



# Trabajo

- Es una experiencia fuertemente ligada al concepto de identidad. La **identidad** es algo dinámico, que alude al sentimiento de sí, el cual se edifica a partir imágenes de nosotros mismos que nos devuelven los demás.
- El trabajo tiene un lugar fundamental en la construcción de nuestra identidad, siendo un espacio que **permite ir conformándola y también donde uno la encuentra**.
- El trabajo es el ámbito donde puede desplegarse la potencialidad creadora y el deseo transformador.

# El ámbito social y laboral en cambio

- **Demografía:** aumento de personal en servicios técnicos, empleados administrativos y creciente cantidad de trabajadores jóvenes.
- **Edad y Educación:** Trabajadores jóvenes con menores posibilidades de crecimiento organizacional y altamente capacitados.

# El ámbito social y laboral en cambio

- **Tecnología:** Mano de obra especializada, estructuras menos rígidas con autoridad, reconocimiento y recompensas basadas en la competencia. No se debe descuidar la capacitación para no convertir la mano de obra en obsoleta. Tecnología cambiante.
- **Tendencias Sociales:** **a)** La vida del individuo está actualmente insertada dentro de las organizaciones; **b)** Hay Densidad social implica medios y recursos disponibles disminuidos ej. Transporte; Contaminación Aire y Agua; Crisis de energía; **c)** Sociedad nacional que cada vez más se convierte en internacional; **d)** Sociedad que se instruye y educa.

# El ámbito social y laboral en cambio

- **Cambios en los valores:**
- **a)** Desafío a la organización tradicional, dado que no dan respuesta a las necesidades de los miembros de la empresa; **b)** Participación, los empleados exigen participación que influya sobre sus propias funciones y su futuro; **c)** Estilo de vida, el cual se vuelto mucho más libre que años atrás.

# Oferta y Demanda de trabajo

- **Oferta no acorde a la demanda implica demanda insatisfecha:**  
Problema que se agudiza cada vez más en todo el país.  
Una triple coacción actúa sobre la inserción laboral no solo de los jóvenes:
- **A) Cuantitativa:** desequilibrio entre la mano de obra ofrecida y de las perspectivas de creación de puestos de trabajo.
- **B) Cualitativa:** Preparación profesional, en los distintos niveles, defectuosa e inadecuada.
- **C) Contexto económico y social** poco flexible y con una creciente complejidad en los procesos de creación de empleos

# Mercado Laboral en la Argentina

- **No existe más el “trabajo de cualquier cosa”:** es posible que el postulante lo diga para demostrar buena voluntad, ayuda pero no es suficiente, el mercado demanda otra cosa, quiere a personas que sepan hacer algo y que lo hagan bien.
- **Pesimismo sobre el futuro humano:** No se prevé un lugar para la mano de obra no calificada (emergentes).
- **Demanda de perfiles muy técnicos:** menor empleo en área industriales con perfiles muy sofisticados.

# Mercado Laboral en Argentina

- **Mayor Necesidad en el área de Servicios:** Los servicios requieren mayor cantidad de mano de obra.
- **Calidad de Mano de Obra:** La fuerte competencia hace que la mano de obra sea un factor diferencial.
- **Alto nivel de exigencias en competencias:** tanto técnicas como actitudinales.



# Empleabilidad

- Una persona es empleable cuando su trabajo es necesario para la empresa y contribuye al logro de los objetivos de la misma.
- Es la oportunidad para conseguir otro trabajo, ya sea que tenga uno en la actualidad o bien está desempleado.
- La empleabilidad es nuestra propia responsabilidad, dado que de nosotros depende el mantenernos actualizados.
- La empleabilidad implica por parte de las personas estudios formales e informales, actualización de conocimientos, compromiso, el planeamiento de su propia carrera, y disponibilidad (no desentenderse del trabajo, aún cuando se tengan problemas no desatender nuestras obligaciones laborales).

