

eNews

geneus-project.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Guía de implementación de Herramientas y Test de Selección



TABLE OF CONTENT

INTRODUCCIÓN.....	5
El Proyecto	5
Guía de Objetivos.....	5
1. ANTECEDENTES GENERALES Y CONTEXTO.....	7
2. SET DE HERRAMIENTAS Y TEST DE SELECCIÓN GENEUS.....	17
2.1 Base teórica y presentación.....	17
2.2 Breve Introducción a las Herramientas GeNeus	18
2.3 Herramientas de Selección del Proyecto GeNeus.....	18
2.3.1 Modelo de Análisis de Trabajo.....	19
2.3.2 Cuestionario de Competencias Generales para el Empleo.....	19
2.3.3 Ejercicios de Análisis – Resolución de Problemas	20
2.3.4 Modelo de Entrevista de Trabajo.....	21
2.3.5 Modelo de Lista de Verificación de Evaluación del Solicitante	21
2.4 Otras Herramientas de Selección.....	22
2.4.1 Test de Inglés.....	22
2.4.2 Test de Alemán.....	22
2.4.3 Test de Habilidades Informáticas.....	23
2.4.4 Simulaciones de Trabajo.....	23
2.5 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS TEST Y EJERCICIOS GENEUS	24
3. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SET DE HERRAMIENTAS GENEUS PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN NEUTROS EN MATERIA DE GÉNERO	28
3.1 ¿Para qué?.....	28
3.2 ¿Para quién?.....	28
3.3 ¿Quién puede implementar y conducir las herramientas y tests GeNeus?	28
3.4 ¿Cómo utilizar e implementar las herramientas de GeNeus?	29
Fases De Un Proceso De Selección Y Correspondencia con las Herramientas Geneus.....	30
3.4.1 Fase de Pre-selección.....	31
3.4.2 Fase Selección	31
3.4.3 Fase de Conclusión	36
4. EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA GUÍA PARA EL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE GENEUS.....	38
4.1. Evaluación y Validación De Las Herramientas GeNeus (IO2).....	38
4.1.1. Administraciones Públicas	38
4.1.2. PYMEs	40

4.1.3. Educación Profesional Post-Secundaria	42
4.2. Evaluación y Validación de la Guía de GeNeus (IO3)	43
4.2.1. Administraciones Públicas	43
4.2.2. PYMEs	44
4.2.3. Educación Profesional Post-Secundaria	46
4.3. OBSERVACIONES FINALES / CONSIDERACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA.....	48
APÉNDICES	49
Evaluación y Validación de las Herramientas deGeNeus	49
Evaluación y validación de la Guía.....	50
GUÍAS DE LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN	52
Plantilla de Análisis de Trabajo	54
Cuestionario de Competencias Generales para el Empleo.....	57
Ejercicio de Análisis – Resolución de Problemas: Fiesta de la Oficina	60
Ejercicio de Análisis – Resolución de Problemas: Situación en el Almacén.....	69
Ejercicio de Análisis – Resolución de Problemas: Situación en la oficina	78
Guía de Entrevista de Trabajo basada en Competencias	86
Lista de Verificación de Evaluación del Solicitante	90



INTRODUCCIÓN

EL PROYECTO

GeNeus es un proyecto de 2 años financiado por la Comisión Europea en el marco del Programa Erasmus +: Asociaciones estratégicas para la educación y formación profesional, cuyo objetivo es reducir las desigualdades de género en los procesos de selección y evaluación en los ámbitos profesional (público y privado) y educativo. El consorcio está compuesto por seis socios de cinco países diferentes (Austria, Bulgaria, Italia, Portugal y España), que están trabajando juntos en el desarrollo, la promoción y la integración de un Conjunto de Herramientas y Pruebas de Selección Neutras de Género.

Al mejorar los procesos de selección y evaluación en el mercado laboral y la educación profesional, es decir, mediante el uso de pruebas neutras de género al acceder hombres y mujeres, es posible aumentar la neutralidad de género y así contribuir a la igualdad de oportunidades educativas y profesionales para ambos géneros.

Como tales, los objetivos del proyecto GeNeus son:

- Conseguir una visión general de la realidad, las demandas y las brechas de los procesos de evaluación en diferentes entornos (Administración Pública, SMEs y Enseñanza y Formación Post- secundaria), así como analizar y evaluar esos procedimientos desde una perspectiva de género neutra.
- Producir y entregar materiales útiles y gratuitos, garantizando a través de ellos un enfoque neutro al género en los procesos de selección y evaluación.
- Contribuir a la igualdad de oportunidades y al acceso neutro de género en el mercado laboral y la educación profesional.

GUÍA DE OBJETIVOS

El objetivo de esta Guía es brindar apoyo en la implementación de las herramientas y pruebas neutras con respecto al género del proyecto GeNeus, asegurando su uso adecuado y garantizando una implementación relevante y fluida en los tres grupos objetivo. Con la complementariedad garantizada entre la Caja de Herramientas y esta Guía, las organizaciones serán capaces de identificar a los candidatos con mayor probabilidad de tener un buen desempeño en el trabajo sin sesgo de género.

Contiene información sobre cómo integrar esta caja de herramientas en los procesos de selección y evaluación, los grupos objetivo a los que se puede acceder, su relevancia, quién puede conducir estas herramientas y pruebas así como implementar adecuadamente cada uno de los recursos. Además de esto, también presenta la base de este proyecto, a saber, un resumen del primer resultado del proyecto GeNeus: Informe Genérico sobre Pruebas Neutras de Género, el cual recopila información nacional sobre los sistemas de pruebas en uso y las especificidades de género

de cada país en el mercado laboral y procesos de selección y evaluación de la educación profesional: Evaluación - antecedentes del proyecto y contextualización.

Finalmente, los resultados de la prueba piloto llevada a cabo en cada país, con cada grupo objetivo, se presentan en el capítulo Evaluación y Validación de la Guía para utilizar las herramientas de GeNeus.



1. ANTECEDENTES GENERALES Y CONTEXTO

Este capítulo recopila la situación específica del país con respecto a los procesos de evaluación y selección, centrándose también en el equilibrio de género (países socios: Austria, Bulgaria, Italia, Portugal y España), así como una descripción más holística. Para lograr estos resultados, este estudio se basó en una investigación intensiva, así como en el trabajo de campo a través de entrevistas con los diferentes grupos objetivo involucrados en el proyecto: Pequeñas y Medianas Empresas (SMEs), Administración Pública (PA) y proveedores de Enseñanza y Formación Post - secundaria (PSPE).

A través de este análisis, los socios del proyecto podrán identificar las brechas existentes en los procesos de evaluación y selección con respecto a un enfoque neutro en cuanto al género y, así, diseñar y desarrollar los recursos más adecuados para mitigar el sesgo de género existente.

1.1 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS OBJETIVO

Los socios del proyecto realizaron entrevistas con las siguientes entidades:

Tabla 1: Número de entidades entrevistadas por los socios del Proyecto, grupo objetivo y país.

