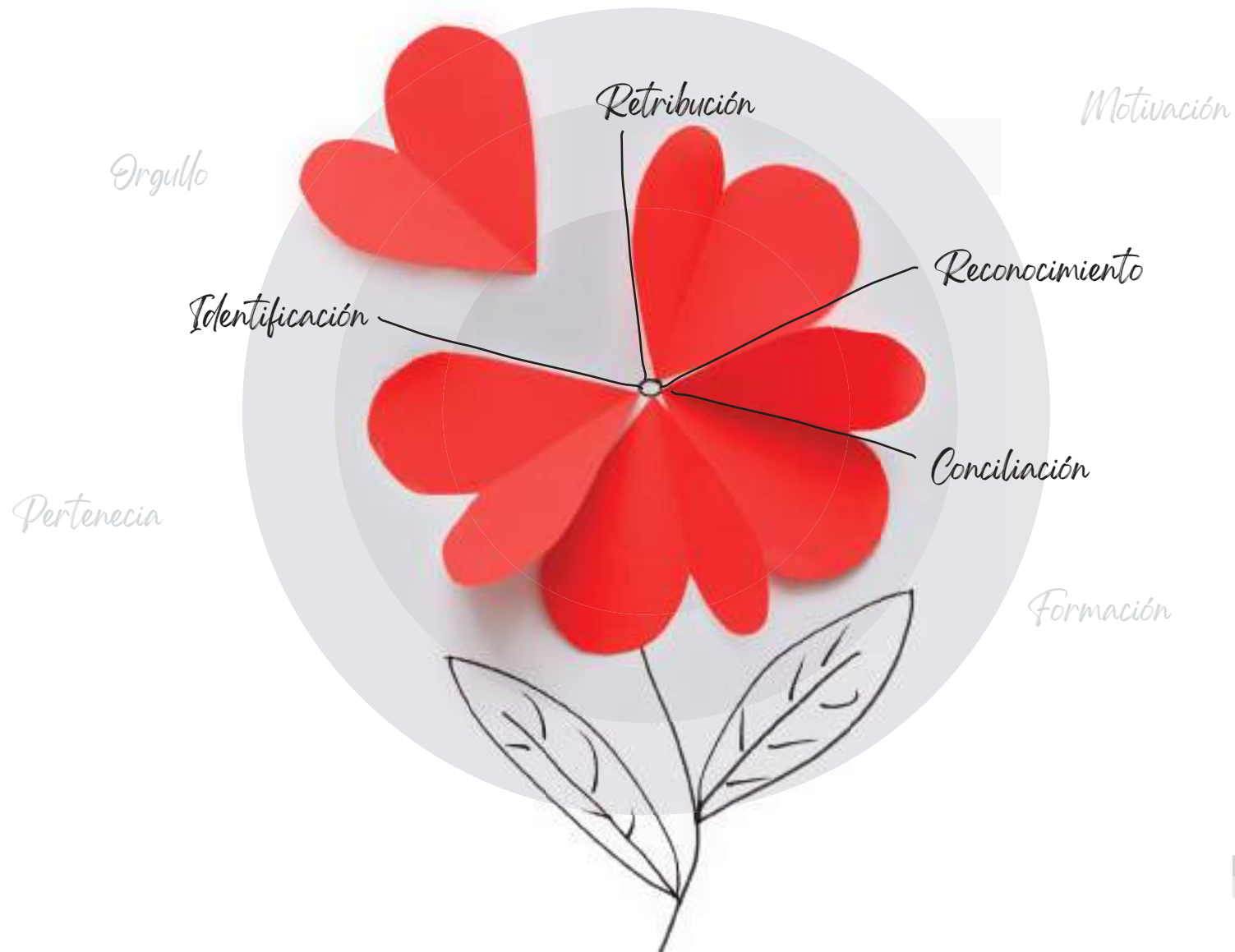
8 de cada 10

postulantes a un trabajo lee los comentarios sobre la organización antes de enviar su solicitud.



Es por eso que proponemos un eslogan que va más allá de enamorar... **ENAMORA** y quizá lo que es más difícil **MANTÉN el AMOR** tras el compromiso.

DEFINE DE MODO MUY CONSCIENTE TU PVE



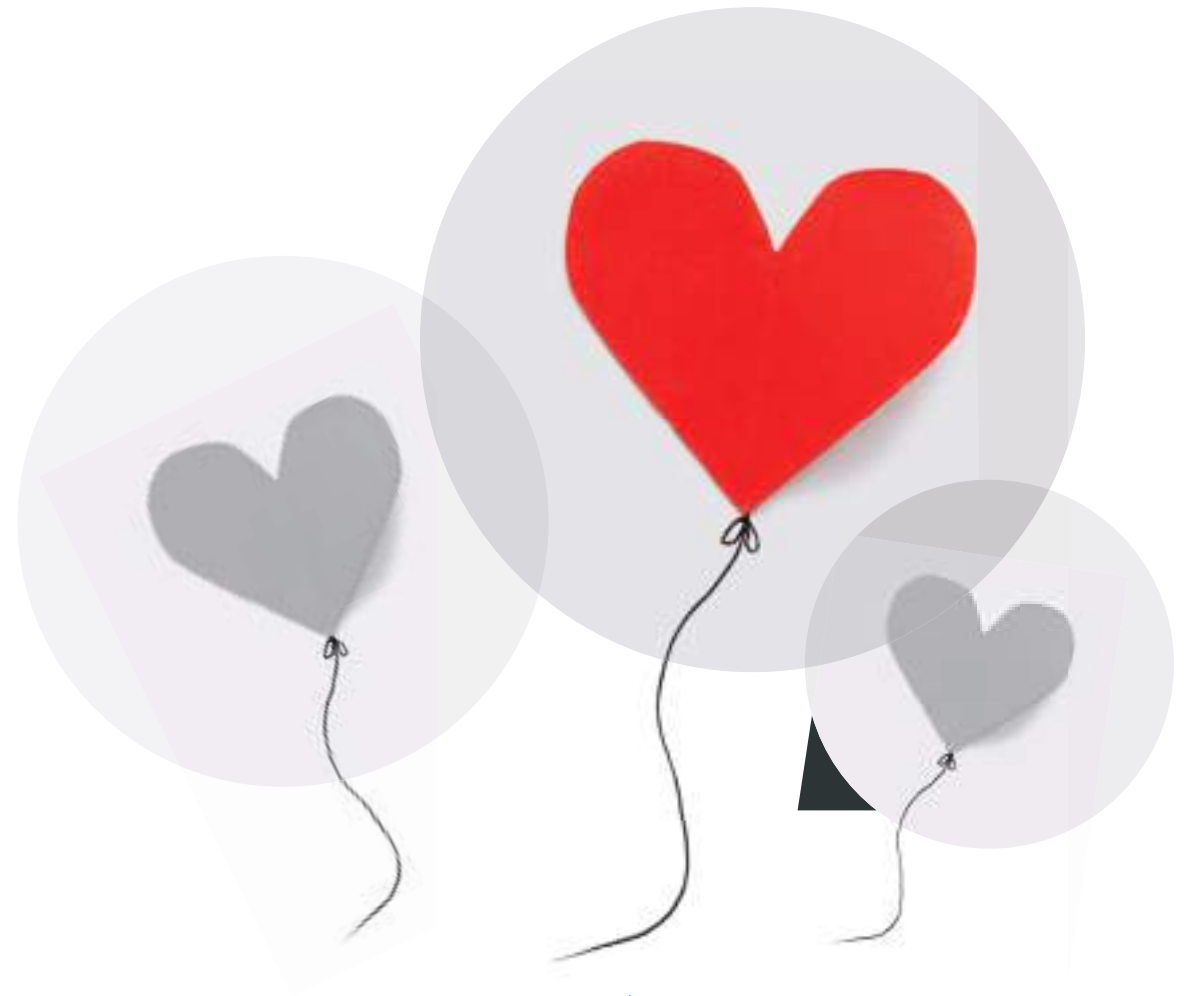
Talent Scouting CEO/CTO | Atraer talento

MARCA EMPLEADORA

Base para la creación de marca: Propuesta de Valor hacia el Empleado (PVE).