# Empleabilidad

- **La baja o alta Empleabilidad de una persona se basa en los siguientes Factores:**
- 1.- Los conocimientos técnicos, destrezas o un oficio adquiridos a través del estudio, ya sea formal o no. Esto se denomina ***competencias duras***.
- 2.- Las aptitudes para el trabajo no adquiridas a través del estudio, pero sí entrenables, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo. Esto es ***competencias blandas***
- 3.- La actitud de búsqueda con que se sale al mercado, entrenamiento en la búsqueda sumado a la búsqueda centrada en obtener lo que buscamos entrado en las reales posibilidades.
- 4.- El mercado, donde las competencias blandas y duras que una persona posea sean requeridas por el mercado de trabajo.
- Los tres primeros factores son aquellos que son factibles de ser modificados por el individuo para manejar su propia empleabilidad.

# Mercado de Trabajo (Mercado Laboral y Mercado de Recursos Humanos)

- **Tres aspectos importantes:**
- **1.- Dimensión de espacial:** Localidades distintas tienen mercados diferentes.
- **2.- Dimensión Temporal:** En épocas diferentes, un mismo mercado puede presentar características diferentes.
- **3.- Dimensión de Oferta y Demanda:** Oferta y demanda de empleo que impactará sobre el mercado.
- **VIDEO CORRECAMINOS**

# Comportamiento de las *organizaciones* en función del mercado laboral:

- **Situación de oferta:**
- a) Excesiva cantidad de ofertas de vacantes;
- b) Competencia entre las empresas para conseguir candidatos;
- c) Aumento de inversiones en reclutamiento;
- d) Reducción de exigencias a los candidatos;
- e) Aumento de inversiones en capacitación;
- f) Énfasis en el reclutamiento interno;
- g) Desarrollo de políticas de retención;
- h) Aumento de las inversiones en beneficios sociales.

# Comportamiento de las *organizaciones* en función del mercado laboral:

- **Situación de demanda:**
- a) Poca oferta de vacantes;
- b) Poca competencia entre las empresas;
- c) Reducción de inversiones en reclutamiento;
- d) Aumento de exigencias a los postulantes;
- e) Reducción de capacitación;
- f) Énfasis en el reclutamiento externo;
- g) Políticas de sustitución;

# Comportamiento de las *personas* en función del mercado de recursos humanos:

- **Situación de oferta:**
- a) Excesiva cantidad de candidatos;
- b) Competencia entre candidatos;
- c) Reducción de pretensiones salariales;
- d) Dificultad para conseguir empleo;
- e) Temor a perder el empleo actual;
- f) Menor ausentismo;
- g) El candidato acepta cualquier oportunidad;
- h) Orientación a la supervivencia.

# Comportamiento de las *personas* en función del mercado de recursos humanos:

- **Situación de demanda:**
- a) Insuficiente cantidad de candidatos;
- b) No competencia entre candidatos;
- c) Mayores pretensiones salariales;
- d) Facilidad para conseguir empleo;
- e) No temor a pérdida de empleo actual;
- f) Mayor ausentismo;
- g) Elección entre distintas oportunidades;
- h) Orientación al mejoramiento y al desarrollo

- Vemos la peli en búsqueda de la felicidad



# Gestión por Competencias



# Competencia

- “El término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

- Martha Alles



# GESTIÓN POR COMPETENCIAS



# TIPOS DE COMPETENCIAS



# CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

- **ADECUADAS A LA EMPRESA Y AL NEGOCIO:** para mejorar el desempeño de la empresa.
- **ADECUADAS A LA REALIDAD ACTUAL Y FUTURA:** para considerar las adaptaciones y requerimientos que pueden existir en el futuro.
- **OPERATIVAS, CODIFICABLES Y MEDIBLES:** debe tener la facultad de proporcionar información que pueda ser medida y clasificada.
- **EXHAUSTIVA:** Debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de la persona.
- **CON UN LENGUAJE CONOCIDO POR TODOS:** para que todos conozcan que es lo que se espera de ellos
- **DE FÁCIL IDENTIFICACIÓN:** se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil.