País	SMEs	PA	PSPE	Total
Austria	6	2	3	11
Bulgaria	7	1	2	10
Italia	5	1	3	9
Portugal	6	3	3	12
España	7	4	6	17
Total	31	11	17	59

Leyenda:

SME: Pequeñas y Medianas Empresas

PA: Administración Pública

PSPE: Enseñanza y Formación Post-Secundaria

1.2 LO QUE SE HA EVALUADO

Como resultado de las entrevistas realizadas, se reveló que los tres grupos objetivo (SMEs, AP y PSPE) evalúan las habilidades duras y blandas, es decir, las competencias profesionales y

académicas de los candidatos, así como sus competencias personales. Sin embargo, la importancia dada a cada tipo de habilidades depende del grupo objetivo: mientras que las organizaciones de PSPE ponen más énfasis en las competencias académicas, las SMEs y las APs se centran más en las competencias personales y profesionales. Existen considerables diferencias entre los países socios.

Las siguientes competencias personales son evaluadas por los tres grupos objetivo:

- Inteligencia Matemática.
- Capacidad de Concentración.
- Inteligencia Verbal (para las SMEs el énfasis es más en las habilidades de comunicación)
- Inteligencia emocional y social:
 - Empatía, creatividad, autoconocimiento, control emocional, automotivación, capacidad en las relaciones interpersonales y trabajo en equipo principalmente para las SMEs.
 - Trabajo en equipo y habilidades de red para las AP.
- Personalidad:
 - Autoestima, la extraversión, la proactividad y la sociabilidad son evaluadas principalmente por las SMEs.
 - Actitud general, la personalidad positiva, el interés en el aprendizaje, la orientación al cliente y la responsabilidad son competencias evaluadas por las AP.
- Memoria (PAs and PSPEs).

1.2.1 ESPECIFICIDADES DE LOS GRUPOS OBJETIVOS

Para las **SMEs**, las competencias profesionales son muy importantes, ya que cuatro de los cinco países socios las mencionan (Austria, Bulgaria, Portugal y España). Las habilidades informáticas y de lenguaje también se consideran factores importantes para las SMEs, así como el razonamiento lógico y espacial. Aun así, existen diferencias considerables entre los países socios. Por ejemplo, en Portugal e Italia, las competencias personales son más importantes, mientras que en Austria el énfasis está en las competencias académicas y profesionales. Otros aspectos que están siendo evaluados de manera diferente por las SMEs según su nacionalidad: habilidades de comunicación (Austria y España), habilidades de organización (Austria) y objetivos profesionales (Bulgaria).

La administración pública (**AP**) pone mucho peso en las habilidades específicas necesarias para el trabajo específico (competencias técnicas / relacionadas con el trabajo).

Los Centros de Enseñanza y Formación Post-secundaria (**PSPEs**) evalúan otras habilidades, a saber:

- Comportamiento: en situaciones específicas y trabajo.
- Adaptación personal a los principios y valores de la Empresa (ajuste persona-organización).

- Adaptación de las circunstancias personales a los desafíos y circunstancias generales involucradas en la aceptación de la posición (desplazamientos, viajes, horarios, etc.).
- Adaptación de los objetivos personales a las condiciones / posibilidades ofrecidas por el puesto (ajuste persona-trabajo).

1.3 COMO SE HA EVALUADO

La entrevista es el instrumento más común utilizado durante un proceso de selección en todos los países y en los tres grupos objetivo. En algunos casos, esta es a menudo la única herramienta de selección utilizada (además de la revisión de documentos / evaluación curricular: CV, diplomas, certificados).

A continuación, se presentan algunos ejemplos de preguntas / temas comúnmente dirigidos a los candidatos durante las entrevistas (según el grupo objetivo):

- Trayectoria profesional y/o académica - SMEs, PAs, PSPEs
- ¿Cuál fue la razón por la que dejaste tu último trabajo? - SMEs
- ¿Por qué ocurren cambios de trabajo con frecuencia? PAs
- Motivación (¿Por qué quieres este trabajo? ¿Qué le motiva, qué le gusta hacer?) – SMEs, PAs
- Competencias técnicas: ¿Qué conocimiento técnico y experiencia tiene en el área, que le permite resolver las preguntas más complejas? - SMEs, AP
- Personalidad y autoconocimiento SMEs, PAs, PSPEs:
 - ¿Fortalezas y debilidades?
 - ¿A qué retos se enfrentó y cómo los superó?
 - ¿Cómo se define a sí mismo?
 - ¿Cuáles son sus deseos, intenciones para aprender?
 - ¿Cuáles son sus ambiciones / planes para el futuro?
 - ¿Cuál sería su trabajo ideal / en equipo?
 - ¿Cuáles son sus motivaciones? ¿Cómo se motiva a sí mismo y a sus colegas?
 - ¿Qué necesita (marco, condiciones sociales) para poder hacer un buen trabajo?
- Habilidades organizativas - PAs
- Estilo de liderazgo – PAs
- Resolución de conflictos – PAs
- ¿Cómo reacciona ante un conflicto entre sus colegas en su servicio?
- ¿Cómo reacciona cuando tu superior critica tu trabajo?
- ¿Cómo se enfrentas a situaciones difíciles, presión?

- Intereses personales - SMEs
- Expectativas salariales - SMEs
- Si la persona está preparada o no para realizar las tareas requeridas SMEs.
- Competencias personales y lingüísticas - SMEs.
- Datos personales - SMEs.
 - ¿Tiene familia?
 - Disponibilidad para viajar
 - Valores personales.
- ¿Por qué crees que eres el mejor candidato para este puesto? ¿Qué crees que puedes aportar a la empresa? - SMEs
- ¿Qué nos dirían los empleadores anteriores sobre usted? - PSPEs
- ¿Cómo toma las decisiones? - PSPEs
- Actitud hacia el trabajo en equipo - AP y PSPE
- Experiencias de liderazgo - PSPEs
- Oportunidades de desarrollo, ¿dónde quiere estar en 5 años? - PSPEs
- Preguntas especiales relacionadas con el trabajo que el candidato está solicitando - PSPE

Las **SMEs** son el grupo objetivo que presenta un proceso de selección y selección de candidatos más diverso / complejo. A menudo complementan las entrevistas con tests y otros métodos de evaluación, aunque su combinación es diferente según el país. Por ejemplo, ninguna de las SMEs austriacas usa tests, pero la mayoría de las SMEs portuguesas los usan. Sin embargo, incluso cuando se usan los tests y otros métodos, las entrevistas aún pesan más. Debido a esto, es por lo que alrededor del 50% de las SMEs tienen procedimientos estándar para las entrevistas (por ejemplo, con un guión estructurado).

Tres de los cinco países socios (Bulgaria, Portugal y España) informan del uso de **test** como herramienta de evaluación. Aunque se están utilizando pruebas internas y estandarizadas (externas), la mayoría de los informes muestran que las pruebas estandarizadas son más comunes. Por ejemplo, los test de inteligencia se utilizan en España y Portugal para evaluar el razonamiento lógico y espacial, mientras que el 50% de las SMEs entrevistadas en Portugal utilizan el inglés escrito u oral.

Otros métodos que se utilizan son:

- Análisis de los documentos / selección curricular (CV, diplomas, certificados).
- Juegos de rol / simulación (por ejemplo, reúna a dos solicitantes y asigne una tarea cada uno para ver cómo lo resolverán).