La PVE son todos los beneficios que obtiene el empleado:

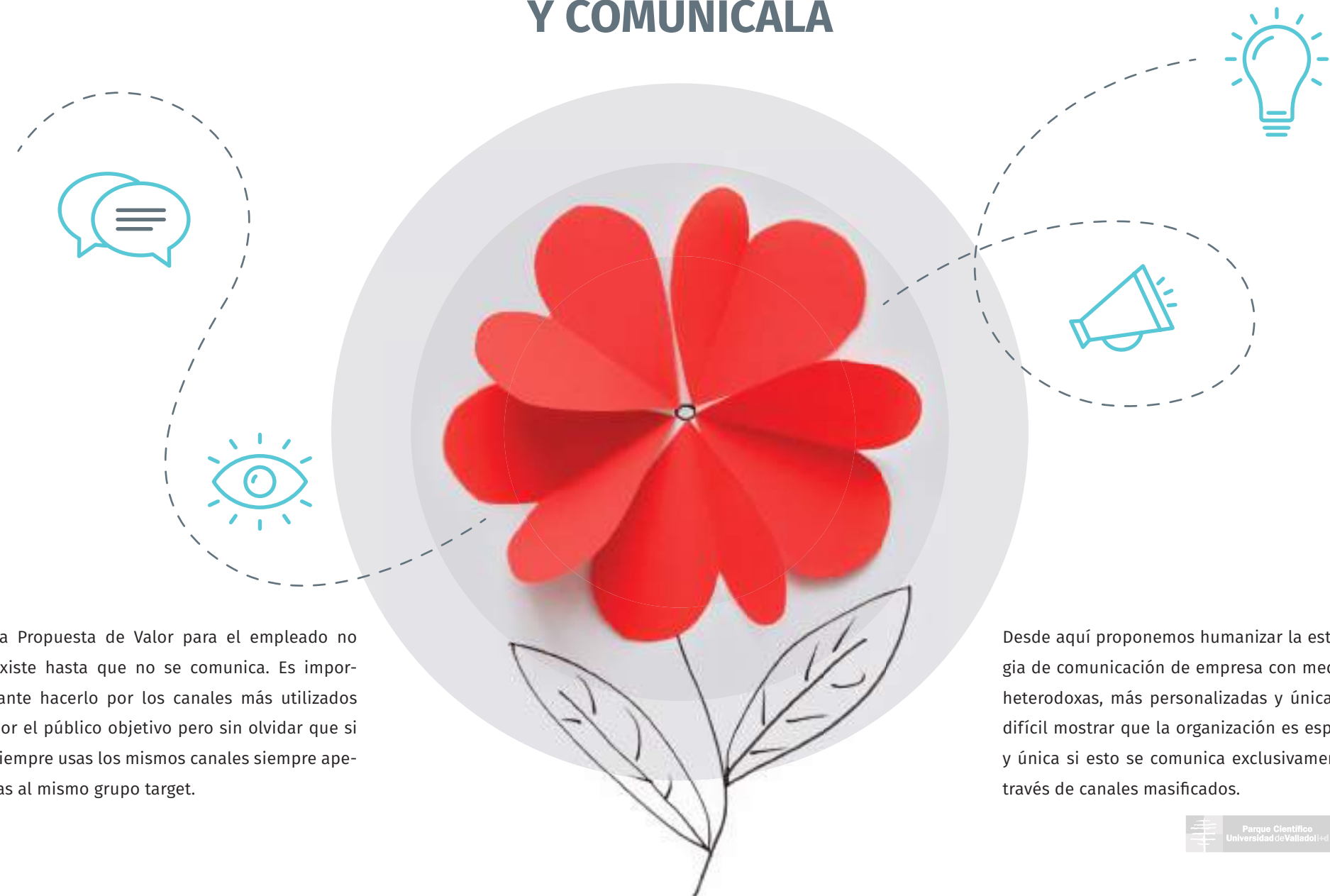
- Tangibles** como la retribución, la formación, la conciliación, etc.
- Intangibles** que cada vez cobran más importancia: el orgullo de pertenencia a la organización, identificación con los valores, trabajo bien diseñado e interesante y el reconocimiento.



Y quizá lo que es más importante y difícil...Personalizar la experiencia del trabajador, cada persona es ÚNICA...

Talent Scouting CEO/CTO | Atraer talento

Y COMUNÍCALA



La Propuesta de Valor para el empleado no existe hasta que no se comunica. Es importante hacerlo por los canales más utilizados por el público objetivo pero sin olvidar que si siempre usas los mismos canales siempre apelas al mismo grupo target.

Desde aquí proponemos humanizar la estrategia de comunicación de empresa con medidas heterodoxas, más personalizadas y únicas; es difícil mostrar que la organización es especial y única si esto se comunica exclusivamente a través de canales masificados.

Talent Scouting CEO/CTO | Atraer talento

GENERAR UNA MARCA EMPLEADORA



VISIBILIDAD :

El mayor desafío es la coherencia y persistencia de la marca a través del tiempo. Una marca empleadora no es sólo un conjunto de palabras clave o lemas que reflejan una empresa ideal; es una actividad continua que implica **mostrar su marca a una gran cantidad de candidatos específicos**, para que se interesen y se entusiasmen con el negocio. La mayoría de las veces, las startups fracasan en generar una marca porque no publican suficiente contenido al estar centradas en el core business o no participan en suficientes conversaciones y eventos para ganar presencia. Las empresas realmente deben asegurarse que su mensaje sea coherente con la misión, la cultura y los valores vividos.



La mayoría de las veces, las startups fracasan en generar una marca porque no publican suficiente contenido al estar centradas en el core business o no participan en suficientes conversaciones y eventos para ganar presencia.



Talent Scouting CEO/CTO | Atraer talento

MARCA EMPLEADORA



PUESTA EN VALOR DE LA TRAYECTORIA Y VALORES DE LA COMPAÑÍA en la web.

La creación de un portal de empleo en la página web es el instrumento más poderoso para crearse una marca. Según diversos estudios el 76% de los candidatos prefiere inscribirse a ofertas desde una Página de Empleo que por plataformas externas.



SINGULARIDAD

Para mejorar la marca empleadora es necesario conocer la opinión de empleados, clientes y candidatos, así como lo que se está hablando en los medios e Internet. Es aconsejable tener un perfil Glasdoor que refleja sin tabú la experiencia de personas en contacto con la empresa.



TESTIMONIOS DE EMPLEADOS

Las trayectorias de personas reales proporcionan credibilidad a la empresa y fortalecen la marca. Son los embajadores de marca.

76%

El 76% de los candidatos prefiere inscribirse a ofertas desde una Página de Empleo que por plataformas externas.





Talent Scouting CEO/CTO
SELECCIONAR TALENTO

FUNCIONES DEL CEO de una startup

“El CEO es el guardián de la cultura de la empresa”

Satya Nadella

- » Construir la estrategia de la empresa.
- » Conseguir capital para poder poner en marcha dicha estrategia.
- » Construir equipo para ejecutar.
- » Comunicar a la perfección, tanto internamente como externamente, la estrategia de la empresa y, de esta forma, alinear la organización a los intereses de todos los stakeholders
- » Empoderar a las personas.



Funciones **CTO** en una startup.

- » Diseñar e implementar la estrategia tecnológica en la empresa.
- » Combinar la eficacia con la eficiencia.
- » Diseñar estrategias y protocolos para la seguridad de la información.
- » Adaptar las tecnologías empleadas al resto de estrategias empresariales, diseñadas por otros departamentos.



