



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN
“Competencias Claves Futuros Managers”

Autor: Iris Julieta Macaluso

Tutor: Carlos Vittar

Córdoba

2014



Competencias claves futuros managers por Iris Julieta Macaluso se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

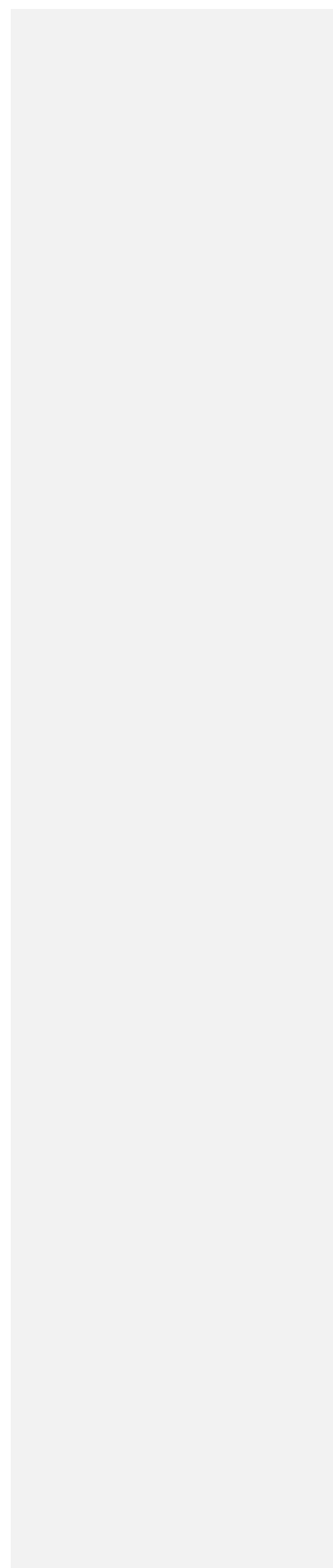
Índice de contenidos

A. PRESENTACION DEL PROYECTO	- 1 -
I. Resumen.....	- 1 -
II. Marco Teórico	- 2 -
III. Metodología	- 2 -
IV. Objetivos del trabajo.....	- 3 -
V. Límites o Alcance del trabajo.....	- 4 -
VI. Organización del trabajo.....	- 4 -
B. INTRODUCCIÓN	- 5 -
Capítulo 1: Gestión por Competencias.....	- 7 -
1.1 Administración de Recursos Humanos: “Modelo de Gestión por Competencias” - 7 -	
1.2 Gestión por competencias:	- 7 -
1.3 Implementación de un sistema de gestión por competencias por Martha Alles... - 9 -	
1.4 ¿Cómo incorporar nuevos Talentos a la organización?	- 10 -
1.5 Proceso de Selección de Talentos.....	- 11 -
1.6 ¿Cómo se aplican modelos de gestión por competencias en la actualidad?..... - 12 -	
1.7 ¿En qué consiste un Programa de Jóvenes Profesionales?	- 13 -
1.8 Etapas en la selección en un programa de Jóvenes Profesionales (J.P.)	- 14 -
1.10 ¿Cómo hacer un programa de JP exitoso?.....	- 14 -
Capítulo 2: Investigación Científica	- 16 -
2.1 Metodología de la Investigación Científica	- 16 -
2.2 ¿Porqué investigar?.....	- 16 -
2.2.1 Diferentes ciencias y su contenido.....	- 17 -
2.2.2 Importancia de la metodología.....	- 17 -
2.3 Técnicas de Investigación aplicadas a trabajos empíricos	- 18 -
2.3.1 Técnicas estadísticas aplicadas	- 18 -
2.4 Medición del Hombre	- 19 -

2.4.1 Escalas de Medición.....	- 20 -
2.5 Métodos Psicométricos para Evaluar Competencias	- 21 -
2.5.1 TEST DE DOMINOS	- 21 -
2.5.2 TEST HTP – “Casa, árbol, persona”	- 22 -
2.5.3 TEST DE LA FIGURA HUMANA	- 23 -
Capítulo 3: Herramienta de Aplicación: Coaching Ontológico	- 25 -
3.1 Generalidades del Coaching Ontológico.....	- 25 -
3.1.1 ¿Qué es coaching?.....	- 25 -
3.2 Definición de Coaching Ontológico	- 26 -
3.2.1 Ontología del Lenguaje: Orígenes	- 27 -
3.3 Ontología del Lenguaje: Postulados Básicos	- 28 -
3.4 Principios Generales de la Ontología del Lenguaje.....	- 29 -
3.5 Actos Lingüísticos.....	- 30 -
3.5.1 Afirmaciones.....	- 30 -
3.5.2 Declaraciones.....	- 31 -
3.5.3 Promesas	- 31 -
3.6 El Observador.....	- 32 -
3.6.1 Modelo O.S.A.R.....	- 33 -
3.7 Gestión Ontológica: Dimensión Lingüística en el ámbito organizacional.....	- 35 -
Capítulo 4: Oferta y Demanda Laboral de Jóvenes Profesionales.....	- 38 -
4.1 Tendencias Mundiales de Empleo	- 38 -
4.2 Escasez de Talento para cubrir puestos Vacantes	- 39 -
4.2.1 ¿Porqué los empleadores tienen problemas para cubrir posiciones?	- 40 -
4.2.2 Impacto en la Organización	- 40 -
4.3 ¿Qué Buscan las Organizaciones?.....	- 41 -
4.3.1 Empresa: COCA COLA ANDINA ARGENTINA	- 42 -
4.3.2 Empresa: GRUPO ARCOR	- 47 -
4.3.3 Empresa: Grupo HOLCIM.....	- 52 -

4.3.4 Empresa: UNILEVER DE ARGENTINA S.A.	- 57 -
4.3.5 Empresa: MALTERIA Y CERVECERÍA QUILMES	- 60 -
4.4 Perfil Ideal de Jóvenes Profesionales	- 64 -
Capítulo 5: Competencias de Jóvenes Profesionales en la actualidad	- 67 -
5.1 ¿Cómo medimos las competencias en jóvenes?	- 67 -
5.2 Definición de Competencias	- 67 -
5.3 Elección y Aplicación de Técnicas de Medición	- 68 -
5.3.1 Assesment:.....	- 68 -
5.4 Resultados Obtenidos.....	- 69 -
5.5 Principales factores observados por competencia:	- 72 -
Capítulo 6: Detección de Brechas existentes entre Oferta y Demanda Laboral .-	76 -
6.1 Comparación de perfiles	- 76 -
6.2 Brechas detectadas en la comparación de resultados	- 77 -
6.3 ¿Las competencias pueden entrenarse?	- 79 -
6.4 Propuesta de formación.....	- 81 -
Capítulo 7: Diseño de Plan de Capacitación para Jóvenes Profesionales.....	- 83 -
7.1 Aplicación Modelo Coaching Ontológico	- 83 -
7.2 Futuros Managers: Módulos de formación en competencias laborales	- 84 -
7.2.1 Programa completo de formación para Jóvenes Profesionales	- 84 -
7.3 Propuesta Seminario Final: Entrenamiento en Competencias Claves.....	- 91 -
7.3.1 Taller de entrenamiento en Competencias para Futuros Managers....	- 91 -
C. CONCLUSIÓN	- 95 -
D. BIBLIOGRAFÍA	- 98 -
E. ANEXOS	- 101 -
• Entrevistas realizadas a Organizaciones.....	- 101 -
• Invitación Assesment	- 114 -
• Detalle Actividades de cada Assesment.....	- 115 -
• Cuestionario inicial candidatos evaluados.....	- 116 -

- Planilla para evaluación de participantes - 117 -
- Resultados por candidato..... - 117 -
- Realización de Assesment – Jornada de actividades..... - 118 -
- Test Proyectivos - Dibujos..... - 120 -



Índice de figuras

Figura 1: Test de Dominó - Fuente: Foto tomada Test impreso.....	- 22 -
Figura 2: Modelo O.S.A.R – Fuente: Rafael Echeverría	- 34 -
Figura 3: Impacto en la organización – Fuente: Encuesta de Escasez Manpower	- 40 -
Figura 4: Programa J.P. en Plataforma WEB – Fuente: Sitio Web Grupo Arcor	- 51 -
Figura 5: Trabajar en Holcim – Fuente: Sitio Web Holcim	- 56 -
Figura 6: Imagen Plataforma WEB – Fuente: Sitio Web Unilever de Argentina S.A.....	- 59 -
Figura 7: Proceso de Selección – Fuente: Sitio Web Quilmes.....	- 61 -
Figura 8: Rotación – Fuente: Sitio Web Cervecería y Maltería Quilmes	- 61 -
Figura 9: Imagen Sitio WEB – Fuente: Sitio Web UNILEVER.....	- 63 -
Figura 10: Cuadro comparativo competencias claves – Fuente: Elaboración propia ...	- 64 -
Figura 11: Competencias Claves para Organizaciones – Fuente: Elaboración propia.	- 66 -
Figura 12: Puntuación promedio por competencia – Fuente: Elaboración propia	- 70 -
Figura 13: Puntuación competencias por participante – Fuente: Elaboración propia...	- 70 -
Figura 14: Varianza por competencia – Fuente: Elaboración propia.....	- 71 -
Figura 15: Comparación Perfiles de competencias – Fuente: Elaboración propia	- 76 -
Figura 16: Gaps detectados por competencia – Fuente: Elaboración propia.....	- 77 -

Agradecimiento

*A mi familia, por confiar, apoyar y acompañar cada proyecto de mi vida,
a mi compañero de ruta, por las horas cedidas,
a mi padre, simplemente, por enseñarme todo en la vida.*

A. PRESENTACION DEL PROYECTO

I. Resumen

En una era liderada por la tecnología lo único seguro, es el cambio. La facilidad y flexibilidad para adaptarse a nuevos entornos, descubrir oportunidades, y ser creativos en nuestra manera de realizar el trabajo, es una condición para permanecer en carrera.

Organizaciones multinacionales líderes en diferentes mercados tienen claro que los buenos resultados se logran gracias a la gente, a colaboradores comprometidos, satisfechos y con ambición de crecimiento.

Muchas de estas empresas, en afán de estar preparadas para capturar las oportunidades, crean programas de reclutamiento y selección de personal, enfocados en Jóvenes Profesionales recién graduados, con poca experiencia laboral, apostando a su desarrollo dentro de la organización y a su formación como futuros líderes de sus proyectos.

Los Programas de Jóvenes profesionales se caracterizan por una rigurosa etapa de selección, donde conjugan además de competencias técnicas de cada postulante, aptitudes y habilidades que representan el modo de actuar de cada persona, la capacidad para afrontar cambios, la manera de comunicarse, de relacionarse con las personas y la capacidad de liderazgo; siendo elegidos aquellos jóvenes que reúnen un perfil específico, que pueda ser desarrollado en pos de convertirse en los futuros managers de sus organizaciones. Cuando son seleccionados, los jóvenes comienzan una etapa de inducción que les permite hacer un recorrido por todas las áreas de la organización pudiendo comprender cada proceso con detalle, y a su vez logrando una visión sistémica del funcionamiento de la organización. El programa de Jóvenes Profesionales, busca brindar un camino de crecimiento a jóvenes destacados, que permita a la organización seguir liderando su mercado.

Desde la óptica de la oferta laboral, se encuentran ex estudiantes universitarios recién graduados, con ambición de formar parte de programas de Jóvenes Profesionales y ser elegidos por organizaciones reconocidas para convertirse en miembros activos de las mismas. Sin embargo, no todos los jóvenes reúnen el nivel necesario en cada

competencia exigida por estas empresas, y muchos no logran alcanzar el perfil esperado, lo cual resulta desmotivador a la hora de la búsqueda de empleo.

Una investigación en diferentes entidades nos permitirá detectar cuáles son las competencias imprescindibles o preferibles que debe poseer un joven recién graduado, para formar parte activa de programas juveniles.

Conoceremos en profundidad los Programas de Jóvenes Profesionales diagramados por cada organización, para definir el Perfil Ideal buscado por las mismas y poder así compararlo con los niveles obtenidos por jóvenes recién egresados o prontos a egresarse de las carreras de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Córdoba, y que anhelan ser partícipes de programas de ésta índole.

Buscando reducir la brecha que existiere entre el nivel de competencias requeridos y el nivel de competencias observado, diseñaremos un Plan de Complementación formativa para jóvenes profesionales; agregando a la formación académica de estudiantes, herramientas de gestión personal y organizacional a las cuales pudieran no haber tenido acceso durante el cursado de determinadas carreras.

II. Marco Teórico

El trabajo será desarrollado en base a los pilares centrales que establece el modelo de administración y gestión de recursos humanos por competencias. Se trabajarán dentro de ese marco, los contenidos referidos a procesos de selección de personal, capacitación y desarrollo, entendidos como subsistemas de un modelo integral de recursos humanos.

Se presentará durante el desarrollo, una herramienta de aplicación de metodología de aprendizaje y contenido basado en el modelo del Coaching Ontológico.¹

III. Metodología

Estudiaremos la aplicación de Modelos de Gestión por Competencias (como alternativa de gestión de recursos humanos), llevada a cabo en organizaciones a través del diseño e implementación de programas de reclutamiento para jóvenes profesionales.

¹ Disciplina que brinda herramientas para el desarrollo personal y profesional. Conocida por autores como Echeverría, Olalla, Ramos, o Flores? entre otros. Desarrollada con mayor detalle en el capítulo 3 del presente trabajo

Realizaremos una investigación sobre los Programas de Jóvenes Profesionales llevados a cabo organizaciones multinacionales, profundizando sobre las características y los objetivos de cada uno. El relevamiento de información será mediante entrevistas y encuestas realizadas a los responsables y/o representantes en cada entidad.

El propósito es diseñar con los datos obtenidos un “Perfil Ideal” al que apuntan las organizaciones al momento de reclutar a sus colaboradores, identificando aquellas competencias claves que se tienen en cuenta como puntos de evaluación al momento de contratación.

Posteriormente se relevarán los niveles actuales, de dichas competencias, existentes en jóvenes universitarios recién egresados o próximos a egresarse y se cotejará con los niveles deseados por las organizaciones. La medición de los niveles se realizará mediante encuestas y test psicotécnicos y de potencial que reflejen el desempeño y características personales.

Con la identificación de los GAPS existentes entre ambos perfiles, se diseñará un plan de capacitación exclusivo, que tiene como objetivo disminuir las brechas detectadas y permitir a los jóvenes egresados, incrementar su nivel en cada competencia y acercarse al perfil buscado por las organizaciones. El plan será diagramado basándonos en la visión del Modelo de Coaching Ontológico.

IV. Objetivos del trabajo

Objetivo General:

Diseñar un plan de formación profesional en “competencias blandas” dirigida a jóvenes recién egresados o próximos a egresarse, que permita acercarse al perfil actual buscado por organizaciones en Programas de Jóvenes Profesionales, y que les brinde herramientas para desenvolverse exitosamente al momento de insertarse en el mercado laboral.

Objetivos Particulares:

- Aportar en materia académica al diseño de planes de acción en pos de mejorar la calidad de estudiantes universitarios graduados de nuestra Facultad de Ciencias Económicas.

- Agregar a la carrera curricular, formación en competencias interpersonales y de gestión, brindando herramientas necesarias para el ejercicio profesional.
- Aplicar el modelo del Coaching Ontológico como propuesta alternativa, específica en el desarrollo de la gestión profesional.
- Brindar a diversas Organizaciones la posibilidad de contar con una oferta laboral más amplia y con mayor nivel de excelencia.

V. Límites o Alcance del trabajo

La investigación se acotará a organizaciones multinacionales que trabajen con programas de Jóvenes Profesionales, entre las que se destacan, Coca Cola Andina Argentina, Grupo ARCOR S.A, Grupo HOLCIM, Cervecería y Maltería Quilmes y Unilever de Argentina, y por otro lado, se investigará a los egresados de las carreras dictadas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba: Licenciatura en Administración de Empresas, Contador Público y Licenciatura en Economía.

El diseño del plan de capacitación será articulado para ser dictado como módulos de materias optativas en convenio con universidades, o como taller presencial de jornada completa dictados en una entidad educativa.

VI. Organización del trabajo

El presente trabajo contiene:

1. **Capítulo 1:** Administración de Recursos Humanos
2. **Capítulo 2:** Investigación Científica
3. **Capítulo 3:** Herramienta de Aplicación: Coaching Ontológico
4. **Capítulo 4:** Oferta y Demanda Laboral de Jóvenes Profesionales
5. **Capítulo 5:** Competencias de Jóvenes Profesionales en la actualidad
6. **Capítulo 6:** Detección de Brechas existentes entre Oferta y Demanda Laboral
7. **Capítulo 7:** Diseño de Plan de Capacitación para Jóvenes Profesionales. Aplicación Modelo Coaching Ontológico.
8. **Conclusiones Finales**

B. INTRODUCCIÓN

Adquirir desde jóvenes tales o cuales hábitos no tiene poca importancia: tiene una importancia absoluta. (Aristóteles).

Cada vez son más los jóvenes que buscan activamente incrementar sus conocimientos; inmersos en el desafío de desarrollarse personal y profesionalmente, indagan sobre posibilidades educativas, prácticas laborales, cursos de complementación, y diversos talleres que les permitan explorar e ir más allá de los contenidos adquiridos durante la etapa universitaria.

Existe un nuevo mundo al que nos estamos enfrentando en donde las necesidades de las personas evolucionan, y con ello las exigencias que la sociedad dirige a sus entidades educativas, a su gobierno y a las organizaciones que le proveen de los recursos para satisfacer sus necesidades.

Para capturar las oportunidades, las organizaciones presentan cada vez más la necesidad de trabajar con colaboradores que, además tener conocimientos técnicos en su campo específico, posean un buen dominio en competencias ejecutivas claves para el ejercicio profesional, su gestión y la interrelación con los demás integrantes de la entidad y su medio.

Colocando en segundo lugar, los requisitos sobre conocimientos técnicos y teóricos de cada campo en particular, entendidos como fundamentales para cumplir con un puesto de trabajo específico dentro de una entidad; el presente trabajo propone una investigación sobre competencias personales e interpersonales consideradas claves y necesarias para un exitoso ejercicio profesional; entre las que podrían citarse: Habilidad de Negociación, Comunicación Eficaz, Inteligencia Emocional, Creatividad, Trabajo en Equipo, entre otras.

La definición y alcance de estas competencias permitirá realizar un estudio de campo, para identificar las brechas existentes entre los niveles de cada una de ellas, detectados en un egresado universitario de diversas carreras, y los niveles requeridos en las organizaciones al momento de contratar a jóvenes profesionales.

Nos centraremos en determinar, cuáles y en qué magnitud, estas competencias más conocidas como “blandas” son necesarias o preferibles al momento del ejercicio

profesional. Al detectar estos GAP o brechas, estaremos en condiciones de formular y diseñar un plan de capacitación que permita reducir los mismos, y preparar a jóvenes a punto de egresar o recién egresados, en un camino de éxito.

El diseño del plan, se sustentará en un modelo de Coaching Ontológico, bajo la perspectiva de Humberto Maturana y Rafael Echeverría, que muestra una visión sistémica del ser en acción, mediante un estudio profundo, orientado a dos instancias: el crecimiento personal y la adquisición de competencias genéricas de gestión organizacional. La incorporación de estas herramientas y técnicas actitudinales, tienen a nuestro entender y relativa experiencia, un comprobado impacto en el ejercicio profesional y en la relación con las demás personas en nuestro entorno social y laboral.

El modelo principal de observación y capacitación elegido, el Coaching Ontológico, se asienta en una disciplina que emplea técnicas asociadas a comportamientos que permiten mejorar el desenvolvimiento de cada persona en diferentes aspectos de su vida personal y profesional, de acuerdo a la re-estructuración de paradigmas, accesibilidad a nuevas acciones, capacidad de generar contextos y oportunidades mediante toma de decisiones consistentes, fundamentación rigurosa de las opiniones y juicios, para lograr re formular quiénes somos, dónde estamos parados, hacia dónde queremos ir, qué modos concretos de accionar tenemos a nuestra disposición y cuáles son los estados emocionales necesarios para conseguirlo. El objetivo es lograr futuros egresados y en consecuencia profesionales, con aptitud, actitud y habilidad para ejercer exitosamente su profesión, agregando un valor diferencial en su trabajo cotidiano y en su aporte en cada organización, emprendimiento o proyecto en el que se encuentre.

La propuesta tiene una mirada académica, con el objetivo de permitir a los egresados contar con mayores herramientas a la hora de enfrentarse al ejercicio profesional efectivo, que puedan ser integradas en un plan de carrera. El modelo será formulado y estructurado para ser presentado como materia o curso optativo en carreras de grado universitarias o en instituciones terciarias, como parte de la formación curricular.

Capítulo 1: Gestión por Competencias

1.1 Administración de Recursos Humanos: “Modelo de Gestión por Competencias”

Una organización, además de ser una estructura creada con fines económicos, es por sobre todas las cosas, una entidad social. Las personas conforman cada entidad, por lo que el propósito de la organización debe ser poner en marcha las fortalezas de la gente y hacer irrelevantes sus debilidades. (Drucker, 2003).

En la actualidad existe una constante transformación de los procesos productivos debido a la aparición de nuevas tecnologías que generan mayor productividad y eficiencia. Estos cambios, evidencian la necesidad de nuevas formas de organización, nuevas formas de gestión, de capacitación y desarrollo de trabajadores. Con el uso racional de los recursos disponibles y la utilización del potencial creativo e intelectual de cada persona, se busca lograr el cumplimiento de los objetivos específicos que supone cada puesto de trabajo, pero también, mejorar las competencias personales y organizacionales, incrementando el valor agregado y generando ventajas competitivas. En este entorno, son muchas las organizaciones que están adoptando prácticas y sistemas de recursos humanos basados en competencias.²

1.2 Gestión por competencias:

Al hablar de gestión por competencias hacemos referencia a un modelo de management o de gestión, a una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos con la estrategia de negocio. (ALLES, Martha, 2010)

¿Qué son las competencias?

El término competencia en el idioma español tiene diferentes acepciones, ya que la misma palabra se origina en dos verbos diferentes: competir y competir o ser

² En el sitio: <http://www.gestioncompetencias.com/gestion-de-competencias-profesionales/> se presentan casos de organizaciones que buscan desarrollar las competencias de sus colaboradores de manera continua, además de organizarse debates sobre competitividad profesional en la actualidad y diversas temáticas relacionadas.

competente. Etimológicamente "Competencia" deriva de la palabra latina *competere*. En español existen dos verbos, "competer" y "competir" que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino *competere*. Competencia es una palabra tomada del latín *competere* "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir", "ser adecuado, pertenecer". En nuestro uso cotidiano entendemos competencia como una característica que es adecuada poseer en determinada circunstancia o para determinada actividad.

Los modelos de management en relación con competencias hacen referencia en todos los casos a las denominadas competencias *conductuales*, sin embargo no hay que confundir englobando bajo el mismo nombre a los conocimientos. Entendemos por conocimientos, aquellas competencias llamadas técnicas, que son más fáciles de evaluar y se constituyen como filtros primarios, a la hora de seleccionar a los colaboradores que ocuparán cada uno de los puestos en la organización,; tienen relación con el saber específico sobre una materia. A diferencia de las competencias conductuales que son entendidas como competencias de gestión. (ALLES, Martha, 2010)

Las competencias laborales (Spencer y Spencer, 1993 citado en ALLES 2010, p.59) se definen como:

“Una **característica subyacente** en el individuo que está **causalmente relacionada** con un **estándar de efectividad** y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.

Desagregando la definición podremos comprender cada concepto:

Característica subyacente: significa que es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia predice quién hace algo bien o no, medido sobre un criterio general.

Siguiendo a estos autores, las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que son necesarias para desarrollar acciones, o afrontar situaciones de una manera determinada. Las mismas, se pueden clasificar (Spencer y Spencer, 1993 citado en ALLES 2010, p.63) en:

- Competencias de logro y acción:
 - Orientación al logro; Preocupación por el orden calidad y precisión; Iniciativa; Búsqueda de información.

- Competencias de ayuda y servicio:
 - Entendimiento interpersonal; Orientación al cliente
- Competencias de influencia:
 - Influencia e impacto; Construcción de Relaciones; Conciencia organizacional
- Competencias Gerenciales
 - Desarrollo de personas; Dirección de personas; Trabajo en equipo y cooperación; Liderazgo.
- Competencias Cognoscitivas:
 - Pensamiento analítico; Razonamiento conceptual; Experiencia técnica, profesional, de dirección.
- Competencias de eficacia personal:
 - Autocontrol; Confianza en sí mismo; Comportamiento ante fracasos; Flexibilidad

1.3 Implementación de un sistema de gestión por competencias por Martha Alles.³

Para implementar un sistema de gestión por competencias, se debe partir de entender la organización: Definir la *Visión*, hacia donde queremos ir, establecer la *Misión*, qué queremos hacer y a partir de allí, con la participación de la máxima conducción, establecer cómo lo lograremos.

Los pasos siguientes incluyen:

1. Definir las competencias necesarias: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; detectando quiénes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. Se debe definir qué características personales, actitudinales y habilidades son necesarias para desempeñar cada puesto en la entidad, de una manera sobresaliente. Además de definir las competencias necesarias, es importante establecer los grados de las mismas, ya que no se requiere, por ejemplo el mismo nivel de liderazgo en un gerente comercial, que en un coordinador de programación.

³ Texto adaptado de: ALLES MARTHA ALICIA, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. 2da ed. 5ta reimp.- GRANICA S.A., Buenos Aires, 2010.

2. Realizar la descripción de cada uno de los puestos a ocupar en la organización;
La descripción de cada puesto⁴ consiste en determinar los objetivos del puesto, el detalle de las tareas a realizar, el grado de relación con otros puestos de la organización y con los clientes externos, las herramientas necesarias para la gestión, y posteriormente identificar las competencias deseadas para desarrollar en forma eficiente cada actividad. El documento debe contemplar, las competencias esenciales (aquellas fundamentales para un desenvolvimiento exitoso de un colaborador) y las competencias ampliadas (aquellas que generarán mayor valor agregado); incluyendo los grados requeridos en cada una de ellas.
3. Realizar una evaluación de las competencias actuales del personal: Hoy en día, existen diversas maneras de medir las competencias del personal. Entre las más utilizadas se encuentran: Entrevista individual, Entrevista a 180° (jefe y colegas hacia empleados), Entrevista de 360°, (jefes, colegas y subordinados hacia empleados), Test Psicológicos, Test Psicotécnicos, Assessments grupales (ACM), entre otras. En los próximos capítulos de este trabajo, explicaremos en qué consisten cada una de las alternativas.
4. Cotejar e implantar el sistema, realizando retroalimentación permanente: Con los resultados de la evaluación por competencias de los colaboradores, obtendremos información que permitirá conocer cómo está distribuido el talento en la organización y hacer los movimientos de persona/puesto necesarios para que cada recurso ocupe una posición asociada a sus competencias actuales.

1.4 ¿Cómo incorporar nuevos Talentos a la organización?

La estrategia de una empresa se ejecuta a través de la capacidad de su gente de cumplir con sus tareas. Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia?.

Según Chiavenato, un talento es siempre un tipo especial de persona, no toda persona es un talento. Para serlo, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que le agregue valor. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

⁴ Descripción de Puesto: Es un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan. Consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. (Chiavenato, 1999)

1. *Conocimiento*: Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender en forma continua.
2. *Habilidad*: Se trata de saber hacer. Utilizar el conocimiento y aplicarlo, transformarlo en un resultado.
3. *Juicio*: Se trata de saber analizar una situación y el contexto, obteniendo datos e información, ponderando los hechos, definiendo prioridades.
4. *Actitud*: La actitud emprendedora permite alcanzar metas, asumir riesgos, agregar valor, actuar como agente de cambio. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorealización de su potencial.

El talento es un activo precioso para las organizaciones, y demasiado importante como para asegurarse poder capturarlo y retenerlo. La capacidad que una organización tenga para capturar y retener nuevos talentos es una importante fuente de ventaja competitiva. (CHIAVENATO, 2008)

1.5 Proceso de Selección de Talentos

Los procesos de selección son un factor clave, ya que permiten a la organización incorporar personas con las competencias deseadas para cada puesto (SBDAR, Manuel, 2009).

En sus trabajos, ALLES Martha menciona que el proceso comienza con la identificación de las competencias requeridas y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira. Las competencias facilitan un marco de criterio para elegir entre diversos candidatos. (ALLES, 2010).

Uno de los principales métodos a través del cual se lleva adelante el proceso de selección es la entrevista específica por competencias. Este tipo de entrevista se basa en la medición objetiva de indicadores conductuales a partir de la indagación de relatos de acontecimientos de la vida laboral. Se solicita al entrevistado que describa incidentes críticos que haya atravesado en su trabajo y cómo los resolvió. Indagar en estas resoluciones le permite al entrevistador saber qué competencias puso en juego el postulante en cada situación. La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de un relato de hechos (SBDAR Manuel, 2009).

“No todo es intelecto”

Siguiendo a Goleman, al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional, que evidencia las actitudes personales y sociales. El poder hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el querer hacer, representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción personal. Goleman habla de inteligencia emocional, no simplemente como “ser simpático”, o dar rienda suelta a los sentimientos, sino presentarse ante situaciones desafiantes, hacer ver a otro una verdad imperante, comunicarse eficientemente, entender al otro. Para seleccionar personas se evalúa cada vez más la inteligencia emocional, cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás, para definir quién puede ser contratado y quién no, en base a la cultura propia de trabajo organizacional. (GOLEMAN, 1999).

1.6 ¿Cómo se aplican modelos de gestión por competencias en la actualidad?

Destacadas organizaciones incorporan en su estrategia de recursos humanos, modelos de gestión por competencias que les ayudan a prepararse para las oportunidades que presenta el futuro próximo al que se enfrentan.

Contar con colaboradores competitivos es clave para ser una empresa líder. No sólo se concentran en ubicar a cada colaborador en el puesto que mejor corresponda de acuerdo a sus capacidades, realizando evaluaciones de desempeño en pos de alinearse a los objetivos, y llevando a cabo planes de capacitación a cada persona, para mejorar los puntos críticos, sino que también están orientadas a la búsqueda de las competencias necesarias, fuera de la organización.