- Tarea (los solicitantes tienen la tarea de entregar un trabajo similar al que se esperaría de ellos si fueran parte de la empresa).
- Prueba de trabajo.
- Prueba “en canasta”: una prueba individual en la que se da una situación real al candidato.
- Presentar un plan de trabajo.
- Pruebas de si una persona es capaz de aplicar sus conocimientos o herramientas relacionadas con el trabajo.

Las **APs** utilizan test en sus procedimientos de selección con más frecuencia que las SMEs. De hecho, la mayoría de ellos declaran utilizar diferentes tipos de test en los procesos de selección. Sin embargo, las entrevistas siguen siendo la herramienta más valiosa para la evaluación, ya que los test son considerados insuficientes y demasiado impersonales. Sin embargo, hay algunas APs que consideran los test tan importantes o más que las entrevistas y las utilizan para determinar si un candidato procede a una entrevista (o, al contrario, las AP en las que una entrevista inicial determina si un candidato procede o no a una prueba).

Los test se utilizan principalmente para evaluar el conocimiento académico y profesional, la inteligencia emocional y psicológica, las cualificaciones de liderazgo, las habilidades de gestión, la motivación para el trabajo y la inteligencia general.

Además, la mayoría de las APs tienen procedimientos estándar para entrevistas y juegos de rol (si se utilizan), como también para los test, como test de inteligencia, test psicológicos, test de conocimiento profesional, entre otras. Muy raramente, los test se realizan en línea y las entrevistas se realizan en grupos. Algunos no tienen un cuestionario estandarizado, aunque la mayoría utiliza guiones semiestructurados.

Los **PSPEs** ponen mucho énfasis en los criterios académicos. Los documentos (por ejemplo, diplomas, certificados, títulos, publicaciones y asistencia a conferencias) y la experiencia previa se evalúan, aunque en una medida diferente: algunos PSPEs solo buscan un diploma adecuado para estar presentes; algunos evalúan cualitativamente y algunos o todos los otros factores mencionados. Los test y entrevistas también son conducidas como un método de evaluación. A menudo, los test funcionan como filtros que determinan si vale la pena realizar una entrevista con el candidato. Los procedimientos varían en los diferentes países y PSPEs, ya que existen procedimientos estandarizados y no estandarizados: las pruebas, cuando se usan, suelen estandarizarse, mientras que las entrevistas con mayor frecuencia no lo son.

Las pruebas prácticas, como la música y las pruebas deportivas (según lo declarado por Portugal) son más a menudo internas (diseñadas internamente). El método de “pruebas grupales” solo es mencionado por España. Incluso si existen diferentes métodos para evaluar relativamente las mismas cualidades / competencias de los candidatos, ello varía de un país a otro que competencias específicas se evalúan mediante test y cuáles en las entrevistas: por ejemplo, en Portugal las competencias lingüísticas se evalúan a lo largo de las entrevistas y en Austria a través de una test.

1.4 NECESIDADES NO SATISFECHAS

En general, las entidades entrevistadas afirman que no tienen necesidades importantes que deban abordarse o, si las hay, que no están relacionadas con las pruebas. Aun así, se hicieron algunas sugerencias relacionadas con las pruebas, en particular:

- Las SMEs en España y Portugal afirman que las pruebas serían más útiles si fueran más específicas y correspondieran a un puesto específico.
- Según las SMEs entrevistadas en Portugal, los test para la evaluación de la inteligencia social y emocional son necesarios pero no están disponibles.
- Para las PA, los problemas relacionados con los test son los altos precios, los datos no analizables y la inadecuación de los test a los puestos específicos que los candidatos solicitan. Otro problema es la facilidad de manipulación de los resultados de los test (mencionado por el informe austriaco)
- Un PSPE declaró que los test que evalúan la personalidad son necesarias y más importantes que los test de inteligencia.
- Las entrevistas realizadas con PSPEs españolas muestran que las cualificaciones de las personas que realizan los test podrían ser un problema. Aun así, los altos costos asociados son generalmente el problema más grande.

1.5 ESPECIFICACIONES DE GÉNERO

Es posible afirmar que todos los grupos destinatarios, en general, están de acuerdo en que no hay diferencias en los procesos de selección de hombres y mujeres. Aun así, algunas declaraciones individuales son dignas de mención:

- En cuanto a las entrevistas de trabajo, las mujeres son más tímidas mientras que los hombres asumen más riesgos (en términos de lo que dicen) y, en general, se presentan a sí mismos como más positivos (SMEs).
- Cuando el proceso de selección lo realizan los superiores directos y no los departamentos de recursos humanos, (por ejemplo, los gerentes de línea masculinos), tienden a elegir / seleccionar predominantemente a hombres para ocupar los puestos disponibles, ya que los consideran los candidatos más válidos (SMEs).
- Solo una AP observó diferencias de género en los test de personalidad pero no en los test de rendimiento.
- Una AP afirma que las mujeres se comunican mejor y son más expansivas, mientras que los hombres presentan mejores resultados en los test de razonamiento abstracto y mecánico.
- En dos de los países socios, las diferencias de género se atribuyen a la estructura del mercado laboral más que al proceso de evaluación en sí mismo (AP).

- Las mujeres son menos creativas que los hombres (reveladas en los resultados de las pruebas) (PSPE - Bulgaria).
- En las pruebas de aprendizaje, las niñas ganan más puntos en lenguaje y matemáticas (PSPE - Austria).
- Por ejemplo, en Educación deportiva, las pruebas físicas / prácticas implementadas se adaptan al género, siendo los resultados esperados diferentes para hombres y mujeres (PSPE - Portugal).
- Las mujeres muestran una mayor consistencia en lo que eligen y sus intereses (PSPE).
- Las mujeres generalmente obtienen mejores puntuaciones en los test de inteligencia y también en pruebas grupales (PSPE - España).

2. REGULACIONES LEGALES

- A nivel internacional, existe la Comisión Internacional de Pruebas (ITC, por sus siglas en inglés) que anunció algunas pautas de mejores prácticas. Se pueden descargar desde la ITC website¹:
 1. Directrices del ITC sobre adaptación de pruebas.
 2. Directrices de ITC sobre el uso de pruebas.
 3. Directrices de ITC sobre pruebas basadas en computadora y entregadas por Internet.
 4. Directrices de ITC sobre control de calidad en puntaje, análisis de prueba y reporte de puntajes de prueba.
 5. Directrices del ITC sobre seguridad de las pruebas, exámenes y otras evaluaciones.

En los países socios, existe alguna regulación en el campo de las pruebas. En la mayoría de los países, los **test de inteligencia y personalidad** pueden ser aplicados o al menos interpretados solo por psicólogos acreditados (Portugal, Bulgaria, Italia).

En Austria, solo los psicólogos clínicos deben realizar las pruebas de diagnóstico psicológico. Sin embargo, para mantener su calidad y significado, existen algunos requisitos:

- Los editores de pruebas venden las pruebas solo a personas que han demostrado sus cualificaciones educativas y profesionales;
- Las pruebas psicológicas están reguladas por Ö-NORM D4000 para los requisitos de procesos y métodos de reclutamiento y desarrollo del personal. En estas regulaciones, se definen los criterios de calidad, estándares para el testado de las pruebas de cualificación profesional, las intervenciones y las evaluaciones durante los procesos de selección de personal.