SELECCIÓN DE CEO/CTO BASADA EN COMPETENCIAS



SABER

Competencias Técnicas



PODER

Competencias Metodológicas



QUERER

Competencias Personales



ASPECTOS CLAVE EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- » Definir clara y específicamente las competencias y categorizarlas. Cuáles son imprescindibles y cuáles son deseables y en qué nivel.
- » Establecer el sistema de medición de esas competencias en los candidatos como por ejemplo preguntas en la entrevista, cuestionarios que midan esas competencias, etc.
- » Evaluar las competencias de los candidatos aplicando los puntos anteriores y establecer un sistema comparativo.

SELECCIÓN CEO/CTO BASADA EN COMPETENCIAS

Basado en el perfil diseñado por el responsable del programa junto con la startup (ELABORACIÓN CATALOGO DE COMPETENCIAS) se procederá a la selección del CEO/CTO más adecuado.

Para ello se evaluará a través de un total de 15 indicadores de competencia a los candidatos.

Elaboración de perfil basado en competencias

Evaluación de candidatos basado en competencias

Selección candidato idóneo

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

METODOLOGÍA SELECCIÓN

Se elaborará un perfil del CEO/CTO basado en 15 indicadores enmarcados en las tres competencias.



SABER

Competencias técnicas:
CT1, CT2, CT3, CT4, CT5.



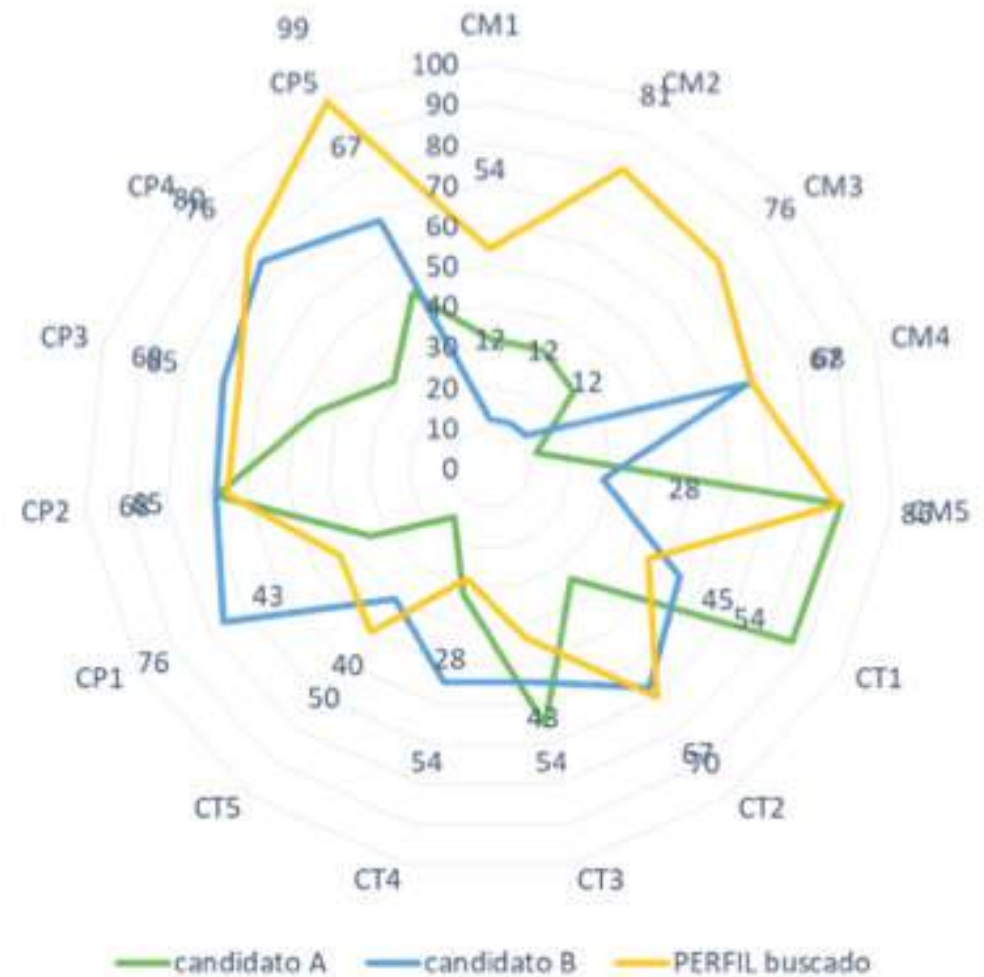
PODER

Competencias metodológicas:
CM1, CM2, CM3, CM4, CM5.



QUERER

Competencias personales:
CP1, CP2, CP3, CP4, CP5.



Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

Metodología - Instrumentos de medición

Para evaluar las competencias personales y metodológicas idóneas para el puesto se puede aplicar una batería de test. Las cinco competencias técnicas claves y sus subíndices serán determinados en cada caso por la startup y exploradas preferiblemente en una entrevista de eventos conductuales (EEC).

Tras una comparación del perfil predeterminado con los perfiles existentes se podrá decidir el candidato más idóneo.



Las cinco competencias técnicas claves y sus subíndices serán determinados en cada caso por la startup y exploradas preferiblemente en una entrevista de eventos conductuales (EEC).



Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

VISIÓN

EFICACIA

“No hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que no debería haberse hecho en absoluto.”

Peter Drucker

COMPETENCIAS ESTRATEGICAS

CAPACIDAD

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

SABER

son aquellas **COMPETENCIAS TÉCNICAS** esenciales para desempeñar el cargo. Se refiere a la **CAPACIDAD** potencial de un candidato para ejecutar tareas concretas, en el candidato vienen dadas por los **CONOCIMIENTOS** adquiridos tanto por la formación como por la experiencia de cada persona.

Para cada puesto estas competencias pueden variar.



Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

SABER

METODOLOGÍA para la evaluación de candidatos:

1. Determiner las 5 competencias más importantes para el puesto.
2. Llevar a cabo una **ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES (EEC)** - el candidato demuestra sus conocimientos a partir de ejemplos concretos basados en sus experiencias laborales previas y los evaluadores buscan en estas experiencias el desempeño de las competencias previamente establecidas como las más importantes puntuando estas para así poder comparar candidatos. Son entrevistas basadas en hechos.

Estas entrevistas pueden ser online o presenciales, para una mejor comprensión se expone a continuación en que consiste una EEC.

3. Si se busca aún más uniformidad en el proceso puede llevarse a cabo **UNA BATERÍA DE TEST** para obtener puntuaciones cuantitativas de cada candidato. Aunque no se contempla como la alternativa ideal para las competencias técnicas pues los conocimientos han de ser específicos para cada startup, si se optara por ello las propuestas son:
 - el **NIH** (Evaluación del Funcionamiento Cognitivo para adultos), **herramienta validada** a nivel mundial.
 - **CCAT** (Test de Aptitudes cognitivas para ejecutivos).



Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

ETAPAS EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

» Analizar el Trabajo.

- » Identificar qué habilidades, comportamientos y experiencias se está buscando para asegurarse la selección del candidato correcto en el trabajo.

» Elaborar preguntas estructuradas.

- » **Preguntas de** comportamientos de la experiencia pasada de un candidato, se concentran en las competencias y comportamientos exclusivamente relacionados con el trabajo y basados en hechos reales.

» Llevar a cabo la Entrevista.