# Ejemplos Competencias Organizacionales

- **Comunicación:** Habilidad de expresarse efectiva y claramente en relaciones individuales o grupales a través de comunicación verbal o escrita y comunicación no verbal (gestos, actitudes, posturas, etc.).
- **Trabajo en Equipo:** Habilidad y actitud para la comunicación efectiva, el compromiso con metas grupales, la participación cooperativa y resolución de conflictos grupales.
- **Toma de Decisiones:** Conocimiento y habilidad para buscar la información necesaria y adecuada para analizar las situaciones con un pensamiento conceptual y analítico y para utilizar el sentido de la oportunidad. Definiendo luego el plan de acción, su aplicación y posterior evaluación de las decisiones tomadas.
- **Orientación al Logro:** Habilidad y aptitud para el accionar pro activo y enérgico en procura del cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos y de los resultados esperados para el puesto.
- **Enfoque al Cliente:** Conocimiento, habilidad y actitud para comprender las necesidades del cliente, satisfacerlas y agregar valor.

# Ejemplos Competencias Gerenciales

- **Liderazgo:** Habilidad para utilizar estilos y métodos interpersonales adecuados, para guiar y motivar a los grupos hacia el cumplimiento de las tareas y objetivos definidos.
- **Negociación:** Habilidad y actitud para planificar la estrategia de acción, comunicarse efectivamente y generar soluciones **Ganar - Ganar** y creativas favorecedoras de una resolución cooperativa.
- **Planificación y Control:** Capacidad para anticipar situaciones, definir objetivos, acordar prioridades y plazos en la tarea asignada como asimismo seguir y controlar los proyectos, presupuestos y costos del área o departamento a cargo.
- **Organización:** Capacidad para definir roles, asignar recursos y gestar equipos entre los miembros del personal a su cargo.

# Ejemplos Competencias Funcionales

- **Servicio al Cliente:** Actitud de preocupación por conocer y dar respuesta rápida y oportuna que satisfaga al cliente interno y externo.
- **Relaciones Interpersonales:** Habilidad y actitud para la comunicación, influencia y el desarrollo de redes de contactos y relaciones positivas con superiores, pares y subordinados. Del mismo modo con personal de otras organizaciones y para la constitución de una imagen reconocida en el mercado.
- **Manejo del Conflicto:** Habilidad y actitud para identificar las causas del conflicto, buscar creativamente alternativas de solución y actuar proactivamente de manera cooperativa.
- **Disposición hacia la Calidad:** Preocupación y capacidad para lograr los mayores estándares de calidad posibles en el trabajo asignado y en la organización en general (mejora continua).
- **Rigurosidad Analítica:** Habilidades analíticas para la búsqueda e interpretación de información cuantitativa y cualitativa.
- **•VEMOS LA PELI BUSCANDO A NEMO**



- Nos reunimos en grupos y charlamos
- 1. ¿Qué competencias tenía Dorys ( pez azul) ?
- 2. ¿Qué competencias tenía Nemo?
- 3. ¿Cuáles Marlin?
- 4. ¿Y el resto del equipo?