¹<https://www.intestcom.org/>

En Italia, se considera que los test psicológicos tienen un carácter controvertido. Esto se debe a la naturaleza invasiva de muchas de estos test que traspasan los límites de las habilidades profesionales relevantes y se entrometen en la esfera² privada del candidato.

En Bulgaria, para evitar las complicaciones legales de los test de inteligencia y de personalidad, las empresas a menudo desarrollan sus propios instrumentos de prueba. Examinan a los solicitantes no tanto por su inteligencia o rasgos de personalidad, sino más por competencias profesionales (relacionadas con el puesto para el que se postulan los candidatos), como la capacidad para resolver problemas matemáticos simples o para traducir un texto a otro idioma.

3. IGUALDAD DE GÉNERO

En términos de **educación**, los hallazgos de este informe son consistentes con los hallazgos comunes de la UE:

- Más mujeres que hombres tienen educación terciaria, pero las mujeres están menos representadas que los hombres en el personal académico y científico. Casi el 60% de los graduados universitarios de la UE son mujeres, pero representan menos del 33% de los científicos e ingenieros en Europa, pero cerca del 80% de la fuerza laboral total en los sectores³ de salud, educación y bienestar.
- Los 3 sectores anteriores son las materias predominantemente estudiados por mujeres, mientras que Ingeniería, Industria Manufacturera y Construcción son las materias en las que las mujeres están menos representadas.
- A pesar de que las mujeres muestran mayores tasas de formación en la capacitación (Austria, Bulgaria), todavía prevalecen las personas sin educación (Portugal, Bulgaria) o los NINIS de baja cualificación (Austria).

Las tasas de empleo de las mujeres en la UE oscilan entre el 48% y el 80%, pero el promedio de la UE es del 77,4% para los hombres y del 65,5% para las mujeres (2016)⁴. Para los países socios, la tasa de empleo de las mujeres es en promedio un 11% más baja que la tasa de empleo de los hombres. Desde los países socios, la tasa de empleo de las mujeres es superior a la media en Austria y Portugal e inferior a la media en Italia y España.

Las mujeres trabajan a tiempo parcial más que los hombres (más del 75% de los trabajos a tiempo parcial están ocupados por mujeres) y en empleos y sectores⁵ menos valorados, mientras que los hombres tienden a ser empleados más que las mujeres con contratos permanentes. La brecha de género promedio en el empleo a tiempo parcial es de alrededor del 33,1%.

En toda la UE, las mujeres están sub-representadas en los puestos de toma de decisiones, particularmente en política y negocios. Esta situación es la misma en los cinco países socios. En

²For more informations, consult article 8 of the Workers' Statute (Statuto dei Lavoratori) and article 10 of the "Legge Biagi", legislative decree n° 276/2003, protecting employees and/or candidates data and information.

³Source: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index_en.htm

⁴2017 Report on equality between women and men in the EU", European Commission

⁵http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index_en.htm

mayo de 2016, las mujeres representaban el 29% de los miembros de las cámaras individuales o inferiores de los Parlamentos en los países de la UE. En el liderazgo empresarial, la situación es aún peor: en 2016, las mujeres representaban solo el 23,9% de los miembros de la junta directiva de las empresas más grandes que cotizan en bolsa registradas en los países de la UE. La representación de mujeres austriacas, búlgaras y portuguesas en los consejos de la empresa es inferior a la media (18,1%, 15,3% y 14,3% respectivamente), mientras que las mujeres italianas y españolas tienen una mayor representación (32,3% y 20,3% respectivamente).

En la mayoría de los países socios, las ocupaciones "masculinas" y "femeninas" pueden identificarse, de acuerdo con el porcentaje de hombres y mujeres en estos puestos:

- "Trabajos femeninos": Salud y asistencia social, educación, trabajo de oficina y servicios administrativos en general.
- "Trabajos masculinos": Industria extractiva, construcción, planos y operaciones de máquinas.

A nivel de la UE, la brecha salarial de género se define como la diferencia relativa en el promedio de ganancias brutas por hora de mujeres y hombres dentro de la economía general. En 2015, el promedio de la UE se estimó en 16.3%. En 2015⁶, el país del proyecto con una mayor brecha salarial de género fue Austria (217%), mientras que el porcentaje más bajo fue de Italia, con el 5,5% (los demás países: Portugal - 17,8%, Bulgaria - 15,4% y España - 14,9%).

Con ello, es posible afirmar que, en general, la brecha salarial de género en estos países es alta. Por ejemplo, el caso portugués y búlgaro está estrechamente relacionado con los niveles de cualificación: a medida que aumenta el nivel de cualificación, mayor es la brecha salarial de género. En Austria, una influencia importante son los niños: las mujeres ocupan la mayoría del trabajo no remunerado en el hogar y sus ingresos solo se consideran ingresos familiares adicionales. Esta declaración en el informe español puede resumir la situación general:

"Los principales factores que impactan negativamente a las mujeres en términos de salario y desarrollo profesional son aquellos que se encuentran principalmente en sectores mal pagados, la falta de acceso a puestos directivos y su mayor participación en la vida familiar".

4. PRINCIPALES TESTS UTILIZADOS

Los test más utilizadas en la UE son:

- Test de personalidad: MMPI, Rorschach, 16PF, NEOPI-R, DISC
- Test de inteligencia: WAIS, BPRD + - Test de razonamiento diferencial, PMI4-p83 –Test de memoria inmediata, BTA-p83 –Test de atención, CPM – P (Raven)
- Competencias profesionales: ABA-p83 –Habilidades básicas administrativas

⁶Source: 2017 Report on equality between women and men in the EU, European Commission

- Preferencias personales: CIPSA –Cuestionario de intereses profesionales, IPP-R – Inventario de Intereses y preferencias profesionales - Revista, RUMOS – Inventario de preferencias vocacionales (2015)
- Inteligencia emocional and social: D48, D70 – Dominoes test (non-verbal, cross-cultural intelligence)



2. SET DE HERRAMIENTAS Y TEST DE SELECCIÓN GENEUS

2.1 BASE TEÓRICA Y PRESENTACIÓN

El apoyo brindado a los grupos objetivo por el proyecto GeNeus para implementar procesos de evaluación y selección más neutros al género se obtiene no solo mediante el diseño y desarrollo de recursos en nuevos enfoques (pruebas, ejercicios y otras herramientas), sino también a través del complemento de esta Guía sobre cómo implementar adecuadamente esos recursos. En conjunto, permite que las organizaciones (y los usuarios finales en general) tengan los recursos, habilidades y conocimientos necesarios para garantizar procesos de selección más neutros al género.

Los hombres y las mujeres que buscan empleo y oportunidades de educación se enfrentan a condiciones y oportunidades laborales muy diferentes. Aunque se reconoce el valor de las mujeres en el lugar de trabajo, eso no significa que las mujeres tengan las mismas oportunidades de conseguir un empleo o una oportunidad educativa.

Por ejemplo, a pesar de los niveles más altos de educación postsecundaria entre las mujeres, es posible afirmar que la discriminación explícita e implícita contra las mujeres en el lugar de trabajo persiste y sigue siendo una realidad. Y esto sucede incluso durante los procesos de reclutamiento y selección. La igualdad para las mujeres ha recorrido un largo camino, pero todavía hay progreso por hacer. Y eso no significa simplemente igual remuneración.