- » **Técnica STAR.** Situación, Tiempo, Acción y Resultado. Esta técnica permite identificar lo que realmente ocurrió en una situación pasada, el tiempo, la acción y el resultado. La función del entrevistador es extraer la información para ayudar a hacer la correcta evaluación. Para mantener la objetividad se debe utilizar un enfoque uniforme en la evaluación de todos los candidatos. El primer paso es **dividir el trabajo en tareas y definir las habilidades necesarias** para llevarlo a cabo, a continuación, clasificar las competencias del candidato en cada una de estas habilidades. Una buena manera de evaluar la competencia es clasificar las respuestas en: “demostrado”, “parcialmente demostrado” o “no demostrado”. Si hubiera varios entrevistadores los resultados pueden ser comparados para obtener una única lista.
- » **Evaluar y validar las respuestas** con la aplicación de medidas objetivas, un entrevistador es capaz de evaluar con mayor facilidad los resultados a través de todos los candidatos y luego compararlos con los requisitos del perfil. En caso de dudas siempre se puede volver a entrevistar al candidato.
- » **BATERÍA DE TEST, si se optara por ello la mejor propuesta es:**
 - CCAT (Test de Aptitudes cognitivas para ejecutivos).

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS

SABER Y CAPACIDAD INTELECTUAL PARA APRENDER- MÁS DEMANDADAS PARA UN CEO DE UNA STARTUP

| Capacidad | Descripción | Conductas asociadas a una alta puntuación | Conductas asociadas a una baja puntuación |
|-----------------------------|--|---|--|
| CT1 Capacidad intelectual | Aprendizaje ágil. Capacidad para comprender y absorber nueva información | <ul style="list-style-type: none"> » Alto rendimiento académico » Alta puntuación en test de inteligencia (Stanford-Binet / Wechsler para adultos (WAIS)/ Test de Raven/ Pruebas Woodcock –Johnson III de Habilidades Cognitivas (WJ III) /Escala de inteligencia de Reynolds. » EEC –Reto intelectual | <ul style="list-style-type: none"> » Bajo rendimiento académico » Baja puntuación en test de inteligencia (Stanford-Binet / Wechsler para adultos (WAIS)/ Test de Raven/ Pruebas Woodcock-Johnson III de Habilidades Cognitivas (WJ III) /Escala de inteligencia de Reynolds. » EEC |
| CT2 Habilidad de análisis | Capacidad de procesamiento de información cuantitativa y cualitativa así como de establecer conclusiones | En una EEC cita múltiples experiencias pasadas que prueba sus habilidades para resolver problemas | Raramente menciona capacidades analíticas y si intuición, casualidad, suerte |
| CT3 Visión estratégica | Capacidad de crear y comunicar la visión global de modo inspirador | En una EEC es capaz de exponer una visión para su rol de CEO que resulta inspiradora | En una EEC es capaz de exponer una visión para su rol de CEO que resulta inspiradora |
| CT4 Creatividad | Enfoques nuevos e innovadores ante retos | Es capaz de exponer como en el pasado ofreció soluciones innovadoras a un desafío | No es capaz de convencer abre su capacidad de innovación ante retos tecnológicos del pasado |
| CT5 Atención a los detalles | No deja escapar detalles que pueden alterar el curso de un proyecto o plan | Toma tiempo para evaluar detalles y hace preguntas acertadas a los entrevistadores más allá de las típicas preguntas standard | Responde irreflexiblemente , no formula preguntas acertadas sobre el trabajo |

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS

SABER Y CAPACIDAD INTELECTUAL PARA APRENDER- MÁS BUSCADAS PARA UN CTO DE UNA STARTUP

| Capacidad | Descripción | Conductas asociadas a una alta puntuación | Conductas asociadas a una baja puntuación |
|-----------------------------|--|---|--|
| CT1 Capacidad intelectual | Aprendizaje ágil. Capacidad para comprender y absorber nueva información | <ul style="list-style-type: none"> » Alto rendimiento académico » Alta puntuación en test de inteligencia (Stanford-Binet / Wechsler para adultos (WAIS)/ Test de Raven/ Pruebas Woodcock –Johnson III de Habilidades Cognitivas (WJ III) /Escala de inteligencia de Reynolds. » EEC –Reto intelectual | <ul style="list-style-type: none"> » Bajo rendimiento académico » Baja puntuación en test de inteligencia (Stanford-Binet / Wechsler para adultos (WAIS)/ Test de Raven/ Pruebas Woodcock-Johnson III de Habilidades Cognitivas (WJ III) /Escala de inteligencia de Reynolds. » EEC |
| CT2 Habilidad de análisis | Capacidad de procesamiento de información cuantitativa y cualitativa así como de establecer conclusiones | En una EEC cita múltiples experiencias pasadas que prueba sus habilidades para resolver problemas en el ámbito tecnológico | Raramente menciona capacidades analíticas y si intuición, casualidad, suerte |
| CT3 Visión estratégica | Capacidad de fortalecer la estrategia global de la empresa alineándola con una estrategia tecnológica | En una EEC es capaz de exponer una visión para su rol de CTO que resulta inspiradora | En una EEC es capaz de exponer una visión para su rol de CTO que resulta inspiradora |
| CT4 Creatividad | Enfoques nuevos e innovadores ante retos tecnológicos | Es capaz de exponer como en el pasado ofreció soluciones innovadoras a un desafío tecnológico | No es capaz de convencer abre su capacidad de innovación ante retos tecnológicos del pasado |
| CT5 Atención a los detalles | No deja escapar detalles que pueden alterar el curso de un proyecto o plan | Toma tiempo para evaluar detalles y hace preguntas acertadas a los entrevistadores más allá de las típicas preguntas standard | Responde irreflexivamente , no formula preguntas acertadas sobre el trabajo |

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

COMPETENCIAS INTRAGÉNICAS

EJECUCIÓN

PODER

EFICIENCIA

“Poseer capacidades no quiere decir ser competente; la competencia no se alberga en los recursos, sino en su movilización”

Tejada & Navío

LIDERAZGO

DESTREZA

OPERATIVIDAD

DESEMPEÑO

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

PODER

son aquellas **COMPETENCIAS METODOLÓGICAS** esenciales para desempeñar el cargo. Se refiere a las **DESTREZAS** de un candidato para ejecutar tareas concretas. En el candidato vienen dadas por las **HABILIDADES** para ejecutar los **CONOCIMIENTOS**.

Para cada puesto estas competencias pueden variar.



Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

PODER

METODOLOGÍA para la evaluación de candidatos:

1. Determinar las 5 competencias más importantes para el puesto.
2. Llevar a cabo una **ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES (EEC)** - el candidato demuestra sus conocimientos a partir de ejemplos concretos basados en sus experiencias laborales previas y los evaluadores buscan en estas experiencias el desempeño de las competencias previamente establecidas como las más importantes puntuando estas para así poder comparar candidatos.
Son entrevistas basadas en hechos.

Estas entrevistas pueden ser online o presenciales.

3. Si se busca aún más uniformidad en perfiles CEO/CTO **con poca experiencia** puede llevarse a cabo una **BATERÍA DE TEST Y OTRAS TÉCNICAS PARA OBTENER PUNTUACIONES CUANTITATIVAS** de cada candidato.



Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

ETAPAS EVALUACIÓN DE DESTREZAS

» Analizar el Trabajo.

» Identificar el catálogo de habilidades, comportamientos y experiencias buscadas para asegurarse la selección del candidato correcto en el trabajo.

» En perfiles altos CEO/CTO no se realiza ningún tipo de test pues las experiencias previas avalan al candidato en su capacidad de ejecución así como aspectos motivacionales; en estos casos la EEC y la toma de contacto con alguna persona de su red profesional para contrastar dudas debería ser suficiente. Para startups que persiguen un perfil más bajo en este caso si procede utilizar además como instrumento baterías de test; assesment centers, juegos de roles u otras pruebas situacionales que pueden llevarse a cabo también por plataformas online.

» EEC- Elaborar preguntas estructuradas.

- Preguntas de comportamientos sobre experiencias pasadas de un candidato y éstas se concentran en el desempeño de las destrezas relacionadas con el trabajo.
- Llevar a cabo la Entrevista – Técnica STAR.
- Evaluar y validar las respuestas.