# EJEMPLO DE PERFIL COMPETENCIAL ADMINISTRATIVO/A DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

## CLAVE

VOCACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS

## GENÉRICAS

INICIATIVA

ORIENTACIÓN AL PÚBLICO

TRABAJO EN EQUIPO

COMUNICACIÓN

## TÉCNICAS

DOMINIO DEL APLICATIVO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

CAPACIDAD DE TRATO CON LA DIVERSIDAD

# Ejemplo de la medición de competencias

<b>Estímulo de personas.</b> Simboliza la capacidad para convencer y persuadir a superiores, a subordinados y/o a clientes externos e internos, a fin de incentivarlos a que inicien acciones favorables a la gestión que está implementando.				
A (9 - 10)	B (7 - 8)	C (5 - 6)	D (3 - 4)	TOTAL
Se constituye en persona clave a la hora de iniciar una tarea. Da aliento y genera conductas deseadas en las personas.	Es muy sugerente en sus propuestas. La gente sigue sus indicaciones con agrado.	Cuando lo considera necesario, incentiva a los otros a hacer alguna tarea.	Tiene dificultades en proponer una idea que parezca atractiva al resto.	
<b>Habilidad lingüística para redactar informes técnicos.</b> Capacidad de redactar, en forma correcta, la información necesaria para diferentes organizaciones y personas.				
A (9 - 10)	B (7 - 8)	C (5 - 6)	D (3 - 4)	TOTAL
Es capaz de confeccionar planillas muy completas con gran precisión y rigurosidad metodológica.	Puede recolectar y ordenar en un documento, adecuadamente, la información requerida por otras áreas.	Es capaz de completar planillas sencillas que serán razonablemente útiles para el trabajo de otras áreas.	Puede confeccionar informes y corregir desviaciones si otro se lo muestra.	
<b>Orientación al cliente.</b> Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes, con el compromiso personal para cumplir con sus deseos y expectativas.				
A (9 - 10)	B (7 - 8)	C (5 - 6)	D (3 - 4)	TOTAL
Constantemente, explora nuevas necesidades de los clientes y busca la forma de satisfacerlas.	Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente,	Posee un trato cordial y amable con el cliente, y se interesa por él como persona.	Sólo formula las preguntas necesarias para realizar su tarea.	
<b>Comprensión racional de la importancia del cliente.</b> Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente				
A (9 - 10)	B (7 - 8)	C (5 - 6)	D (3 - 4)	TOTAL
A través de sus acciones y dedicación, supera siempre las expectativas de los clientes.	Mantiene buenas relaciones con los clientes, los informa de cambios y novedades.	Interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes.	Le cuesta atender a sus clientes en tiempo y forma.	
<b>Actitud de servicio.</b> Implica demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes pueda requerir en el presente o en el futuro y generar soluciones, esforzándose por una mejora continua en el servicio.				
A (9 - 10)	B (7 - 8)	C (5 - 6)	D (3 - 4)	TOTAL
Denota siempre estar atento a lo que el otro pueda necesitar. Se pone a disposición para lo que requiera.	Es amable y cordial en la mayoría de las situaciones. Brinda apoyo y orientación antes de que se lo soliciten.	Atiende a lo que se requiere con solicitud.	Responde con agrado pero, siempre que el otro se lo pida.	

# Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización



Oferta de Vacantes y oportunidades  
Salarios Ofrecidos  
Imagen Proyectoada de la Empresa

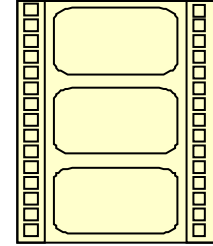
Reacciones ante vacantes  
Reacciones ante salarios  
Imagen percibida de la empresa

# Nuevas tendencias en selección...

- *Selección por competencias*
  - Fortalezas individuales
  - Entrevistas por competencia
  - Assessment Center
- *Head Hunting*
  - Puestos Gerenciales
  - Búsqueda de nuevos talentos
- *Web recruiting*
  - Reclutamiento a través de Internet
  - Test Virtuales