Las mujeres se enfrentan a la desigualdad y la discriminación incluso antes de conseguir un trabajo, a pesar de todos los marcos legales y la legislación que prohíben este trato injusto por parte de los empleadores. Los líderes de reclutamiento de hoy deben reevaluar sus estrategias desde una perspectiva de género neutro y considerar si los prejuicios no percibidos les impiden contratar a los mejores candidatos.

El sesgo de género surge de los estereotipos de género, que son juicios simplificados que los individuos hacen sobre las características de los empleos y los candidatos ideales para ellos, lo que lleva a empleos "más femeninos" y "más masculinos". En otras palabras, esos estereotipos descriptivos, los que designan cómo son las mujeres y los hombres, *"promueven expectativas negativas sobre el desempeño de las mujeres al crear una" falta de ajuste "percibida entre los atributos que se cree que poseen las mujeres y los atributos que se piensan necesario para el éxito en puestos tradicionalmente masculinos"* (Heilman, 2012, 114-115). Como tales, estas generalizaciones de género no reflejan valores personales, experiencia profesional o competencias reales de cada persona, cada persona tiene su propia individualidad.

Los reclutadores deben prestar atención a la información como credenciales, habilidades y experiencia relevante durante el proceso de selección. Se debe proporcionar información que muestre claramente el alto nivel de competencia de los candidatos, de modo que los responsables

de la toma de decisiones presten menos atención a la información relacionada con el género y se produzca una decisión de contratación menos sesgada.

En otras palabras, es necesario utilizar métodos de selección válidos y confiables que midan de forma correcta las cualificaciones de los solicitantes y que predigan el desempeño futuro del trabajo. Los métodos correctos ayudan a extraer la información más relevante para demostrar la idoneidad de los candidatos para el papel, independientemente del género.

Con ello, es posible reducir el sesgo de género en los procesos de selección y proporcionar oportunidades de empleo más equitativas para los solicitantes femeninos y masculinos (Koch, D'Mello, Sackett, 2015). Las herramientas y procedimientos de selección estandarizados, como los desarrollados por el consorcio GeNeus, son resistentes al sesgo y brindarán a los gerentes y reclutadores de recursos humanos información general clara y concreta sobre las cualificaciones de los solicitantes.

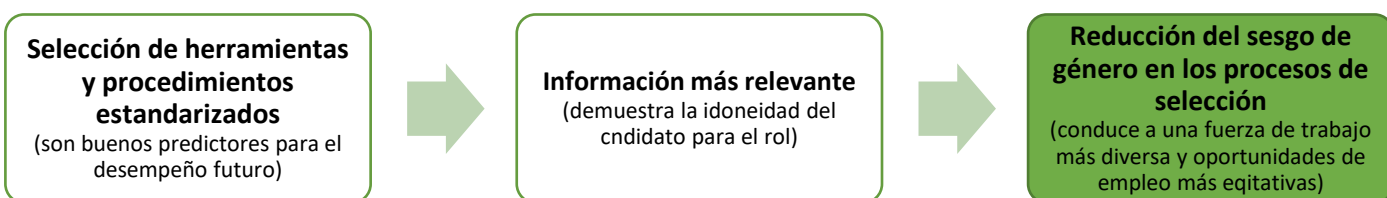


Figura 1: Estrategia para reducir el sesgo de género en los procesos de selección. Adaptación de Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015).

2.2 BREVE INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS GENEUS

Se utilizan diferentes pruebas y herramientas en diferentes situaciones con respecto a la percepción que demanda el reclutador. Cada puesto en una empresa tiene habilidades específicas inherentes, que pueden verificarse mediante el uso de pruebas y herramientas orientadas específicamente.

Las herramientas que se presentan en este capítulo son una combinación de herramientas diseñadas y desarrolladas por el consorcio del proyecto GeNeus (dos de ellas estandarizadas) - *Herramientas de selección del proyecto GeNeus* - y otras cuatro herramientas que, aunque no fueron desarrolladas por el consorcio, se presentan como buenas opciones para implementar como instrumentos de selección - *Otras herramientas de selección*.

2.3 HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN DEL PROYECTO GENEUS

Las cinco herramientas que se mencionan a continuación son herramientas desarrolladas por el Proyecto GeNeus. El diseño y desarrollo tuvieron en consideración los primeros resultados del proyecto, el análisis de necesidades, a través de los cuales se identificaron algunas brechas en los procesos de selección y evaluación y, por lo tanto, surgió la necesidad de mitigarlos. A saber, las herramientas de selección del proyecto GeNeus son:

1. Plantilla⁷ de análisis de trabajo

⁷Based on and very similar to the original, from Centro de Bem Estar Social de Figueira de Lorrão (w/date) <https://www.cbess-figueiradelorvao.com/attachments/article/6/143-DESCRIPCION%20E%20ANALISIS%20DE%20FUNCIONES.pdf>, (05.2019)

2. Cuestionario de competencias generales para el empleo.
3. Ejercicios de análisis - Resolución de problemas
4. Modelo de entrevista de trabajo
5. Modelo de listado de verificación de evaluación del solicitante

Cada una de estas herramientas tiene su Folleto asociado, disponible al final de esta Guía como anexo, así como en el sitio web del proyecto [GeNeus](#). Consulte cada uno para obtener más información sobre cada herramienta.

2.3.1 MODELO DE ANÁLISIS DE TRABAJO

El análisis del trabajo es el proceso sistemático de recopilación de información completa con respecto a un puesto de trabajo específico, siendo uno de los aspectos más importantes de Recursos Humanos. Para el proceso de selección en sí, es de suma importancia ya que determina los deberes y responsabilidades, las actividades esperadas, la naturaleza del puesto de trabajo y las cualificaciones asociadas, las habilidades y los conocimientos necesarios para que un empleado pueda realizar un trabajo en particular. De esta manera, el proceso es impersonal: el puesto de trabajo en sí se analiza y no se reduce simplemente a una persona específica que haya ocupado el puesto en el pasado o haya participado en el proceso de contratación.

Al especificar, en un momento anterior, los diversos aspectos del puesto de trabajo, es una garantía de que el proceso de selección es impersonal y, por lo tanto, naturalmente neutro en cuanto al género. Esta evaluación es neutra y, por lo tanto, no hay peligro de determinar de antemano que el trabajo sea adecuado para uno u otro género.

Esta plantilla de análisis de trabajo fue desarrollada por los socios de GeNeus, proporcionando de esta manera una herramienta importante para las organizaciones que ayuda a garantizar procesos de selección de alta calidad y neutros en cuanto al género (páginas 9 a 10 de los documentos *Conjunto de Herramientas y Test de Selección Neutras en cuanto al Género*)

En el siguiente capítulo, “*Guía para la Implementación de la Caja de Herramientas Neutras de Género de GeNeus para los Procesos de Selección*”, se puede encontrar más información sobre cómo aplicar este documento de manera adecuada.

2.3.2 CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GENERALES PARA EL EMPLEO

El Cuestionario⁸ de Competencias Generales para el Empleo, desarrollado por el proyecto GeNeus (Apéndice 1 y 2 del documento *Conjunto de Herramientas y Test de Selección Neutras de Género*) consta de 20 preguntas relacionadas con tres competencias transversales básicas:

- Iniciativa / proactividad
- Organización

⁸ En el apéndice 2 del documento *Conjunto de herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género*, encontrará más información sobre la Metodología básica para el diseño y desarrollo tanto del Cuestionario como de los tres ejercicios de análisis.