En este entorno, ya son muchas organizaciones que llevan adelante programas de reclutamiento de jóvenes profesionales, con el propósito de capturar de forma anticipada, aquellos candidatos que se convertirán en los managers de sus proyectos.

En la búsqueda de la incorporación de los jóvenes más talentosos del mercado, las organizaciones diseñan programas específicos, buscando atraerlos a la organización, ofreciendo beneficios diferenciales, prometiendo capacitación y desarrollo acompañado de un plan de carrera prometedor.

1.7 ¿En qué consiste un Programa de Jóvenes Profesionales?⁵

En sus trabajos Martha ALLES menciona que los jóvenes son la apuesta al futuro de toda organización, economía y país. Su preparación y formación, debe ser acompañada, poniendo a su alcance todas las herramientas necesarias para que puedan desarrollar su potencial. Un joven puede destacarse del resto, si constituye una fuente de potencial que puede ser utilizada para generar resultados positivos. No depende únicamente de sus conocimientos. Son sus actitudes y comportamiento muchas veces lo que los lleva a desempeñarse de manera diferente. Según la autora resulta difícil medir competencias determinadas en jóvenes debido a su escasa, o muchas veces nula, experiencia laboral, por lo que se debe investigar su actuación en el pasado, desempeño académico, las actividades que los mismos desarrollan extracurricularmente, deportes que realizan, participación en grupos de comunidad, relaciones con la familia, etcétera. Por lo general, las organizaciones que piensen en sus recursos humanos como el capital intelectual de la empresa y como un elemento estratégico para el negocio, tienen en cuenta a los jóvenes para crear a los futuros dirigentes de su organización.

Los programas de jóvenes profesionales consisten en la selección de un grupo determinado de personas talentosas, que mediante un entrenamiento guiado desde el mismo programa, serán los futuros dirigentes o personas claves en la organización. Estos programas incluyen etapas en la que los jóvenes realizan rotación por diferentes áreas, con el propósito de contar con formación general, compromiso con la organización, elegir el mejor para cada especialidad cuando el programa finalice, y por sobre todas las cosas, crear el concepto de polifuncionalidad en el empleo.

La selección de los participantes en un programa de J.P. (Jóvenes Profesionales) tiene algunas particularidades en relación a otros procesos de selección. Un aspecto clave es el canal de reclutamiento: En los anuncios se apela al diseño, a contratar publicistas especializados, generar avisos fuera de lo tradicional, buscando la atención del público objetivo. En cuanto a los canales, son las universidades quienes constituyen el mejor canal de llegada.

Cuando el programa es conocido, los jóvenes interesados se inscriben de manera espontánea en las oficinas de Recursos Humanos o a través de sitios WEB.

⁵ Descripción de programas de jóvenes profesionales extraído de: ALLES MARTHA ALICIA, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. 2da ed. 5ta reimp.- GRANICA S.A., Buenos Aires, 2010.

Otra característica, es que en la selección, el enfoque de las entrevistas no se basa en la experiencia laboral que el joven pueda o no tener, sino en evaluar las competencias que el joven posee en función de lo que se pretenderá de él en el futuro. En el proceso de selección se incluyen las entrevistas por competencias. Hemos mencionado en el capítulo anterior una aproximación al concepto de una entrevista por competencias. Podemos agregar que la misma es similar a una entrevista tradicional, con un aditivo: una serie de preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.

Las preguntas de una entrevista por competencias realizada con jóvenes tienen por objetivo que el entrevistado relate comportamientos, hechos reales de su pasado profesional, o como estudiante universitario, a través de los cuales el entrevistador pueda evaluar el grado de desarrollo de competencias requeridas para el puesto. Se deben definir previamente, las competencias necesarias y aquellas que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas.

1.8 Etapas en la selección en un programa de Jóvenes Profesionales (J.P.)

Las etapas sobre las que se estructura este tipo de programa consisten en: (ALLES, Martha, 2010).

- 1) Recepción y Lectura del Curriculum Vitae (CV)
- 2) Llenado de solicitudes de ingreso
- 3) Entrevistas grupales con exposición del programa
- 4) Evaluaciones Grupales de personalidad y de potencial
- 5) Assessments (ACM) grupales
- 6) Entrevista Individual con responsable de Recursos Humanos
- 7) Entrevista Individual con Eventuales Jefes
- 8) Entrevista final o de contratación

En algunas organizaciones pueden reducirse ciertos pasos, o realizarse en una instancia varias etapas.

1.10 ¿Cómo hacer un programa de JP exitoso?

Según la escritora Martha Alles, si el programa reclutó jóvenes con alto potencial, éstos también tendrán altas expectativas. Esperan capacitación, entrenamiento y posibilidades de desarrollo. (ALLES, 2010)

Desde el principio los candidatos deben conocer los pasos y tiempos del programa y qué se espera de ellos. También deben saber lo que se les ofrece a cambio si cumplen con lo requerido y en qué se beneficiarán si lo superan.

El otro elemento que hace atractivo el programa es el grado de capacitación que se brinde: cursos en el exterior, talleres, seminarios o posgrados. Y sin olvidarnos que el salario que se fije debe corresponder como mínimo con el promedio de mercado.

Una de las principales causas de elección de postulación de un candidato, es el prestigio organizacional o del programa en sí. Este aspecto radica sobre todo en conocer cuántos de los candidatos seleccionados en programas de jóvenes profesionales llegan efectivamente a ocupar altas posiciones en la compañía. (ALLES, 2010)

En el próximo capítulo analizaremos los conceptos referidos a Investigación Científica y Metodología que será necesaria aplicar para llevar adelante el trabajo de campo de manera efectiva. A partir de estas herramientas, se relevará información para conocer y profundizar en el desarrollo de los Programas de Jóvenes Profesionales dictados en algunas organizaciones multinacionales.

Capítulo 2: Investigación Científica

2.1 Metodología de la Investigación Científica

La adopción universal de una actitud científica puede hacernos más sabios, nos haría más cautos, sin duda en la recepción de información, en la admisión de creencias y en la formulación de previsiones (...) Robustecería nuestra confianza en la experiencia, guiada por la razón, y nuestra confianza en la razón contrastada por la experiencia.

Mario Bunge

El propósito de incorporar a este trabajo un marco atinente a la investigación científica, se basa en que en la opinión y experiencia de autores que tratan la temática, existen grandes lineamientos y recomendaciones que deben seguirse en la formulación y presentación de los trabajos empíricos.

DI MARCO en su seminario sobre Metodología de la Investigación Científica, establece la importancia de la metodología de la investigación como base de formulación de cualquier trabajo empírico. Según el autor, es importante establecer la diferencia entre método y metodología. El mismo menciona que el método se refiere a un conjunto de técnicas, a las formas de aproximar un problema en cualquier campo del saber científico. Lo metodológico es la ciencia, lo científico. Es el análisis de los principios que guían a los estudiosos en cualquier campo de conocimiento, al decidir si aceptar o rechazar proposiciones. (DI MARCO, 1980)

2.2 ¿Porqué investigar?

“Ideamos una teoría tras otra y lo hacemos porque gozamos comprendiendo”

Einstein⁶

⁶ Albert Einstein, físico alemán, considerado como el científico más conocido y popular del siglo XX.

2.2.1 Diferentes ciencias y su contenido

Para Luis Enrique Di Marco, (DI MARCO, 1980), existen diversas ciencias, cada una de ellas abocadas al estudio de diferentes elementos o factores relacionados; mencionaremos brevemente algunas de ellas:

- *Lógica formal*: pura deductiva, analítica. Su preocupación es hacer inferencias válidas basadas en el estudio de relaciones objetivas entre proposiciones.
- *Lógica inductiva*: trata con generalizaciones válidas. Trata con verdad y también con probabilidad. Abarca a la lógica aplicada, material, empírica; el método científico.
- *Metodología general*: el principal objetivo converge hacia relaciones entre observación, conceptualización y juicio. Relaciona el hecho y la teoría.
- *Metodología especial*: nos habla de las reglas de procedimiento en campos específicos de la investigación.
- *Epistemología*: El principal objetivo sería la relación entre sujetos y objetos del conocimiento. Relaciona en su parte práctica, lo que se conoce y el que conoce.
- *Ontología*: Le concierne la naturaleza de la realidad y del "ser".

2.2.2 Importancia de la metodología

DI MARCO menciona a pensadores como Machlup, Kant y Max Weber⁷, quienes tratan sobre la importancia de la metodología, coincidiendo en que la misma contribuye a un trabajo científico reflexivo, ordenado y crítico, que ayuda a mejorar y enriquecer las técnicas de la labor intelectual y la preparación de informes, ya que deben responder a esquemas lógicos en su preparación. Estableciendo que, para generar un trabajo intelectual, se debe comenzar con un problema, un proyecto a realizar, y luego es imprescindible plantear la, o las hipótesis explicativas del mismo. Enseguida se continúa con el planteamiento del método que establece cómo se va a investigar y después las técnicas específicas a emplear.

⁷ Machlup, Kant, Weber filósofos, importantes pensadores que aportaron influentes teorías sociológicas.

2.3 Técnicas de Investigación aplicadas a trabajos empíricos

Entre las técnicas corrientes de la investigación sociológica y en otras ciencias afines, podemos encontrar varias posibilidades:

1. *Investigación de campo*: Es decir, indagar los fenómenos sociales para resolver un problema. Se va a preguntar a quien se quiere investigar, obteniendo información que permita contrastar una hipótesis inicial.
2. *Observación*: Es un contacto, una primera relación inicial con el grupo social que se quiere estudiar. Cuando se observa científicamente hay que preguntarse primero qué se quiere observar, cómo recoger las observaciones y cómo será la investigación científica asegurando que los procedimientos que se utilizan sean rigurosos para que después las inferencias sean válidas.
3. *Entrevista*: La entrevista puede tomar diversas formas, puede ser telefónica, personal, o en la actualidad a través de una plataforma online. También podría hacerse en forma individual, o grupal. Hay que tener en cuenta tres aspectos principales al hacer una entrevista: Habilidad comunicacional, formulación de preguntas adecuadas, diseño de entrevista u orden lógico de las diferentes preguntas.
4. *Experimento*: Es más aplicable en las ciencias físicas. Cuando se busca por ejemplo, la modificación de un fenómeno o la variable dependiente ante cambios de otros factores.
5. *Estadística*: Muy utilizada en la investigación científica para la recopilación, representación y tratamiento de datos.
6. Partiendo de la estadística nace la *Psicometría*, que es una técnica que aplica los métodos estadísticos a los fenómenos de la psicología.

2.3.1 Técnicas estadísticas aplicadas

Las técnicas estadísticas tienen muchas maneras de empleo o utilización. La más utilizada por el investigador social es la técnica de muestreo. Un investigador tiene una población sobre la cual quiere hacer una serie de observaciones, pero la población o también llamada Universo, es demasiado grande, entonces lo que hace es tomar parte del universo; esa parte se llama técnicamente "muestra".

A través de las técnicas de muestreo se hacen inferencias sobre la población total. Se descubre a partir de una muestra, características que se atribuyen a la población, pero

sólo como una inferencia de la muestra que se ha tomado, como parte minúscula y obligadamente representativa de esa población.

Las muestras pueden ser probabilísticas, o no probabilísticas. Las últimas a su vez se pueden clasificar en: muestras al azar, muestras por cuotas y muestras sistemáticas.

Las muestras al azar, en algunos libros se utiliza como sinónimo de aleatoriedad, aunque no es estrictamente idéntico, significa que se escogen los elementos más próximos o más disponibles, se toman selectivamente, pero sólo los que están al alcance del investigador. No necesariamente son los elementos más confiables. *Las muestras por cuotas* deben ser representativas para eliminar la arbitrariedad, es decir, implica que se deben tratar de reunir los elementos más diversos para que sean representativas. El tercer elemento de pruebas no probabilísticas es el proceso de *prueba o selección sistemática de la muestra*, esto quiere decir que a priori “ex - ante” se ha escogido la forma de integrar la muestra.

Por otra parte, las muestras probabilísticas reúnen dos condiciones: En primer lugar se puede especificar cuál es el grado en que los valores de la muestra difieren de los valores de la población total, y en segundo lugar, se tiene la certeza de su representatividad con respecto del universo. Así existe la teoría de la distribución normal, que se emplea en el análisis de los fenómenos sociales. Existen también muestras *aleatorias simples*, como el caso de establecer igual probabilidad de ocurrencia a diversos hechos, por ejemplo el número que saldrá al arrojar un dado. Otro caso son las *Muestras estratificadas*, las cuales representan muestras aleatorias simples extraídas de un estrato poblacional.

La idea principal de las muestras probabilísticas es que se desea hacer una investigación científica lo más objetiva posible.

2.4 Medición del Hombre

GRASSO LIVIO menciona que toda medición se refiere a un atributo, aspecto, dimensión o variable de una cosa o entidad sujeta a observación. Expresiones como “medir el hombre”, “el espíritu no se mide” o “cuantificar el alma” no tienen sentido.

La noción común de medición aparece como restrictiva y surge del uso que se hace de la medición de la vida diaria y en ciencias físicas. Presupone, casi siempre, un punto de origen o cero absoluto y una unidad de medida especificada, constante y estandarizada, como en el caso de medir una longitud, un peso, o una superficie. En esta situación debemos convenir que las posibilidades de medición en campos de las

ciencias sociales, o de la psicología personal, se ven en importantes sentidos, limitadas. (GRASSO, 1999).

La concepción inicial surge de las ciencias físicas, y se expresa en las obras de Campbell (CAMPBELL, 1920). Dicha concepción dominó el campo de la medición hasta mediados de la década del treinta. La revisión y el desarrollo del concepto de medición adaptado a la psicología y las ciencias sociales se le debe en gran medida a Torgerson quien sostiene que el término medir, significa el valorar la cantidad o grado de un cierto atributo, considerado específico de un objeto, fenómeno o acontecimiento. (TORGERSON, 1958)

2.4.1 Escalas de Medición

Existen diferentes tipos de escalas para realizar mediciones de variables o atributos, los mismos difieren entre sí por las propiedades que los símbolos numéricos utilizados en ellas poseen:

- *Escala Nominal*: es un sistema de clasificación cuyas categorías difieren entre sí cualitativamente y no en grados. Las categorías deben ser mutuamente excluyentes. Cada sujeto u observación se incluye solo en una categoría. Deben ser también exhaustivas. Las mismas no incluyen ordenamiento alguno. Los símbolos, en este caso, solo sirven para designar categorías, no expresan orden ni pueden efectuarse con ellos operaciones matemáticas.
Ejemplo: área de residencia (1 - Urbano; 2 - Rural) o bien, estado civil (1 - Casado; 2 - Soltero; 3 - Separado; 4 - Viudo).
- *Escala Ordinal*: Puede concebirse como un continuo desde, por ejemplo, muy satisfecho hasta el otro extremo, muy insatisfecho, donde además de las categorías opuestas, caben valores o posiciones intermedias. Es un ordenamiento en función del mayor o menor grado con que se presenta un atributo. Estas categorías difieren entre sí, y es posible ordenarlas. Son muy utilizadas en la psicometría.
- *Escala Intervalar*: El ejemplo más comprensible es el de la temperatura. Los símbolos numéricos expresan orden, y deben tenerse en cuenta las diferencias con los símbolos en valores reales y valores absolutos. Estas escalas suponen una unidad de medida que se mantiene constante en diferentes mediciones. Es difícil encontrar escalas intervalares en la psicología.
- *Escala Proporcional*: Constituyen el nivel más completo de medición. Las reglas de asignación deben asegurar que las proporcionalidades entre los números

correspondan a proporcionalidades en el atributo medido. En estas escalas son posibles todas las operaciones aritméticas y los procedimientos estadísticos. (GRASSO, 1999).

2.5 Métodos Psicométricos para Evaluar Competencias

Podemos encontrar una amplia oferta de Test o Técnicas de evaluación de personas, con el objetivo de inferir el perfil de comportamiento asociado a cada persona. Cada una de ellas, utiliza las herramientas mencionadas en puntos anteriores, tanto para relevar información sobre el objeto o atributo a investigar, como para hacer inferencias, cálculos e informes de resultados.

Entre los más utilizados en algunas empresas de nuestro país, podemos encontrar:

2.5.1 TEST DE DOMINOS⁸

Las figuras de dominós, por simétricas, rítmicas y familiares constituyen la mejor forma de presentación visual de los números, por lo tanto son de utilidad para examinar la noción y retención del número y la capacidad de cálculo. Se utilizan series de tests? de inteligencia en niveles superiores, no sólo por su cumplimiento de una buena formación gestáltica, sino también, por su carácter lúdico, y por su capacidad de deducción de relación de correlatos.

Características del Test: Presenta series numéricas de continuación y completamiento de series, es perceptual, gráfico, objetivo, no verbal y gestáltico.

Objetivo: Medir la capacidad del sujeto para conceptualizar y aplicar su razonamiento a problemas nuevos. Permite valorar la capacidad de una persona para:

- a) Percibir exactamente el número de puntos en cada conjunto de fichas.
- b) Descubrir el principio de organización de conjuntos.
- c) Resolver mediante la aplicación de dichos principios, la cantidad de puntos que ha de colocar en cada una de las mitades de la ficha en blanco para complementar el diseño.

⁸ Texto extraído de “Test de dominós para la medida de la capacidad intelectual”, Edgar Anstey, 1959, Editorial Paidós.

Descripción del test: Consta de 48 reactivos en orden de dificultad creciente, basada en los principios de simetría, alternancia y progresión simple, asimetría, progresión circular, progresión compleja de series, combinación de principios previos, adición y sustracción.

Utilización: Es aplicable a personas de 12 a 65 años, puede ser autoadministrable, y de aplicación individual y colectiva: el tiempo de aplicación es de 30 minutos. Si en 45 minutos no se concluye, se registra hasta donde fue contestado y no se consideran las respuestas posteriores.

EJEMPLO: Aquí hay dos ejemplos (A y B) que ya han sido resueltos.

Observe cómo y por qué corresponden esas soluciones.

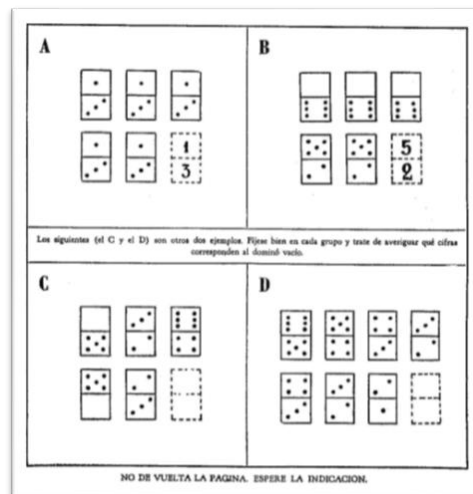


Figura 1: Test de Dominó - Fuente: Foto tomada Test impreso

2.5.2 TEST HTP – “Casa, árbol, persona”⁹

El test HTP, derivado de las siglas house, tree, person, palabras en inglés, fue creado en el año 1948 por Jhon Buck, psicólogo estadounidense, utilizándose como medida proyectiva de personalidad. Consiste en dibujar una casa, un árbol, y una persona, en hojas diferentes, una cosa por vez. Se denomina proyectivo, dado que se espera que un sujeto al efectuar el dibujo deje plasmado cómo se ve a sí mismo, cómo le gustaría ser, cuáles son sus rasgos de personalidad y las diferentes áreas de interés. (BUCK 1948, citado por HAMMER, 1997)

⁹ Test HTP extraído de “Test Proyectivos Gráficos”, Hammer Emanuel, 1997, Editorial Paidós.

Se utiliza en población infanto/juvenil complementado con otras pruebas para evaluar diferentes aspectos emocionales, conductuales e intelectuales. En la población adulta puede formar parte de un conjunto amplio de pruebas para relevar la personalidad y la idoneidad para puestos de trabajo.

El test del árbol permite ver aspectos más regresivos y profundos; el de la casa sirve para ver relaciones familiares, y remitir a la familia primaria del sujeto; en cambio el de la persona, ayuda a inferir su auto imagen y la relación con el medio.

Realización del test Se le entrega a cada persona varias hojas en blanco, un lápiz y una goma de borrar. Primero se le pide al sujeto que dibuje una casa, luego se retira la hoja y se le pide que dibuje un árbol, al terminar se retira la hoja y se le pide que dibuje una persona. La realización de los dibujos no debe tomar más de 20 o 30 minutos.

Evaluación: Para realizar las inferencias sobre el test, deben tenerse en cuenta diversas características del dibujo: distribución del dibujo en la hoja, tamaño, trazo, nivel de detalle, accesorios, aspecto, formas, omisiones, distancias y analizar en conjunto para determinar los rasgos de personalidad sobresalientes.

2.5.3 TEST DE LA FIGURA HUMANA¹⁰

El test de la figura humana utiliza una técnica de aplicación sencilla, económica y factible, lo que facilita su administración y diagnóstico. La aplicación consiste en presentarle a un sujeto una hoja de papel en blanco, un lápiz y una goma. Y se le pide que dibuje una persona. Suele utilizarse una variante de este test solicitando al sujeto el dibujo de sí mismo. (CELENER, 1999)

Los fundamentos de la técnica radican en que la personalidad no se desarrolla en el vacío, sino a través del movimiento, del sentir y del pensar. El método gráfico proyectivo surge gracias a la necesidad de explorar las motivaciones de las conductas de los seres humanos. Los dibujos representan una íntima expresión de la personalidad del que dibuja. Este tipo de test puede aplicarse a niños, mujeres y hombres de todas las edades. (CELENER, 1999)

La evaluación, al igual que el test HTP, tiene como supuesto básico que el dibujo está asociado con los impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones, características del individuo. Entre los aspectos a evaluar se destacan la figura, la simetría, el tamaño,

¹⁰ El test de sí mismo es una técnica complementaria al dibujo de la persona en el test HTP, se utiliza realizando una comparación entre ambas figuras.

posición de la persona, cada parte del cuerpo y su relación con el resto de las partes, expresiones, vestimenta, como así también indicadores del proceso, borraduras, sombreado y trazo. (HAMMER, 1997).

Capítulo 3: Herramienta de Aplicación: Coaching Ontológico

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos y modelos básicos del Coaching Ontológico, que servirán como base para la articulación de contenidos en la confección de un plan de capacitación para jóvenes profesionales. Explicaremos los principios fundamentales en los que se asienta la teoría, con el objetivo de poder aplicarla y utilizarla como herramienta de formación.

3.1 Generalidades del Coaching Ontológico

Estamos participando en una transformación histórica fundamental, se está gestando una nueva y radicalmente diferente comprensión de los seres humanos. (...) Los primeros en comprender la naturaleza de este importante cambio, podrán ser capaces de emprender caminos que otros encontrarán más difíciles y de obtener ventajas que eventualmente les permitan convertirse en pioneros y líderes en sus respectivos campos.

*Rafael Echeverría
(Echeverría, 1996, p.19)*

3.1.1 ¿Qué es coaching?

Lidia Muradep se remonta a los orígenes de la palabra inglesa “coach” la cual significa carruaje, y por asociación transporte, relacionándolo con la raíz etimológica de la palabra, que hace referencia a alguien que conduce a otra persona de un lugar a otro. En el ámbito deportivo es una palabra muy utilizada para referirse al entrenador, que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento.

En su trabajo “Coaching para la transformación personal”, la autora alega que el coaching es un camino para superar limitaciones, que permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio, que posibiliten al cliente tomar acciones que lo lleven a obtener mejores resultados. (MURADEP, 2012)

Tipos de Coaching

El coaching se puede aplicar a diferentes áreas; existen hoy el coaching personal, el organizacional, el ejecutivo y el de equipos, entre otros.

El coaching *individual o personal* se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y de su desempeño laboral o profesional. El coaching *ejecutivo* se especializa en facilitar a quienes tienen cargos de responsabilidad, ya sea de distintos niveles jerárquicos en la organización, para que logren sus objetivos. El coaching *organizacional*, aplicado a la empresa, ofrece una inversión a largo plazo con mejor resultado en el desempeño, contribuyendo a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo. Permite conservar empleados claves, evitar pérdida de información importante, interviene en los problemas de líderes con equipos, interviene en el proceso de toma de decisiones, o en dificultades en la comunicación.

El coaching de *equipos* tiene como objetivo específico la mejora de la efectividad en el rendimiento de un equipo. Se centra en las relaciones entre las tareas, la visión y misión de los individuos y el contexto en el que se desenvuelven.

En cuanto al coaching *Ontológico*, se conoce que la ontología es una palabra que viene del griego "onthós", que significa "ente". La ontología es la rama de la metafísica que estudia la esencia, características, particularidades, del ser y del estar. El concepto básico de esta disciplina es considerar a las personas como seres lingüísticos. (MURADEP, 2012)

3.2 Definición de Coaching Ontológico

Son diversos los autores que fueron partícipes en el desarrollo de la disciplina del Coaching Ontológico, formulando, no solo definiciones y conceptos, sino también, modelos específicos de aplicación, postulados y teorías que fueron alimentándose y desarrollándose a lo largo del tiempo. Entre los más destacados podemos encontrar trabajos de Humberto Maturana, Rafael Echeverría, Fernando Flores y Julio Olalla.¹¹

Pero para comprender mejor lo que esta disciplina significa, es necesario remontarse a los orígenes de la misma.

¹¹ A lo largo del capítulo presentaremos los aportes que cada uno de los autores realizó en relación a la disciplina del Coaching Ontológico

3.2.1 Ontología del Lenguaje: Orígenes

En el siglo XX, se produjeron importantes desarrollos en biología, filosofía, antropología, sociología que proveyeron riguroso fundamento académico para el desarrollo de la Ontología del Lenguaje.

Las investigaciones de Humberto Maturana referidas a la naturaleza de la percepción proveen el fundamento biológico para el Coaching Ontológico. En su obra “El árbol del conocimiento” da a conocer descubrimientos que cuestionan la comprensión general de la percepción y lo llevan a desarrollar una teoría de los sistemas vivos, el lenguaje y la cognición. (MATURANA, 1984)

Conceptos fundamentales en el trabajo de Maturana, tales como el observador, el lenguajear y el emocionar, el acto de distinguir, el determinismo estructural, los dominios consensuales, enriquecen la propuesta ontológica, ya que presentan novedosas estructuras de los seres vivos, de su dinámica de funcionamiento y de la manera en que se comunican e interactúan las personas. (MATURANA, 1984)

La noción del observador se constituye en un aspecto clave de la teoría de Maturana. Sostiene que no nos es posible dada nuestra biología, escuchar lo que otro nos dice sin teñirlo con nuestras interpretaciones de cómo vemos la vida. Lo que es observado en una situación determinada depende del tipo de observador, así varias personas frente a una misma experiencia, observan diferente, dependiendo la manera en que le dan sentido.

La relevancia de estas ideas es indudable, porque la particular biología de cada ser humano lo constituye en un observador diferente, y único, limitado por la manera en que observa su mundo y sus problemas, posibilidades y soluciones.

Al referirse al lenguaje, Maturana enuncia la noción de *dominios consensuales*, en los cuales los observadores comparten distinciones acerca del mundo. El lenguaje permite distinguir una característica del mundo, y desarrollar comprensiones compartidas basadas en la cooperación, colaboración y coordinación, que son esenciales en las relaciones humanas constructivas. (MATURANA, 2007)

A partir de estas ideas centrales, podemos presentar algunas de las definiciones de Coaching Ontológico significativas:

El término Ontología se basa en la tradición inaugurada por el filósofo alemán Martin Heidegger, para quien la Ontología se relacionaba con su investigación acerca de lo que llamaba el *Dasein*, que es el modo particular de ser como somos los seres humanos. En este sentido, Echeverría afirma que la Ontología hace referencia a nuestra comprensión genérica, nuestra interpretación, de lo que significa ser humano,(...) de las dimensiones constituyentes que nos confieren una particular forma de ser". (ECHEVERRÍA, 1994, p.28)

Julio Olalla¹² dijo en 2009: "Coaching ontológico es el arte de crear espacios de aprendizaje donde los seres humanos florezcan" (OLALLA, citado por BENDERSKI SALLY , ASOCIACIÓN ARGENTINA DE PROFESIONALES DE COACHING, 2011, 20)

Según el Artículo N°1 del Estatuto de la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching; "el Coaching es la disciplina que entrena individuos y organizaciones en procesos de cambio cultural y su efectividad". (AGÜERO Y STURICH, 2008, p.32)

3.3 Ontología del Lenguaje: Postulados Básicos

Rafael Echeverría en su libro "*Ontología del Lenguaje*", presenta tres postulados básicos de la ontología del lenguaje (ECHEVERRÍA, 1994, p.30):

I. Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos

El lenguaje es por sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos son seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos. La existencia humana reconoce cuatro dominios primarios de los cuales se pueden derivar cualquier otro dominio de fenómenos humanos: dominio del cuerpo, dominio de la emocionalidad, dominio del lenguaje y de la trascendencia.

El lenguaje representa para los seres humanos, en el decir de Nietzsche¹³ una prisión de la cual no pueden escapar, o en el decir de Heidegger¹⁴, la morada de su ser.

II. Interpretamos al lenguaje como generativo

¹² Julio Olalla, fue director de la Escuela de Coaching, Newfield Network, Chile.

¹³ Friedrich Wilhelm Nietzsche fue un filósofo, poeta, músico y filólogo alemán, considerado uno de los pensadores contemporáneos más influyentes del siglo XIX.

¹⁴ Martin Heidegger fue uno de los más importantes filósofos alemanes del siglo XX.

El lenguaje no sólo nos permite hablar sobre las cosas, hace que sucedan cosas. El lenguaje es generativo ya que nos permite describir la realidad, pero así también, crear realidades. Al postular que el lenguaje es generativo estamos sosteniendo que genera acción. Es a través del lenguaje que hablamos de las cosas, pero además alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que ciertas cosas ocurran. Por ejemplo, al proponerle algo a alguien, o al decirle “sí”, o “no”, intervenimos en el curso de los acontecimientos futuros. Cuando hablamos, modelamos el futuro, el nuestro y el de los demás, en un sentido u otro.

III. Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

La Ontología del Lenguaje asume una posición en donde sostiene que los individuos, sujetos a condicionamientos biológicos y naturales, históricos y sociales, nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser. El ser humano no es una forma determinada ni permanente, es un espacio de posibilidad hacia su propia creación, y aquello que lo posibilita es precisamente la capacidad generativa del lenguaje.

3.4 Principios Generales de la Ontología del Lenguaje

Humberto Maturana sostiene que “todo lo dicho, es dicho por alguien”. (MATURANA, citado por KOFMAN, 2008, p.23). Este reconocimiento conduce a los principios de la Ontología del Lenguaje, expuestos por Rafael Echeverría (ECHEVERRÍA, 1994, p.39):

Primer Principio:

“No sabemos cómo las cosas son, sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en un mundo interpretativo”.

Decir que algo es verdadero solo equivale a sostener que es coherente con otras proposiciones que aceptamos como válidas. El centro de gravedad en materia de conocimiento se desplaza desde lo observado: “el ser de las cosas”, hacia el observador.

El lenguaje no es inocente, toda proposición, toda interpretación, abre y cierra determinadas posibilidades en la vida, habilita o inhibe determinados cursos de acción.

Este es el criterio más importante que podemos utilizar para optar por una u otra interpretación.

Segundo Principio:

“No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace”.

Nuestras acciones no solo revelan cómo somos, también nos permiten transformarnos, ser diferentes, devenir.

3.5 Actos Lingüísticos¹⁵

Fernando Flores dice:

Habla todo lo que quieras, pero si quieres actuar poderosamente, necesitas dominar los “actos del lenguaje”: rituales del lenguaje que construyen confianza entre colegas y clientes; prácticas de la palabra que abren tus ojos a nuevas posibilidades (...) Los actos del lenguaje son poderosos porque la mayoría de las interacciones en las que las personas se involucran, negocios, matrimonio, paternidad, se realizan mediante conversaciones. La mayoría de la gente habla sin intención. Simplemente dicen lo primero que se les ocurre. Habla con intención y tus acciones tomarán un nuevo propósito. Habla con poder y actuarás con poder. (FLORES, citado por RAIJ SILVIO, 2013, 164)

Según Rafael Echeverría todos los seres humanos, independientemente del idioma que hablamos; al hablar hacemos afirmaciones, declaraciones y promesas, surgidas de ofertas y peticiones. Estas acciones lingüísticas diferentes entre sí en términos conceptuales y prácticos, son universales y pueden agruparse en:

3.5.1 Afirmaciones

Las afirmaciones corresponden al tipo de acto lingüístico que normalmente llamamos descripciones. Se trata de proposiciones acerca de nuestras observaciones, aunque si bien no decimos que las afirmaciones describen las cosas como son, ya que

¹⁵ Actos Lingüísticos, tratado en Echeverría, Rafael; Ontología del Lenguaje 1994, página 67

hemos postulado que nunca sabemos cómo ellas son realmente. Solamente sabemos cómo las observamos.

Para determinar si una afirmación es verdadera o falsa, debemos comprender que la distinción entre lo verdadero y lo falso es una convención social que hace posible la coexistencia en comunidad. Una afirmación verdadera es una proposición para la cual podemos proporcionar un testigo o una evidencia de lo que afirmamos. Una afirmación falsa, en cambio, es una proposición sujeta a comprobación, pero que cualquier testigo, cualquier persona que hubiese estado en esa ocasión, podría refutar.

3.5.2 Declaraciones

Cuando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros. Las declaraciones suceden en todas partes a lo largo de nuestra vida. Cuando el juez dice *inocente*, cuando el árbitro dice *penal*, cuando el cura declara en *matrimonio* a dos personas o cuando un profesor dice *aprobado*. La palabra transforma la realidad, por lo que las declaraciones están relacionadas con el poder.

La autoridad es el poder que nosotros o la comunidad otorga a ciertas personas para hacer declaraciones válidas, es decir, declaraciones que según el poder de la persona quien las hace, se asumen como válidas por los otros interlocutores.

Cuando declaramos algo, nos comprometemos a comportarnos consistentemente con la nueva realidad que hemos declarado.

3.5.3 Promesas

Las promesas son aquellos actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otras personas. Cuando alguien hace una promesa, se compromete ante todo a ejecutar alguna acción en el futuro.

Las promesas implican un compromiso manifiesto mutuo, ya que si prometo algo a alguien, esa persona puede confiar en ello y esperar que cumpla con las condiciones de satisfacción de mi promesa. El acto de hacer una promesa comprende cuatro elementos fundamentales:

- Un orador
- Un oyente
- Una acción a llevarse a cabo
- Un factor tiempo

En este acto, podemos distinguir dos procesos involucrados; el proceso de hacer la promesa, y el proceso de cumplirla. El primero es estrictamente comunicativo, el segundo, puede serlo o no. Sin embargo el hecho de hacer una promesa no se completa cuando la promesa es ofrecida por el orador, sino cuando la misma es aceptada por el oyente. De igual manera esto ocurre en el segundo proceso, el cumplimiento, por lo que el mismo no se finaliza simplemente por el hecho de que la persona considere que ha cumplido su promesa, necesita la aceptación de la otra parte respecto al cumplimiento en las condiciones acordadas.

Dentro de las promesas, debemos diferenciar, peticiones y ofertas, entendiendo que se sitúan cada una de ellas en personas distintas, tanto la inquietud como el quién se hará cargo de la acción. Cuando el proceso de hacer una promesa se inicia con una petición, un pedido, entendemos que la acción pedida, de ser ésta aceptada, será ejecutada por el oyente, para satisfacer una inquietud del orador. Sin embargo, cuando el mismo proceso se inicia con una oferta, entendemos que la acción ofrecida, de ser aceptada, compromete al orador a cargo de una acción que responde a la inquietud del oyente.

3.6 El Observador

El concepto de Observador, se constituye como base para la interpretación diferencial del ser, en el modelo del Coaching Ontológico.

Julio Olalla expone un ejemplo:

“Si le preguntáramos a un pescador para qué es el mar, el mismo diría algo así como: es una fuente de recursos para poder sobrevivir; en cambio si hiciéramos la misma pregunta a un turista, él diría: es un precioso lugar para bañarse. ¿Cuál de los dos tiene razón? Ambos, porque cada uno de nosotros ve e interpreta el mundo según sus vivencias, sus experiencias, lo que el Coaching Ontológico llama: sus distinciones”. - (OLALLA, citado por RAIJ SILVIO, 2013, p.33)

Según Rafael Echeverría:

No sólo observamos con nuestros ojos, observamos también con nuestras distinciones, ellas nos constituyen en el tipo de observador que somos. Una distinción es el resultado de un acto efectuado por un observador. Al hacer una distinción, el observador separa algo de su trasfondo. Al hacerlo puede operar con ese algo como una unidad, como

una entidad individual. El disponer de una distinción nos permite observar lo que otros no ven, nos permite tomar acciones que otros no pueden tomar. No nos es posible actuar en un mundo que no somos capaces de observar. Las diferentes profesiones se constituyen por la capacidad de sus miembros de manejar conjuntos diferentes de distinciones. Ello es lo que les permite hacer observaciones que otros no pueden hacer, e intervenir en la manera particular que caracteriza el desempeño de esa profesión. (ECHEVERRÍA, citado por MURADEP, 2012, p.50)

Para Humberto Maturana:

Al operar como observadores, hacemos distinciones en nuestro vivir. En tanto hacemos una distinción, traemos un mundo a la mano. Si distinguimos una ventana, una silla, al hacerlo operamos como observadores. La experiencia es lo que uno distingue que sucede, si no distingo, no es parte de mi experiencia. (MATURANA, citado por MURADEP, 2012, p.51)

De acuerdo a este importante concepto del observador, y como consecuencia de las implicancias que tiene el mismo en el accionar individual de cada persona, Rafael Echeverría presenta en sus trabajos un modelo que relaciona al Observador, Sistema, Acción y Resultados: **El Modelo O.S.A.R.**

3.6.1 Modelo O.S.A.R.¹⁶

Este modelo, conjuga los conceptos asociados a las palabras mencionadas de manera de evaluar el comportamiento de cada persona, y tomar medidas que puedan dirigir las acciones hacia los resultados deseados.

¹⁶ Modelo O.S.A.R, texto extraído de Echeverría, “Ética y Coaching Ontológico”, Granica, 2011, página: 27)

Gráficamente podemos observar cómo se relacionan los conceptos:

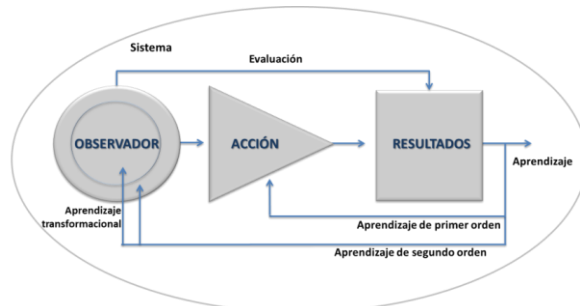


Figura 2: Modelo O.S.A.R – Fuente: Rafael Echeverría

El modelo se lee de derecha a izquierda, partiendo del final, los resultados. Se sostiene que el comportamiento humano tiene carácter no lineal, ya que no podemos aprender lineal e indefinidamente todo. El aprendizaje es una acción dirigida a incrementar nuestra capacidad de acción, sin embargo los seres humanos encontramos límites en nuestra capacidad de acción y de aprendizaje.

Entre los factores visibles del comportamiento humano, mencionamos primero las predisposiciones biológicas que condicionan nuestra capacidad de aprender, después reconocemos el importante papel de las competencias técnicas, en tercer lugar las herramientas y la tecnología y por último inciden los llamados factores motivacionales. Parecería que con esto agotamos el espectro del aprendizaje, pero no es así, estos factores en general son insuficientes para provocar los resultados deseados.

En el Coaching se introduce a la persona en el descubrimiento de los factores ocultos del comportamiento humano: el observador que somos y el sistema al que pertenecemos. El comportamiento humano está determinado por sus interpretaciones, por el sentido que le confiere al acontecer, y de acuerdo a cómo una persona interpreta lo que está pasando, va a actuar de una u otra manera. Esa interpretación deja afuera una amplia gama de acciones posibles, porque la mirada está condicionada por el tipo de observador que somos. Mientras no modifiquemos el observador que somos, seguirá habiendo demasiadas cosas llamadas “imposibles”.

Cualquier resultado que obtenemos en nuestra vida personal o laboral, remite a las acciones que condujeron a ese resultado. Si queremos modificar resultados inesperados, debemos revisar esas acciones. Cada observador evalúa sus resultados, si

lo satisfacen, probablemente continúe con esa línea de acciones, pero si no lo satisfacen, puede resignarse, pensando que nada puede hacer; o buscar una explicación de ese resultado no deseado.

Existe una tercera opción: el camino del aprendizaje. En este camino, hay un aprendizaje que llamamos de primer orden dirigido directamente a expandir nuestro repertorio de acciones: ¿Qué debo hacer o dejar de hacer? A veces cambiando las acciones se cambian los resultados, otras veces no. Esto debería, en el modelo, llevarnos a un aprendizaje de segundo orden: dirigir la mirada al observador que coordina esas acciones inefectivas o no descubre nuevas acciones posibles y alimentar al observador con nuevas capacidades de impecabilidad en el uso del lenguaje (al hablar y al escuchar), madurez emocional (diseño de la emocionalidad personal y organizacional) y dominio corporal (darnos cuenta del cuerpo que somos y de su presencia en el mundo).

En el centro del observador que somos, hay un núcleo duro y, por lo general, muy estable, que define una manera particular de ser y estar en el mundo, una manera de pararse en la vida, de hacer sentido a lo que nos acontece y de la cual derivan patrones estables de comportamiento. Si el aprendizaje llega a este núcleo duro, lo llamamos transformacional o de tercer orden: Revisamos nuestras interpretaciones y creencias profundas, el modelo mental desde el cual actuamos y los paradigmas culturales desde los que miramos el mundo.

Este es el objetivo más profundo del Coaching: alterar nuestra estructura ineficaz de coherencias, permitiendo a cada persona, descubrir nuevas oportunidades de acción y lograr su eficaz realización, para conseguir los resultados deseados.

3.7 Gestión Ontológica: Dimensión Lingüística en el ámbito organizacional

Cuando mencionamos el término de Gestión Ontológica hacemos referencia a la aplicación de los modelos Ontológicos en la interrelación entre las personas, empleados, directivos, pertenecientes a una organización. Mirar la organización desde la perspectiva del coaching, es mirarla bajo el modelo del observador, la acción y los resultados. (HIDALGO IVONNE, 2009).

Según Hidalgo,¹⁷ cuando hablamos de personas, hablamos de todo lo que hay en un espacio delimitado de una organización entre las personas: hay conocimiento, experiencia, juicios maestros, paradigmas, cultura, estados de ánimo. Esas personas, además de estar en la organización, interactúan, y esas interacciones vienen dadas por el establecimiento de propósitos, definición de misiones, asignación de roles, diseño de procesos, desarrollo de tareas. De todo ello se desprende el impacto en la realidad, el cual está asociado a la creación de valor por parte de la organización, ofreciendo productos o servicios y generando satisfacción de clientes y rentabilidad.

¿A qué llamamos gestión?

Llamamos gestión a un conjunto de acciones que se hacen en un contexto organizacional con el propósito de lograr ciertos resultados; resultados que van más allá de lo que un individuo solo podría lograr.

Incorporar los conceptos del Coaching Ontológico en el ámbito organizacional, implica evolucionar a las organizaciones en pos de dirigir las acciones de sus miembros, para lograr los resultados deseados, tanto a nivel individual, como colectivo. Implica fortalecer vínculos, mejorar el dominio de los actos lingüísticos para generar conversaciones efectivas, declaraciones válidas, juicios fundados, promesas cumplidas; creando la posibilidad de generar un valor agregado superior en cada una de las personas y cada proceso de la organización. (Hidalgo Ivonne, 2009).

Por otra parte y respecto al Coaching Organizacional Ontológico, hoy existe un creciente consenso en torno al reconocimiento de que la gestión de una organización de cualquier tipo que sea, no se sustenta en el dar órdenes e instrucciones, en supervisar su cumplimiento y controlar el desempeño de sus miembros. En su lugar, se sustenta en buscar expandir la capacidad de desempeño de sus colaboradores y conferirles mayores espacios de autonomía para que logren comportamientos en los que muestren lo mejor de sí mismos. Así, la clave del desempeño de los integrantes de una organización, se encuentra en la particular dinámica de relaciones entre ellos, en la red de conversaciones que establecen y de resultados que obtienen. Y con estos conceptos no sólo nos referimos a la visión de organización como entidad con fines de lucro, también incluimos

¹⁷ Ivonne Hidalgo, contadora pública, de la Universidad Central de Venezuela, Coach Ontológica formada en Newfield Group 1994, escribió el libro Gestión Ontológica como modelo de aplicación de los contenidos del Coaching ontológico en la organización.

fundaciones, entidades educativas, entidades sociales o agrupaciones. (MACALUSO MIGUEL, 2012).¹⁸

El Coaching Ontológico, desde su perspectiva del observador, y su modelo O.S.A.R., mencionado anteriormente, se aplica en la actualidad a diferentes ámbitos, ya que no se trata de un modo de hacer una determinada cosa, sino que refiere a la manera en que las personas encuentran sus propias posibilidades, en su propio campo de acción.

Por este motivo, es un sustento teórico que permitirá utilizarse como herramienta en el diseño de un plan de formación para jóvenes, buscando otorgar a los mismos, algunas consideraciones claves para que puedan desenvolverse exitosamente tanto en el ámbito profesional, como también en su vida privada.

¹⁸ Miguel Macaluso, Contador Público. Coach Ontológico (Newfield Group California (1996/7); Master Coach Profesional (AAPC/2013), Párrafo extraído de apuntes Diplomatura en Coaching Ontológico Organizacional, promoción 2012

Capítulo 4: Oferta y Demanda Laboral de Jóvenes Profesionales

En el presente capítulo abordaremos las temáticas actuales respecto al empleo de Jóvenes Profesionales, y presentaremos la primera parte del trabajo empírico realizado.

4.1 Tendencias Mundiales de Empleo

Según el informe de Tendencias Mundiales del empleo, publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT),¹⁹ el crecimiento del empleo permanece débil en los últimos trimestres; aumentando el desempleo en el mundo, en 5 millones de personas, con un gran número de potenciales trabajadores desalentados que permanecen fuera del mercado laboral. De continuar la tendencia actual, serán creados 200 millones de empleos adicionales para 2018, esto es inferior a la cifra necesaria para absorber el número creciente de trabajadores que ingresan al mercado laboral.

Los jóvenes siguen siendo los más afectados por esta recuperación débil y desigual, ya que se calcula que en 2013 alrededor de 74,5 millones de jóvenes de entre 15 y 24 años de edad han estado desempleados, casi un millón más que el año anterior. La tasa mundial de desempleo juvenil ha aumentado hasta el 13,1 por ciento, un valor tres veces superior al de la tasa de desempleo de los adultos. De hecho, la relación entre desempleo juvenil y desempleo de los adultos ha alcanzado un máximo histórico, registrando valores particularmente altos en el Oriente Medio y África del Norte, así como en algunos países de América Latina, el Caribe y Europa Meridional

Considerando el mismo estudio de un año atrás,²⁰ publicado también por OIT, desde el 2013 las tendencias de empleo arrojan datos alarmantes sobre el empleo juvenil. El informe menciona además, cómo las tasas de desempleo juvenil elevadas y en aumento han fomentado las preocupaciones sobre una «generación perdida» con consecuencias negativas a largo plazo tanto para los mismos jóvenes como para la economía en general.

¹⁹ <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/lang--es/index.htm>

²⁰ <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2013/lang--es/index.htm>

Para favorecer el empleo, acuerdos entre gobiernos, trabajadores y empleadores en la Conferencia Internacional del Trabajo de junio 2012 consideraron, además de las políticas macroeconómicas, tres tipos de intervenciones:

- Incrementar la empleabilidad de los jóvenes a través de medidas como reforzar los vínculos entre la educación, la formación y el mundo del trabajo, incluyendo las pasantías; mejorar el acceso de los jóvenes a la información sobre las oportunidades profesionales, apoyar la búsqueda de empleo y los sistemas de garantías para los jóvenes;
- Estimular la iniciativa empresarial de los jóvenes;
- Promover las normas del trabajo y los derechos de los jóvenes garantizando que disfruten de igualdad de trato y se les concedan sus derechos en el trabajo, incluyendo el derecho de sindicalización y a la negociación colectiva, garantizándoles una protección social adecuada.

4.2 Escasez de Talento para cubrir puestos Vacantes

En un extremo encontramos tendencias actuales crecientes de desempleo, que afectan de manera significativa a jóvenes que comienzan a participar activamente en el mercado laboral. Por contraposición, un relevamiento relacionado con la demanda laboral, deja en evidencia que no sólo debemos concentrarnos en los aspectos macroeconómicos como factores causales de los indicadores desfavorables del empleo.

La Encuesta de Escasez de Talento²¹, realizada por la Consultora Manpower, identifica la proporción de empleados que reportan dificultad para cubrir posiciones dentro de su organización, informando qué posiciones son más difíciles de cubrir según los empleadores, e identificando deficiencias en los candidatos que impiden que los empleadores cubran las posiciones.

Los resultados de la encuesta arrojan que de los 38.618 empleadores que participaron de la encuesta de 2013, más de uno entre tres reportaron dificultades para cubrir posiciones como resultado de la falta de candidatos adecuados; el 35% que reporta escasez representa la mayor proporción desde 2007, justo antes de la recesión global. El grado de dificultad para cubrir puestos, debido a la falta de talentos, en diferentes países del

²¹ <http://www.manpower.com.ar/downloads.asp>

mundo tiene un promedio del 35%, siendo agravado el índice en Argentina, dónde se encuentra por encima del promedio, con una dificultad del 41%.

4.2.1 ¿Porqué los empleadores tienen problemas para cubrir posiciones?

La encuesta también recopila información que ayuda a explicar las razones por las cuáles los empleadores tienen dificultad para conseguir cubrir los puestos disponibles en las organizaciones.

Aproximadamente uno de cuatro empleadores (24%) a nivel global reporta que la falta general de experiencia es la raíz de la escasez de talentos que enfrenta, mientras que uno de cada cinco empleadores (19%) dice que los candidatos carecen de las habilidades de empleabilidad requeridas o las “habilidades blandas”. Dentro de las llamadas habilidades blandas, se identificaron deficiencias en aspectos tales como entusiasmo, motivación, habilidades interpersonales, profesionalismo, flexibilidad y adaptabilidad.

4.2.2 Impacto en la Organización

Los resultados obtenidos también permitieron conocer cómo consideran los empleadores que la escasez de talento, puede afectar el desempeño de la organización. En el siguiente cuadro, se observan los resultados obtenidos a nivel global:



Figura 3: Impacto en la organización – Fuente: Encuesta de Escasez Manpower

En el gráfico observamos que la causa más importante es la disminución de la capacidad para atender adecuadamente a los clientes, reportada por 43% de los

empleadores. Seguido por un 39% de empleadores que manifiestan que la escasez de talento reduce la competitividad y la productividad en general. Así como también, existen otros aspectos que se presentan de manera significativa a la hora de evaluar las consecuencias de la falta de talento en la oferta laboral. De acuerdo al 25% de los empleadores, la escasez de talento resulta en una mayor rotación del personal, mientras que el 22% cree que la escasez de talento puede reducir la creatividad y la innovación, o bien, en proporción similar, otros empleadores manifiestan que la consecuencia destacada es un aumento en los costos de compensación. Un 21% de empleadores menciona también, el efecto que se genera en detrimento del compromiso y la moral del empleado.

Estos datos nos muestran que las desigualdades observadas en el mercado laboral, no sólo apuntan a problemas macroeconómicos, por falta de generación de empleos, sino que, existen también, puestos vacantes en instituciones que no pueden cubrirse con facilidad por falta de candidatos idóneos. Reflejando la necesidad e importancia de gestionar planes y programas que ayuden a la formación, capacitación y desarrollo de los jóvenes, como principales afectados, y como responsables de la generación de valor en todo tipo de organizaciones que existieren en los próximos años.

.3 ¿Qué Buscan las Organizaciones?

Para conocer en detalle la aplicación y funcionamiento de los Programas de Jóvenes Profesionales vigentes en las organizaciones, se realizó un relevamiento de las principales características de los mismos, en 5 grandes y reconocidas empresas:

- 4.3.1 Empresa: Coca Cola Andina Argentina
- 4.3.2 Empresa: Grupo Arcor S.A.
- 4.3.3 Empresa: Grupo HOLCIM
- 4.3.4 Empresa: Unilever de Argentina S.A
- 4.3.5 Empresa: Cervecería y Maltería Quilmes SAICA Y G

El relevamiento consiste en la obtención de datos a través de diferentes medios:

- Entrevistas a responsables del desarrollo de programas en cada organización
- Contenidos expuestos a través del sitio WEB oficial de cada compañía.

A continuación se presenta la información relevada:

4.3.1 Empresa: **COCA COLA ANDINA ARGENTINA**²²

Coca Cola Andina Argentina es un embotellador perteneciente al Grupo Andina, sociedad anónima abierta, que se dedica principalmente a la producción, distribución y comercialización de los productos de Coca-Cola a través de operaciones en Chile, Brasil y Argentina.

Su misión es ser líderes en el mercado de las bebidas analcohólicas, desarrollando una relación de excelencia con sus clientes, proveedores y colaboradores. Para lograr eficiencia, sustentabilidad y excelencia, pilares fundamentales de la cultura organizacional, se llevan a cabo diversos programas que permiten contar con colaboradores talentosos.

Nombre del Programa: “Programa de Jóvenes Profesionales”

Características: El programa, que se realiza desde el año 2004 como un programa formalizado, fue realizado consecutivamente todos los años desde su inicio hasta el año 2008, cuando se discontinuó y se tomo la decisión de llevarlo a cabo como un programa bi anual, dando comienzo durante el mes de Julio.

El programa tiene una duración total cinco meses, incluyendo tres meses de selección, un mes de inducción para dar conocimiento del negocio y un mes de rotación entre las distintas áreas asociadas a un proyecto.

El área responsable del Proyecto es Recursos Humanos, principalmente el sector de Capacitación y Desarrollo. Sin embargo, también participan de forma activa en la selección de colaboradores, diversas áreas de la empresa que son destino de los nuevos profesionales ingresantes.

Objetivo: Lograr la vinculación entre la Universidad con las Organizaciones, uniendo el ámbito teórico con la aplicación práctica del conocimiento .

Etapas del Programa:

1) Reclutamiento

²² Entrevista a Ex Jefe de Capacitación y Desarrollo RRHH – Anexo Pág. 99

El proceso comienza con la definición de áreas claves del negocio que están desprovistas de Talentos, o bien aquellas que tienen fuertes y valiosos talentos que pueden irse y dejar al área con vacantes. El proceso de selección se lleva a cabo a través de una empresa tercerizada. Se realiza una alianza con empresas expertas en selección.

Lo primero que las mismas hacen es ir a buscar activamente candidatos a las Universidades. El motivo principal es que Coca Cola, no está posicionada en la mente de los estudiantes como una de las principales empresas en donde les gustaría trabajar cuando egresen.

Se presentan aproximadamente 600 postulantes a los que la agencia les realiza un primer filtro a través de entrevistas telefónicas que sirven para cotejar y determinar la veracidad de los currículum vitae. Durante la entrevista también se detecta el nivel de inglés de los postulados mediante una breve conversación en el idioma.

Este primer proceso, finaliza con la elección de 100 candidatos a participar de los próximos pasos.

2) Assesment

El Assesment, que funciona como entrevistas masivas o dinámicas de grupo, consiste en una jornada de trabajo que tiene un día de duración. En la misma se realizan diversas actividades con grupos de candidatos y se los evalúa en ciertas competencias claves. En la jornada se subdivide a los candidatos en grupos de 15 a 20 personas. Por lo que se realizan varios Assesment durante el proceso para evaluar los 100 candidatos.

Los participantes y evaluadores son grupos conformados por 2 observadores pertenecientes a la Consultora contratada, 2 observadores pertenecientes al área de recursos humanos de la organización y 2 observadores de áreas que son demandantes de los candidatos para puestos laborales. Durante la jornada los candidatos deben: Realizar una presentación personal que incluye una consigna desafiante, como por ejemplo presentarse a través de un objeto, o contar una situación difícil vivida. Además se realizan distintos juegos, ejercicios, y entrevistas a los candidatos.

A. Realización de Ejercicios:

- I. Caso a resolver de negocios, con resolución de problemas reales de la organización.

Observadores: Focalizan la atención en la dinámica del grupo, comunicación, relaciones, resolución del caso, manejo del tiempo y resultados obtenidos.

- II. Ejercicio Lúdico: Se presentan consignas de trabajo en equipo, en forma de juego como por ejemplo la construcción de una torre linda, alta y firme.
Observadores: Focalizan la atención en actitudes de liderazgo, creatividad, innovación, manejo de recursos disponibles.

El equipo de observadores maneja para cada candidato una planilla de evaluación por cada ejercicio. Esta planilla tiene doble entrada, filas correspondientes a candidatos, y competencias en las columnas, permitiendo evaluar cada candidato en cada competencia a través de los diferentes ejercicios.

B. Entrevistas:

En el final de la jornada, se realiza una puesta en común con los observadores y se seleccionan los candidatos que pasarán a la siguiente ronda. Aquellos que generan dudas, se definen a través de una entrevista Individual, sirviendo también para chequear expectativas del candidato con la oferta de la organización. Luego se realiza una devolución al grupo que quedó para la siguiente etapa y a los que no quedaron. De acuerdo al día y a cómo se desarrolló la jornada pueden quedar 2 candidatos o bien 10, dependerá de la dinámica de grupo generada. A la etapa siguiente, pasan sólo 30 candidatos.

En esta instancia se comunica a los candidatos que la empresa a la cual están postulados es Coca Cola Andina Argentina.

3) Entrevistas Individuales

Entrevistas con Recursos Humanos: Los candidatos que llegaron a esta instancia, participan de una entrevista individual con Recursos Humanos. Principalmente la entrevista es del tipo técnica, y permite evaluar las competencias del candidato y los conocimientos a través del método de incidentes críticos, es decir, consultando diferentes situaciones vividas por el entrevistado y la manera de desenvolverse en las mismas.

Entrevistas con responsables de área: Luego de la entrevista con recursos humanos, se seleccionan 3 candidatos para cada puesto en las diferentes áreas, a los que se les realiza una entrevista con los responsables de la línea, es decir con las áreas destino de los postulantes y con otro superior jerárquico.

4) Psicotécnico y pre ocupacional

El paso siguiente es enviar a los candidatos elegidos, generalmente dos por área a un examen psicotécnico y posteriormente a un pre ocupacional.

5) En la organización

Una vez que los candidatos son elegidos para formar parte de la organización, se les realiza un contrato permanente, de tiempo indeterminado, con un periodo de prueba de 3 meses. Esta forma de contratación difiere de la práctica del mercado, ya que otras organizaciones contratan a los jóvenes profesionales por un plazo fijo y luego renuevan el contrato. En la organización el programa de jóvenes profesionales continúa con una serie de etapas:

Bienvenida: Desayuno de presentación con el Gerente General de la compañía, y con Jóvenes Profesionales de programas anteriores.

Conocimiento del Negocio: Los jóvenes dedican un mes a conocer los diferentes procesos del negocio, y las diferentes unidades comerciales y administrativas.

- 2 Semanas de Jornadas en la Planta de Córdoba: En donde participan de encuentros y charlas con los gerentes responsables de cada área.
- 1 Semana de Jornadas en la Oficina Comercial de Rosario. Conociendo los procesos y también incluyendo salidas con Preventistas, Repositores y Fleteros.
- 1 Semana de Jornadas en la Oficina Comercial de Mendoza. Conociendo los procesos y también incluyendo salidas con Preventistas, Repositores y Fleteros.