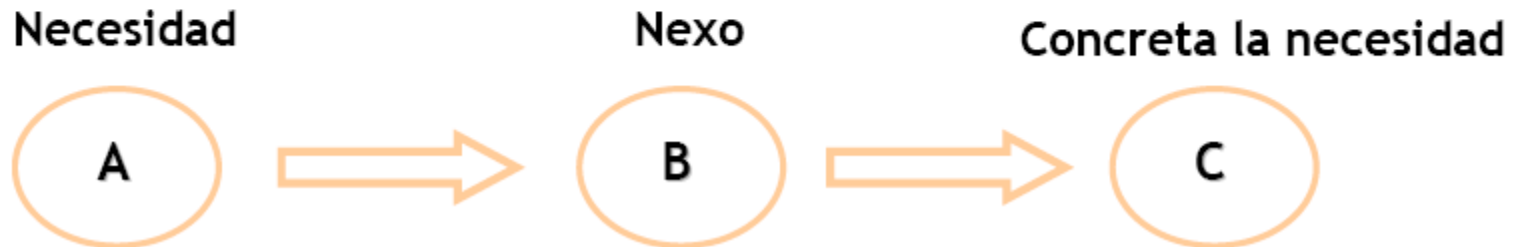
# Selección de personal

## Veamos el método



*Es un proceso que consiste en la elección de el candidato más idóneo para un puesto específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.*

- ✓ **Proceso estructurado (pasos secuenciales)**
- ✓ **Proceso de satisfacción de necesidades (de la organización)**
- ✓ **Proceso de comunicación (entre la línea y el staff)**



# Pasos para la selección por competencias

- Tener en cuenta:
  - 1.1 La visión y misión de la empresa
  - 1.2 Los objetivos del negocio y el plan de acción
  - 1.3 La cultura de la empresa
  - 1.4 Las competencias requeridas (claves, genéricas y técnicas)
- 2. Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo
- 3. Nuevo formato de entrevista
  - 3.1 Manual de Competencias
  - 3.2 Dinámica grupal (ver según los casos)
- 4. Seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.
  - 4.1 A través del punto anterior tener presente que se debe lograr que la empresa sea competitiva.

# Proceso de Selección

- a) Clasificación de los postulantes (búsqueda interna o externa);
- b) Entrevista inicial;
- c) Entrevista técnica;
- d) Exámenes psicotécnicos; (Inteligencia General; Razonamiento Verbal;
- Rapidez Perceptiva y Mental; Memoria y Atención; Personalidad)
- e) Presentación de la terna de candidatos a la línea;
- f) Exámenes Médicos obligatorios;



# Proceso de Selección (cont.)

- g) Informes ambientales/ocupacionales;
- h) Decisión de Incorporación;
- i) Notificación;
- j) Ingreso (documentación legal y/o convencional);
- k) Inducción
- l) Seguimiento (adaptación a sí mismo; adaptación al puesto; adaptación a la cultura de la empresa y al medio social donde desarrolla sus actividades)

# Entrevistas

- [?] La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener
- información clara sobre comportamiento y acciones del entrevistado
- en situaciones reales, en relación con las competencias necesarias
- para el puesto.
  
- [?] ¿Qué es entrevistar por competencias?
  
- En base al análisis de comportamientos relevantes para la posición que se está evaluando en ese momento. Las preguntas deben referirse a hechos reales:
- *Cuénteme una situación donde Ud. tuvo que trabajar con un grupo*
- *¿Cuál era el rendimiento esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?*

# Para evaluar las competencias se necesitan tener seleccionadas y definidas:

La competencia

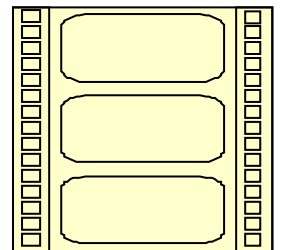
Las dimensiones o descriptores

Los descriptivos de comportamientos o comportamientos específicos (conductas generales en las que se desagrega una competencia)

El grado/rango/nivel de posesión de la misma para la posición que se está evaluando

# Ventajas de la evaluación por competencias

- Se centra en las cosas que la gente hace y que son más importantes para el trabajo.
- Al hacer foco en el comportamiento (lo que hizo o dijo): la evaluación es específica y determinada, en lugar de vaga y general.
- Promueve la objetividad y un criterio pasible de ser compartido.
- Busca eliminar interpretaciones subjetivas de los evaluadores.



- **2. ENTORNO SOCIAL DEL PUESTO DE TRABAJO**

- a) INTERNO: Se describen las características mas sobresalientes de las personas con las que trabajará. Ej: supervisores, clientes internos, colaboradores directos, colaboradores indirectos.
- 
- b) EXTERNO: Se describen las características mas sobresalientes de proveedores, personal externos con los que tienen relación, organismos oficiales, etc.