- Competencias sociales

Estas competencias son referidas por el Foro Económico Mundial (Gray, 2016) y en el Marco de Referencia Europeo de Competencias Clave para el Aprendizaje a lo Largo de la Vida (Consejo de la Unión Europea, 2018) que se incluye en las 10 principales habilidades requeridas para los trabajadores.

Esta prueba fue desarrollada y estandarizada para los cinco países socios de GeNeus: Austria, Bulgaria, Italia, Portugal y España. Los resultados también deben analizarse e interpretarse de acuerdo con las especificidades nacionales.

En el siguiente capítulo, *“Guía para la implementación de la caja de herramientas neutras de género de GeNeus para procesos de selección”*, se puede encontrar más información sobre cómo aplicar correctamente esta prueba durante un proceso de selección. Además, en el subcapítulo *Información General sobre los Resultados de la Implementación de los Test y Ejercicios de GeNeus*, también se puede obtener más información sobre el proceso de estandarización.

2.3.3 EJERCICIOS DE ANÁLISIS – RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Además del Cuestionario de Competencias Generales para el Empleo, el consorcio del proyecto GeNeus también desarrolló tres Ejercicios de Análisis⁹ (y la orientación respectiva para la clasificación), que están intrínsecamente relacionados con la competencia "Resolución de problemas".

- Ejercicio 1 - Fiesta de la oficina
- Ejercicio 2 - Situación en Almacén
- Ejercicio 3 - Situación de la oficina

Cada uno de los ejercicios es independiente, por lo tanto se pueden usar uno sin los otros. Los encuestados deben responder cinco preguntas sobre una situación determinada que requiere acción. Las preguntas se refieren a los siguientes temas:

- Problema de identificación
- Recopilación de datos
- Generación de ideas y evaluación de ideas
- Planificación de la implementación
- Evaluación de la solución implementada

Estos ejercicios se desarrollaron y estandarizaron para los cinco países socios de GeNeus (Austria, Bulgaria, Italia, Portugal y España), por lo que los resultados y la interpretación solo deben utilizarse en los cinco países. Sin embargo, se pueden utilizar de forma natural en otras geografías, usando de forma general una interpretación intuitiva de los resultados, como orientación, para propuestas cualitativas con el cuidado necesario para no estar sesgado por el género.

⁹ En el apéndice 2 del documento *Conjunto de herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género*, encontrará más información sobre la Metodología básica para el diseño y desarrollo tanto del Cuestionario como de los tres ejercicios de análisis.

En el siguiente capítulo, “*Guía para la Implementación de la Caja de Herramientas Neutras de Género de GeNeus para los Procesos de Selección*”, se puede encontrar más información sobre cómo aplicar estos ejercicios adecuadamente durante los procesos de selección. Además, en el subcapítulo *Información General sobre los Resultados de la Implementación de los Test y Ejercicios de GeNeus*, se puede obtener más información sobre el proceso de estandarización.

2.3.4 MODELO DE ENTREVISTA DE TRABAJO

Debido a la importancia dada por los reclutadores a las entrevistas como herramienta de selección, el proyecto GeNeus también desarrolló un Modelo de Entrevista de Trabajo y una estructura básica asociada a una entrevista semiestructurada, dividida por fases (y tiempo requerido asociado) que se puede adaptar a los diferentes situaciones / contextos de las organizaciones. Además, las posibles preguntas estándar que se utilizarán, así como las competencias que esas preguntas evalúan, también se incluyen en esta plantilla. Finalmente, también hay una referencia a los métodos de evaluación.

Como tal, esto es un modelo de una **entrevista semiestructurada y basada en competencias**. Al utilizar esta herramienta, los reclutadores se aseguran de que todos los solicitantes pasen por el mismo proceso con exactamente las mismas preguntas básicas, a fin de garantizar un proceso objetivo y justo.

En el siguiente capítulo, “*Guía para la Implementación de la Caja de Herramientas Neutras de Género de GeNeus para los Procesos de Selección*”, se puede encontrar más información sobre cómo aplicar correctamente este modelo durante los procesos de selección.

2.3.5 MODELO DE LISTA DE VERIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DEL SOLICITANTE

En los casos en los que los procesos de selección tienen diferentes fases / momentos, se aplicaron diferentes herramientas de selección y la decisión de selección final no es realizada por el técnico o los técnicos responsables del proceso, sino por otra persona de la organización (por ejemplo, el director de Recursos Humanos o el gerente directo de ese puesto de trabajo), el proyecto GeNeus desarrolló una lista de verificación de evaluación del solicitante. Este modelo funciona como un informe individual, en el que se describen los resultados obtenidos en cada momento de evaluación.

La ventaja de este instrumento es que no se proporcionan datos personales del solicitante, ya que la identificación solo se realiza mediante un "Número de identificación individual". De esta manera, se garantiza que la decisión de selección final se toma teniendo en cuenta únicamente las competencias directas relacionadas con el trabajo y no por otra información personal (como la edad, el aspecto físico o el género).

En el siguiente capítulo, “*Guía para la Implementación de la Caja de Herramientas Neutras de Género de GeNeus para los Procesos de Selección*”, se puede encontrar más información sobre cómo aplicar correctamente este modelo durante los procesos de selección

2.4 OTRAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN

Las herramientas que se presentan a continuación son aquellas que, aunque no fueron desarrolladas por el consorcio, son consideradas por el equipo del proyecto como buenas opciones para ser implementadas como instrumentos de selección. Son en su mayoría en línea, por lo que se garantiza un fácil acceso.

2.4.1 TEST DE INGLÉS

Las pruebas de inglés a menudo se usan para examinar la confianza de la comunicación y el nivel de habilidad lingüística en entornos de negocios internacionales. El inglés es el idioma internacional común y, en la mayoría de los casos, un requisito para ciertos puestos de trabajo. Por lo tanto, se debe proporcionar una prueba de la competencia en inglés de un candidato.

Los candidatos con inglés como segundo idioma extranjero deben presentar un examen aceptado internacionalmente de su dominio del inglés, como el examen de Cambridge (disponible en <https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/>).

Un conjunto más completo de pruebas de inglés, que incluye comprensión auditiva, vocabulario, gramática y lectura están disponibles en https://www.oxfordonlineenglish.com/english-level-test?nabm=1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F. Estas son pruebas ya validadas y utilizadas internacionalmente por diferentes entidades, por lo que se recomienda su uso (cuando se comparan, por ejemplo, con otras pruebas internas realizadas por organizaciones).

2.4.2 TEST DE ALEMÁN

Las pruebas de alemán a menudo se utilizan en el caso de candidatos con antecedentes de migración y para que el entrevistador valide su nivel y conocimiento de sus habilidades alemanas como segunda lengua / idioma extranjero. El ÖSD (Österreichisches Sprachdiplom Deutsch) - Certificado de idioma austriaco alemán - es un sistema de examen internacionalmente aceptado para el alemán como lengua extranjera y / o segunda lengua.