Designación de Proyecto: Cada colaborador tiene un área destino definida, y en base a ello se asigna un proyecto de trabajo que deberá completar en los próximos meses. Para hacerlo, se efectúa un programa de rotación entre diferentes áreas de la organización relacionadas con su proyecto. Durante este tiempo deberá recopilar información de interés que pueda servirle para la finalización y presentación del trabajo.

Durante esta etapa se asigna un tutor que será su futuro jefe, quien lo acompañará y guiará en la realización del proyecto y realizará la evaluación de desempeño del colaborador.

Perfil Buscado:

Requisitos preliminares:

- Estudiantes hasta 26 años de edad
- Estudiantes próximos a recibirse (a 6 meses aproximadamente)
- Carrea realizada en tiempo y forma de acuerdo a cada universidad
- No vinculados a otra práctica profesional
- Sin experiencia laboral (si se incluyen pasantías)
- Promedio superior a 7.5
- Carreras: Dependerá de las necesidades puntuales en cada edición del programa, generalmente: Ingenierías (Química, eléctrica, electrónica, electromecánica, Industrial, Sistemas) Licenciados en Economía; Administración; Recursos Humanos; Comunicación; Contador Público

Competencias deseadas:

- **Orientación al Cliente:** Capacidad para resolver las inquietudes que les son solicitadas, entender la necesidad y entregar soluciones adecuadas. Se evalúa a través de entrevistas por incidentes críticos.
- **Orientación a los Resultados:** Capacidad de utilizar los recursos disponibles y lograr los objetivos. Manejo del tiempo. Evaluado a través de entrevistas por incidentes críticos.
- **Orientación al Aprendizaje:** Pro actividad, actitud de apertura para incorporar conocimientos, aprendizajes nuevos, flexibilidad.
- **Liderazgo:** Capacidad para llevar a otras personas hacia el logro de objetivos, para ejercer direcciones de acción sobre un grupo de gente, fomentar el trabajo en equipo y la dinámica de grupo. Se busca un liderazgo proyectado.
- **Comunicación:** Capacidad para interrelacionarse, expresarse y hacerse entender y comprender a otros.
- **Sociabilidad:** Pertenencia a grupos de interés extra laborales, participación en proyectos humanitarios, deportes, hobbies, como escenario de desarrollo de múltiples competencias.
- **Trabajo en Equipo:** Sociabilidad, comunicación interrelaciones con otras personas. Se busca candidatos que equilibren el conocimiento técnico con habilidades no técnicas o competencias blandas mencionadas.

4.3.2 Empresa: GRUPO ARCOR²³

ARCOR, empresa multinacional, líder en el rubro alimenticio, lleva a cabo un programa exclusivo de reclutamiento y selección de jóvenes profesionales que tiene como objetivo contribuir a desarrollar el potencial de los jóvenes, en sus habilidades técnicas y actitudinales. Así como también, preservar la excelencia del capital humano organizacional como diferencia competitiva. ARCOR busca formar profesionales para ocupar posiciones de conducción en un mediano plazo.

Nombre del Programa: “Jóvenes Profesionales”

Características del Programa: El programa se realiza consecutivamente todos los años en el mes de Septiembre, a partir del año 2010, en el cual se formalizó como un programa específico y se sistematizó.

El área responsable de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y posterior rotación de jóvenes, es Recursos Humanos, sector de desarrollo organizacional. Todo el proceso tiene una duración de 3 meses, instancia de selección y 12 meses de rotación por dos dependencias distintas dentro del grupo.

Objetivo: El objetivo del mismo, es cubrir la necesidad de Talento en las distintas áreas de la organización.

Etapas del Programa:

1) Definición de Puestos a Cubrir

El primer paso del proceso consiste en la definición de posiciones a cubrir a través del Programa de Jóvenes Profesionales. Dependerá de las necesidades actuales de las distintas áreas de la compañía, la cantidad de puestos disponibles para cubrir con jóvenes profesionales. Una vez definidos los puestos, se busca confeccionar el Perfil deseado del candidato al puesto.

2) Reclutamiento:

²³ Entrevista a ex Jefe de Recursos Humanos Corporativo – Anexo Pág. 104
http://arcor.com.ar/NovedadesDetalle_ES.aspx?id=10

El reclutamiento se realiza a través de avisos sobre el programa de J.P. en portales de empleo tales como *Bumeran* y *Zona Jobs*.²⁴ También se invita a postularse a través de la página web de la compañía. Los principales destinatarios son alumnos de Universidades de alto interés, entendiéndose como tales, aquellas universidades prestigiosas y que se encuentran cerca de la operación (ciudades donde se encuentran oficinas comerciales, o plantas productivas). Además se hace énfasis en Universidades donde se dictan las carreras que representan los perfiles buscados por la organización.

El principal mensaje de comunicación se asienta en la búsqueda de estudiantes que tengan pasión por lo que hacen, lo que estudian y que tengan compromiso a la hora de llevar adelante sus tareas.

3) Entrevistas Telefónicas

El Proceso de selección se hace a través de una compañía tercerizada, especializada en Selección de Personal.

La compañía proveedora de este servicio se encarga principalmente de realizar las entrevistas telefónicas, que se convierten en un primer filtro de postulantes. A través de estas entrevistas se conoce a los candidatos por sus relatos, se verifica el currículum, y se hace un test de idioma inglés manteniendo una conversación.

De los 5000 postulantes, al pasar la entrevista telefónica quedan aproximadamente 800 candidatos en carrera, a los cuales se profundiza una entrevista adicional. Los candidatos que pasan a una segunda ronda son 200.

4) Entrevistas Individuales

Los candidatos son invitados a realizar entrevistas individuales con los miembros de la consultora y personal del área de recursos humanos responsable en la organización.

5) Assesment

Los candidatos son invitados a una jornada de un día de duración en donde se realizan actividades de simulación del negocio. Se presentan casos de negocio que deberán solucionar a través de dinámicas de grupo. Además se les realizan diferentes

²⁴ Portales de Empleo: Bumeran:
Zona Jobs: <https://www.zonajobs.com.ar/p/>

test psicométricos proyectivos de personalidad. En la misma jornada también deberán aprobar un examen de inglés que se realiza vía web.

El equipo evaluador está compuesto por gerentes de diferentes áreas de la compañía, por consultores y personal de recursos humanos de la organización. Se forman equipos evaluadores de 7 selectores cada uno. A los candidatos se los ordena por un ranking según su puntuación en las distintas competencias.

6) Entrevistas Finales, Examen Psicotécnicos y pre ocupacional

Los candidatos seleccionados surgen del ranking por evaluación luego de la Jornada de Assesment. Entre todos los observadores se realiza la puesta en común por las puntuaciones.

Se les realiza una última entrevista donde se verifica principalmente la disponibilidad para radicarse en otro lugar del país y para trasladarse en caso de que la operación lo requiera. Una vez aceptadas las condiciones, los candidatos pasan a la última etapa que consiste en la realización de un examen psicotécnico y un examen médico pre ocupacional. No se informa hasta esta instancia si el candidato quedó seleccionado o no.

7) Ingreso a la Organización

Una vez que los colaboradores son elegidos para ingresar a la organización se les realiza un contrato a plazo fijo por 6 meses que será renovable al finalizar si cumplen con las expectativas de la compañía.

El proceso de inducción del Programa de J.P. consiste en:

- A. Recorrido de las plantas: Durante un mes, los ingresantes realizan un recorrido por las diferentes plantas productivas, conociendo los procesos, guiados por los gerentes o representantes de cada área.
- B. Destino: Se asigna a cada candidato un área destino, donde se desempeñará los próximos 6 meses. Se asigna además un tutor que los acompañará a cada uno durante todo el proceso de inducción.
- C. Trabajo de Aplicación: Cada Joven Profesional, deberá realizar un proyecto y presentarlo al finalizar los 6 meses en el área destino.
- D. Rotación: Pasados los primeros 6 meses, realiza una rotación hacia otra área, donde el colaborador trabajará los siguientes 6 meses.

Durante todo el proceso, luego del ingreso a la entidad, se les realiza evaluaciones de desempeño y se acompaña a cada joven.

Perfil Buscado:

Requisitos preliminares:

- Jóvenes de hasta 27 años de edad
- Nivel medio de inglés demostrable
- Promedio académico superior a 7 puntos
- Disponibilidad para radicarse en otra parte del país
- Disponibilidad para trasladarse durante la jornada
- Conocimiento de informática
- 60% Hombres y 40% Mujeres
- Carreras universitarias principales: Ingenierías, Licenciatura en Administración, Licenciatura en comercialización, Logística.
- Banda Salarial pre-establecida

Competencias deseadas:

- **Liderazgo Potencial:** buscando que el candidato tenga proyección para liderar equipos de trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** énfasis en las interrelaciones, la comunicación, capacidad para delegar tareas, organizarse en grupo, distribuir recursos.
- **Orientación al Cliente:** capacidad para entender las necesidades de sus clientes internos, y resolver sus inquietudes.
- **Orientación a los Resultados:** manejo de recursos para el logro de objetivos.
- **Autodesarrollo y Pro-actividad:** en las cuales se asocia el interés por aprender, la búsqueda de información, de alternativas, el escuchar al otro, el interés por el trabajo.
- **Comunicación y Control Emocional,** donde se busca un perfil que pueda expresar sus ideas de manera clara, se relacione con los pares, controle sus emociones en situaciones límites, logre empatizar con otros colaboradores.

Marketing del Programa²⁵: En la presentación realizada en el sitio WEB, la empresa expone la oferta que realiza hacia los jóvenes como medio de atraer a los mismos a participar en su programa;

ARCOR ofrece:

- Desarrollo de carrera regional e internacional
- Proyectos de alto compromiso y desafío
- Programa de capacitación exclusivo
- Puesto efectivo dentro de la organización

Plataforma WEB:

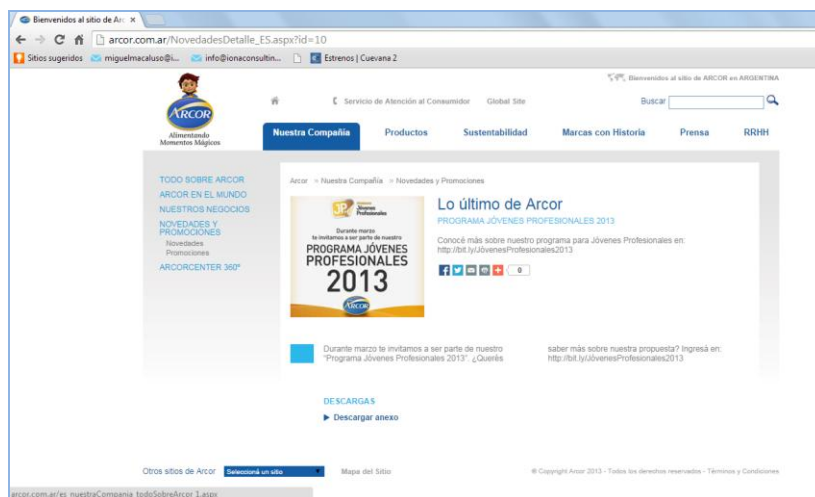


Figura 4: Programa J.P. en Plataforma WEB – Fuente: Sitio Web Grupo Arcor

²⁵ http://arcor.com.ar/NovedadesDetalle_ES.aspx?id=10

4.3.3 Empresa: Grupo HOLCIM²⁶

Holcim es una de las empresas líderes del mundo en la producción de cementos, hormigón elaborado y agregados. Perteneciente al Grupo Holcim, fundada en Suiza en 1912, tiene la visión de construir la sociedad del futuro desde las bases, contribuyendo al progreso. Holcim busca a través de diversos programas capacitar a sus empleados para que estén a la vanguardia de la industria, razón por la que no sólo se ocupa de capturar nuevos talentos, sino también de desarrollar las competencias de sus colaboradores actuales.

Nombre del Programa: Dependerá de la versión vigente, el último realizado se llamó: “Jóvenes Ingenieros”

Características del Programa: El programa se realiza hace más de 5 años, dependiendo la demanda de talento que tiene la organización; puede haber años en donde se haga en forma consecutiva, o pueden pasar dos o tres años sin realizarse. El último efectuado fue en el año 2011.

El programa tiene una duración total de 9 meses, incluyendo 1 mes de reclutamiento, 2 meses de selección y 6 meses de rotación interna.

Recursos Humanos es el área responsable de todos los programas de reclutamiento y selección organizacional, y dentro de esta área se encuentra el sector de Desarrollo Organizacional.

Objetivo: El fin principal del programa es cubrir las vacantes disponibles en la organización con jóvenes talentosos, de manera de responder a la escasez de talento que surge en la entidad.

Etapas del Programa:

1) Definición de Puestos Vacantes

El primer paso del programa para jóvenes es determinar la cantidad de puestos vacantes en la organización. Los puestos vacantes surgen debido a que se necesitan jóvenes talentosos en ciertas áreas, para formarlos y contar con sucesores de puestos, o bien se necesitan para cubrir puestos en áreas donde se detecta escasez de talento.

²⁶ Entrevista Responsable Desarrollo de Talento Organizacional – Anexo Pág. 108

2) Reclutamiento

La etapa de reclutar a jóvenes tiene 1 mes de duración aproximadamente, la misma consiste en publicar la convocatoria a través de portales de empleo, los más utilizados son *Bumeran, Zona Jobs, LinkedIn*.²⁷

La convocatoria del programa, también es emitida hacia los colaboradores de la organización a fin de que puedan enviar referencias de personas conocidas.

Se trabaja en la mayoría de los casos con recursos internos, pero cuando la actividad así lo necesita puede contratarse una consultora externa que se encargue del reclutamiento.

Se presentan a cada programa, aproximadamente 3000 jóvenes de distintas áreas del País.

3) Entrevistas Telefónicas

Las entrevistas telefónicas son el primer paso del proceso de selección. A través de las mismas se lleva a cabo el primer filtro de candidatos. En estas conversaciones con los candidatos se cotejan las características duras del perfil: carrera, modalidad de cursado, disponibilidad para radicarse fuera de la provincia, etc.

4) Entrevistas Individuales

El siguiente paso en el proceso de selección es citar a los candidatos a la organización y realizar entrevistas individuales, llamadas focales. A través de incidentes críticos (situaciones puntuales) se detectan características del perfil y el dominio de ciertas competencias.

Se chequea además en estas entrevistas la motivación del candidato, su nivel de ambición, teniendo en cuenta la claridad de su objetivo de carrera y la existencia de coherencia con la realidad.

5) Entrevistas Grupales

Durante las entrevistas grupales, los candidatos son evaluados en cuanto a su capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, logro de resultados, comunicación. Se le

²⁷ Bumeran y Zona Jobs portales de empleo citados: <http://www.bumeran.com.ar>
<https://www.zonajobs.com.ar>
LinkedIn Red de Profesionales <https://ar.linkedin.com>

presenta al grupo, diversas actividades para trabajar como presentación personal y del grupo y resolución de casos prácticos de negocio.

Esta metodología de dinámicas en grupo y casos para resolver, permite poner al candidato en situaciones concretas, evitando cualquier riesgo de simulación que podría haberse dado durante las entrevistas.

6) Entrevistas con responsables de línea

Los candidatos que están próximos a ser seleccionados son llamados a entrevistas con los colaboradores de las diversas áreas donde se cubrirán los puestos vacantes, principalmente para asegurarse la adecuación de la persona al equipo de trabajo.

7) Test Psicotécnicos y Pre ocupacionales

Una vez seleccionados los candidatos son sometidos a test psicotécnicos y pre ocupacionales para determinar su aptitud física y psíquica para ingresar a la organización.

8) Rotación

Los candidatos finalmente seleccionados, ingresan a la organización, en donde siguen un cierto curso de acciones que les permite tener un programa de inducción y formación completa sobre el negocio:

- A. Durante los primeros 6 meses los jóvenes profesionales realizan rotaciones por los distintos procesos productivos. Recorren las distintas plantas localizadas en diversos puntos del país.
- B. Asignación de tarea: A cada colaborador se le asigna una tarea, en un área específica de trabajo, que deberá concluir finalizada la rotación.
- C. Mentoring: Los jóvenes que ingresan, son acompañados en su inducción por un tutor, quien brinda sesiones de feedback evaluando su desempeño, y chequea su motivación de manera constante.

Perfil Buscado:

Requisitos Preliminares:

- Egresados de diferentes carreras (dependiendo el programa): Ingenierías Geología, Electrónica, Electromecánica, Química. Licenciatura Administración, Contador Público, Licenciatura Comercio Exterior.

- Disponibilidad para trasladarse
- Disponibilidad para radicarse en otro lugar
- Nivel de Inglés Alto
- Carrera Universitaria al día
- Promedio Superior a 7
- Experiencia anterior (Puede ser no laboral)

Competencias deseadas:

- **Trabajo en Equipo:** Coordinación de esfuerzos, coordinación de distintas tareas.
- **Liderazgo en Ejecución:** Planificación de Recursos para llegar al Objetivo. (Orientación a Resultados).
- **Adaptación al aprendizaje:** Alinearse al resto de colaboradores, moderar el carácter, recibir la crítica como constructiva.
- **Comunicación:** Habilidad para lograr que otros compren la idea propia. Habilidad para hacerse entender.
- **Involucrar e Inspirar:** Lograr la cooperación de otros, a través de una idea personal, liderar.
- **Alineación Estratégica:** Templar carácter, esperar, ajustar las expectativas y adaptar los modelos a la estrategia organizacional. Habilidad para leer la cultura organizacional y adaptarse.
- **Orientación al Servicio** (Orientación al Cliente): Cómo vender un servicio a las demás áreas de la empresa.
- **Liderazgo:** No necesariamente se les pide liderazgo por ser líderes de equipos. Se busca competencia para ser líderes de proyectos o programas.
- **Claridad de Objetivos:** Saber cuál es su plan de carrera profesional y personal. Conocer sus gustos y preferencias y su alineación con la realidad

Marketing del Programa²⁸: En la presentación realizada en el sitio WEB, la empresa expone los beneficios de trabajar en HOLCIM.

²⁸ <http://www.holcim.com.ar/trabajar-en-holcim.html>

La empresa afirma que para construir las bases del futuro de la sociedad, se esfuerzan en la búsqueda, el desarrollo y la retención de personas talentosas, con pasión por su trabajo y motivadas en conseguir los mejores resultados. Promueven la creatividad y el compromiso en los equipos de trabajo, enfocando los esfuerzos para encontrar nuevas y mejores formas de agregar valor a sus clientes.

En HOLCIM los colaboradores podrán lograr el éxito, desarrollarse como líderes, mantenerse en el cambio y construir una carrera internacional.

Imagen Sitio WEB:

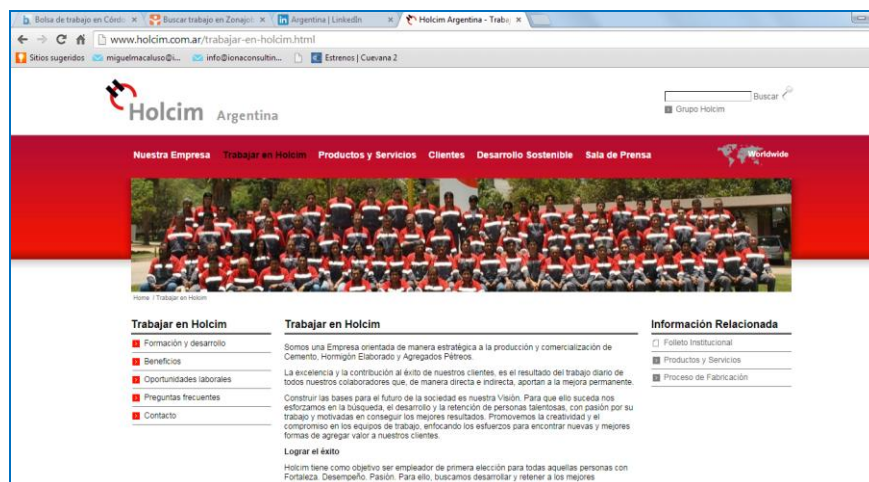


Figura 5: Trabaja en Holcim – Fuente: Sitio Web Holcim

Contenidos expuestos a través de la plataformas WEB de diferentes organizaciones:

4.3.4 Empresa: **UNILEVER DE ARGENTINA S.A.**²⁹

La multinacional presenta un programa para jóvenes profesionales, orientado a la búsqueda de los mejores estudiantes y graduados, para unirlos a su plantel de colaboradores en su programa de Futuros Líderes.

Nombre del Programa: “Programa Futuros Líderes”

Características del Programa: El programa tiene una duración de 3 años, en donde jóvenes seleccionados, trabajarán en distintas áreas de la compañía, obteniendo una formación interdisciplinaria. Durante el transcurso del programa, cada joven tendrá un line manager que evaluará su rendimiento en plazos regulares y proporcionará retroalimentación y guía para aprovechar las fortalezas y desarrollar las competencias de cada participante.

El programa se desarrolla en todo el ámbito multinacional, acotado al Cono Sur.

Etapas del programa:

1) **Reclutamiento y Selección:**

Para poder ser parte del programa deben seguirse las siguientes etapas:

1. *Formulario de Aplicación:* Es un formulario digital que se debe completar con toda la información personal.
2. *Cada postulante debe escoger un área para aplicar.* Se comunica a los jóvenes que durante del programa tendrá la oportunidad de conocer otras funciones, independientemente del área de actuación seleccionada, ya que serán parte de un equipo que trabaja en diversas áreas. Las opciones son: Marketing Supply chain; Investigación y Desarrollo; Desarrollo de Clientes; Finanzas y Recursos Humanos
3. *Test Online:* Luego de la postulación se envía a cada candidato, vía e-mail un Test, multi-habilidades que tiene una duración aproximada de 40 minutos.

²⁹ <http://www.unilever.com.ar/carreras-trabajo/graduates/application-process/index.aspx>

4. *Entrevista Virtual:* Se realiza virtualmente una entrevista con cada candidato.
5. *Entrevista Grupal / Individual:* Se invita a cada candidato a pasar un día en las oficinas de Unilever. Se lo evalúa junto a otros candidatos. En esa instancia se evalúa mediante la presentación de casos de negocio para resolver, ejercicios en grupos y diversas presentaciones.
6. *Entrevista Individual:* Al final se lleva a cabo con cada candidato una entrevista personal.

Perfil Buscado:

Competencias deseadas:

- **Mentalidad de Crecimiento:** Se trata de tener una actitud positiva acerca del futuro de la compañía. Se trata de tener pasión por ganar.
- **Foco en el Cliente y Consumidor:** El foco está puesto en los consumidores y en los clientes. Se trata de mirar a las marcas de la compañía a través de los propios ojos.
- **Enfoque a la Acción:** Es la velocidad y el sentido de urgencia a la hora de tomar decisiones, asumiendo riesgos de manera inteligente, simplificando la agenda, eligiendo las prioridades cuidadosamente.
- **Responsabilidad:** Significa asumir la responsabilidad por los objetivos propios y ayudar también a otros a cumplir los suyos.
- **Construcción de Talento y Equipos:** Se trata de la pasión por las personas. Es contar con los mejores recursos en las posiciones adecuadas. Se trata de darles a las personas amplia capacidad de acción y reconocer sus aportes. Es invertir en el desarrollo de las personas, brindándoles feedback y tareas que impliquen desafíos.

Marketing del programa:³⁰ El programa es presentado en detalle en la plataforma WEB de la entidad. En la misma, se permite a cada usuario aplicar al programa, explorar en detalle de qué se trata, y conocer cómo se lleva a cabo el proceso de selección.

³⁰ <http://www.unilever.com.ar/carreras-trabajo/graduates/application-process/index.aspx>

Además se incluye un video presentación del programa que menciona el perfil buscado: Jóvenes que respondan a querer trabajar en una compañía que presente desafíos constantes, cuide el medio ambiente, se comprometa con su comunidad, sea flexible, en donde el jefe se convierta en coach, donde cada colaborador busca más que un simple trabajo.

Imagen Sitio WEB:



Figura 6: Imagen Plataforma WEB – Fuente: Sitio Web Unilever de Argentina S.A.

4.3.5 Empresa: **MALTERIA Y CERVECERÍA QUILMES**³¹

Cervecería y Maltería Quilmes, dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas: cervezas. Cuenta desde 1991 con un exitoso Programa de Jóvenes Profesionales destinado a captar, desarrollar y formar jóvenes con potencial de crecimiento para asumir en el corto y mediano plazo cargos estratégicos. Desde sus comienzos, el Programa de Jóvenes Profesionales ha sido la principal puerta de entrada a la Compañía, formando a más de 418 jóvenes, muchos de los cuales actualmente ocupan cargos Gerenciales o de Dirección en diversos países donde la compañía tiene operaciones.

Nombre del Programa: “Programa a Jóvenes Profesionales”

Características del Programa: El programa de Jóvenes Profesionales cuenta con 10 meses de entrenamiento que permiten conocer la Compañía desde distintas perspectivas, adquiriendo experiencia en la Operación.

Etapas del Programa:

1) **Reclutamiento y Selección:**

Durante las instancias de selección cada candidato conocerá sobre la compañía y sobre cómo se realiza un proceso de selección a nivel mundial:

1. *Formulario de Aplicación:* Es un formulario digital que se debe completar con toda la información personal.
2. *Test de Razonamiento Lógico:* Cada postulante debe contestar on line un test que evalúa el coeficiente intelectual, mediante pruebas lógicas.
3. *Instancia Grupal:* Se realizan entrevistas en forma grupal en donde deberán resolver diferentes casos de negocios.
4. *Entrevista Individual:* A medida que avanza en el proceso de selección cada postulante tendrá una entrevista personal con los responsables del programa.

³¹ <http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/carrera/programa-jovenes-profesionales>

5. *Instancia Grupal*: Se evalúa el comportamiento y resolución de un caso de negocio simulado, realizado en forma grupal.
6. *Panel*: en conjunto con la alta gerencia de la entidad se realizan entrevistas a cada candidato.
7. *Elección de candidatos*: A través de las diferentes evaluaciones se seleccionan los candidatos para incorporarlos a la organización.

Gráfica del proceso:

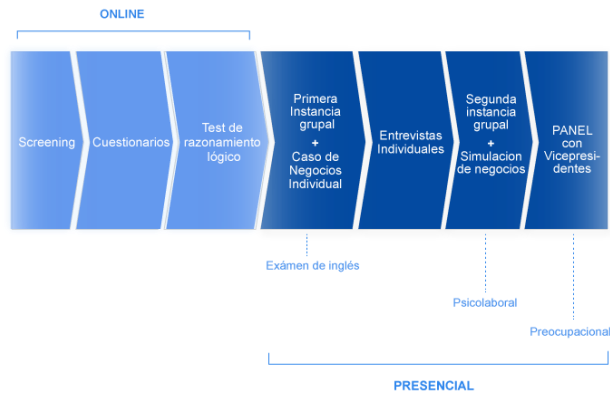


Figura 7: Proceso de Selección – Fuente: Sitio Web Quilmes

2) Rotación en diversas áreas

Gráfico de Rotaciones



Figura 8: Rotación – Fuente: Sitio Web Cervecería y Maltería Quilmes

- a. **Entrenamiento:** En los 5 meses iniciales los jóvenes desarrollarán una visión estratégica del negocio en las distintas áreas de la compañía: Industrial, Ventas y áreas Staff. En la segunda etapa del programa los candidatos realizan un entrenamiento específico en un área de interés durante 5 meses. Durante estos 10 meses, los seleccionados tienen instancias de seguimiento con recursos humanos y los vicepresidentes de la compañía. A lo largo del programa, reciben un plan de capacitación específico, gestionado en conjunto con la compañía por consultoras de primer nivel. Además participan de la Inducción Global en St Louis, Estados Unidos, donde se reúnen con los Trainees del mundo ABInBev.
- b. **Primera posición:** Luego de estos 10 meses de entrenamiento, los Jóvenes Profesionales son asignados a sus primeras posiciones dentro de la estructura de la Compañía. El objetivo de esta primera asignación es consolidar los conocimientos adquiridos en las etapas previas y comenzar a construir la base para futuras posiciones.

Perfil Buscado:

Requisitos Preliminares:

- Hasta 27 años de edad
- Graduados universitarios o próximos a graduarse
- Buen promedio académico
- Disponibilidad de traslado
- Sólidos conocimientos del idioma Inglés
- No se requiere experiencia laboral previa

Competencias deseadas:

- **Capacidad de Liderazgo**
- **Orientación a los Resultados**
- **Pasión por lo que hacen, proactividad**
- **Habilidad para inspirar a quienes tienen a su alrededor**
- **Orientación al aprendizaje:** Jóvenes curiosos con ganas de aprender

Marketing del programa³²: A través de la Plataforma WEB se pueden conocer todos los detalles del programa, además de tener un conocimiento sobre la organización,

³² <http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/carrera/programa-jovenes-profesionales>

productos que comercializa, canales de distribución, marcas, y programas que lleva a cabo. En la plataforma la entidad presenta los beneficios que se obtienen perteneciendo a una compañía reconocida mundialmente, detallando:

- Trabajar en la cuarta compañía más grande del mundo en la industria de consumo masivo
- Ser parte de un ambiente dinámico, divertido y multicultural
- Posibilidad de formarte con profesionales de primer nivel y crecer en la medida de tu propio talento
- Un sueldo muy competitivo a nivel mercado y los mejores beneficios
- Un Bono anual
- Un Programa de entrenamiento y capacitación con consultoras y universidades de primer nivel
- Gratis de producto todos los meses.
- Servicio de comedor.

Imagen Sitio WEB:








Figura 9: Imagen Sitio WEB – Fuente: Sitio Web UNILEVER

4.4 Perfil Ideal de Jóvenes Profesionales

Para comprender lo que están buscando las empresas en la actualidad a la hora de seleccionar a sus colaboradores jóvenes y talentosos, compararemos los resultados obtenidos en la investigación.