» Test:

- El Test de Monster es una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral, se divide en dos partes: test de conductas laborales y test de conductas directivas. Dentro de sus indicadores están los propuestos en este manual.
- Test de assesment ejecutivo de Korn Ferry.
- CEO Test Xobin.
- Importante en todos estos test es la posibilidad de CUSTOMIZACION.

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

LAS COMPETENCIAS METODOLÓGICAS

DESTREZAS- MÁS DEMANDADAS PARA UN CEO DE UNA STARTUP

| Capacidad | Descripción | Conductas asociadas a una alta puntuación | Conductas asociadas a una baja puntuación |
|---------------------------------|---|---|---|
| CM1 Organización | Planifica todo tipo de recursos y sabe dividir trabajos en tareas asignando recursos para su desempeño. Sabe distinguir lo importante de lo urgente y establecer prioridades. | Candidato sabe establecer prioridades . Planifica, agenda y organiza presupuestos de modo productivo y proactivo. Los logros obtenidos acercan a las metas de la empresa | El output logrado no fortalece la consecución de metas |
| CM2 Eficiencia | Capaz de conseguir resultados óptimos con estrictamente los recursos necesarios. | Candidatos orientados a la acción capaces de relatar claramente el output de sus tareas | Candidatos orientados a los procesos más que a la obtención de resultados |
| CM3 Toma de decisiones | CLAVE para diferenciar directivos: Una vez hecho el análisis disponen del coraje para tomar la decisión óptima e implementarla Priorizar las tareas y ejecutarlas sin dilación | Alto output, es capaz de mencionar logros obtenidos y evaluar positivamente los resultados . Capaz de tomar decisiones bajo presión y en situaciones de incertidumbre | Bajo output, pensador con baja capacidad de ejecución. |
| CM4 Trabajo en equipo | Capacidad para formar un equipo funcional, detectar el rol de cada individuo , persuadir y motivar a la acción sin detrimento de las relaciones interpersonales | Capaz de definir tareas, hacer el seguimiento y mantener la motivación del equipo. Mantiene el equilibrio entre la importancia de las tareas y de las personas | No es capaz de definir tareas, hacer el seguimiento y mantener al equipo motivado . Mantiene el equilibrio entre la importancia de las tareas y de las personas |
| CM5 Habilidades interpersonales | Habilidad para articularse oral y por escrito, escucha activa y empática y competencia para establecer un rapport y cambiar perspectivas así como capacidad de persuasión. Capacidad de ajustar el estilo de liderazgo a cada persona | Demuestra alta capacidad para comunicar verbal y por escrito así como alta capacidad de escucha activa, entiende los motivos de las otras personas y es capaz de motivar individualmente a su cada persona de su equipo | Demuestra pobre capacidad para comunicar verbal y por escrito así como baja capacidad de escucha activa |

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

LAS COMPETENCIAS METODOLÓGICAS

DESTREZAS- MÁS DEMANDADAS PARA UN CTO DE UNA STARTUP

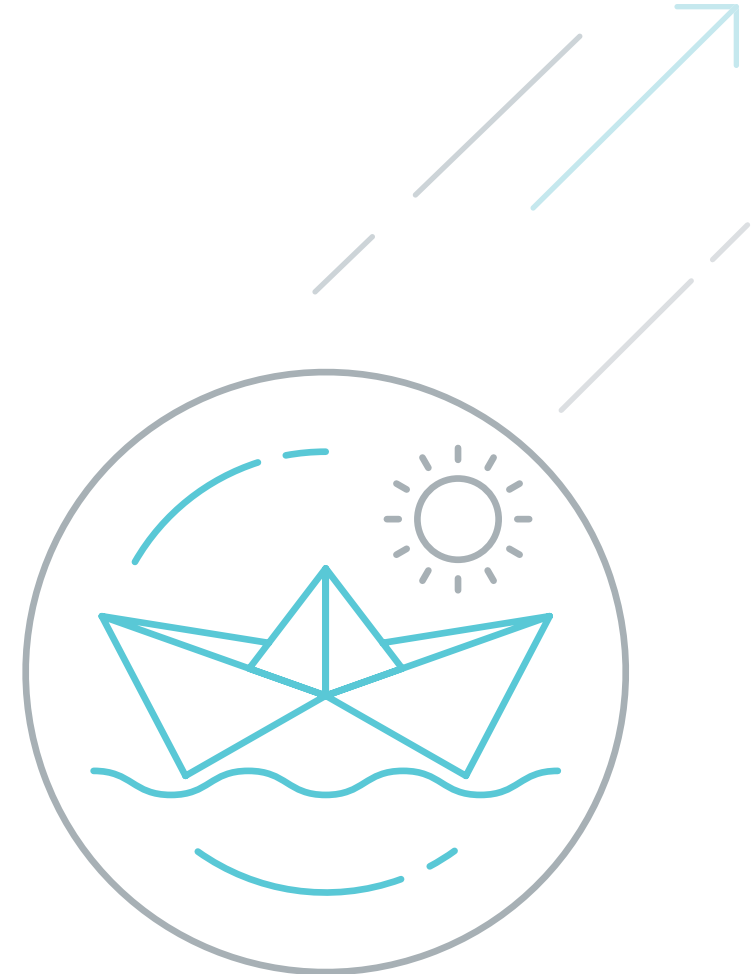
| Capacidad | Descripción | Conductas asociadas a una alta puntuación | Conductas asociadas a una baja puntuación |
|---------------------------------|--|--|---|
| CM1 Organización | Planifica todo tipo de recursos y sabe dividir trabajos en tareas asignando recursos para su desempeño. Sabe distinguir lo importante de lo urgente y establecer prioridades tecnológicas pero siempre alineadas a la estrategia global. | Candidato sabe establecer prioridades . Planifica, agenda y organiza los trabajos tecnológicos de modo productivo y proactivo. Los logros obtenidos acercan a las metas de la empresa | El output logrado no fortalece la consecución de metas |
| CM2 Eficiencia | Capaz de conseguir resultados óptimos con estrictamente los recursos necesarios. | Candidatos orientados a la acción capaces de relatar claramente el output de sus tareas | Candidatos orientados a los procesos más que a la obtención de resultados |
| CM3 Toma de decisiones | CLAVE para diferenciar CTO's : Una vez hecho el análisis disponen del coraje para tomar la decisión óptima e implementarla. Priorizan las tareas y ejecutarlas sin dilación | Alto output, es capaz de mencionar logros obtenidos y evaluar positivamente los resultados . Capaz de tomar decisiones bajo presión y en situaciones de incertidumbre | Bajo output, pensador con baja capacidad de ejecución. |
| CM4 Trabajo en equipo | Capacidad para formar un equipo funcional, detectar el rol de cada individuo , persuadir y motivar a la acción sin detrimento de las relaciones interpersonales | Capaz de definir tareas, hacer el seguimiento y mantener la motivación del equipo . Mantiene el equilibrio entre la importancia de las tareas y de las personas | No es capaz de definir tareas, hacer el seguimiento y mantener al equipo motivado . Mantiene el equilibrio entre la importancia de las tareas y de las personas |
| CM5 Habilidades interpersonales | Habilidad para articularse oral y por escrito, escucha activa y empática y competencia para establecer un rapport y cambiar perspectivas así como capacidad de persuasión. Capacidad de ajustar el estilo de liderazgo a cada persona | Demuestra alta capacidad para comunicar verbal y por escrito así como alta capacidad de escucha activa, entiende los motivos de las otras personas capaz de motivar individualmente a su cada persona de su equipo | Demuestra pobre capacidad para comunicar verbal y por escrito así como baja capacidad de escucha activa |

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

QUERER

Son aquellas **COMPETENCIAS ACTITUDINALES** esenciales para desempeñar el cargo. Se refiere a la **MOTIVACIÓN INTRÍNSECA** de un candidato para ejecutar tareas concretas. En el candidato vienen dadas por la capacidad **VOLITIVA** para ejecutar los **CONOCIMIENTOS**.