Los exámenes ÖSD están en el nivel A1 - C2 y están orientados en el Marco de referencia europeo común de idiomas. Ejemplos de exámenes aprobados en alemán están disponibles en <https://www.osd.at> o <https://www.spidi.at/sprachtest/einstufungstest-deutsch/>.

2.4.3 TEST DE HABILIDADES INFORMÁTICAS

Las habilidades informáticas básicas son fundamentales para el éxito en una amplia variedad de trabajos en el lugar de trabajo moderno. Saber cómo navegar en el escritorio de una computadora o en un navegador de Internet no solo es crucial para cumplir con las responsabilidades del día a día en la mayoría de los puestos: un conocimiento de las habilidades básicas de ordenador también habla de la facilidad con que alguien puede capacitarse en un nuevo software o en procedimientos básicos de ordenador. El nivel de conocimiento del ordenador del candidato indica cuánto tiempo se necesita dedicar a la capacitación en funciones básicas del ordenador, lo que le permite tomar decisiones de contratación más informadas basadas en las demandas de esa posición en particular.

Las pruebas de habilidades informáticas miden la competencia básica con aplicaciones informáticas comunes como el correo electrónico y los programas de procesamiento de textos, así como los navegadores de Internet. La finalización de tareas simples pero comunes basadas en computadora debe ser elaborada por el candidato (disponible [aquí](#) y [aquí](#)).

2.4.4 SIMULACIONES DE TRABAJO

Esta pantalla previa al empleo coloca a los candidatos en un entorno del mundo real para ver cómo se manejan y realizan las tareas y responsabilidades del trabajo. Permite que los reclutadores y los gerentes de contratación observen cómo los candidatos pueden lidiar con la resolución de problemas e interactuar con otros: posibilidad de obtener un sentido realista de sus habilidades. Además, las simulaciones de trabajo no solo benefician al empleador, sino también a los candidatos, ya que también tienen una idea real del trabajo diario esperado.

Realizar una simulación de trabajo requiere mayor planificación y recursos, por lo que podría no valer la pena para algunos puestos de trabajo. Aquí hay 4 tipos de roles que benefician de que los candidatos pasen por una simulación de trabajo:

- **Roles altamente colaborativos:** para algunos trabajos, el trabajo en equipo es clave para hacer que el equipo funcione. Agregar nuevos empleados a estos equipos puede causar una gran interrupción que perjudica el rendimiento de todos los demás. Hacer que los candidatos trabajen con sus compañeros de trabajo potenciales antes de ser contratados le mostrará cómo encajarían en la dinámica del grupo. Una buena opción para evaluar cómo un candidato se unirá con un equipo es hacer que participen en una sesión de tormenta de ideas. Lo peor que puede salir de este tipo de audición son las malas ideas. Es crucial prestar atención no solo a lo que dicen los candidatos, sino también a cómo lo dicen. No importa si a un candidato se le ocurre la mejor idea si no puede comunicarlo de manera respetuosa al resto del equipo.
- **Roles virtuales:** el trabajo parcial o completamente remoto se está volviendo cada vez más popular. Pero eso no significa que todos estén listos para tener éxito en estos trabajos. Trabajar fuera de la oficina significa ser disciplinado y tener habilidades efectivas de administración del tiempo. Lo que es positivo acerca de realizar simulaciones de trabajo cuando se recluta para un equipo virtual es que se pueden completar sin afectar al resto de

la organización. A los candidatos simplemente se les puede asignar una tarea e informarles sobre cómo serán juzgados. Entonces esperas a ver lo que envían. Además de evaluar la calidad del trabajo que entregan, también mide la duración del proyecto y la cantidad de orientación que necesitaban. Es comprensible, si tuvieron que comunicarse con una o dos preguntas, pero si recibió un correo electrónico cada hora para pedir una aclaración, el candidato no trabajará en un entorno de trabajo virtual.

- **Roles de liderazgo:** cada uno tiene su propio estilo de liderazgo. Es importante asegurarse de que los métodos de un candidato encajen con su equipo potencial. Al evaluar el potencial de liderazgo de un candidato, es importante pedirles que planifiquen actividades de formación de equipos como parte del proceso de contratación y ver cómo resuenan con el equipo. El reclutador debe prestar atención a cómo dan instrucciones, responden preguntas y responden a problemas. Una vez que se completa el ejercicio, el reclutador debe solicitar la opinión de todos los involucrados, incluido el candidato y determinar su impresión del equipo y si coincide con lo que usted sabe sobre los individuos. También es importante averiguar cómo se sentían los empleados acerca del candidato.
- **Roles con una alta rotación:** si las personas siguen dejando el mismo trabajo una y otra vez, algo está mal en el proceso de contratación para ese puesto. O bien los gerentes de contratación no están recopilando la información correcta sobre los candidatos o los filtros actuales no se alinean con el trabajo. Agregar una simulación de trabajo puede ayudar a disminuir la posibilidad de contratar a otro mal encajado. Es crucial asegurarse de que la simulación refleje con precisión el rol y sus responsabilidades, por ejemplo. Si el puesto es en servicio al cliente, haga que los candidatos reciban llamadas de los miembros del equipo haciéndose pasar por clientes. El reclutador debe someterlos a una variedad de escenarios y ver cómo reaccionan. Una siguiente conversación debe incluir preguntar a los candidatos sobre cómo se sintieron con la situación.

2.5 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS TEST Y EJERCICIOS GENEUS

Los seis socios del proyecto GeNeus desarrollaron una Prueba de selección - “Cuestionario¹⁰ de Competencias Generales para el empleo” y tres ejercicios de análisis para probar la competencia de resolución de problemas.

Ejercicio 1: Fiesta de oficina; Ejercicio 2: Almacenar la situación; y, Ejercicio 3: Situación de oficina. Estas herramientas se implementaron juntas, online¹¹ desde el 1 de agosto de 2018 al 28 de febrero de 2019.

¹⁰El método de validación y pre-validación se describe en el Apéndice 2 del documento *Herramientas y Pruebas de Selección Neutras de Género*

¹¹ Website for data collection for the implementation of the selection tools developed by the GeNeus Project - <https://www.iscap.pt/ceos/1-ProjGeNeus/>.

Para la implementación del “Cuestionario de Competencias Generales para el Empleo”, hubo 1095 participantes en los cinco países socios, y en la recopilación de datos se contabilizó un balance de género y grupo objetivo, como se muestra en la siguiente tabla.

Para validar el cuestionario, tuvimos que realizar varias pruebas estadísticas y, considerando los diferentes idiomas y culturas, hicimos el análisis para cada país por separado. Y, como era de esperar, incluso si se aplica el mismo cuestionario, hubo diferencias y especificidades nacionales que se considerarán en la interpretación de los resultados ¹².