Cuadro comparativo competencias deseadas:

	 COCA COLA Andina Argentina	 Grupo ARCOR	 Grupo HOLCIM	 UNILEVER de Argentina	 Maltería y Cervecería QUILMES
COMPETENCIAS CLAVES (*)	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	LIDERAZGO EN EJECUCIÓN	ENFOQUE A LA ACCIÓN	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
	ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	AUTODESARROLLO	ADAPTACIÓN AL APRENDIZAJE	MENTALIDAD DE CRECIMIENTO	ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE
	LIDERAZGO	LIDERAZGO POTENCIAL	LIDERAZGO	RESPONSABILIDAD	LIDERAZGO
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	FOCO EN EL CLIENTE	
	TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO	CONSTRUCCIÓN DE TALENTO Y EQUIPOS	
	COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN Y CONTROL EMOCIONAL	COMUNICACIÓN		
	SOCIABILIDAD		INVOLUCRAR E INSPIRAR		HABILIDAD PARA INSPIRAR
		PROACTIVIDAD			PROACTIVIDAD
			ALINEACIÓN ESTRATÉGICA		
			CLARIDAD DE OBJETIVOS		

(*) Competencias mencionadas por la organización

Figura 10: Cuadro comparativo competencias claves – Fuente: Elaboración propia

Puede observarse en el cuadro precedente, que las organizaciones coinciden en su visión respecto a la mayoría de competencias que consideran claves, y sobre las cuales basan sus modelos de selección de candidatos.

Se busca en jóvenes recién egresados o próximos a egresarse, que además de contar con sólidos conocimientos técnicos en la materia correspondiente a su especialidad, cuenten con actitudes, conocimientos, habilidades y valores que les permitan marcar la diferencia. Las principales competencias evaluadas por las organizaciones refieren a:

- **Orientación a los Resultados:** Capacidad para lograr los objetivos definidos, utilizando todos los recursos disponibles de manera eficiente y eficaz. Esta habilidad no solo implica el resultado obtenido, sino también el camino recorrido para llegar al mismo, la planificación de acciones, tareas y la utilización racional del tiempo.
- **Orientación al Aprendizaje:** Aptitud y actitud para aceptar críticas, interés por el conocimiento, interés por realizar nuevas tareas. Actitud para preguntar, preguntarse, interactuar con otros colaboradores, y enriquecer el trabajo propio a través de las sugerencias de colegas, jefes y empleados.
- **Liderazgo:** Capacidad para dirigir personas hacia el logro de objetivos. Habilidad para que los diferentes miembros de un equipo o grupo de trabajo interactúen entre sí, estableciendo una dinámica de grupo eficiente, que les permita obtener los resultados deseados.
- **Orientación al Cliente:** Habilidad para comprender las necesidades y requerimientos de colaboradores de otras áreas, o en el mismo equipo y entregar soluciones que cumplan con sus expectativas.
- **Trabajo en Equipo:** Sentido de pertenencia a un grupo de trabajo, habilidades de comunicación, relaciones interpersonales, división de tareas, coordinación y cooperación entre los miembros de un equipo.
- **Comunicación:** Capacidad para establecer conversaciones efectivas, logrando que el mensaje emitido logre los resultados deseados. Habilidad para entenderse con los demás miembros de la organización. Utilización del lenguaje verbal y no verbal para lograr coordinación de acciones.
- **Claridad de Objetivos:** Capacidad de reconocer metas personales, alinearlas a las metas profesionales, y comunicar eficientemente los objetivos. Conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes. Claridad de definición en pasos a seguir, convicción y coherencia en las metas futuras y acciones del presente.
- **Pensamiento Lógico-Analítico:** Habilidad para conceptualizar y aplicar razonamiento a problemáticas nuevas. Capacidad de interrelacionar variables, pensar de manera creativa, buscar soluciones a los problemas identificados.

Podríamos graficar el perfil de un candidato ideal de un Programa de Jóvenes Profesionales de la siguiente manera:

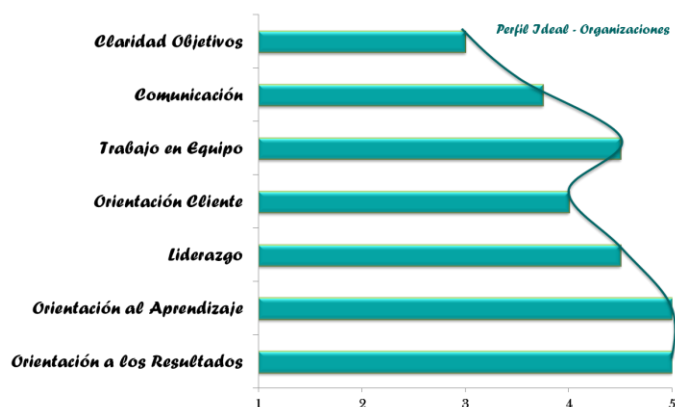


Figura 11: Competencias Claves para Organizaciones – Fuente: Elaboración propia

Durante las entrevistas e investigación a las distintas multinacionales, se indagó en primer lugar, sobre aquellas competencias que buscaban en los jóvenes al momento de incorporarlos a su organización, y en segundo lugar se buscó establecer un orden de prioridad entre las mismas. Se identificaron dentro de las competencias mencionadas, aquellas consideradas claves, necesarias y deseadas. Esto nos permitió crear el gráfico precedente, seleccionando las principales competencias para acercarnos al perfil ideal. Se organizaron estos aspectos de acuerdo a un puntaje que varía de 1 (deseadas) a 5 (claves), quedando intermedias aquellas habilidades necesarias para un buen desempeño profesional.

Este gráfico nos permite idear un perfil al cual un joven recién egresado debería aspirar a conseguir en materia de competencias profesionales, si su objetivo es participar en programas específicos de multinacionales, o desarrollarse profesionalmente en este campo.

En el próximo capítulo, trabajaremos con los resultados sobre relevamiento del nivel de estas competencias en los Jóvenes egresados o próximos a egresarse en las carreras Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía, dictadas en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Córdoba.

Capítulo 5: Competencias de Jóvenes Profesionales en la actualidad

5.1 ¿Cómo medimos las competencias en jóvenes?

En el presente capítulo presentaremos el estudio efectuado a estudiantes universitarios próximos en graduarse y jóvenes recientemente graduados, con el fin de conocer el nivel de competencias claves que cada uno de ellos posee. A través del análisis de los datos obtenidos podremos conocer la situación actual competitiva de los jóvenes en materia de competencias llamadas “blandas”.

Para conocer el nivel de cada competencia, se realizaron las siguientes actividades:

- 1) Definición de competencias a evaluar: en el capítulo anterior mencionamos las competencias claves requeridas por organizaciones multinacionales en sus programas de Jóvenes Profesionales. Las mismas se tomaron como base para la evaluación.
- 2) Elección de técnicas de medición de competencias: Se trabajó con profesionales de psicología gestáltica, con la elección de métodos que permiten obtener mediciones de competencias en jóvenes. Entre los métodos utilizados se encuentran: entrevistas, test de lógica, test proyectivos de personalidad, juegos lúdicos, simulaciones de casos.
- 3) Aplicación de técnicas: Se llevó a cabo un Assesment (Jornada de trabajo) durante el cual se aplicaron las diversas técnicas mencionadas, en dos grupos de 15 estudiantes y jóvenes graduados. Todo participante fue evaluado en cada competencia para obtener su perfil competitivo.
- 4) Realización de informes: Se efectuó para cada individuo un informe de resultados en cada una de las competencias.
- 5) Comparación de resultados: Con los datos obtenidos, se trabajó en la comparación del perfil ideal buscado por las organizaciones y el perfil actual evaluado en jóvenes.

5.2 Definición de Competencias

Las competencias que serán evaluadas en los jóvenes son:

- Orientación a Resultados
- Orientación al Aprendizaje
- Liderazgo
- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Claridad de Objetivos
- Aptitudes Analíticas

Cada una de las competencias mencionadas que fueron explicadas en el capítulo anterior, corresponde a los requisitos expuestos por las organizaciones durante el trabajo de investigación llevado a cabo.

5.3 Elección y Aplicación de Técnicas de Medición

En el capítulo 2 del presente trabajo, fueron expuestos diversos métodos de medición de características psicológicas del hombre que aplicamos para evaluar competencias en jóvenes:

Encuesta Personal: cada participante contestó una encuesta con datos personales y algunas características que permitieron comprender mejor los resultados y realizar un análisis de información por segmentación.

Aplicación de Test: Se realizaron diversos test: Test de Dominó (Lógica), Test HTP, Test de la Figura Humana, preguntas y dinámicas basadas en gestión por Competencias (personalidad).

Lúdico: Se realizaron dos juegos temáticos para evaluar la dinámica del grupo.

Cada técnica mencionada se llevó adelante durante una jornada completa de 5 horas, a través del método de Assesment.

5.3.1 Assesment:

Para medir las competencias realizamos una jornada, similar a las desarrolladas por las organizaciones durante sus procesos de selección de jóvenes profesionales. Esta

técnica nos permitió evaluar los resultados que obtendrían las empresas, y efectuar conclusiones sobre lo que ocurriría si todos nuestros estudiantes o recién egresados, participaran en este tipo de procesos.

Durante la jornada buscamos replicar las técnicas y métodos utilizados por empresas, y evaluar los resultados, comprendiendo aspectos claves necesarios para el entrenamiento profesional integral, desde la formación universitaria.

Cada Jornada consistió en:

- 15 Participantes, totalizando 30 casos entre ambas jornadas.
- Evaluadores: Licenciadas en Psicología Gestáltica, Licenciada en Recursos Humanos especialista en selección de personal, Contador y Coach ontológico profesional, como comité evaluador.

Cronograma de actividades³³

- Presentación y propósito del Assesment
- Cuestionario inicial personal
- Presentación personal
- Test de Personalidad “Dibújate a ti mismo”
- Test de Personalidad HTP – Casa, árbol, persona
- Desarrollo de Test de “Dominós” - lógico analítico
- Juego de trabajo en equipo- “Juego de la vida”
- Juego de Liderazgo y trabajo en equipo – “Pelotas”
- Cierre

5.4 Resultados Obtenidos

El trabajo en conjunto con el equipo evaluador, nos permitió evaluar a cada participante en cada competencia, a través de las distintas actividades realizadas, y conformar un promedio de los resultados obtenidos.

Cada evaluador completo una planilla de evaluación de doble entrada, candidatos o participantes por un lado, y competencias a evaluar por el otro. La escala en cada competencia varía de 1 (menor presencia de rasgos destacados en esa competencia) a 5 (existencia de comportamientos que reflejan la competencia).

Así, cada participante obtiene un puntaje personal por cada competencia, que además es comparado al promedio del grupo evaluado.

³³ En el anexo se presenta un apartado con el detalle de las actividades realizadas en el Assesment.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación como promedio de calificaciones del grupo de estudiantes objeto de medición:

Puntuación	Competencia	% Sobre Promedio	% Bajo Promedio
3,49	Claridad Objetivos	53%	47%
3,37	Orientación Resultados	47%	53%
3,19	Comunicación	50%	50%
3,10	Orientación Aprendizaje	37%	63%
3,08	Trabajo en Equipo	37%	63%
2,96	Orientación Servicio/Cliente	53%	47%
2,77	Liderazgo	50%	50%

Figura 12: Puntuación promedio por competencia – Fuente: Elaboración propia

La columna puntuación muestra el resultado de las evaluaciones promedio del total de participantes. En la derecha de la tabla se expresa el porcentaje de candidatos que se encuentran con puntuaciones por encima o por debajo de ese promedio.

De las siete competencias claves establecidas por las organizaciones, definimos aquellas críticas en cuanto al nivel detectado en los jóvenes. Como se muestra en la tabla precedente, los resultados más bajos se obtuvieron en: **Liderazgo, Orientación al Cliente, Trabajo en equipo y Orientación al Aprendizaje.**

Los niveles se mantienen en un intermedio entre la mínima y máxima puntuación. Sin embargo, existen variaciones considerables entre los distintos perfiles de estudiantes analizados.

Calificación competencias por Participante:

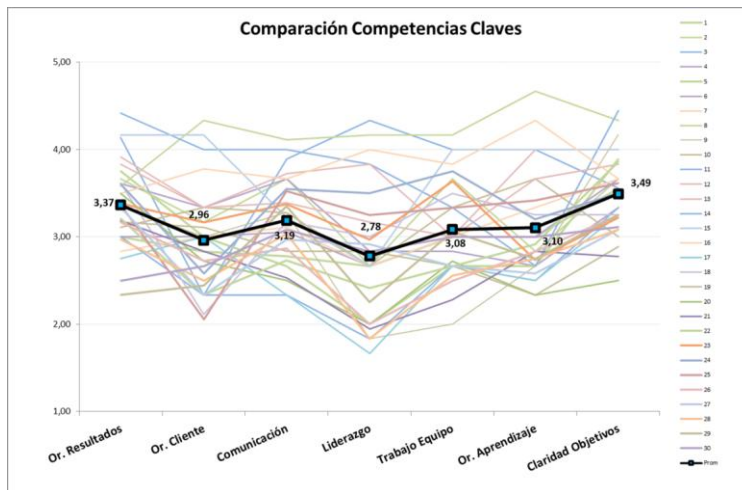


Figura 13: Puntuación competencias por participante – Fuente: Elaboración propia

Puede observarse en el gráfico precedente, lo que hemos mencionado sobre los niveles más bajos en ciertas competencias, pero también podemos observar cómo varían estas puntuaciones de acuerdo a ciertos perfiles de cada participante.

Varianza por competencia:

Competencia	Varianza
Claridad Objetivos	0,20
Orientación Resultados	0,22
Comunicación	0,22
Orientación Aprendizaje	0,36
Trabajo en Equipo	0,29
Orientación Servicio/Cliente	0,32
Liderazgo	0,53

Figura 14: Varianza por competencia – Fuente: Elaboración propia

En el caso de Liderazgo, si bien el promedio del grupo arroja un valor bajo, en relación a las demás competencias, se observa que existen algunos participantes con puntuaciones muy altas, y otros participantes con puntuaciones muy bajas. Es decir, la variación entre diferentes perfiles, es significativa. Esto nos da un puntapié para inferir que el entrenamiento en esta competencia, debe estar orientado, primero a minimizar las diferencias y lograr que los niveles bajos incrementen su capacidad, y además lograr que todos en conjunto logren incrementar sus niveles competitivos en cuanto al liderazgo y conducción de equipos.

Caso distinto se observa en la competencia de orientación a resultados, comunicación, y también en orientación al cliente, donde la mayoría de los perfiles de participantes están cercanos al promedio general. Las dos primeras son competencias con nivel más alto, y son relativamente similares entre los participantes, conservando cierta homogeneidad entre los casos; orientación al cliente es una de las variables con menor puntuación, con muchos casos cercanos al promedio y algunos extremos que incrementan la variación.

Respecto a orientación al aprendizaje podemos visualizar diferencias significativas entre perfiles con alta puntuación y perfiles con baja puntuación. Similar a Trabajo en Equipo, con la diferencia que en este último, existen más casos extremos inferiores, que en aprendizaje, donde se visualizan en el gráfico mayores participantes con puntuaciones elevadas.

Por último el comportamiento observado en el gráfico relacionado con la claridad de objetivos resultante, denota perfiles bien distribuidos en su puntuación. Desde una puntuación de 2,5 a una de 4,5 pasando por diferentes escalas graduales intermedias.

5.5 Principales factores observados por competencia:

Claridad de Objetivos:

En la mayoría de los participantes se evidenciaron indicadores de claridad en sus ideas, puntos de vista y conceptos de vida referidos al presente y al futuro. Los jóvenes muestran la capacidad de exposición de estos aspectos demostrando firmeza y seguridad en sus proyecciones. En algunos casos se identificaron estudiantes con sus proyectos o ideas claras, pero con poca seguridad o firmeza y vaguedad en las definiciones o decisiones a tomar en concordancia. Estas ideas sostenidas de manera débil y temerosa están relacionadas, según indicadores proyectivos de personalidad, con la dificultad de hacer frente ante situaciones complicadas, y con un nivel de autoestima bajo e inseguridad personal. Si bien existieron algunos candidatos con indecisiones, inseguridad, baja firmeza, y falta de nitidez, fueron en menor proporción, y no generaron caída del nivel promedio.

Estos puntos, permitieron observar buenos resultados a nivel de esta competencia, y cotejarlos con lo ideal en una organización. Ante esto cabe aclarar que es una de las competencias que las organizaciones no definieron como clave pero si necesaria. Esto hace referencia a la maduración normal considerada en jóvenes profesionales, que aun iniciando su carrera profesional no logran configurar sus proyectos y planes de una manera definida, por lo que no se les exige que así lo hagan al iniciar su vida profesional.

Trabajo en Equipo:

Cuando realizamos las observaciones sobre esta competencia, se buscaba evaluar la capacidad de los participantes para desenvolverse dentro de un grupo, expresar sus ideas y opiniones, justificar, hacerse escuchar y comprender, escuchar a los demás y accionar buscando los resultados satisfactorios para el grupo en su conjunto. En las distintas actividades, ya sea en las dinámicas propias de juegos en equipo o durante todos los ejercicios realizados, se evidenció la presencia de indicadores de personalidad que se adecúan a una buena disposición para las relaciones interpersonales, capacidad de sociabilización, equilibrio entre el contacto con uno mismo y con los demás, disfrute de

las actividades grupales, adaptabilidad, trato afectivo, empatía, construcción de relaciones sociales y posibilidad de flexibilizar posturas. Estos factores facilitan y promueven el trabajo en equipo y permiten desarrollar equipos de alto desempeño. Explicaremos entonces, porqué observamos un nivel de puntuaciones por debajo del nivel ideal. En muchos participantes del grupo investigado se detectaron niveles altos de introversión, timidez y aislamiento, que dificultan las relaciones, que expresan un grado de conformismo ante propuestas, generan baja expresión de ideas propias, tienen propensión a no confrontar ni oponerse, lo que lleva también a una baja participación y cooperación con el equipo.

Además existen jóvenes, en el otro extremo, con un alto nivel de individualismo, presencia y autoestima elevados que reflejan actitudes de superioridad, comportamientos manipuladores, comunicación impulsiva, propensión a querer manejar todas las situaciones y tener el control. Y una sobre exposición por encima del resto de compañeros. Estos puntos si bien no existieron en todos los candidatos, ni todos en la misma persona, no ayudan a fortalecer las relaciones en el grupo y a crear equipos funcionales. Es importante desarrollar un nivel de participación, colaboración, comunicación y relaciones interpersonales adecuadas que permitan a un equipo desempeñarse exitosamente.

Liderazgo:

Esta competencia es una de las que posee menor nivel en los participantes evaluados. Realizamos el análisis de diversos indicadores, además de observaciones directas a los participantes. El primer indicador resulta del grado de flexibilidad o rigidez de comportamiento y personalidad de cada uno. Esto permite identificar la adaptación a un entorno, la posibilidad de modelar comportamientos, de enfrentar nuevas situaciones, de generar cambios internos y externos. Principalmente se detectó la presencia de muchas personalidades de tipo rígidas, en pensamiento y comportamiento, personas estructuradas en el modo de pensar y hacer de una determinada manera, difícil de cambiar ante estímulos externos. Si bien el perfeccionismo, la convicción de ideas y personalidad fuerte es importante para liderar un equipo de trabajo, consideramos que la flexibilidad para enfrentarse a cambios, es un elemento de suma importancia como competencia en la actualidad. Para ser competente en este aspecto, se requiere además personalidades de tipo independiente, punto que consideramos como segundo indicador de evaluación. Se observaron algunos candidatos con alto grado de independencia, recursos propios, autosuficiencia, y muchos más del tipo personalidad dependiente. En el

primer caso se asocia con una buena capacidad de liderar, tomar decisiones, guiar al equipo para llevar a cabo las acciones que conduzcan a los objetivos, en tanto que el segundo caso necesita desarrollarse de manera indispensable.

El tercer indicador alineado con la competencia de liderar, son proyecciones de conducción de equipo analizadas, sobre lo cual los resultados arrojan la presencia de recursos para llevar adelante el trabajo grupal, relación adecuada para el contacto con otras personas, posibilidad de resolución de problemas, buen nivel de autoestima, creatividad, capacidad de expresión, puntos de vista claros, capacidades analíticas en muchos de los participantes. También existen jóvenes que tienen preferencia a ser liderados y guiados, poseen poca firmeza, baja claridad de objetivos, concreción de ideas y proyectos, o tienen una personalidad asociada a la introversión, inseguridad, que deben trabajar para focalizar su nivel competitivo.

Orientación a los Resultados:

En cuanto a este punto, se ha trabajado en todas las actividades de la jornada, principalmente sobre el manejo del tiempo, y la coordinación de acciones para lograr los resultados. Además, en los tests proyectivos se analizaron aspectos de creatividad y originalidad, enfocándose en la posibilidad de crear, con los recursos disponibles, diferentes mecanismos y acciones para lograr el propósito planteado. Los estudiantes y profesionales jóvenes, suelen utilizar la mayoría de su tiempo para hacer las cosas como están acostumbrados, o como les indican, sin detenerse a pensar por qué y para qué se hace lo que se hace o cuál es el objetivo último. Por ello generan acciones que podríamos llamar automáticas o por inercia, sin preguntarse hacia dónde están dirigidas. Otro indicador fue la proyección sobre el compromiso con la tarea y la concentración, obteniendo buenos resultados al respecto, es decir, la mayoría de los 30 participantes, presenta indicadores positivos asociados.

Orientación al Aprendizaje:

En la evaluación de esta competencia, nos enfocamos en dos puntos principales: La inquietud y capacidad para preguntar, indagar y conocer diferentes temáticas abordadas, ejercicios o actividades, y por otro lado, la tolerancia a la frustración, o a enfrentar situaciones donde puedan equivocarse.

En ambos indicadores se observaron resultados con potencial de desarrollo. Existe cierta falta de compromiso con el aprendizaje, la cultura, el generar nuevos conocimientos, o bien la capacidad de expresar ese comportamiento. Se han observado algunos

candidatos con ganas de conocer más allá de lo que se estaba realizando, que consultaron las causas de las jornadas, la solución de ejercicios, pero fueron minoría. Sobre el análisis de distintas anécdotas que cada uno expresó, no se mencionaron situaciones en donde se pueda evaluar un mejor nivel competitivo. Por otro lado, existieron indicadores de poca tolerancia a la frustración, asociados con el temor a equivocarse, a ser descalificados por otros compañeros o superiores, a no encontrar las alternativas para solucionar los inconvenientes. Esto implica un nivel de auto exigencia elevada, y no permite en muchos casos, considerar las situaciones complejas como vías de aprendizaje.

Comunicación:

La habilidad, capacidad y actitud para comunicarse, realizar conversaciones efectivas, expresar coherencia entre el lenguaje y el cuerpo, es observada en la mayoría de los casos. Se evidenciaron mayores oportunidades relacionadas con el lenguaje no verbal, la relajación al momento de presentarse y realizar oratoria en temas específicos, además de la habilidad para mantener activa la audiencia. Es una de las competencias mejor evaluadas si consideramos las puntuaciones obtenidas, y con posibilidad de mejorar con la utilización de técnicas, enfocadas en los objetivos que se buscan conseguir a través de la comunicación y el manejo de emociones para no afectar el logro de los mismos.

Orientación al Cliente o Servicio:

La capacidad para responder ante situaciones o pedidos realizados por otras personas, es una competencia difícil de medir en pocas jornadas de trabajo. Principalmente porque en la forma de dar respuesta entran en juego las relaciones entre las distintas partes, el nivel de afectividad, y las emociones presentes. Sin embargo, logramos identificar buenos perfiles, que en su manera de comportarse en cada actividad y de responder ante dudas o consultas, han demostrado tener una capacidad de comprensión de los requerimientos de otro, buena actitud para responder, humildad para expresar el pensamiento propio, y habilidad para adaptarse a solicitudes externas. Aunque se evidenciaron en más de la mitad de los casos estudiados, indicadores de ansiedad, y cierta agresividad que atentan contra la creación de relaciones efectivas. El nivel de ansiedad es útil trabajarlo ya que cada trabajo está inmerso en una cadena de valor, y las exigencias de clientes internos y externos es un factor de importancia.

Capítulo 6: Detección de Brechas existentes entre Oferta y Demanda Laboral

En el presente capítulo, y continuando con la línea de investigación, se presentarán las comparaciones bajo análisis entre el perfil ideal y el perfil real profesional observado. Buscando no sólo responder a la iniciativa que llevó a dar inicio al trabajo, sino también, como motor de creación de propuestas que permitan disminuir brechas, desarrollar alternativas de entrenamiento, capacitación, y mejorar la oferta de formación profesional.

6.1 Comparación de perfiles

Continuando con la línea de investigación sobre las competencias y la brecha existente entre lo ideal y real observado, presentaremos un gráfico que compara, cada variable o competencia, con el puntaje ideal establecido por las organizaciones, y la puntuación real obtenida a través de las jornadas de evaluación realizadas. Esto sienta las bases de investigación, y es expuesto a modo de intentar representar cuál es la realidad actual, respecto a la formación en aspectos no técnicos, personales, actitudinales, comportamentales y competitivos.

Perfil organizacional deseado versus Perfiles universitarios logrados:

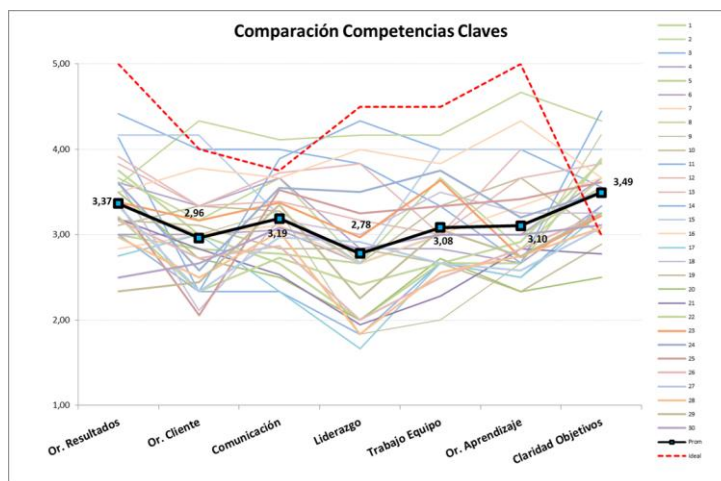


Figura 15: Comparación Perfiles de competencias – Fuente: Elaboración propia

Al gráfico observado en el capítulo anterior, como resultado de las evaluaciones, le incorporamos la línea referida al perfil ideal. Esta línea, representada por la línea roja con guiones superior, como puede observarse, fue establecida con criterios que permitieron dar prioridad o formular un ranking de capacidades, habilidades y actitudes, que son más importantes que otras, desde el punto de vista organizacional y que si bien, podríamos plantear la utopía de que el candidato “ideal” debe reunir la mayor cantidad de competencias posibles, todas en su máximo nivel, en este caso “5 (cinco)”, ciertas puntuaciones intermedias, son consideradas óptimas para el exitoso desempeño profesional. De esta manera, en consenso con cada organización, fuimos formulando el perfil ideal, que dio un resultado promedio entre ellas, expuesto en el capítulo 4.

Cuando comparamos ambos gráficos (el relacionado con el perfil ideal, y los resultados observados sobre el Assessment), comenzamos a detectar los gaps que existen entre cada una de las competencias.

6.2 Brechas detectadas en la comparación de resultados

Si comparásemos los resultados obtenidos en las evaluaciones y los requerimientos expuestos por las organizaciones, podemos tener un mapa de perfiles, ideal y real, que nos permita visualizar las diferencias en cada competencia, y detectar las oportunidades de mejora. Presentaremos un gráfico de perfiles:

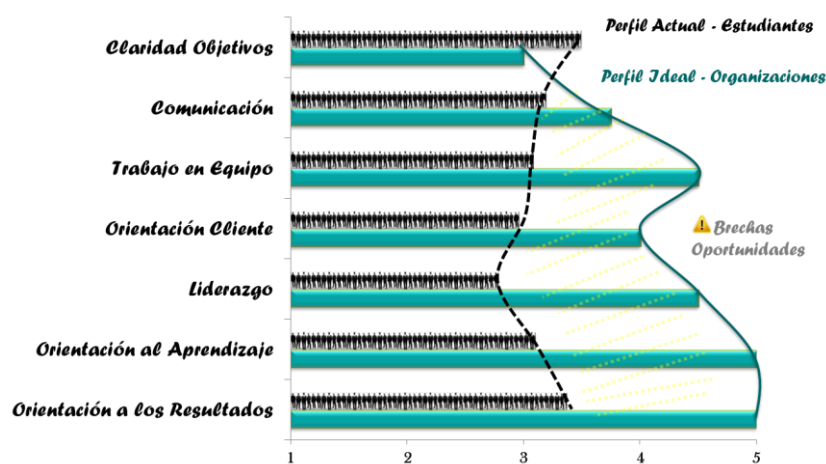


Figura 16: Gaps detectados por competencia – Fuente: Elaboración propia

A partir de este trabajo de comparación de perfiles, encontramos oportunidades en materia de formación, para cada una de las variables contempladas.

Orientación al Aprendizaje en primer lugar, se presenta como una de las competencias que requieren de mayor foco, trabajo y entrenamiento específico, que despierte en jóvenes la necesidad de buscar nuevos caminos, rediseñar sus acciones, pensar fuera de la caja y profundizar su iniciativa hacia la incorporación de conocimientos.

Liderazgo, es otra de las variables que más diferencias se identificaron al momento de la comparación. Cabe destacar que es la competencia con menor puntuación observada en jóvenes en las evaluaciones, sin embargo, es en orientación al aprendizaje donde la brecha es superior.

Orientación a los Resultados, es la tercera competencia en la que un plan de formación debe hacer foco. Si bien es una de las cuales los estudiantes y egresados tienen mayor aptitud y mayores factores relacionados, no logran alcanzar el perfil ideal. Trabajar sobre esta materia permitirá acercarlos rápidamente al perfil buscado.

Trabajo en Equipo, otra de las competencias con mayores diferencias. La posibilidad de interactuar, y de ser conscientes de esa interacción, buscando dirigir las acciones en pos de los objetivos grupales y no únicamente individuales, sacando provecho de la sinergia de un equipo, acercará a los jóvenes al verdadero ambiente organizacional, donde ninguna persona trabaja de manera aislada y cien por ciento desarticulada del resto de la entidad.