Para cada puesto estas competencias pueden variar.



Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

QUERER

METODOLOGÍA para la evaluación de candidatos:

1. Determinar las 5 competencias más importantes para el puesto
2. Llevar a cabo una **ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES (EEC)** - el candidato demuestra sus conocimientos a partir de ejemplos concretos basados en sus experiencias laborales previas y los evaluadores buscan en estas experiencias el desempeño de las competencias previamente establecidas como las más importantes puntuando estas para así poder comparar candidatos .
Son entrevistas basadas en hechos.

Estas entrevistas pueden ser online o presenciales.
3. Si se busca aún más uniformidad en perfiles CEO/CTO con poca experiencia puede llevarse a cabo una batería de test y otras TÉCNICAS para obtener puntuaciones cuantitativas de cada candidato



Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

ETAPAS EVALUACIÓN DE PERSONALIDAD

» Analizar el Trabajo.

- » Identificar el catálogo de habilidades, comportamientos y experiencias buscadas para asegurarse la selección del candidato correcto en el trabajo.

- » En perfiles altos CEO/CTO no se realizan ningún tipo de test pues las experiencias previas avalan al candidato en su capacidad de ejecución así como aspectos motivacionales; en estos casos la EEC y la toma de contacto con alguna persona de su red profesional para contrastar dudas debería ser suficiente. Para startups que persiguen un perfil más bajo en este caso si procede utilizar además como instrumento baterías de test; assesment centers, juegos de roles u otras pruebas situacionales que pueden llevarse a cabo online.

» EEC- Elaborar preguntas estructuradas.

- Preguntas de comportamientos sobre experiencias pasadas de un candidato y se concentran en el desempeño de las destrezas relacionadas con el trabajo.
- Llevar a cabo la Entrevista – Técnica STAR.
- Evaluar y validar las respuestas.

» Test:

- EEP – Perfil de Personalidad del Empleado.
- IPIP – Inventario de Personalidad Inwald.
- 16PF – Test de los factores de personalidad de Cattell.
- MBTI – Test de Indicadores de Myers Briggs.

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES

DESTREZAS- MÁS DEMANDADAS PARA UN CEO DE UNA STARTUP

| Capacidad | Descripción | Conductas asociadas a una alta puntuación | Conductas asociadas a una baja puntuación |
|--|---|---|---|
| CA1 Entusiasmo | Exhibición de compromiso personal con el trabajo y de necesidad de realizar el trabajo bien hecho más allá de lo pactado | Muestra una actitud enérgica y positiva hacia el trabajo . Alta importancia al desarrollo personal y profesional | Cumple con los mínimos establecidos y considera el trabajo un trámite sin intención de mejora |
| CA2 Persistencia | Demuestra tenacidad y la voluntad de llegar hasta el final para conseguir que se alcancen las metas a pesar de barreras o contratiempos. | Reacciona positivamente a contratiempos y crisis y modifica las metas pero persevera en su consecución. También entiende cuando es importante renunciar | Contratiempos y desviaciones del plan trazado conllevan a claudicar en la obtención de metas |
| CA3 Proactividad | Muestra iniciativa intrínseca y proactiva, el motivo del trabajo es obtener un impacto positivo (propio de la proactividad) y no con la finalidad de evitar consecuencias negativas (reactividad) | Conductas dirigidas a obtener resultados positivos | Exhibe conductas dirigidas a evitar consecuencias negativas |
| CA4 Ética profesional | Alto estándar de ética laboral, identificación con la CRS y respeto escrupuloso a la compliance | Colabora en la formulación y cumplimiento de las normas empresariales (compliance) | Ignora los estándares establecidos por la empresa o exhibe conductas incompatibles con ellos |
| CA5 Estándares altos de trabajo | Manifiesta en todo momento la búsqueda de excelencia | Exhibe un perfeccionismo y nivel de exigencia y auto exigencia razonable tanto en las grandes metas como en los pequeños detalles | Conformidad con los estándares mínimos de ejecución de tareas |

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES

DESTREZAS- MÁS DEMANDADAS PARA UN CTO DE UNA STARTUP

| Capacidad | Descripción | Conductas asociadas a una alta puntuación | Conductas asociadas a una baja puntuación |
|--|---|---|---|
| CA1 Entusiasmo | Exhibición de compromiso personal con el trabajo y de necesidad de realizar propuestas más allá de lo pactado | Muestra una actitud enérgica y positiva hacia el trabajo . Alta importancia al desarrollo personal y profesional | Cumple con los mínimos establecidos y considera el trabajo un trámite sin intención de mejora |
| CA2 Persistencia | Demuestra tenacidad y la voluntad de llegar hasta el final para conseguir que se alcancen las metas a pesar de barreras o contratiempos. | Reacciona positivamente a contratiempos y crisis y modifica las metas pero persevera en su consecución. También entiende cuando es importante renunciar | Contratiempos y desviaciones del plan trazado conllevan a claudicar en la obtención de metas |
| CA3 Proactividad | Muestra iniciativa intrínseca y proactiva, el motivo del trabajo es obtener un impacto positivo (propio de la proactividad) y no con la finalidad de evitar consecuencias negativas (reactividad) | Conductas dirigidas a obtener resultados positivos | Exhibe conductas dirigidas a evitar consecuencias negativas |
| CA4 Ética profesional | Alto estándar de ética laboral, identificación con la CRS y respeto escrupuloso a la compliance | Colabora en la formulación y cumplimiento de las normas empresariales (compliance) | Ignora los estándares establecidos por la empresa o exhibe conductas incompatibles con ellos |
| CA5 Estándares altos de trabajo | Manifiesta en todo momento la búsqueda de excelencia | Exhibe un perfeccionismo y nivel de exigencia y auto exigencia razonable tanto en las grandes metas como en los pequeños detalles | Conformidad con los estándares mínimos de ejecución de tareas |

Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL RECLUTAMIENTO & CONTRATACIÓN DE CEO/CTO

Importancia de selección apropiada de los canales de recruiting. Para perfiles altos es importante el **Inbound Recruiting** que consiste en proactivamente despertar el interés de los candidatos ideales de modo individual.

1. **ATRAER** talento: gestionar el employee branding a través de las webs disponibles (incluidas la del ICE y el PCUVA) y la prensa, seleccionar los portales de empleo adecuados y las redes sociales. El objetivo es conseguir un ratio de candidatos de alta calidad.
2. **TRANSFORMAR** el interés en una solicitud, el proceso de inscripción debe ser SENCILLO.
3. **CONTRATAR** de un modo rápido y eficaz. Es crucial establecer una política de CRM con todo candidato que no haya sido seleccionado y gestionar una bolsa de talento para futuras ofertas que servirá además de base de datos para un Headhunting.



Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

ASPECTOS ESPECÍFICOS A CONSIDERAR EN EL RECLUTAMIENTO DE CEO

- 1. Gobierno Corporativo:** Una startup tiene un carácter práctico y la cultura está basada en la personalidad y relación humana entre cofundadores. Con la llegada de un CEO profesional desaparece esta constelación. Es aconsejable dar un gran peso a las competencias personales del CEO. En el caso de que haya inversores envueltos en la construcción financiera de la startup seguramente puedan contribuir con su experiencia en la selección. El CEO debe contar con experiencia en la gestión de empresas carentes de estructura y cambiantes.
- 2. Negocio:** Para elegir el Ceo más adecuado es importante hacer un benchmarking de la competencia (normalmente las startups están más enfrascadas en aspectos de I&D), la madurez del producto (cuanto más maduro más peso tendrá el papel del CEO), la experiencia en marketing y ventas del CEO ha de ser de gran importancia.
- 3. Política Retributiva:** Antes de iniciar el proceso de recruiting es importante establecer un rango de beneficios y compensaciones u otro tipo de remuneración o participación, de este modo se evita incumplir expectativas salariales de los CEO's solicitantes



Talent Scouting CEO/CTO | Seleccionar talento

ASPECTOS ESPECÍFICOS A CONSIDERAR EN EL RECLUTAMIENTO DE CTO

1. Expertos en tecnologías cuentan con una alta tasa de empleabilidad, el proceso por ello ha de ser dinámico.
2. Dada la demanda en el mercado, la atracción y retención de talento habrá que focalizarla en beneficios más allá de la compensación (flexibilidad, perspectivas de desarrollo, planes futuros, etc.) y establecer hitos de compensación que se adquieran con la senioridad. Si el candidato es excelente se puede considerar otras medias de retención como la participación (profit sharing).
3. Antes de iniciar el proceso de reclutamiento es importante establecer un rango de beneficios y compensaciones u otro tipo de remuneración o participación, de este modo se evita incumplir expectativas salariales de los CTO's solicitantes.





Talent Scouting CEO/CTO
RETENER TALENTO

Talent Scouting CEO/CTO | Retener talento

¡Los empleados no dejan su puesto de trabajo, DEJAN a sus jefes!



- Una cultura de empresa apreciativa, con jefes carismáticos y con habilidades de liderazgo es el mejor garante para retener talento.
- Empleados que carecen de un jefe que sepa dirigir y comunicarse son un 50% menos productivos.
- Una cultura empresarial negativa puede afectar a la salud de los empleados con un 27% de posibilidades de enfermarse y un 50% menos de probabilidades de poder pedir una baja laboral por malestar.
- 5 de cada 10 empleados que abandonan su puesto de trabajo reconocen que es por la incapacidad percibida de su jefe para motivarle y planificar su desarrollo.

(Forbes Magazine, 2019)

Talent Scouting CEO/CTO | Retener talento

Onboarding de CEO's / CTO's

- » La contratación de un alto perfil supone un desembolso de entre 3 a 5 mensualidades.
- » Los costes de una mala contratación se sitúan entre 25.000 – 50.000 € lo cual para una startup puede conllevar un desequilibrio en sus planes financieros.
- » El 25% de los auto despidos suceden en los primeros 45 días tras la incorporación.
- » Aberdeen Group ha constatado que un proceso formalizado de onboarding incrementa en un 69% la probabilidad de que el nuevo empleado se quede al menos tres años en la organización.
- » El 70% de los recién llegados toman la decisión de quedarse o despedirse en los seis primeros meses.
- » En importante hacer hincapié en buenas prácticas de onboarding como el primer paso para retener talento.

RETENCIÓN DEL TALENTO

Cada startup debe desarrollar acorde con su cultura de empresa una estrategia de retención del talento. Al ser jóvenes empresas aún no cuentan con un capital de gran peso para resultar atractivas económicamente a corto plazo por eso en este manual se proponen otras medidas tales como:

- » Cultura de empresa coherente.
- » Proyección profesional prometedora con una política retributiva acorde.
- » Estrategia marca empleadora.



Talent Scouting CEO/CTO | Retener talento

CONTRATO PSICOLÓGICO

-
- » Compromiso implícito en la relación laboral, recoge aquellas expectativas tanto de la empresa como del empleado que no aparecen escritas en el contrato formal.
-
- » COMPROMISOS para conseguir el apego del talento a la empresa:
 - » **Compromiso afectivo.** Identificación del empleado con la empresa, hacer los valores de la empresa los suyos propios.
 - » **Compromiso de continuación.** El empleado invierte tiempo por la expectativa de permanencia en la empresa.
 - » **Compromiso normativo.** “deber moral” de dar más cuando la empresa mejora sus condiciones laborales.

Meyer y Allen



BOLSA Y HEADHUNTING



Candidatos que no han sido seleccionados en una ocasión pueden ser candidatos idóneos para otra corporación o en otro momento para la misma, la comunicación debe ser correcta, mantener una última conversación explicando las razones de la decisión y obtener el permiso de los candidatos no seleccionados para formar parte de una bolsa de matching de startups/ spinoffs y CEO's/CTO's que será elaborada.

Desde aquí queremos hacer hincapié en la importancia de mantener una buena relación también con empleados que dejan la empresa por voluntad o no. Una conversación de salida (exit interview) viene siendo una práctica habitual para desligarse laboralmente de un modo satisfactorio paramaba partes.



**Bolsa empleo
CEO/CTO para
startups
innovadoras y
tecnológicas**

Bolsa empleo CEO/CTO para startup

BOLSA CEO/CTO

- » El proceso ya expuesto implica una gestión integral y proactiva en la incorporación de CEO/ CTO por parte de la startup.
- » Más allá de esto y como un último servicio ofrecido a los emprendedores del ecosistema PCUVa e ICE dentro del marco de apoyo al emprendimiento tecnológico e innovador 2018-2020 se proponen las líneas para la creación de una bolsa de candidatos a CEO/CTO dirigida a estas empresas. El modelo para gestionar cualquier tipo de aplicación a formar parte de esta bolsa estará basado en el sistema de competencias.



Dentro del marco de apoyo al emprendimiento tecnológico e innovador 2018 -2020 se proponen las líneas para la creación de una bolsa de candidatos a CEO/ CTO dirigida a estas empresas.



Bolsa empleo CEO/CTO para startup

CONSIDERACIONES

Es conveniente la aplicación de inteligencia artificial en la plataforma de trabajo que recibe solicitudes con el fin de establecer algunos filtros, entre las más utilizadas se encuentra Personio, Workday, Taleo, etc.

En otro caso se debe confiar la creación de una plataforma para realizar la bolsa a expertos en IT pero con conocimientos en selección de personal.

El mapa de competencias está basado en el modelo de Kaplan por ser el más utilizado, cada startup puede adaptarlo a sus necesidades y prioridades o crear un modelo de competencias totalmente nuevo basado en otro enfoque.

El sistema de evaluación de las competencias está estructurado en niveles: limitado, básico, competente, avanzado y experto por ser suficientemente discriminatorios y contrarrestar clásicos errores de evaluación como puedan ser efecto halo, tendencia a los extremos, sesgo de primacía o recencia, etc.



Bolsa empleo CEO/CTO para startup

CANDIDATOS CEO/CTO

- » CV y solicitud de admisión en una plataforma online.
- » Decisión de admisión a la bolsa por parte primero de IA y no menos importante por la revisión de una persona. Es fundamental establecer una criba en los candidatos no admitiendo perfiles que no sean de IT o de dirección empresarial (*). En esta fase CONSIDERAMOS IMPORTANTE respetar todos los supuestos legales sobre protección de datos y por ello se propone que en la plataforma a pesar de que el acceso sea restringido a las startups del ecosistema el perfil y CV sea anónimo, sin especificar edad ni sexo.
- » Si hay una admisión - registro con datos relevantes.
- » Elaboración de perfil de competencias basado en tests y entrevista personal.
- » (*) Pese al hábito de, lamentablemente, muchas consultoras de selección de no responder a los candidatos no aptos para formar parte de la bolsa, recomendamos enérgicamente dar siempre una respuesta individualizada a cada candidatura, esto forma parte de la marca empleadora.



Bolsa empleo CEO/CTO para startup

STARTUPS

- » Registro en la Plataforma.
- » Breve presentación – PVE.
- » Descripción puestos a cubrir.
- » Elaboración de un perfil del puesto basado en competencias.
- » Es tentador para la startup buscar “el candidato perfecto” con máxima puntuación en cada competencia. Huelga decir que éste no existe. Es importante poner el acento en el potencial de desarrollo, aprendizaje y adaptación de cada persona.