- **3. ASPECTOS EJECUTIVOS**

- Se describen el tipo y alcance de las decisiones.

- **4. RESPONSABILIDAD PRINCIPAL**

- Se describen
  - » El objetivo principal o misión de la posición.
  - » Las áreas de resultados (el para qué hace)
  - » Las tareas o acciones (el qué hace)

## Etapa 2. Relevamiento del perfil del Postulante

- Requisitos excluyentes.
- Experiencia y trayectoria requeridas.
- Perfil de competencias críticas y grado de requerimiento.
- Perfil motivacional.

## Etapa 3. Evaluación individual del candidato.

### ENTREVISTA

- **Es el instrumento para evaluar a las personas.**
- De nuestra destreza para administrarla dependerá, en buena medida, que obtengamos la información que buscamos.



# EJERCICIO PRÁCTICO 1

## Entrevista



- Armar grupos y establecer al menos 5 ítems importantes para tener en cuenta en una entrevista.
- Del aviso que le he dado, extraiga preguntas para indagar la competencia requerida. A y B. Luego comentamos

# Entrevista

- Es la **primer fuente de hipótesis**.
- Debe ser de exploración focalizada en el tema laboral.
- Es la primera aproximación a las competencias críticas.
- Permite formular hipótesis sobre la *conducta pasada* del candidato lo que ayuda a **predecir** su *futura actuación*.

# Objetivos de la Entrevista:

- OBJETIVO GENERAL:
- Primera determinación de características de personalidad, profesionales y de comportamiento del postulante.
- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:
- **a) Recabar información inicial:**
- Características, necesidades, intereses
- Trayectoria personal y profesional
- *Competencias específicas*
- Área motivacional
- **b) Aportar información** sobre el puesto de trabajo.
- **c) Motivar y alentar** al candidato para que continúe en el proceso hasta el final.

# Preparación de la Entrevista

- Es necesario:
- Conocer en detalle la Descripción del puesto y la Descripción del Perfil.
- Estar familiarizado con el C.V.
- Planificar la entrevista: tiempos y temas a tratar.
- Preparar información para el candidato.

## ¿Cómo realizar una buena entrevista?

- **Dar al postulante la posibilidad de expresarse de modo abierto** para poder evaluar su capacidad de comunicación interpersonal y ver cómo configura el campo. Pueden utilizarse preguntas abiertas. **Permitirle hilar su propio discurso.**
- Se debe crear un **clima agradable y distendido.**
- **Generar confianza.** Mantener una actitud abierta y receptiva.
- **Respetar** al entrevistado, no hacer esperar, no interrumpir ni permitir interrupciones de ningún tipo.
- **Ser flexible** pero no perder el control de la entrevista, mantener el FOCO.
- **Actuar disociado:** ponerse en el lugar del entrevistado, pero a la vez manteniéndose afuera de la situación, como un observador no participante.
- **No curiosear.**
- El entrevistador no debe hablar sobre sí mismo ni hacer comentarios sobre terceros.
- **Discriminar** cuándo es pertinente que el candidato hable de algún tema y cuándo no.
- Mantener la **objetividad.**
- **Abstenerse** de hacer críticas o juicios de valor.

# Áreas a explorar

- Trayectoria personal y profesional para conocer su desarrollo pasado
- Formación teórica y práctica
- Responsabilidades que alcanzó en su trabajo
- Competencias (a través de preguntas flash back)
- Motivación

# Desarrollo de la Entrevista

- **Introducción**
- **Tratamiento de los puntos básicos:** trayectoria, formación, responsabilidades, situación familiar. *(Se puede utilizar preguntas guía)*
- **Evaluación de competencias específicas. (Preguntas flash back)**
- **Perfil motivacional:** logro, afiliación, influencia, grado de autoconfianza, compromiso, expectativas. de promoción, expectativas. de desarrollo.
- **Aporte de información** somera sobre el puesto de trabajo.
- **Indicación próximos pasos del proceso.**
- **Cierre**