En Orientación al Cliente, y Comunicación, comparativamente la brecha observada es menor, si bien debemos también trabajar sobre el desarrollo de estas competencias, el nivel de profundidad es inferior a las presentadas anteriormente.

Un caso diferencial es la Claridad de Objetivos observados en los egresados. Las organizaciones muchas veces buscan personas muy jóvenes que no siempre tienen bien definido sus proyectos futuros, y apuestan a que sea la propia entidad quien los ayude a formar su camino. A través de los Assesment hemos observado estudiantes con objetivos claros, definidos, ideales, proyectos, alineación con acciones, que arrojan un resultado que puede ser beneficioso a nivel empresarial, ante la búsqueda de candidatos que tengan en claro que quieren, y cuándo planean conseguirlo.

6.3 ¿Las competencias pueden entrenarse?

Durante las evaluaciones, y principalmente a partir del análisis de los resultados de tests proyectivos de personalidad, descubrimos la interrelación que existe entre distintos aspectos personales, comportamentales y experienciales, y cómo estos afectan el nivel competitivo de cada persona. A partir de allí, surge la iniciativa de formular una propuesta de capacitación que contemple algunos aspectos que también, mediante técnicas y entrenamiento, pueden impactar positivamente en el desarrollo de competencias personales y laborales.

Pero, las competencias que son requeridas por las organizaciones, y sobre las cuales basan principalmente su proceso de selección de jóvenes, ¿pueden entrenarse mediante el empleo de técnicas específicas?

Durante las entrevistas realizadas a las empresas, indagamos estas temáticas. La opinión de las organizaciones en términos generales subraya la importancia de lograr un acercamiento entre la empresa y la universidad. Esto se debe principalmente a que muchos candidatos que se presentan a los programas de jóvenes profesionales, distan de reunir los requisitos para su aplicación, por ejemplo en las carreras técnicas suelen tener poco porcentaje de candidatos que cumplen las expectativas de equilibrio técnico y actitudinal, en comparación con carreras más blandas, como administración de empresas. Además, según la opinión de responsables de programas de J.P. se observan falencias en el sistema educativo, partiendo de cosas básicas como ortografía, hasta cuestiones personales como presentarse, realizar exposiciones de proyectos o hablar en público. Esto hace que muchos participantes no logren mostrar el potencial que tienen y quedan en desventaja con aquellos con personalidad más extrovertida. Otro caso mencionado, son aquellos postulantes que se dejan de lado por no demostrar interés en el puesto, o no saber expresarlo.

Ante esta situación las organizaciones buscan incorporar los jóvenes con mayor potencial y mejor nivel de competencias personales y laborales, y además ofrecen una vez ingresados en la organización, programas de capacitación para su desarrollo.

Sin embargo, no en todas las empresas existe un plan de carrera formal para proyectar el desarrollo personal y profesional adaptado a jóvenes recién egresados y con poca experiencia laboral. Dentro del Grupo Arcor, si pudimos relevar que realizan un programa exclusivo de capacitación a los nuevos integrantes de los programas de

jóvenes profesionales, con un plan de seguimiento continuo durante un año, pero no es el caso de todas las entidades.

Considerando estos aspectos es que las empresas mencionan la necesidad de crear lazos de cercanía entre las universidades, que forman a profesionales integrales, y las organizaciones, que continúan con el desarrollo y el ejercicio de la profesión. En el rol que se asigna a la universidad, acuerdan que esta debe incorporar a la formación de profesionales, contenidos que ayuden a mejorar el rendimiento profesional.

“Si bien hay competencias que son difíciles de entrenar, pueden lograrse grandes avances preparando a los candidatos con anticipación durante la carrera universitaria”, menciona líder del programa en Coca Cola Andina Argentina.

“Las competencias claves sí pueden enseñarse, arrancando desde la universidad principalmente, para formarlos, enseñarles el mundo organizacional, fomentar la interrelación con las personas, con otras organizaciones y empresas, y con la comunidad. Se necesita crear para los jóvenes un espacio para hacer el paso hacia la organización, como programas de pasantías, talleres, prácticas profesionales, cursos”, afirman desde el área de recursos humanos del Grupo Arcor.

En Holcim, se cree que *“es indispensable acercar a la universidad a estos conceptos, en la actualidad se utiliza mucho hablar de estos temas en ferias de empleo, donde se abren espacios para el diálogo.”*

En esta empresa, la representante del área encargada del desarrollo de talento organizacional, menciona su posición al respecto:

“Las competencias “blandas” se pueden y deben entrenar y enseñar. Es importante que se empiece por las universidades. Creo que en la actualidad aún las instituciones no ven con claridad la necesidad de formar y entrenar en actividades como conversar, negociar, presentar, planear una entrevista, conocer técnicas de oratoria, conocer cómo venderse. No es sólo posible a través de la experiencia, que se adquiere con los años en una organización o en cualquier profesión; existen técnicas que ayudan a ser más

conscientes y mejorar el dominio de estos aspectos. Los jóvenes deben aprender a cumplir un rol, a cómo vender su idea y su producto, independientemente de la organización.”

Es aquí en donde el trabajo de investigación presente intenta sedimentar las bases para la creación de conocimiento, que va más allá del conocimiento tradicional, porque busca diseñar jóvenes profesionales integrales, competentes, con herramientas que le permitan continuar su desarrollo, adaptándose a cualquier entorno y escenario que se presente. La visión radica en entrenar capacidades y ofrecer la posibilidad de crecimiento a cada profesional que se egresa de la universidad, para que pueda, mediante su propio trabajo crear valor, para sí mismo, para la empresa y para la comunidad en su totalidad.

6.4 Propuesta de formación

Al descubrir las brechas que existen entre los perfiles organizacionales y universitarios, generamos una propuesta de valor, dirigida especialmente a nuestros estudiantes universitarios, no como una capacitación general, sino como un entrenamiento específico en las competencias claves que venimos trabajando.

Esta visión, de poder entrenar nuestros perfiles, desde el mismo momento que generamos aprendizaje y conocimiento durante la carrera universitaria, permitirá lograr que alumnos de nuestra facultad de ciencias económicas, se egresen con una formación completa, con entrenamiento en técnicas para mejorar sus competencias, y con una noción más clara de aquellas habilidades y aptitudes que deben continuar desarrollando durante su vida profesional, porque son importantes desde el punto de vista empresarial.

Si bien conocemos que las habilidades, actitudes y comportamientos son creados y recreados a través de la experiencia y el aprendizaje durante la vida profesional y durante todas las actividades que realizamos cada día, creemos que la enseñanza de técnicas específicas, y sobretodo la generación de consciencia sobre nuestras actitudes y nuestra manera de comportarnos, ayudará a una curva de aprendizaje más alta y a prepararse para tener un perfil que una organización pueda desear y así capturar las oportunidades que el mercado laboral presenta.

En el próximo capítulo presentaremos dos propuestas destinadas a la formación en competencias claves con diferentes periodos de tiempo.

Capítulo 7: Diseño de Plan de Capacitación para Jóvenes Profesionales

7.1 Aplicación Modelo Coaching Ontológico

En el capítulo 3 presentamos la Herramienta del Coaching Ontológico, como modelo para basar la propuesta de formación. Las temáticas abordadas por esta disciplina, la visión de cada persona como un ente sistémico, y la relación entre las distintas dimensiones: lingüística, corporal, emocional y trascendente, nos permitirá trabajar sobre una base completa para enfocar el desarrollo de competencias blandas en jóvenes profesionales.

Presentaremos dos alternativas de formación adaptables de acuerdo a la carga horaria disponible en cada institución. Elaboramos una opción con mayor nivel de profundidad en los contenidos aplicados, para ser expuestos a lo largo de los últimos 7 meses de formación profesional en cada carrera universitaria. Se creó además, una alternativa como taller o seminario final de entrenamiento, donde se establecerán diferentes técnicas asociadas a cada competencia, y que consiste en una opción introductoria en materia de competencias blandas.

Los contenidos fueron desarrollados con la colaboración de una institución privada dedicada a la formación profesional de Coaching Ontológico: IONA CONSULTING³⁴, validada por la Asociación Argentina de Profesionales de Coaching³⁵ y cuyo cuerpo directivo certifica como Máster Coach Profesional, ofreciendo así, un alto grado académico y profesional del contenido y diseño de la capacitación. El contenido y desarrollo de las propuestas de formación teórico-experiencial, está basado en los recientes abordajes estratégicos del conocimiento humano, fundamentalmente el Coaching Ontológico de Rafael Echeverría, complementadas por la práctica del Coaching de Julio Olalla, algunos aspectos de la Biología del Conocimiento de Humberto Maturana e inteligencia emocional de Daniel Goleman.

³⁴ www.ionaconsulting.com

³⁵ AAPC <http://aapcweb.org/>

7.2 Futuros Managers: Módulos de formación en competencias laborales

Con el objetivo de lograr un nivel superior de profundización en contenidos, creamos esta alternativa para ser desarrollada en un período de tiempo de aproximadamente 7 meses de duración. En esta oportunidad cada competencia se trabajará como un módulo completo, a ser dictado cada uno, una vez por mes, ya sea de forma intensiva mensual, o mediante clases semanales.

7.2.1 Programa completo de formación para Jóvenes Profesionales

Compromisos asumidos hacia los participantes

En general:

- Una formación teórica y práctica de excelencia para desarrollar la capacidad futura de conducción y consultoría organizacional, en las competencias referidas a claridad de objetivos, orientación a resultados, comunicación, orientación al aprendizaje, trabajo en equipo, orientación al cliente y liderazgo.

En lo específico:

- Incrementar las habilidades de clarificación de objetivos en cuanto a gestión, en condiciones diversas, siempre en busca de resultados individuales, grupales y organizacionales.
- Mejorar el liderazgo, la capacidad emprendedora, de delegación, motivación, administración del tiempo y empoderamiento.
- Observar e intervenir en el ámbito de las personas para estimular procesos de transformación a partir de una mirada de los mundos corporales, emocionales, lingüísticos y trascendentes.
- Identificar los obstáculos que limitan el desempeño y el de la gente que pudiera tener a cargo y ser capaces de disolverlos.
- Transformarse en observadores diferentes y más poderosos de los fenómenos humanos individuales y organizacionales.
- Escuchar inquietudes y necesidades de los sistemas a los que pertenece: la organización y su entorno (usuarios, clientes, proveedores, el mercado).

- Ser más efectivos al coordinar acciones, desarrollando estándares de impecabilidad, siendo capaces de generar equipos de alta performance.
- Cambiar positivamente los contextos de trabajo mediante el desarrollo de procesos de intervención comunicacionales que aplican las técnicas y herramientas aprendidas en el programa.
- Crear ambientes de confianza y aprendizaje para la excelencia, manejando adecuadamente los conflictos y aprendiendo a relacionarse desde una nueva base ética, creativa e innovadora.
- Desempeñarse eficazmente en negociaciones difíciles y complejas, formulando preguntas inteligentes para la detección de los intereses de la otra parte, demostrando destrezas para superar barreras y llegar a acuerdos duraderos.
- Generar, realizar y coordinar conversaciones poderosas y posibilitadoras en ámbitos individuales y grupales, incrementando la productividad en el trabajo.

Metodología de aprendizaje

La formación podrá desarrollarse en seminarios mensuales o semanales, según la versión del programa, utilizando un modelo de aprendizaje vivencial (learning by doing – aprender haciendo) que unifica, mediante una tecnología pedagógica de avanzada, los diálogos y el aporte de un material teórico, con juegos metafóricos personales y grupales, destrezas participativas, laboratorios vivenciales, ejercicios emocionales y prácticas corporales; con una realimentación inmediata y una permanente transferencia del aprendizaje al trabajo habitual de los participantes. El entrenamiento presencial es complementado con guías de aprendizaje que incluyen una parte reflexiva de lecturas y otra experiencial con análisis de casos, ejercicios y actividades de auto observación del desempeño de cada participante en su vida diaria personal y laboral.

Contenido

Módulo 1: CLARIDAD DE OBJETIVOS

Abordaje teórico:

Aplicación del Modelo O.S.A.R. (Observador, Sistema, Acción y Resultados) en búsqueda de la profundización y ampliación de la visión como observador del mundo. El observador de enfoque único y el de enfoque múltiple, la mirada plural y las nuevas perspectivas. Principios y postulados fundamentales del Coaching Ontológico aplicados a los objetivos personales y grupales. Diseño de identidad ontológico sistémico “Ser quien

quiero ser”. Los dominios ontológicos constitutivos de la persona que pueden condicionar consciente o inconscientemente la fijación de metas: experiencias vividas, discursos históricos de crianza, normas morales aceptadas, condicionantes emocionales, usos y costumbres sociales de ejecución y registros de su propia corporalidad. Revisión simultánea de estos condicionantes con los llamados juicios maestros o creencias núcleo que condicionan nuestros estados de ánimo y nuestra manera de “mirar” el mundo. Biología del conocer: Todo lo dicho es dicho por alguien, el lenguaje no es inocente. Declaraciones fundamentales para la clarificación de objetivos: No, Basta o Negación de aquellos aspectos que atañen a la dignidad de la persona; Sí o Aceptación de lo propuesto y planificado, como base de generación de confianza en la respuesta a dichas proposiciones; Declaración de la Visión personal y alineación con la visión de la organización en la cual prestamos servicios.

Abordaje práctico:

Dinámica de recorrido de los laberintos, destinada a clarificar objetivos personales y organizacionales. Posiciones y caminatas con determinación para hacer coherente la corporalidad, la emocionalidad y los objetivos. Juegos: Cruce de apertura del cierre relámpago, para ir más allá de las contingencias. Los lazarillos, para ejemplificar el andar a ciegas de algunos coordinadores y líderes de proyectos. Los tigres para un rol playing metafórico de la búsqueda de objetivos tenaz, aguerrida, con astucia y sin violencia exagerada en la competitividad.

Módulo 2: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Abordaje teórico:

Técnicas ontológicas para la excelencia en la administración del tiempo en la consecución de resultados. La relevancia de la inteligencia emocional empresarial a la hora de orientarse hacia los resultados. El poder de la positividad emocional en la disminución de la ineffectividad. Diseño de frases y conversaciones apropiadas para la creación de mensajes y contextos propicios. Claves de la productividad del trabajo sustentada el poder de la palabra. Las expectativas como factores claves de logros y frustraciones. Aplicación de distinciones verbales y emocionales del coaching ontológico para el logro de reuniones productivas y la eliminación de reuniones conflictivas. Niveles de concentración y contracción al trabajo que disminuyen los niveles de dispersión de esfuerzos. Las competencias genéricas aportadas por los actos del hablar en el Modelo de Gestión Ontológica Organizacional. Cómo encauzar los diferentes estilos y perfiles

motivacionales individuales al logro de objetivos organizacionales. Recompensas privadas y públicas por los resultados y proyección en el tiempo. La creatividad como recurso en las conversaciones de productividad. Incorporación vivencial de los secretos de la intuición para avizorar nichos de mercado y resultados a distintos plazos.

Abordaje práctico:

Juego de sortear obstáculos físicos y síquicos que impiden el logro de objetivos. Ejercicios de abrir puertas paradójales y nuevas maneras de obtener resultados donde no se los produce. Juego de competencias de equipos en la construcción de barcos en tiempos prefijados y con formas y modalidades pautadas.

Módulo 3: COMUNICACIÓN

Abordaje teórico:

La comunicación eficaz, clave del éxito personal y organizacional. El trabajo comunicacional personal como factor de estabilidad, firmeza y practicidad. Diferencia de predisposiciones para la acción entre emoción como reacción a eventos y estados de ánimo ligados a formas de pensar. Herramientas posturales, respiratorias y faciales de gestión, diseño y dominio emocional: empatía: aceptación, respeto, compañerismo, etc. Expresión, focalización y disolución de las emociones que obstaculizan una comunicación efectiva. Testeo, calibramiento y acompasamiento corporal, basado en sus representaciones sensoriales y sus accesos oculares. Técnicas para la escucha activa del mensaje verbal y no verbal de nuestros interlocutores. La matriz ontológica de la escucha activa que guía el proceso comunicacional, con sus herramientas para achicar la brecha entre el escuchar y el hablar. Diseño de frases y conversaciones apropiadas para la creación de mensajes y contextos propicios. Aportes de la ontología del lenguaje: Los actos del habla que nos sirven de herramientas lingüísticas para saber ¿dónde estamos parados? Y ¿cuál es nuestra realidad?: Las afirmaciones y su necesidad –para generar confianza- de ser verdaderas, precisas y relevantes, aportando evidencias, testigos válidos, en una cierta comunidad de distinciones (que sean entendibles para todos los involucrados en esa comunicación). Las diferencias entre afirmaciones verdaderas, indecisas y falsas. La diferencia entre afirmaciones (actos lingüísticos que dan cuenta del mundo, que, de alguna manera los describen) y declaraciones (actos lingüísticos que generan mundo, que lo crean al hablar, al decidir). Diferencia entre afirmar (hablar sobre los hechos) que juzgar u opinar (hablar sobre la interpretación de los hechos) Temporalidad y generación de identidad de los juicios y opiniones. La persuasión

mediante juicios, opiniones y argumentos bien fundados El planteo de la columna izquierda (la distancia entre lo que se dice y lo que no, al hablar). El pánico escénico (temor a hablar en público) y sus antídotos: anclajes de seguridad, tranquilidad y autoconfianza. Diseños lingüísticos para el logro de una oratoria convincente.

Abordaje práctico:

Juego de construcción de redes comunicacionales utilizando madejas de lanas de colores. Ejercicios de construcción de redes comunicacionales utilizando otros materiales que hacen a la alineación del discurso interno y externo de cada organización. Rondas de comunicación intra e interpersonal para la emisión, por escrito, de juicios positivos y negativos de los miembros del grupo. Redes de encuentros con apoyo emocional musical.

Módulo 4: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

Abordaje teórico:

La declaración del No sé o Ignorancia, en cuanto al reconocimiento desde una emocionalidad neutra de lo que necesitamos aprender. Los enemigos y los amigos del aprendizaje, el estado de aprendizaje permanente y el aprender a aprender. Responsabilidad: responsa habile: capacidad de generar respuestas. Aspectos biológicos, neurológicos, fisiológicos y psicológicos de la corporalidad. Propuestas de auto observación y observación externa corporal: los diversos centrados corporales sentados, parados y caminando. Diferencias entre emociones básicas (Enojo, miedo, empatía, tristeza, alegría, etc.) y estados de ánimo (Pesimismo, optimismo, resignación, etc.). Componentes adrenérgicos (que activan la huida) y colinérgicos (que paralizan) del temor. La inercia del éxito y el miedo al cambio comunicacional personal y organizacional. La innovación en los negocios. Las rutinas organizacionales que impiden el aprendizaje, influyen negativamente en los procesos de delegación, intervienen dificultando el pronosticar y se mantienen vivas en los diferentes sistemas. El juicio de autoconfianza. Otras áreas a desarrollar en la inteligencia emocional en el trabajo: autoconsciencia y autocontrol, empatía, inteligencia social, influencia personal, dominio del propósito y de la visión. Cuestionario integral de inteligencia emocional.

Abordaje práctico:

Reflexión sobre los enemigos del aprendizaje. Expresión corporal del valor personal. Juego creativo del recorrido del camino de posibilidades, que obliga a aprender a generar, sí o sí, distintas alternativas para transcurrir ese camino.

Módulo 5: TRABAJO EN EQUIPO

Abordaje teórico:

Construcción sustentable de equipos de alto rendimiento. Innovadoras técnicas lingüísticas en el diseño de conversaciones poderosas para la coordinación de acciones. Conversaciones para la productividad. Gestión y diseño de emociones propicias para el trabajo en equipo. La confianza como viga maestra en la construcción, la evaluación del desempeño y el mantenimiento de la calidad en los equipos. La emocionalidad necesaria en cada conversación. Detección y transformación de emociones destructivas. La clave de la productividad en el trabajo sustentado en el poder generador del lenguaje y la efectividad de la escucha activa. Lo que se dice y lo que se calla en cada equipo. Indagación y diálogos apreciativos.

Abordaje práctico:

Juego colectivo de malabares con pelotas de plástico. Construcción de la esfera energética colectiva, como símbolo del poder grupal. Coordinación perfecta de acciones para levantar personas arriba de todos y en ronda para levantarse estando sentados de espaldas. Ejercicios de confianza individual y grupal con formas de sauce llorón. Explicación y puesta en escena de diversos modelos de ejercicios corporales –con interpretación posterior en cuanto a reflexión luego de la acción- de team building, que muestran dónde estamos parados como equipo y qué podemos lograr juntos. (Modelo de la acción - reflexión).

Módulo 6: ORIENTACIÓN AL CLIENTE O SERVICIO

Abordaje teórico:

El poder del lenguaje al servicio de relaciones profesionales y comerciales exitosas. Importancia determinante de la habilidad para presentar demandas y pedidos efectivos, ofertas seductores y atractivas y conformar argumentos persuasivos sin necesidad de coaccionar. Oratoria de ventas y marketing: una competencia imprescindible. La importancia significativa de las expresiones corporales gestuales, posturales y respiratorias en la relación con clientes internos y externos. La indagación

apreciativa. Limitaciones organizacionales de la creatividad y la innovación en los negocios. Distintas habilidades y soluciones creativas durante una conversación. Técnicas probadamente eficaces en materia de atención al cliente, prospección, entrevistas, argumentación, fidelización, creación de valor, refutación de objeciones y cierres de operaciones. El cuerpo más propicio para la coordinación de acciones y la negociación. El arte de la exploración de inquietudes y el preguntar para detectar las necesidades del cliente. La negociación integral, con aportes de Coaching Ontológico, PNL, Neurociencias y Modelo de Negociación Colaborativa de Harvard. Las respuestas emocionales de los negociadores altamente efectivos.

Abordaje práctico:

El juego del voto dividido, como ejemplo de la negociación bajo el paradigma del ganar ganar. Dinámica sistémica del soñador, el crítico y el realista. Prácticas rigurosamente supervisadas de oratoria, con presentaciones comerciales adecuadas, con diseños que incluyan: aperturas sorprendidas, discursos bien hilvanados, cierres persuasivos y efecto final contundente.

Módulo 7: LIDERAZGO

Abordaje teórico:

Claves de la productividad del trabajo sustentada el poder de la palabra y su impacto: misión, visión, estrategia y poder. Liderazgo co inspirador. Equilibrio entre influencia, libertad y valores. Liderazgo resonante y emocionalmente inteligente: Secuestro e inundación emocional. Imantación generada por los líderes. Diseños lingüísticos ontológicos de las competencias directivas genéricas en materia de empowerment, delegación, incentivos, motivación y administración del tiempo. La declaración de Reconocimiento. Resolución de conflictos y mediaciones. Tipos de feedback: destructivo, constructivo y deconstructivo. La asociatividad y el ganar ganar en la práctica organizacional. La prevención de las rutinas defensivas del callar (todo lo que no se dice o no se puede decir en la organización). Profundización de los diversos centrados de equilibrio corporal: sentados, parados y caminando, que contribuyen a dar paz y serenidad en esos momentos de toma de decisiones. El trabajo con los ejes corporales de cada líder: vertical, transversales superior e inferior y de profundidad. Aspectos biológicos, neurológicos y fisiológicos de la corporalidad enfocada al liderazgo. Propuestas de auto observación y observación externa corporal. Abordaje de la respiración y su influencia anti estrés.

Abordaje práctico:

Ejercicio corpo emocional integrando un túnel de reconocimiento. Juego del tren organizacional. Ejercicios corporales por seguimiento, emulación y disociación. Simulaciones del caballo-jinete/amazona. Caminatas intergrupales de exaltación de la presencia, dentro de contextos de humildad, seguridad y trascendencia. Ejercicio de medición del uso del tiempo.

7.3 Propuesta Seminario Final: Entrenamiento en Competencias Claves

Conociendo la modalidad de la formación académica universitaria, y la dificultad para introducir o modificar planes de estudio en las carreras, más específicamente si hablamos de la Universidad Nacional de Córdoba, presentamos una alternativa más breve que permitirá introducir conceptos referidos a entrenamiento de competencias blandas en jóvenes, y posibilitará la exposición de algunas técnicas que pueden ayudar a mejorar su comportamiento y actitudes, despertando el conocimiento de sus propias capacidades, como motor de desarrollo profesional.

7.3.1 Taller de entrenamiento en Competencias para Futuros Managers

Buscamos entregar un aporte significativo a la excelencia ejecutiva y a la capacidad futura de conducción y consultoría organizacional, en las competencias referidas a claridad de objetivos, orientación a resultados, comunicación, orientación al aprendizaje, trabajo en equipos, orientación al cliente o a al servicio y liderazgo, incrementando las distinciones, conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas en el acervo profesional de los participantes.

Metodología de aprendizaje

Se concretará en una capacitación de dos días seguidos, con una duración de siete horas diarias de trabajo efectivo, utilizando un modelo de aprendizaje vivencial (learning by doing – aprender haciendo) que unifica, mediante una tecnología pedagógica de avanzada, los diálogos y el aporte de un material teórico, con juegos metafóricos personales y grupales, destrezas participativas, laboratorios vivenciales, ejercicios emocionales y prácticas corporales; con una realimentación inmediata y una permanente

transferencia del aprendizaje al trabajo habitual de los participantes. El entrenamiento presencial es complementado con una guía de aprendizaje.

Contenido DÍA 1:

- **CLARIDAD DE OBJETIVOS**

Abordaje teórico: Aplicación del Modelo O.S.A.R. (Observador, Sistema, Acción y Resultados) en búsqueda de la profundización y amplificación de la visión como observador del mundo. Diseño de identidad ontológico sistémico “Ser quien quiero ser”. Revisión de los condicionantes que llamados juicios maestros o creencias núcleo, que condicionan nuestros estados de ánimo y nuestra manera de “mirar” el mundo. Declaraciones fundamentales para la clarificación de objetivos: No. Basta o Negación; Sí o Aceptación de lo propuesto y planificado, generando confianza; Visión personal y alineación con la visión de la organización. Abordaje práctico: Dinámicas individuales y grupales que denominamos: Recorrido de los laberintos; Determinación coherente con los objetivos. El cierre relámpago. Los lazarillos. Los tigres.

- **ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE:**

Abordaje teórico: La declaración del No sé o Ignorancia, los enemigos y amigos del aprendizaje. Responsabilidad o capacidad de generar respuestas. Aspectos biológicos, neurológicos, fisiológicos y psicológicos de la corporalidad. Diferencias entre emociones básicas (Enojo, miedo, empatía, tristeza, alegría, etc.) y estados de ánimo (Pesimismo, optimismo, resignación, etc.). La inercia del éxito y el miedo al cambio. La innovación en los negocios. Las rutinas organizacionales que impiden el aprendizaje. Abordaje práctico: Reflexión sobre los enemigos del aprendizaje. Valor personal. Camino de posibilidades.

- **COMUNICACIÓN**

Abordaje teórico: La comunicación eficaz, clave del éxito personal y organizacional. Empatía: aceptación, respeto y compañerismo. Disolución de emociones que obstaculizan una comunicación efectiva. Testeo, calibramiento, acompasamiento corporal y accesos oculares. La matriz ontológica de la escucha activa. Achicar la brecha entre el escuchar y el hablar. Los actos del habla que nos sirven de herramientas lingüísticas para saber ¿dónde estamos parados? Y ¿cuál es nuestra realidad?: Las afirmaciones. Declaraciones (actos lingüísticos que generan mundo, que lo crean al hablar, al decidir).

Diferencia entre afirmar (hablar sobre los hechos) y juzgar u opinar (hablar sobre la interpretación de los hechos). La columna izquierda. El pánico a hablar en público. Anclajes de seguridad, tranquilidad y auto confianza. Oratoria convincente. Abordaje práctico: Las lanas comunicacionales. Rondas de comunicación intra e interpersonal. Redes de encuentros.

Contenido Día 2:

- **ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS**

Abordaje teórico: Excelencia en la administración del tiempo para la consecución de resultados. La relevancia de la inteligencia emocional empresarial. Positividad emocional vs. Inefectividad. Reuniones productivas. Las competencias aportadas por el Modelo de Gestión Ontológica Organizacional. La creatividad como recurso en las conversaciones de productividad. Abordaje práctico: Juego de los obstáculos. Puertas que se abren. Construcción de barcos en equipo.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Abordaje teórico: Construcción sustentable de equipos de alto rendimiento. Diseño de conversaciones poderosas para la coordinación de acciones. Conversaciones para la productividad. Gestión y diseño de emociones propicias para el trabajo en equipo. La confianza como viga maestra. La clave de la productividad en el trabajo sustentado en el poder generador del lenguaje y la efectividad de la escucha activa. Abordaje práctico: Juego de malabares con pelotas. Construcción de la esfera energética colectiva. Levantar personas arriba de todos. Levantarse sentados de espaldas. El sauce llorón.

- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE O SERVICIO**

Abordaje teórico: El poder del lenguaje al servicio de relaciones profesionales y comerciales exitosas. Habilidad para presentar demandas y pedidos efectivos, ofertas seductores y atractivas y conformar argumentos persuasivos sin necesidad de coaccionar. Oratoria de ventas y marketing. Atención al cliente, prospección, entrevistas, argumentación, fidelización, creación de valor, refutación de objeciones y cierres de operaciones. Abordaje práctico: El juego del voto dividido. Paradigma del ganar ganar. Dinámica sistémica del soñador, el crítico y el realista.

- **LIDERAZGO**

Abordaje teórico: Liderazgo co inspirador. Liderazgo resonante y emocionalmente inteligente. Competencias directivas genéricas en materia de empowerment, delegación, incentivos, motivación y administración del tiempo. La declaración de Reconocimiento. Resolución de conflictos y mediaciones. Paz y serenidad para la toma de decisiones. Abordaje de la respiración y su influencia anti estrés. Abordaje práctico: El túnel de reconocimiento. El tren organizacional. Caballo-jinete/amazona. Exaltación de la presencia.

Esta propuesta más simplificada que la mencionada con anterioridad, permitirá generar interés por parte de los estudiantes, hacia la coordinación de acciones para su desarrollo profesional y personal.

C. CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo, hemos logrado identificar los elementos que componen el perfil competitivo ideal de un joven profesional, definiendo cuáles son las competencias que debieran poseer aquellos candidatos que busquen ingresar, dentro del marco de los programas de jóvenes profesionales, a organizaciones multinacionales.

Reconocidas entidades como Coca Cola Andina Argentina, Grupo Arcor, Holcim, Unilever de Argentina y Maltería y Cervecería Quilmes, mencionaron puntos críticos de evaluación de colaboradores potenciales, definiendo como competencias claves a: **orientación a resultados**, habilidad para lograr los objetivos en tiempo y forma mediante utilización de los recursos disponibles; **orientación al aprendizaje**, actitud inquieta, analítica, búsqueda de nuevas formas de conocimiento y aplicación de conceptos; **liderazgo**, capacidad de gestionar un equipo de trabajo en pos de alcanzar objetivos individuales y colectivos y **trabajo en equipo**, habilidad para relacionarse y lograr sinergia con los miembros de un grupo o equipo de trabajo, cumpliendo un rol específico y colaborando con el resultado global. Si bien estas competencias son las principales evaluadas a la hora de elegir entre los candidatos, optando por aquellos con mayor nivel alcanzado, también existen otras habilidades, actitudes y comportamientos que son necesarios y ocupan un lugar en el diseño del perfil del candidato ideal para las empresas; entre las que se encuentran: **orientación al cliente**, capacidad para atender a los requerimientos y solicitudes del entorno, y crear propuestas de valor; **comunicación**, habilidad para relacionarse a través del lenguaje, verbal y no verbal, expresando ideas y pensamientos y coordinando acciones; y **claridad de objetivos** entendida como la definición de cada persona de sus proyectos y planes a futuro y la coherencia con las acciones realizadas en la actualidad.

Una vez comprendido a qué se hace referencia cuando hablamos de un candidato ideal para una organización, evaluamos en qué medida nuestros jóvenes egresados de las carreras de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, contaban con el nivel requerido por las empresas. A través de los Assesment a jóvenes profesionales que se llevaron a cabo, se logró medir el nivel de sus competencias, obteniendo como resultado aquellos puntos en que debiéramos focalizar la enseñanza y el entrenamiento. En este marco, cotejando los resultados de los estudiantes o recientes

egresados, las principales oportunidades se hallaron en las competencias de orientación al aprendizaje, liderazgo y orientación a los resultados.

En orientación al aprendizaje se observó la necesidad de desarrollar en los jóvenes una actitud más proactiva, inquieta, preguntar sobre los hechos, preguntarse sobre las razones o causas de la manera en que se realizan las cosas, buscar nuevos desafíos. En el caso de la competencia para liderar equipos o grupos, fueron débilmente observadas ciertas habilidades en muchos participantes, principalmente en la expresión de posiciones, coordinación de acciones, en el modo de impartir órdenes y ser acatados, atendidos, escuchados. En cuando a la orientación a los resultados, se observó la oportunidad de contar con buenas técnicas para administrar el tiempo, con la habilidad para ser creativos y lograr soluciones alternativas ante diversas situaciones, y el enfoque en las acciones y predisposición para conseguir las metas propuestas.

En general, los resultados de la jornada de evaluación a los jóvenes, demostraron la necesidad de ofrecer entrenamiento en materia de competencias blandas, para disminuir lo gaps existentes en cada una de las competencias mencionadas por las organizaciones, y lograr en los próximos profesionales una formación integral, completa y orientada al desempeño que las organizaciones requieren en la actualidad.

Consideramos una oportunidad latente la existencia de brechas entre el perfil profesional que empresas están buscando en la actualidad y los resultados que obtuvimos al medir los elementos del perfil en los jóvenes. La diferencia se encuentra principalmente en las competencias de: Orientación al aprendizaje (1.90 puntos diferencia), Liderazgo (1.73 puntos diferencia) y Orientación a los resultados (1.63 puntos diferencia); y en menor medida, en el resto de competencias evaluadas. El primer paso para mejorar, es detectar dónde se encuentran las desviaciones, no conformidades o aspectos posibles de cambio, y es allí donde debemos focalizar el esfuerzo. No sólo es importante contar con colaboradores que tengan excelentes perfiles técnicos y conocimientos específicos profundos; las habilidades, actitudes y aptitudes, en materia de competencias blandas, son imprescindibles para trabajar en un ambiente organizacional dinámico, y en un mercado en constante cambio.

La creación de valor desde la universidad debe ser, en mi opinión, coherente con lo que ámbito organizacional necesita para desenvolverse con éxito. Es desde la formación universitaria donde debemos empezar a modelar los perfiles profesionales que serán los managers de las organizaciones del futuro. Allí, cuando cada estudiante se

prepara técnicamente adquiriendo conocimientos, debemos reforzar el entrenamiento interpersonal, y competitivo, para lograr jóvenes talentosos, capaces de crear nuevas organizaciones, nuevas maneras de llevar adelante los procesos, y establecer redes de relaciones efectivas con colaboradores, competidores, colegas y todo su entorno.

Tanto en las organizaciones investigadas como en mi posición personal, opinamos que es posible entrenar las competencias, mediante la utilización de técnicas estudiadas y probadas, formando no sólo a través de la experiencia laboral, sino también tomando como base la enseñanza. Es por ello, que proponemos acercar a la universidad la posibilidad de generar perfiles profesionales altamente competitivos, a nivel específico de su materia, pero también profesionales con habilidades y competencias superiores que les permitan desempeñarse exitosamente en el entorno laboral.

Realizamos en el presente trabajo una propuesta de formación específicamente diseñada para jóvenes profesionales que comienzan o están por comenzar su carrera profesional, otorgando entrenamiento en relaciones interpersonales, comunicación, aprendizaje, coordinación de acciones, que le permitirán desarrollar su trabajo de manera efectiva, logrando mejores resultados, y con mayor satisfacción personal. La propuesta de formación que se presenta con dos alternativas, dependiendo de la modalidad de aplicación, se enfoca en las competencias claves, y se sustenta en métodos de entrenamiento de las mismas a través del Modelo del Coaching Ontológico, una mirada integral de la persona, con coherencia entre la dimensión lingüística, emocional, corporal y trascendente y enfocada principalmente al desempeño profesional.

El entorno está cambiando, el mercado es cada vez más competitivo, y las organizaciones necesitan colaboradores que desarrollen habilidades que les permitan adaptarse a los cambios, permanecer en carrera, regenerarse y crear nuevas formas de satisfacer el mercado. La formación universitaria debe acompañar también estos cambios, dirigiendo los esfuerzos a crear profesionales que respondan a las necesidades del mercado laboral, y que logren un desempeño profesional destacado. Para ello entendemos necesario, poner énfasis en competencias que permitirán a un profesional, potenciar su conocimiento técnico y aplicarlo, creando valor para sí mismo, para la organización, para la sociedad, y para todo su entorno.

D. BIBLIOGRAFÍA

Agüero, A. M., & Sturich, T. (2008). *Formación en Coaching Ontológico*. Córdoba: Consultora R.Q.

Alles, M. A. (2010). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (2 da ed.). Buenos Aires: GRANICA S.A.

Alles, M. A. (s.f.). *Martha Alles*. Recuperado el 29 de 05 de 2014, de <http://www.marthaalles.com/biblioteca.php>

Anstey, E. (1959). *Test de dominóos para la medida de la capacidad intelectual*. Buenos Aires: Paidós.

Anzorena, O. (2008). *Maestría Personal: El camino del liderazgo*. Buenos Aires: Ediciones LEA S.A.

Asociación Cordobesa Profesionales del Coaching. (2011). *La excelencia como posibilidad*. Córdoba: Consultora S.R.L.

Bumeran. (s.f.). *Portal de empleo*. Recuperado el 10 de 07 de 2014, de <http://www.bumeran.com.ar>

Campbell, N. (1938). *Symposium: Measurement and its importance for philosophy*. . Aristotelian Soc.

Celener, G. (1999). *Las Técnicas Proyectivas*. JVE Psique.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (tercera ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana editores S.A de C.V.

Coaching, A. A. (s.f.). *Asociación Argentina de Profesionales de Coaching*. Obtenido de <http://aapcweb.org>

Di Marco, L. E. (1984). *La investigación científica al servicio del hombre*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

Di Marco, L. E. (1980). *Una nota metodológica para la investigación social y económica*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

Drucker, P. (2003). *Drucker Essential*. EDHASA.

Echeverría, R. (2000). *Coaching Ontológico*. Buenos Aires: Aires.

Echeverría, R. (2008). *El observador y su mundo*. Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste LTDA.

Echeverría, R. (2011). *Ética y Coaching Ontológico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Echeverría, R. (1996). *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.

Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile: Dolmen, Granica.

Flores, F. (1990). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile: Dolmen.

Grasso, L. (1999). *Introducción a la Estadística en Ciencias Sociales y del Comportamiento*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Filosofía y Humanidades.

Grasso, L. (1999). *Introducción a la Estadística en Ciencias Sociales y del Comportamiento*. Córdoba: Imprenta Facultad de Filosofía y Humanidades U.N.C.

GRUPO ARCOR. (s.f.). *Grupo Arcor*. Recuperado el 09 de 06 de 2014, de http://arcor.com.ar/NovedadesDetalle_ES.aspx?id=10

GRUPO HOLCIM. (s.f.). *Holcim*. Recuperado el 09 de 06 de 2014, de <http://www.holcim.com.ar/trabajar-en-holcim.html>

Hammer, E. F. (1997). *Test Proyectivos Gráficos*. Buenos Aires: Paidós.

Hidalgo, I. (2009). *Gestión Ontológica*. Estado de Miranda: Mil Palabras.

Jobs, Z. (s.f.). *Portal de empleo*. Recuperado el 10 de 07 de 2014, de <https://www.zonajobs.com.ar/p/>

Kofman, F. (2008). *La empresa consciente*. Buenos Aires: Aguilar.

Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Paris: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Linkedin. (s.f.). *Red Social*. Recuperado el 10 de 06 de 2014, de <https://ar.linkedin.com>

Manpower, C. (s.f.). *Manpower*. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de <http://www.manpower.com.ar/downloads.asp>

Maturana, H. (2007). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile, Universitaria.

Maturana, H., & Ludewig, K. (1994). *Reflexiones y conversaciones*. Córdoba: FU.PA.L.I.

Maturana, H., & Nisis, S. (1999). *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile: Dolmen.

Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires, Granica.

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Recuperado el 15 de 08 de 2014, de <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/lang--es/index.htm>

Quilmes, Cervecería y Maltería. (s.f.). *Cervecería y Maltería Quilmes*. Recuperado el 11 de 06 de 2014, de <http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/carrera/programa-jovenes-profesionales>

Raij, S. (2013). *Coaching para el Alma*. Buenos Aires: Paidós.

Sbdar, M. (2009). *Master en Negocios- Capital Humano: Las personas son lo más importante, pero ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto?* (1ra ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Argentino.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: Jhon Wiley & Son, Inc.

Torgerson, W. S. (1958). *Theory and methods of scaling*. Wiley.

UNILEVER DE ARGENTINA. (s.f.). *Unilever*. Recuperado el 15 de 06 de 2014, de <http://www.unilever.com.ar/carreras-trabajo/graduates/application-process/index.aspx>

Vola, R. E., Aquino, J. A., Arecco, M. J., & Aquino, G. J. (1996). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor S.A.

Con formato: Español (Argentina)

E. ANEXOS

- **Entrevistas realizadas a Organizaciones**

Entrevista dirigida a Organizaciones	
Objetivo: Conocer cómo está estructurado el programa de Jóvenes Profesionales, Cuáles son sus objetivos y a qué perfil de colaboradores apuntan.	
Organización:	<u>Coca Cola Andina Argentina</u>
Responsable:	<u>Ex Jefe de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos</u>
Área:	<u>Recursos Humanos</u>
Aspectos Generales del Programa	
1 La organización para la cual trabaja, ¿desarrolla un programa de reclutamiento y selección de personal, exclusivo para jóvenes profesionales?	
SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
2 ¿Cuál es el nombre del programa?	
<u>Programa Jóvenes Profesionales</u>	
3 ¿Desde cuándo se lleva a cabo dicho programa?	
<u>El programa se realiza desde 2004 como un programa Formal. Antes existía pero de una manera más informal, donde se tomaban jóvenes y se invertían meses en formación de los mismos.</u>	
<u>El Programa se realizó consecutivamente todos los años desde el año 2004 hasta el 2008, cuando se discontinuó y se tomó la decisión de llevarlo a cabo como un programa bianual.</u>	
<u>Actualmente cada dos años se realiza, ya que existe una tasa de rotación del 53%.</u>	
<u>La organización no podía cubrir las expectativas de crecimiento rápido que los JP deseaban, y se acumulaban talentos desmotivados. Excepción, el último año fue el 2012 y se realizará el 2015</u>	
4 ¿Cuál es el Objetivo?	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><u>El objetivo consiste en lograr la vinculación entre la Universidad con las Organizaciones, uniendo el ámbito teórico con la aplicación práctica del conocimiento</u></div>	
5 ¿Qué área es responsable? ¿Hay un área dedicada exclusivamente a su implementación?	
<u>El área responsable del Proyecto, principalmente es Recursos Humanos, y como sub área,</u>	

la gerencia de Capacitación y Desarrollo que incluía hasta hace unos meses, el sector de Reclutamiento y selección de personal. Además participaban de forma activa en la selección diversas áreas de la empresa, que se convertían en el destino de los nuevos profesionales ingresantes.

Aspectos Específicos del Programa

6 ¿Cuál es la duración?

El programa dura en total 5 meses, incluyendo 3 meses de selección, 1 mes de conocimiento del negocio y un mes de rotación entre las distintas áreas asociadas a un proyecto. El programa se comienza cada dos años en el mes de Julio hasta Septiembre (Etapa selección)

7 ¿Cuáles son las distintas etapas del programa? ¿En qué consiste cada una?

1) Reclutamiento: El proceso comienza con la definición de áreas claves del negocio que están desprovistas de Talentos, o bien aquellas que tienen fuertes y valiosos talentos que pueden irse y dejar al área desprovista. El proceso de selección se lleva a cabo a través de una empresa tercerizada. Se realiza una alianza con empresas expertas en selección. Lo primero que las mismas hacen es ir a buscar activamente candidatos a las Universidades. El motivo principal es que Coca Cola, no está posicionada en la mente de los estudiantes como una de las principales empresas en donde le gustaría trabajar cuando se egrese. Se presentan aproximadamente 600 postulantes a los que la agencia les realiza un primer filtro a través de entrevistas telefónicas que sirven para cotejar y determinar la veracidad de los currículum vitae. Durante la entrevista también se detecta el nivel de inglés de los postulados mediante una breve conversación en el idioma. Este primer proceso, finaliza con la elección de 100 candidatos a participar de los próximos pasos.

2) Assesment: El Assesment, que funciona como entrevistas masivas o dinámicas de grupo consiste en una Jornada de trabajo que tiene un día de duración. En la misma se realizan diversas actividades con grupos de candidatos y se los evalúa en ciertas competencias claves. La jornada subdivide a los candidatos en grupos de 15 a 20 personas. Por lo que se realizan varios Assesment durante el proceso para evaluar los 100 candidatos. Los participantes y evaluadores son grupos conformados por 2 observadores pertenecientes a la Consultora contratada, 2 observadores pertenecientes al área de recursos humanos de la organización y 2 observadores de áreas que son demandantes de los candidatos para puestos laborales. Durante la Jornada los candidatos deben: Realizar una presentación personal: Siempre incluye una consigna desafiante, como por ejemplo presentarse a través de un objeto, o contar una situación difícil vivida.

A. Realizar dos Ejercicios: I. Caso a resolver de negocios, con resolución de problemas reales de la organización. Observadores: Focalizan la atención en la dinámica del grupo, comunicación, relaciones, resolución del caso, manejo del Tiempo y resultados obtenidos. II. Ejercicio Lúdico: Se presentan consignas de trabajo en equipo, en forma de juego como por ejemplo la construcción de una torre linda, alta y firme. Observadores: Focalizan la atención en actitudes de Liderazgo, creatividad, innovación, manejo de recursos disponibles. El equipo de observadores maneja para cada candidato una planilla de evaluación por cada ejercicio. Esta planilla tiene doble entrada, filas correspondientes a candidatos, y competencias en las columnas, permitiendo evaluar cada candidato en cada competencia a través de los diferentes ejercicios.

B. Entrevistas: En el final de la jornada, se realiza una puesta en común con los observadores y se seleccionan los candidatos que pasarán a la siguiente ronda. Aquellos que generan dudas, se definen a través de una Entrevista Individual, sirviendo también para chequear expectativas del candidato con la oferta de la organización. Luego se realiza una devolución al grupo que quedó para la siguiente etapa y a los que no quedaron. De acuerdo al día y a cómo se desarrolló la jornada pueden quedar 2 candidatos o bien 10, dependerá de la dinámica de grupo generada. A la etapa siguiente, pasan sólo 30 candidatos. En esta instancia se comunica a los candidatos que la empresa a la cual están postulados es Coca Cola Andina Argentina.

3) Entrevistas Individuales: Entrevistas con Recursos Humanos: Los candidatos que llegaron a esta instancia, participan de una Entrevista individual con Recursos Humanos. Principalmente la entrevista es del tipo técnica, y permite evaluar las competencias del candidato y los conocimientos a través del método de incidentes críticos, es decir, consultando diferentes situaciones vividas por el entrevistado y la manera de desenvolverse en las mismas. Entrevistas con responsables de área: Luego de la entrevista con recursos humanos, se seleccionan 3 candidatos para cada puesto en las diferentes áreas, a los que se les realiza una entrevista con los responsables de la línea, es decir con las áreas destino de los postulantes y con otro

superior jerárquico.

4) Psicotécnico y pre ocupacionales: El paso siguiente es enviar a los candidatos elegidos, generalmente dos por área a un examen psicotécnico y posteriormente a un pre ocupacional.

5) En la organización: Una vez que los candidatos son elegidos para formar parte de la organización, se les realiza un contrato permanente, de tiempo indeterminado, con un periodo de prueba de 3 meses. Esta forma de contratación difiere de la práctica del mercado, otras organizaciones contratan a los jóvenes profesionales por un plazo fijo y luego renuevan el contrato. En la organización el programa de jóvenes profesionales continúa con una serie de etapas: Bienvenida: Desayuno de presentación con Gerente General de la compañía, y con Jóvenes Profesionales de programas anteriores. Conocimiento del Negocio: Los jóvenes dedican un mes a conocer los diferentes procesos del negocio, y las diferentes unidades comerciales y administrativas. 2 Semanas de Jornadas en la Planta de Córdoba: En donde participan de encuentros y charlas con los gerentes responsables de cada área. 1 Semana de Jornadas en la Oficina Comercial de Rosario. Conociendo los procesos y también incluyendo salidas con Preventistas, Repositores y Fleteros. 1 Semana de Jornadas en la Oficina Comercial de Mendoza. Conociendo los procesos y también incluyendo salidas con Preventistas, Repositores y Fleteros. Designación de Proyecto: Cada colaborador tiene un área destino definida, y en base a ello se asigna un proyecto de trabajo que deberá completar en los próximos meses. Para hacerlo, se efectúa un programa de rotación entre diferentes áreas de la organización relacionadas con su proyecto. Durante este tiempo deberá recopilar información de interés que pueda servirle para la finalización y presentación del trabajo. Durante esta etapa se asigna un tutor que será su futuro jefe, el mismo lo acompañará y guiará en la realización del proyecto y realizará la evaluación de desempeño del colaborador:

8 ¿Cuáles son los requisitos para postularse?

Estudiantes hasta 26 años de edad

Estudiantes que les falte medio año aproximadamente para recibirse

Carrera realizada en tiempo y forma de acuerdo a cada universidad

No vinculados a otra práctica profesional

Sin experiencia formal laboral (si se incluyen pasantías)

Promedio superior a 7.5

Carreras: Dependerá de las necesidades puntuales en cada edición del programa, generalmente:

Ingenierías (Química, Eléctrica, Electrónica, Electromecánica, Industrial, Sistemas)

Licenciados en Economía; Administración; Recursos Humanos; Comunicación; Contador Público

9 ¿Cuántos postulantes aplican en cada edición del programa?

Entre 500 y 600 Postulantes. De los que son preseleccionados 100.

10 ¿Cuántos colaboradores son incorporados al plantel de RRHH?

Entre 6 y 7 vacantes.

11 ¿Cuál es el perfil ideal buscado en un postulante?

Orientación al Cliente: Capacidad para resolver las inquietudes que les son solicitadas, entender la necesidad y entregar soluciones adecuadas. Se evalúa a través de entrevistas por incidentes críticos.

Orientación a los Resultados: Capacidad de utilizar los recursos disponibles y lograr los objetivos. Manejo del tiempo. Evaluado a través de entrevistas por incidentes críticos.

Orientación al Aprendizaje: Pro actividad, actitud de apertura para incorporar conocimientos, aprendizajes nuevos, flexibilidad.

Liderazgo: Capacidad para llevar a otras personas hacia el logro de objetivos, para ejercer direcciones de acción sobre un grupo de gente, fomentar el trabajo en equipo y la dinámica de grupo. Se busca un liderazgo proyectado.

Comunicación: Capacidad para interrelacionarse, expresarse y hacerse entender y comprender a otros.

Sociabilidad: Pertenencia a grupos de interés extra laborales, participación en proyectos humanitarios, deportes, hobbies, como escenario de desarrollo de múltiples competencias.

Trabajo en Equipo: Sociabilidad, comunicación interrelaciones con otras personas. Se busca candidatos que equilibren el conocimiento técnico con habilidades no técnicas o competencias blandas mencionadas.

12 Podría listar las competencias claves, que debe poseer un postulante, para ser seleccionado.

¿Qué entiende por cada una de ellas? ¿Existe alguna más importante que otra?

Claves mencionadas: Orientación a los Resultados, Orientación al Aprendizaje como principales, luego Orientación al Cliente; Liderazgo y Trabajo en equipo.

13 ¿Qué métodos de Selección utilizan durante el programa? ¿Utilizan Tests? ¿Assesment, entrevistas?

Principalmente los métodos utilizados son: Entrevistas Telefónicas, Entrevistas Grupales: Assesment con dinámicas de grupo. Entrevistas individuales por incidentes críticos. Tests Psicotécnicos.

14 ¿De los candidatos que se presentan, podría decir su percepción sobre la proporción de postulantes que cumplen las expectativas?

Dependerá de las Carreras. Generalmente carreras más técnicas suelen tener poco porcentaje que cumple expectativas de equilibrio Técnico-Actitudinal. Si la carrera es más blanda son más líderes que hacedores, mientras lo contrario ocurre con carreras técnicas.

15 ¿Cuáles son los puestos que ocupan los candidatos seleccionados dentro de la organización?

Aproximadamente entre el Tercer y Quinto año que ingresaron, los jóvenes profesionales asumen puestos de mandos medios: Supervisor y Jefaturas.

Solo un 70% llega a cumplir 3 años. Muchos dejan la organización para buscar otras oportunidades.

16 ¿Existe un Plan de Carrera para los Jóvenes Profesionales que ingresan?

No existe un plan específico para los jóvenes profesionales. Existe una proyección de carrera Informal, sobre los puestos que podrían ocupar y las competencias a desarrollar para ocupar los mismos.

17 ¿Qué piensa usted sobre la brecha que existe entre la cantidad de postulantes, y la cantidad de jóvenes seleccionados? ¿Cuáles cree que son los factores principales por los que postulantes no quedan seleccionados?

Se observan muchas falencias en el sistema educativo, partiendo de lo básico como la ortografía, la presentación personal, el hablar en público. Esto hace que muchos participantes no logren mostrar el potencial que tienen y quedar en desventaja con algunos con una personalidad más extrovertida.

18 ¿Cree que las competencias faltantes podrían enseñarse a cada candidato?

Si, si bien hay competencias que son difíciles de entrenar, pueden lograrse avances preparando a los candidatos con anticipación durante su carrera universitaria.

19 ¿Cuáles cree son las competencias que la empresa estaría dispuesta a formar dentro de la misma, a través de módulos de capacitación, si el postulante no tuviese el nivel exigido?

El liderazgo es un competencia que buscamos en el candidato que exista proyección

pero no necesariamente que ya esté convertido en un líder, el líder se puede ir formando a medida

que su trabajo le permite dirigir a grupos de personas también.

20 ¿Cuál es su opinión acerca de las "Competencias Blandas" de Jóvenes Profesionales en la actualidad?

No todos los estudiantes tienen un mismo nivel en cuanto a aptitudes, actitudes y habilidades. Principalmente lo que los distingue es su actitud frente a las situaciones. Este componente de personalidad es difícil de cambiar, o puede hacerse pero lleva mucho tiempo y trabajo consistente. Las distintas competencias y su grado en cada persona, debe entenderse dependiendo de qué se busca en cada circunstancia, ya que todos ocupamos distintos roles, y dentro de esos roles, podemos desenvolvernos de diferente manera. Los estudiantes no cuentan en las Universidades con actividades que permitan integrar dos ámbitos, académico y laboral. Esa es su mayor falencia, y si bien hay muchas instituciones que ya están trabajando sobre ello, aún hay mucho trabajo por hacer.

Muchas Gracias por su Colaboración

Entrevista dirigida a Organizaciones

Objetivo: Conocer cómo está estructurado el programa de Jóvenes Profesionales, Cuáles son sus objetivos y a qué perfil de colaboradores apuntan.

Organización: ARCOR S.A.

Responsable: Ex Jefe de Recursos Humanos Corporativo

Área: Recursos Humanos

Aspectos Generales del Programa

1 ¿La organización para la cual trabaja, ¿desarrolla un programa de reclutamiento y selección de personal, exclusivo para jóvenes profesionales?

SI NO

2 ¿Cuál es el nombre del programa?

Programa Jóvenes Profesionales

3 ¿Desde cuándo se lleva a cabo dicho programa?

Desde el año 2010 se formalizó el programa. Se "Re impulsó".
Se realiza consecutivamente todos los años, entre los meses de Septiembre y Diciembre

4 ¿Cuál es el Objetivo?

Cubrir la necesidad de Talento de las áreas en la organización.

5 ¿Qué área es responsable? ¿Hay un área dedicada exclusivamente a su implementación?

Recursos Humanos

Aspectos Específicos del Programa

6 ¿Cuál es la duración?

El programa tiene 3 meses de duración la instancia de selección. Luego existe un mes de inducción y 12 meses de rotación laboral.

7 ¿Cuáles son las distintas etapas del programa? ¿En qué consiste cada una?

1) Definición de Puestos a Cubrir: El primer paso del proceso consiste en la definición de posiciones a cubrir a través del Programa de Jóvenes Profesionales. Dependerá de las necesidades actuales de las distintas áreas de la compañía, la cantidad de puestos disponibles para cubrir con jóvenes profesionales. Una vez definidos los puestos, se busca confeccionar el Perfil deseado del candidato al puesto.

2) Reclutamiento: El reclutamiento se realiza a través de avisos sobre el programa de J.P. en portales de empleo tales como Bumeran y Zona Jobs. También se invita a postularse a través de la página web de la compañía. Los principales destinatarios son alumnos de Universidades de alto interés, entendiéndose como tales, aquellas universidades prestigiosas y que se encuentran cerca de la operación (ciudades donde se encuentran oficinas comerciales, o plantas productivas). Además se hace énfasis en Universidades donde se dictan las carreras que representan los perfiles buscados por la organización. El principal mensaje de comunicación se asienta en la búsqueda de estudiantes que tengan pasión por lo que hacen, estudian, y que tengan compromiso a la hora de llevar adelante sus tareas.

3) Entrevistas Telefónicas: El Proceso de selección se hace a través de una compañía tercerizada, especializada en Selección de Personal. La compañía proveedora de este servicio se encarga principalmente de realizar las entrevistas Telefónicas, que se convierten en un primer filtro de postulantes. A través de estas entrevistas se conoce a los candidatos por sus relatos, se verifica el currículum, y se hace un test de idioma inglés manteniendo una conversación. De los 5000 postulantes, al pasar la entrevista telefónica quedan aproximadamente 800 candidatos en carrera, a los cuales se profundiza una entrevista adicional. 200 son los candidatos que pasan a una segunda ronda.

4) Entrevistas Individuales: Los candidatos son invitados a realizar entrevistas individuales con los miembros de la consultora y personal del área de recursos humanos responsable en la organización.

5) Assesment: Los candidatos son invitados a una jornada de un día de duración en donde se realizan actividades de simulación del negocio. Se presentan casos de negocio que deberán solucionar a través de dinámicas de grupo. Además se les realizan diferentes test psicométricos proyectivos de personalidad. En la misma jornada también deberán aprobar un examen de inglés que se realiza vía web. El equipo evaluador está compuesto por gerentes de diferentes áreas de la compañía, por consultores y personal de recursos humanos de la organización. Se forman equipos evaluadores de 7 Selectores cada uno. A los candidatos se los ordena por un Ranking según su puntuación en las distintas competencias.

6) Entrevistas Finales, Examen Psicotécnicos y pre ocupacional: Los candidatos seleccionados surgen del Ranking por evaluación luego de la Jornada de Assesment. Entre todos los observadores se realiza la puesta en común por las puntuaciones. Se les realiza una última entrevista donde se verifica principalmente la disponibilidad para radicarse en otro lugar del país y para trasladarse en caso de que la operación lo requiera. Una vez aceptadas las condiciones, los candidatos pasan a la última etapa que consiste en la realización de un examen psicotécnico y un examen médico pre ocupacional. No se informa hasta esta instancia si el candidato quedó seleccionado o no.