Bolsa empleo CEO/CTO para startup

CANDIDATO CTO



Si es admitido, estos documentos se registran en la plataforma.



Decisión de admisión



Si hay una admisión registro con datos relevantes (lugar de residencia, expectativa salarial, disponibilidad para viajar, etc).



Elaboración de perfil de competencias basado en tests y entrevista personal.

Bolsa empleo CEO/CTO para startup

STARTUPS precisa CTO



Registro en la Plataforma.



Breve presentación –PVE.



Descripción puesto a cubrir.



Elaboración de un perfil del puesto basado en competencias.

Bolsa empleo CEO/CTO para startup

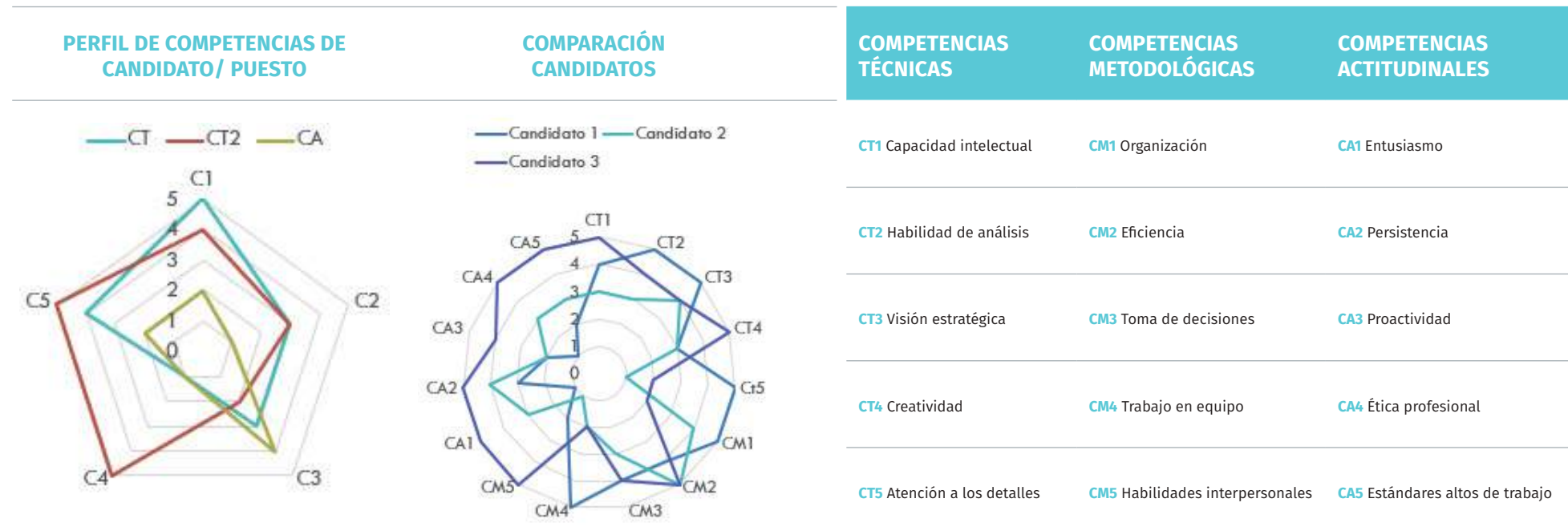
Modelo para la creación de perfil de competencias de un puesto o de un candidato

| Candidato/ puesto | Puntuación (*) | | Puntuación | | Puntuación |
|------------------------------|----------------|-----------------------------------|------------|-----------------------------------|------------|
| COMPETENCIAS TÉCNICAS | | COMPETENCIAS METODOLÓGICAS | | COMPETENCIAS ACTITUDINALES | |
| CT1 Capacidad intelectual | | CM1 Organización | | CA1 Entusiasmo | |
| CT2 Habilidad de análisis | | CM2 Eficiencia | | CA2 Persistencia | |
| CT3 Visión estratégica | | CM3 Toma de decisiones | | CA3 Proactividad | |
| CT4 Creatividad | | CM4 Trabajo en equipo | | CA4 Ética profesional | |
| CT5 Atención a los detalles | | CM5 Habilidades interpersonales | | CA5 Estándares altos de trabajo | |

* Escala rúbrica holística: Limitado (1), básico (2), competente (3), avanzado (4) y experto (5)

Bolsa empleo CEO/CTO para startup

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS





Conclusión

Conclusión

La búsqueda de un CEO/CTO en el trepidante medio del emprendimiento innovador y tecnológico ha de iniciarse antes de que la necesidad se manifieste. Debe ser una búsqueda planificada y ordenada pues como se ha subrayado en este manual supone costes financieros y en tiempo elevados conllevando un error una inversión errónea que las startups raramente se pueden permitir.

Existen numerosos enfoques en la búsqueda de talento, para las startups consideramos idóneo un enfoque basado en competencias que permite en primer lugar hacer un análisis exhaustivo del perfil que la empresa precisa a corto y mediano plazo, en palabras de Tom Peters “**Si quieres que tus empleados hagan un buen trabajo, dales un buen trabajo para hacer**”, realizando la selección por competencias conlleva a priori un buen diseño de trabajos, aspecto en que las startups/spinoffs muchas veces flaquean por la inexperiencia o por tener otro orden de prioridades en fase TEA. Esta metodología impone además una reflexión profunda de la cultura de la empresa así como de sus valores y normas para bien corroborar que la misión y visión son correctas o para hacer una corrección del curso cuando aún no están plenamente consolidados.

Hemos querido subrayar que la selección (recruiting) es sólo parte de un proceso mucho más amplio que es

la gestión integral del talento. Este comienza por tener una marca atractiva como empleador, por ofrecer una propuesta de valor al empleado atractiva, por hacer una selección no sólo basada en conocimiento y experiencia pero también en potencial y actitudes. Nos gustaría añadir que de nada sirve una selección de personal impecable si el onboarding y la gestión del talento (y de la persona en su totalidad) no es la adecuada, esto conlleva solamente costes y una mala marca.

El trato con candidatos no seleccionados debe ser correcto y honesto. Cada candidato ha invertido tiempo y expectativas en su solicitud, es deber de la empresa dar una respuesta y siempre que sea posible justificada para así convertir el “fracaso” en una experiencia de aprendizaje.

Los costes de contratación de un perfil CEO/CTO de alto nivel pueden ser excesivamente altos para una startup. La realidad se impone y grandes empresas tienen más capacidad financiera para competir por talento. Aun así cada empresa de éxito debe contar con un equipo multidisciplinar, por ello las startups deben ser más flexibles y creativas en su modo de integrar un CEO/CTO. Una alternativa puede ser incorporar un directivo o experto en IT junior desde el momento en que la empresa se lo pueda permitir y “crecer juntos en experiencia”; la otra

posibilidad es apuntar a la contratación de perfiles más senior y en un momento más tardío y con un sistema de participación en la empresa.

Este manual tiene dos partes bien diferenciadas el talent scout, que es la búsqueda activa de talento y la elaboración de un manual para la creación de una bolsa de talento. Desde aquí queremos animar a las startups/spinoffs de nuestro ecosistema a tomar la iniciativa y ser ellos los arquitectos de su equipo dirigiéndose proactiva y personalmente a candidatos que responden a su perfil.

Por último hacemos hincapié en la importancia de las competencias actitudinales como aquellas que a largo plazo van a garantizar la consecución de la estrategia.



Existen numerosos enfoques en la búsqueda de talento, para las startups consideramos idóneo un enfoque basado en competencias que permite hacer un análisis exhaustivo del perfil que la empresa precisa a corto y mediano plazo.

Conclusión

**Siempre se puede enseñar habilidades ,
actitud...no....**