# Evaluación de competencias **PREGUNTAS FLASH BACK**

- Son preguntas que se refieren a situaciones **reales** que ocurrieron en **el pasado**. Obligan a **recordar** algún episodio que se ha vivido en el que se tuvo que emitir conductas.
- El sentido de esta técnica reside en el supuesto de que la conducta *futura* puede **predecirse** evaluando cuidadosamente la conducta *pasada*.
- Las preguntas a formular, procurarán siempre despertar el **recuerdo** de algo que realmente ocurrió. No se utilizará nunca el modo potencial.
- La respuesta ofrecida por el candidato, debe permitirnos trazar la **Star conductual** que consta de los 4 elementos que se detallan a continuación.



# STAR conductual

- **S**ituación: ¿qué ocurrió?, ¿dónde?, ¿cuándo?
- **T**area: ¿qué hizo?
- **A**cción: ¿Para qué hizo lo que hizo, qué se proponía?
- **R**esultado: ¿Cómo terminó?

# Técnicas para preguntar

- **Diferentes estilos de preguntas**
- **Abiertas** \* Hableme de ... \* Permiten obtener información amplia del tema
- **Investigativas** \* Como; porque; que \* Permiten profundizar un tema específico
- **Reflexivas** \* ¿Que opina de..? \* Obligan al entrevistado a aclarar, precisar, ¿Cuál es ...? y dar juicio sobre un tema que se le propone
- **Ejemplos** \* ¿Por ejemplo cual? \* Obligan al entrevistado a especificar situaciones
- **Cerradas** \* ¿Cuándo, Donde \* Para relevar fechas, años, datos concretos.
- Cuanto? Si/No

# Ejercicio práctico 11



- Armar una entrevista según la descripción
- del puesto.
  
- Desagregar 3 competencias.
  
- Decir qué preguntas se les ocurren para formular en la entrevista, a fin de evaluar las competencias del puesto.

# Registro de la entrevista por competencia

Competencias	Nivel Requerido	Nivel Observado			
	por el Perfil	A	B	C	D
Trabajo en Equipo	A			X	
Toma de Decisiones	C		X		
Orientación al Logro	B		X		
Comunicación e Influencia	B			X	
Enfoque al Cliente	A		X		
A: Alto					
B: Bueno					
C: Mínimo Necesario					
D: Insatisfactorio					

## Etapa 4. Métodos de evaluación específicos.

- **EVALUACIONES PSICOLÓGICAS.** Psicotécnico, Evaluación de Potencial o Desarrollo.
- **EVALUACIONES GRAFOLÓGICAS**
- **INFORME SOCIOAMBIENTAL**
- **ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM)**
- **PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS O HABILIDADES ESPECÍFICAS EN RELACIÓN CON EL CONOCIMIENTO**

# Entrevista de devolución

Se les brinda información sobre el proceso en otra entrevista, cuando la solicitan.

¿Porqué no a todos?

Nunca se da el informe ni se lo envía por mail

Es enriquecedora tanto para el candidato como para el profesional.

# Sugerencias

- Apueste a la gente que tiene capacidad de aprendizaje (learners) (5% de talentos en el mercado)
- No dé mucha importancia a los resultados académicos, ni a CI
- Oriente sus entrevistas a la detección de “learners”
- Foco en las conclusiones que se extraen de la experiencia
- Capacidad de autocrítica
- Análisis de fracasos y errores
- Cantidad de competencias para selección: 5 a 7

# Resumiendo

## PASOS:

- Se describe el perfil del puesto.(Descripción de tareas y perfil del puesto)
- Se chequean los datos suministrados por el postulante.
- Se busca información de la persona.
- Se la evalúa.

## PASOS:

- Se define la búsqueda de la persona.
- Se elige el candidato más idóneo al puesto.
- Ingreso de la persona.
- Se hace un seguimiento (a los 2 o 3 meses).