7) Ingreso a la Organización: Una vez que los colaboradores son elegidos para ingresar a la organización se les realiza un contrato a Plazo fijo por 6 Meses que será renovable al finalizar si cumplen con las expectativas de la compañía. El proceso de inducción del Programa de J.P. consiste en: A. Recorrido de las Plantas: Durante un mes, los ingresantes realizan un recorrido por las diferentes plantas productivas, conociendo los Procesos, guiados por los Gerentes o representantes de cada área. B. Destino: Se asigna a cada candidato un área destino, donde se desempeñará los próximos 6 meses. Se asigna además un Tutor que los acompañará a cada uno durante todo el proceso de inducción. C. Trabajo de Aplicación: Cada Joven Profesional, deberá realizar un proyecto y presentarlo al finalizar los 6 meses en el área destino. D. Rotación: Pasados los primeros 6 meses, realiza una rotación hacia otra área, donde el colaborador trabajará los siguientes 6 meses. Durante todo el proceso, luego del ingreso a la entidad se les realiza evaluaciones de desempeño y se acompaña a cada joven. Existen muchas deserciones durante el programa, la causa principal es la radicación en otras provincias, si bien se invierte mucho tiempo para disminuirlas y se les explica detalladamente en qué consiste el programa y el principal asunto de la residencia en otras provincias, aún existen candidatos que luego no pueden afrontar el desarraigo. Las posiciones a ocupar serán en su mayoría en el Interior del país (Córdoba, Mendoza, Tucumán, San Juan, Catamarca, Entre Ríos y San Luis) y en Buenos Aires (Capital Federal, Salto, San Pedro, Luján y Gral. Pacheco).

8 ¿Cuáles son los requisitos para postularse?

Jóvenes de hasta 27 años	Carreras: Ingenierías. Licenciatura en Administración
Nivel medio de inglés demostrable	Comercialización, Logística.
Buen promedio (Superior a 7)	Banda Salarial
Disponibilidad para radicarse en otro lado del país	
Disponibilidad para trasladarse	
60% Hombres y 40% Mujeres	

9 ¿Cuántos postulantes aplican en cada edición del programa?

Aproximadamente 5000 estudiantes se postulan cada año

10 ¿Cuántos colaboradores son incorporados al plantel de RRHH?

Las vacantes se establecen según la dotación de cada área destino, puede estar entre 10 y 24 personas.

11 ¿Cuál es el perfil ideal buscado en un postulante?

Las competencias más buscadas son: **Liderazgo Potencial**, buscando que el candidato tenga proyección para liderar equipos de trabajo. **Trabajo en Equipo**, énfasis en las interrelaciones, la comunicación, capacidad para delegar tareas, organizarse en grupo, distribuir recursos. **Orientación al Cliente**, entendiendo las necesidades de sus clientes internos, capacidad para resolver sus inquietudes, y **Orientación a los Resultados**, entendida principalmente como el manejo de recursos para el logro de objetivos. Estas competencias son en las cuales se hace foco en el programa. Además se incluyen **Autodesarrollo y Pro actividad**, en las cuales se asocia el interés por aprender, la búsqueda de información, de alternativas, el escuchar al otro, el interés por el trabajo. Otras importantes son **Comunicación y Control Emocional**, donde se busca un perfil que pueda expresar sus ideas de manera clara, se relacione con los pares, controle sus emociones en situaciones límites, logre empatizar con otros colaboradores.

12 Podría listar las competencias claves, que debe poseer un postulante, para ser seleccionado.

¿Qué entiende por cada una de ellas? ¿Existe alguna más importante que otra?

Las entrevistas y todo el proceso de selección se realiza a través de un modelo de gestión por competencias. Primero se buscan las competencias claves para la compañía y se evalúan a través de incidentes críticos y ejemplificaciones. Las principales observadas se relacionan con la orientación al cliente, orientación a los resultados, liderazgo y trabajo en equipo.

13 ¿Qué métodos de Selección utilizan durante el programa? Utilizan Tests? Assesment, Entrevistas?

Se utilizan TEST PSICOMÉTRICOS, ASSESMENT, ENTREVISTAS TELEFÓNICAS, ENTREVISTAS PERSONALES, ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS.

14

De los candidatos que se presentan, podría decir su percepción sobre la proporción de postulantes que cumplen las expectativas?

Es una proporción que va variando año a año, hay muchos postulantes y pocos puestos.

Sin embargo, muchos se dejan de lado, principalmente por falta de interés en el trabajo, porque

no buscan información sobre la empresa a la hora de la primera entrevista, mostrando que no están

interesados en su propio desarrollo, o en ingresar a la organización. No muestran pasión.

15 ¿Cuáles son los puestos que ocupan los candidatos seleccionados dentro de la organización?

No es una ecuación directa, no por ser Joven Profesional pueden ocupar altos puestos jerárquicos, dependerá de su desempeño laboral en la organización.

Ingresan como analistas en diversas áreas, y luego pueden ocupar cualquier puesto en mandos medios, como ya dijimos, dependiendo de su desempeño.

16 ¿Existe un Plan de Carrera para los Jóvenes Profesionales que ingresan?

Si existe un plan diseñado para los J.P. Se realiza un seguimiento y acompañamiento continuo,
detectando sus necesidades, su motivación, se realizan rotaciones, capacitaciones, acciones
de diferente tipo principalmente durante el primer año de incorporación a la organización.

**17 ¿Qué piensa usted sobre la brecha que existe entre la cantidad de postulantes,
y la cantidad de jóvenes seleccionados?**

¿Cuáles cree que son los factores principales por los que postulantes no quedan seleccionados?

El principal motivo es la falta de interés. Es principalmente una cuestión generacional.

Los jóvenes buscan trayectoria corta, empresas que les permitan rápidamente crecer y lograr
puestos importantes. Buscan desafíos.

Sin embargo, muchos ni siquiera saben que buscan, que quieren, no muestran pro actividad inicial
a la hora de búsqueda de empleo. Llegan a una entrevista sin saber a qué van.

18 ¿Cree que las competencias faltantes podrían enseñarse a cada candidato?

Si, totalmente. Se tiene que arrancar por la universidad, para formarlos, enseñarles el mundo

organizacional, y fomentar la interrelación con las personas, con otras organizaciones, con empresas,
con la comunidad.

**19 ¿Cuáles cree son las competencias que la empresa estaría dispuesta a formar dentro de la misma,
a través de módulos de capacitación, si el postulante no tuviese el nivel exigido?**

La propuesta de Arcor es muy amplia en material de desarrollo, principalmente focalizado en los
jóvenes, ya que son generaciones que hay que mantenerlas motivadas de manera constante.

20 ¿Cuál es su opinión acerca de las "Competencias Blandas" de Jóvenes Profesionales en la actualidad?

Entrenamiento: Se necesita en los jóvenes un espacio para hacer el paso hacia la organización, programa de
pasantías, prácticas profesionales, cursos.

Muchas Gracias por su Colaboración

Entrevista dirigida a Organizaciones

Objetivo: Conocer cómo está estructurado el programa de Jóvenes Profesionales, Cuáles son sus objetivos y a qué perfil de colaboradores apuntan.

Organización: HOLCIM

Responsable: Analista de Formación y Desarrollo

Área: Recursos Humanos

Aspectos Generales del Programa

1 La organización para la cual trabaja, ¿desarrolla un programa de reclutamiento y selección de personal, exclusivo para jóvenes profesionales?

SI NO

2 ¿Cuál es el nombre del programa?

Dependerá de la versión. El último realizado se llamó Jóvenes Ingenieros, ya que se focalizaba en esa Profesión, de lo contrario el programa se dirige a Jóvenes Profesionales en general

3 ¿Desde cuándo se lleva a cabo dicho programa?

No se realiza de forma sistemática, todos los años o cada un cierto periodo de tiempo.
El último realizado fue en el año 2011. Dependerá a la demanda de talento necesario.

4 ¿Cuál es el Objetivo?

El objetivo principal de estos programas es cubrir las vacantes disponibles, con jóvenes Talentosos. Responder a la Escasez de Talento.

5 ¿Qué área es responsable? ¿Hay un área dedicada exclusivamente a su implementación?

Recursos Humanos es el área responsable de todos los programas de reclutamiento y selección organizacional. Dentro de esta área se encuentra el sector de Desarrollo Organizacional.

Aspectos Específicos del Programa

6 ¿Cuál es la duración?

El programa tiene una duración total de 9 meses, incluyendo 1 mes de Reclutamiento, 2 meses de Selección y 6 meses de rotación interna.

7 ¿Cuáles son las distintas etapas del programa? ¿En qué consiste cada una?

1) Definición de Puestos Vacantes: El primer paso del programa para jóvenes es determinar la cantidad de puestos vacantes en la organización. Los puestos vacantes surgen debido a que se necesitan jóvenes talentosos en ciertas áreas, para formarlos y contar con sucesores de puestos, o bien se necesitan para cubrir puestos en áreas donde se detecta escasez de talento2) Reclutamiento: La etapa de reclutar a jóvenes tiene 1 mes de duración aproximadamente, la misma consiste en publicar la convocatoria a través de portales de empleo, los más utilizados son Bumeran, Zona Jobs, LinkedIn. La convocatoria del programa, también es emitida hacia los colaboradores de la organización a fin de que puedan enviar referencias de personas conocidas. Se trabaja en la mayoría de los casos con recursos internos, pero cuando la actividad así lo necesita puede contratarse una consultora externa que se encargue del reclutamiento. Se presentan a cada programa, aproximadamente 3000 jóvenes de distintas áreas del País.

3) Entrevistas Telefónicas: Las entrevistas telefónicas son el primer paso del proceso de Selección. A través de las mismas se lleva a cabo el primer filtro de candidatos. En estas conversaciones con los candidatos se cotejan las características dadas del perfil: carrera, modalidad de cursado, disponibilidad para radicarse fuera de la provincia, etc.

4) Entrevistas Individuales: El siguiente paso en el proceso de selección es citar a los candidatos a la organización y realizar entrevistas individuales, llamadas focales. A través de incidentes críticos (situaciones puntuales) se detectan características del perfil y el dominio de ciertas competencias. Se chequea además en estas entrevistas la motivación del candidato, su nivel de ambición, teniendo en cuenta la Claridad de su objetivo de carrera y la existencia de ajuste de los mismos con la realidad.

5) Entrevistas Grupales: Durante las entrevistas grupales, los candidatos son evaluados en cuanto a su capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, logro de resultados, comunicación. Se le presenta al grupo, diversas actividades para trabajar: entre ellas primero en principal presentación personal y del grupo (Marketing Personal) y resolución de casos prácticos de negocio. Esta metodología de dinámicas en grupo y casos para resolver permite poner al candidato en situaciones concretas, evitando cualquier riesgo de simulación que podría haberse dado durante las entrevistas.

6) Entrevistas con responsables de línea: Los candidatos que están próximos a ser seleccionados son llamados a entrevistas con los colaboradores de las diversas áreas donde se cubrirán los puestos vacantes, principalmente para asegurarse la adecuación de la persona al equipo de trabajo.

7) Test Psicotécnicos y Pre ocupacionales: Una vez seleccionados los candidatos son sometidos a test psicotécnicos y pre ocupacionales para determinar su aptitud física y psíquica para ingresar a la organización.

8) Rotación: Los candidatos finalmente seleccionados, ingresan a la organización, en donde siguen un cierto curso de acciones que les permite tener un programa de inducción y formación completa sobre el negocio: A. Durante los primeros 6 meses los jóvenes profesionales realizan rotaciones por los distintos procesos productivos. Recorren las distintas Plantas localizadas en diversos puntos del país. B. Asignación de tarea: A cada colaborador se le asigna una tarea, en un área específica de trabajo, que deberá concluir finalizada la rotación. C. Mentoring: Los jóvenes que ingresan, son acompañados en su inducción por un tutor, quien brinda sesiones de feedback evaluando su desempeño, y chequea su motivación de manera constante.

8 ¿Cuáles son los requisitos para postularse?

Egresados de diferentes carreras (dependiendo el programa)

En el último: Ing. Geología, Electrónica, Electromecánica, Química

Movilidad

Disponibilidad para radicarse en otro lugar

Nivel de Inglés Alto

Carrera Universitaria al día

Promedio Superior a 7

Experiencia anterior (Puede ser no laboral)

9 ¿Cuántos postulantes aplican en cada edición del programa?

Aproximadamente 3000 candidatos se postulan al programa

10 ¿Cuántos colaboradores son incorporados al plantel de RRHH?

Dependiendo las vacantes disponibles, generalmente el número es cercano a 5 colaboradores

11 ¿Cuál es el perfil ideal buscado en un postulante?

Trabajo en Equipo: Coordinación de esfuerzos, coordinación de distintas tareas. **Liderazgo en Ejecución:** Planificación de Recursos para llegar al Objetivo. (Orientación a Resultados). **Adaptación al aprendizaje:** Alinearse al resto de colaboradores, moderar el carácter, recibir la crítica como constructiva. **Comunicación:** Habilidad para lograr que otros compren la idea propia. Habilidad para hacerse entender. **Involucrar e Inspirar:** Lograr la cooperación de otros, a través de una idea personal, liderar. **Alineación Estratégica:** Templar carácter, esperar, ajustar las expectativas y adaptar los modelos a la estrategia organizacional. **Habilidad para leer la cultura organizacional y adaptarse.** **Orientación al Servicio** (Orientación al Cliente): Cómo vender un servicio a las demás áreas de la empresa. **Liderazgo:** No necesariamente se les pide liderazgo por ser líderes de equipos. Si son líderes de proyectos o ideas. **Claridad de Objetivos:** Saber cuál es su plan de carrera profesional y personal que le gustaría realizar. Conocer sus gustos y preferencias, y su alineación con la realidad

12 Podría listar las competencias claves, que debe poseer un postulante, para ser seleccionado.

¿Qué entiende por cada una de ellas?

¿Existe alguna más importante que otra?

De las competencias mencionadas, el Trabajo en Equipo, Liderazgo en Ejecución, Comunicación y

Adaptación al aprendizaje se consideran competencias Foco. Sin embargo las demás mencionadas también ponderan a la hora de elegir un candidato.

13 ¿Qué métodos de Selección utilizan durante el programa? ¿Utilizan Test? ¿Assesment, ¿Entrevistas?

Durante el programa se utilizan ENTREVISTAS TELEFÓNICAS, PERSONALES INDIVIDUALES, ENTREVISTAS GRUPALES, ENTREVISTAS FOCALES, ASSESMENT, TEST PROYECTIVOS, TEST PSICOTÉCNICOS.

14 De los candidatos que se presentan, podría decir su percepción sobre la proporción de postulantes que cumplen las expectativas?

Del total de Postulados, más allá de la diferencia que existe entre los candidatos y la cantidad de

puestos vacantes para ser cubiertos, existen muchos candidatos que no pasan los primeros filtros

de selección. Esto entiendo se debe principalmente a la Claridad de Objetivos: Muchos candidatos no

saben lo que buscan o lo que quieren. Se presentan simplemente por conseguir alguna experiencia

laboral, sin considerar sus preferencias. A la hora de la entrevista se observa fácilmente la distinción

15 ¿Cuáles son los puestos que ocupan los candidatos seleccionados dentro de la organización?

Los colaboradores que ingresan pueden ocupar diversos puestos dependiendo el área destino.

Analistas, líderes de proyectos, coordinadores de área, entre otros.

16 ¿Existe un Plan de Carrera para los Jóvenes Profesionales que ingresan?

No, actualmente no existe específicamente un plan de carrera que tiene como destinatario exclusivo

los jóvenes profesionales que ingresan bajo este programa. Sin embargo si existen planes de formación

y desarrollo de carrera para todos los colaboradores de la organización, adaptados a las necesidades

personales de cada empleado.

17 ¿Qué piensa usted sobre la brecha que existe entre la cantidad de postulantes, y la cantidad de jóvenes seleccionados?

¿Cuáles cree que son los factores principales por los que postulantes no quedan seleccionados?

Además de la carencia de claridad de objetivos de carrera, se observa en muchos jóvenes la falta

de "Inquietud", de pro actividad para buscar información, sobre la empresa, sobre sus intereses

Se buscan candidatos que indaguen, pregunten, sean activos en las jornadas y entrevistas. No muchos

ofrecen ese perfil. Existen además ciertos candidatos "inmaduros" poco organizados, informales

respecto a las reglas (presentación, por ejemplo).

18 ¿Cree que las competencias faltantes podrían enseñarse a cada candidato?

Creo que es indispensable acercar a la universidad estos conceptos. Se utiliza mucho en ferias

de empleo, donde se abren espacios para hablar de ciertas cosas. Creo que hay una falencia en los

profesores también de incorporar esta nueva metodología en la enseñanza.

19 ¿Cuáles cree son las competencias que la empresa estaría dispuesta a formar dentro de la misma, a través de módulos de capacitación, si el postulante no tuviese el nivel exigido?

La empresa ofrece capacitación a todos aquellos empleados que busquen respuesta a sus necesidades,

consideramos el plan de carrera como una articulación personal entre cada colaborador y su jefe,

en donde cualquier cualidad o habilidad que requiera mejora, puede buscarse la manera de

implementar su módulo de capacitación.

20 ¿Cuál es su opinión acerca de las "Competencias Blandas" de Jóvenes Profesionales en la actualidad?

Las competencias "Blandas" se pueden y deben entrenar y enseñar. Es importante que se empiece por las universidades. Creo que en la actualidad aun las instituciones no ven con claridad la necesidad de formar y de entrenar en conversar, negociar, presentar, planear una entrevista, conocer técnicas de oratoria, conocer cómo venderse. No es solo la experiencia, que si se adquiere a través de los años en una organización o en cualquier profesión, existen técnicas que ayudan a ser más conscientes y mejorar el dominio de estos aspectos. Los jóvenes deben aprender a cumplir un rol, en cómo vender su idea y su producto, independientemente de la organización. Las empresas también deben realizar jornadas, open doors para acercar a los jóvenes, y organizar visitas a las entidades. Así como también las instituciones deben realizar programas de acercamiento.

Muchas Gracias por su Colaboración

• Invitación Assessment

Estudiantes últimos años Cs. Económicas

Jóvenes Profesionales

¿Qué Buscan las Grandes Empresas?

Vier 3
Octubre



Competencias Ideales



¿Cuál es TU Nivel?

Te **invitamos** a participar de un **Assessment** para que conozcas tu nivel de competencias

- Fortalezas y Oportunidades
- Nivel Intelectual – Test lógica
- Test Projectivos
- Juegos en Equipo

GRATUITO

ORIENTACIÓN A RESULTADOS
ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE
LIDERAZGO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE
TRABAJO EN EQUIPO
COMUNICACIÓN



• ENTREGA DE RESULTADOS PERSONALIZADOS



U.N.C.
Escuela de Graduados F.C.E.

* Investigación Trabajo Final MBA: Maestría en Dirección de Negocios

+ Info ¡CUPOS LIMITADOS!

Inscripciones: irismaca@hotmail.com

Whatsapp: (0351) 155-910912

Maestría en Dirección de Negocios 2013

Página - 114 -

- **Detalle Actividades de cada Assessment**

Assessment Jóvenes Profesionales

Viernes 3 Octubre / Lunes 13 de Octubre - Año 2014

Cronograma de Actividades:

- 15.30 Inicio
- 15.45 - 15.55 Cuestionario inicial
- 16.30 - 16.40 Presentación Individual
- 16.40 - 17.00 Test HTP
- 17.00 - 16.10 Test Dibújate a ti mismo
- 17.10 - 17.55 Test Domino
- 17.55 - 18.10 Coffee Break
- 18.10 - 19.10 Conociéndote: Preguntas a desarrollar (Competencias) / Juego de la vida
- 19.10 - 20.00 Dinámica de Grupo
- 20.00 - 20.30 Cierre

Detalle actividades:

Inicio: Bienvenida, presentación de Psicólogos y evaluadores; propósito de la Jornada y explicación del contenido.

Cuestionario Inicial: Breve encuesta con preguntas para conocer aspectos sobre los candidatos.

Presentación Personal: Cada participante deberá presentarse individualmente, a través de un objeto. Lo que buscamos es romper el hielo, liberar tensiones, y dejar resurgir la creatividad. Midiendo además la capacidad para comunicarse, la observación de sí mismo, el manejo del tiempo y la interpretación de la consigna. La presentación no debe durar más de 1 minuto, y tendrán todos 3 minutos para pensar.

Test HTP: Deberán dibujar en una hoja en blanco, una persona, una casa y un árbol, con lápiz. El uso del tiempo no podrá superar los 20/30 minutos.

Test dibújate a ti mismo: Deberán realizar un dibujo de su propia persona, en una hoja de papel blanca, sin más lineamientos que la consigna y el tiempo necesario que no deberá superar los 10/15 minutos.

Test de Dominó: El participante leerá la consigna del test y deberá resolver en silencio y sin copiar los ejercicios planteados. En caso de no conocer una respuesta, deberá pasar a la siguiente, pudiendo volver si le sobra tiempo a contestar aquellas preguntas dejadas en blanco. Para completarlo tendrá 30/45 minutos. Deberá el evaluador escribir en cuánto tiempo entregó el resultado.

Conociéndote: Preguntas para conocer sobre ciertas competencias: a desarrollar tres o cuatro situaciones que hayan vivido. Para luego analizar. 30 min (5min c/u)

Ejercicio: Juego de la vida. (30 min) 2min para votar.

Dinámicas de Grupo: El juego de grupo consiste en formar una ronda con todos los participantes que deberán pasarse una pelota entre ellos. Cada participante será por ronda líder del grupo y deberá guiarlos para que las pelotitas den una vuelta entera completa. Se evaluará la capacidad de guiar al equipo, prestar atención, establecer reglas claras, comunicarse y entender la dinámica del grupo.

Fin de la Jornada: Agradecer la participación, coordinar la entrega de resultados.

- **Cuestionario inicial candidatos evaluados**

Asesment Jóvenes Profesionales	
	Fecha: _____
Nombre: _____	
Edad: _____	
Carrera: _____	
Mail: _____	
Teléfono: _____	
Ocupación Actual:	
Conteste las siguientes preguntas	
¿Cómo está conformado su grupo familiar? ¿ Con quien vive actualmente?	

¿Cuál fue el motivo que lo llevó a asistir a este evento?	

¿Cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades?	

Mencione su plan de vida a corto, mediano y largo plazo	

Planilla de Observación

Ejercicio: _____

Evaluador: _____

COMPETENCIAS

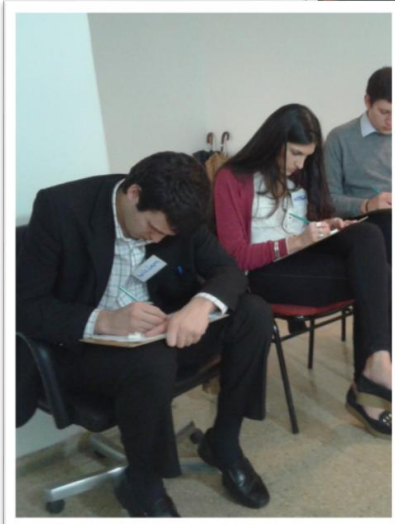
Candidatos	Resultados	Servicio/Cliente	Comunicación	Liderazgo	Trabajo en Equipo	Aprendizaje	Claridad Objetivos
	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

- Planilla para evaluación de participantes
- Resultados por candidato

Candidato	EVALUADOR 1							EVALUADOR 2							EVALUADOR 3							NOTA FINAL							
	OR	OC	C	L	TE	OA	CO	OR	OC	C	L	TE	OA	CO	OR	OC	C	L	TE	OA	CO	Candidato	Or. Resultados	Or. Cliente	Comunicación	Liderazgo	Trabajo Equipo	Or. Aprendizaje	Claridad Objetivos
1	2,00	2,00	2,67	2,50	2,50	2,00	4,00	3,50	3,50	3,67	2,50	3,50	4,00	3,67	3,50	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1	3,00	2,83	2,78	2,67	3,00	3,00	3,56
2	3,00	3,00	3,33	2,50	3,00	2,00	3,00	4,00	3,50	3,67	3,00	3,00	2,50	4,00	4,00	3,00	4,00	2,50	5,00	4,00	4,00	2	3,67	3,17	3,67	2,67	3,67	2,83	3,67
3	3,75	2,00	3,67	4,50	3,50	3,00	3,00	4,67	2,00	4,00	4,50	5,00	5,00	3,67	4,00	3,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3	4,14	2,33	3,89	4,33	4,00	4,00	3,56
4	3,50	4,00	3,00	3,00	2,50	3,00	2,00	4,33	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	5,00	3,00	4,00	4,00	2,50	4,00	3,00	3,00	4	3,61	3,33	3,67	2,83	2,83	2,67	3,33
5	3,25	2,00	2,00	2,50	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	1,50	3,00	2,00	3,67	5	3,75	3,00	2,67	2,00	2,67	2,67	3,89
6	3,25	3,00	2,67	2,50	2,00	4,00	3,00	3,75	3,00	3,50	3,00	4,00	2,00	5,00	2,00	3,00	3,00	2,50	3,00	3,00	3,00	6	3,00	3,00	3,06	2,67	3,00	3,00	3,67
7	2,50	3,00	3,33	3,00	3,00	3,00	4,00	2,50	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,50	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	7	2,83	3,00	3,11	2,67	3,00	3,33	3,67
8	2,75	4,00	3,33	3,50	3,50	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,67	8	3,58	4,33	4,11	4,17	4,17	4,67	4,33
9	2,75	2,00	2,33	1,50	2,00	2,00	4,00	4,33	4,00	3,50	2,00	3,00	4,00	4,50	3,00	3,00	4,00	2,00	1,00	2,00	4,00	9	3,36	3,00	3,28	1,83	2,00	2,67	4,17
10	3,00	2,00	3,00	3,00	3,50	3,00	3,00	4,33	5,00	4,50	3,50	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,33	1,50	2,50	4,00	2,00	10	3,11	3,33	3,28	2,67	3,33	3,67	3,00
11	4,00	3,00	3,00	3,50	4,00	3,00	4,00	4,75	5,00	5,00	4,00	3,00	2,00	4,33	4,50	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	11	4,42	4,00	4,00	3,83	3,33	2,67	4,44
12	3,25	2,00	2,67	3,50	3,00	4,00	3,00	3,25	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,50	5,00	3,00	3,50	4,00	4,00	5,00	5,00	12	3,83	3,33	3,72	3,83	3,00	3,67	3,83
13	3,75	2,00	3,67	3,50	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00	3,50	3,00	2,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	13	3,92	3,33	3,39	3,17	3,00	4,00	4,00
14	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,50	2,50	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,50	2,00	2,00	2,00	1,50	2,00	3,00	3,00	14	3,00	2,33	2,33	1,83	2,67	2,50	3,33
15	3,50	4,00	2,67	2,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,50	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	15	4,17	4,17	3,22	2,67	4,00	4,00	4,00
16	3,25	4,00	3,33	3,50	4,00	3,00	3,00	3,75	4,33	3,67	4,50	4,00	5,00	4,00	3,50	3,00	4,00	4,00	3,50	5,00	4,00	16	3,50	3,78	3,67	4,00	3,83	4,33	3,67
17	3,75	2,00	2,33	1,00	2,00	2,00	3,00	2,50	5,00	2,67	2,00	3,00	2,50	2,75	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	17	2,75	3,00	2,33	1,67	2,67	2,50	3,25
18	3,60	2,00	3,00	2,50	3,50	3,00	3,00	4,00	2,00	3,33	3,00	4,00	4,00	3,75	3,25	2,33	3,20	2,50	3,00	2,75	3,00	18	3,62	2,11	3,18	3,00	3,50	3,25	3,25
19	3,17	3,33	2,50	3,50	2,50	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,33	3,00	2,00	2,00	3,50	3,00	2,67	19	3,37	3,11	2,83	2,83	2,67	2,33	2,89
20	4,00	2,67	3,00	2,50	2,67	3,00	3,00	3,50	1,50	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	4,00	2,50	1,50	2,50	3,00	2,50	20	3,50	2,72	2,50	2,00	2,72	2,33	2,50
21	3,40	3,00	2,50	1,50	2,83	3,50	3,00	3,50	3,00	2,33	2,00	1,50	3,00	3,00	2,67	2,50	2,75	2,33	3,00	2,00	3,33	21	3,19	2,83	2,53	1,94	2,28	2,83	2,78
22	3,20	2,50	3,25	2,00	3,00	3,00	4,00	3,67	2,50	3,33	3,00	2,67	2,50	4,33	2,75	2,00	2,60	2,25	2,33	3,25	3,25	22	3,21	2,33	2,73	2,42	2,67	2,92	3,86
23	3,25	3,00	3,67	3,00	4,00	2,00	3,00	3,50	4,00	3,67	3,50	3,67	3,00	3,67	3,40	2,50	2,80	2,40	3,25	3,20	3,00	23	3,38	3,17	3,38	2,97	3,64	2,73	3,22
24	3,40	2,50	3,25	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,40	2,25	3,40	2,50	3,25	2,60	3,50	24	3,60	2,58	3,55	3,30	3,75	3,20	3,50
25	3,33	2,00	3,50	3,50	3,00	3,00	4,00	3,00	1,50	3,67	3,50	3,33	4,00	3,33	3,75	2,67	3,40	2,75	3,67	3,25	3,50	25	3,36	2,06	3,52	3,25	3,33	3,42	3,61
26	3,75	3,00	2,50	2,00	2,50	3,00	4,00	3,00	2,50	3,50	2,00	2,00	3,00	3,00	2,75	2,67	2,60	2,00	3,00	2,50	2,75	26	3,17	2,72	2,87	2,00	2,50	2,83	3,25
27	3,25	2,00	3,50	3,00	2,50	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,75	3,00	2,40	2,75	3,50	2,75	3,25	27	3,33	2,33	2,97	2,92	2,67	2,58	3,08
28	3,40	2,50	3,50	2,00	2,67	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,50	2,50	3,00	2,60	1,50	3,00	2,25	2,75	28	2,97	2,50	3,03	1,83	2,56	2,75	3,08
29	2,50	2,00	3,25	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,50	3,50	3,00	2,50	2,33	2,80	1,75	2,67	2,75	2,75	29	2,33	2,44	3,35	2,25	3,06	2,75	3,25
30	2,67	2,50	3,25	3,50	3,50	3,50	4,00	2,50	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,33	2,50	3,00	2,00	3,50	3,50	2,33	30	2,50	2,67	3,08	2,83	3,00	3,00	3,11

- Realización de Assesment – Jornada de actividades





- **Test Proyectivos - Dibujos**