Tabla 2: Datos de implementación del Cuestionario de Competencias Generales para el Empleo por grupo objetivo y país

País	Austria		Bulgaria		Italia		Portugal		España		Total	
Género												
Hombre	97	48,5%	96	42,7%	107	51,4%	89	39,7%	115	48,3%	504	46,0%
Mujer	103	51,5%	129	57,3%	101	48,6%	135	60,3%	123	51,7%	591	54,0%
Grupo objetivo												
PA	73	36,5%	51	22,7%	69	33,2%	72	32,1%	90	37,8%	355	32,4%
SME	69	34,5%	99	44,0%	70	33,7%	71	31,7%	83	34,9%	392	35,8%
PSPE	58	29,0%	75	33,3%	69	33,2%	81	36,2%	67	28,2%	350	32,0%
Total País	200		225		208		224		238		1095	
País %	18,3%		20,5%		19,0%		20,5%		21,7%			

Leyenda:

SME: Pequeñas y Medianas Empresas; PA: Administración Pública; PSPE: Formación Profesional Post-Secundaria

Para la implementación de los Ejercicios de Análisis - Resolución de Problemas, juntos en los cinco países socios, hubo 402 participantes en el Ejercicio 1 (fiesta de la oficina), 318 en el Ejercicio 2 (situación de la tienda) y 314 participantes en el Ejercicio 3 (situación de la Oficina) (ver siguientes dos tablas).

Después de la recopilación de datos, cada país socio, con base en el Apéndice 4 (Ejercicios de análisis y orientación para la clasificación) de las herramientas de selección neutrales en el documento y la información de la prueba, cada país socio clasificó sus datos respectivos. A los socios les resultó fácil usar las instrucciones del Apéndice 4. El balance de género y grupo objetivo se tuvo en cuenta en la recopilación de datos, como muestran las tablas 3 y 4.

Tabla 3: Ejercicios de Análisis (Resolución de Problemas) Datos totales de implementación por grupo objetivo y país

¹² Le recordamos que consulte el folleto correspondiente de esta herramienta, así como que consulte la sección 3.4.2. Fase de selección: página 30 de este documento.

		TOTAL por Grupo Objetivo					
		Ejerc. 1		Ejerc. 2		Ejerc. 3	
		N	%	N	%	N	%
Austria	PA	20		20		22	
	SME	22		20		24	
	PSPE	20		20		22	
	Total	62	15%	60	19%	68	22%
Bulgaria	PA	26				26	
	SME	28				28	
	PSPE	28				28	
	Total	82	20%			82	26%
Italia	PA	27		28			
	SME	28		29			
	PSPE	28		31			
	Total	83	21%	88	28%		
Portugal	PA	28		26		24	
	SME	30		28		26	
	PSPE	29		28		26	
	Total	87	22%	82	26%	76	24%
España	PA	30		30		30	
	SME	30		30		30	
	PSPE	28		28		28	
	Total	88	22%	88	28%	88	28%
Total	PA	131	33%	104	33%	102	32%
	SME	138	34%	107	34%	108	34%
	PSPE	133	33%	107	34%	104	33%
	Total	402		318		314	

Leyenda:

SME: Pequeñas y Medianas Empresas

PA: Administración Pública

PSPE: Formación Profesional Post-Secundaria

En la tabla 4, puede ver que no todos los países tienen datos para todos los ejercicios de análisis. Esto se debe a que hubo diferencias estadísticas con respecto a los resultados entre los géneros¹³. Siempre que hubo diferencias entre los géneros significa que las herramientas no son "neutrales al género", por lo tanto, no deben utilizarse en ese país.

¹³ Como se presenta en los Folletos de herramientas de selección: cada ejercicio tiene un folleto asociado, y estos se dividen teniendo en cuenta las especificidades nacionales de los ejercicios de análisis.

Tabla 4: Ejercicios de Análisis (Resolución de Problemas) Datos totales de implementación por género y país

Grupos Objetivo	Hombres						Mujeres						
	Ejerc. 1		Ejerc. 2		Ejerc. 3		Ejerc. 1		Ejerc. 2		Ejerc. 3		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Austria	PA	10	32%	10	33%	11	32%	10	32%	10	33%	11	32%
	SME	11	35%	10	33%	12	35%	11	35%	10	33%	12	35%
	PSPE	10	32%	10	33%	11	32%	10	32%	10	33%	11	32%
	Total	31		30		34		31		30		34	
Bulgaria	PA	13	32%			13	32%	13	32%			13	32%
	SME	14	34%			14	34%	14	34%			14	34%
	PSPE	14	34%			14	34%	14	34%			14	34%
	Total	41				41		41				41	
Italia	PA	13	32%	15	34%			14	33%	13	30%		
	SME	14	34%	13	30%			14	33%	16	36%		
	PSPE	14	34%	16	36%			14	33%	15	34%		
	Total	41		44				42		44			
Portugal	PA	14	33%	13	32%	11	31%	14	32%	13	32%	13	32%
	SME	15	35%	14	34%	12	34%	15	34%	14	34%	14	34%
	PSPE	14	33%	14	34%	12	34%	15	34%	14	34%	14	34%
	Total	43		41		35		44		41		41	
España	PA	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%
	SME	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%
	PSPE	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%
	Total	44		44		44		44		44		44	
Total por Género	200	50%	159	50%	154	49%	202	50%	159	50%	160	51%	

Leyenda:

SME: Pequeñas y Medianas Empresas

PA: Administración Pública

PSPE: Enseñanza y Formación Post-Secundaria



3. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SET DE HERRAMIENTAS GENEUS PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN NEUTROS EN MATERIA DE GÉNERO

3.1 ¿PARA QUÉ?

El objetivo de esta Guía es respaldar la implementación y la conducción de las herramientas mencionadas anteriormente en los procesos de selección, de manera correcta para obtener resultados razonables y, resultados más neutros de género, un proceso de selección imparcial y sin sesgos. Se presenta un enfoque paso a paso, es decir, en qué fase del proceso de evaluación y selección se debe utilizar cada herramienta, cómo se debe usar y cuáles son los resultados esperados de cada uno.

3.2 ¿PARA QUIÉN?

Este manual tiene como objetivo a las pequeñas y medianas empresas (SMEs), organizaciones / Proveedores de Enseñanza y Formación Post-secundaria y centros de Administración Pública. Más particularmente, está dirigido a consultoras (principalmente de reclutamiento y selección, así como de capacitación organizacional), servicios de asesoramiento, servicios sociales, universidades, centros de empleo, centros de evaluación, proveedores de EFP, empresas y departamentos de recursos humanos en general.

3.3 ¿QUIÉN PUEDE IMPLEMENTAR Y CONDUCIR LAS HERRAMIENTAS Y TESTS GENEUS?

Según la investigación y el estudio de campo realizada en la etapa preliminar del proyecto GeNeus, en los países socios (pero también en otros países europeos), existe cierta regulación en el campo de las pruebas. En la mayoría de los países, los test de inteligencia y personalidad puede ser aplicados o al menos interpretados solo por psicólogos clínicos / acreditados. Como tal, para evitar esas complicaciones legales (y también debido a los altos costos asociados de estas pruebas), las compañías a menudo desarrollan sus propios instrumentos de pruebas. Además, están mucho más relacionados con la evaluación de las competencias profesionales y relacionadas con el trabajo - las que la mayoría de la organización valora más.

Teniendo todo esto en consideración, y para garantizar que los instrumentos de selección que utilizan las organizaciones sean lo más neutrales posible en cuanto a género, el proyecto GeNeus desarrolló herramientas que no tienen estos requisitos legales, es decir, que puede realizar cualquier persona.

Sin embargo, se sugiere y recomienda que las herramientas GeNeus sean conducidas por técnicos / profesionales de Recursos Humanos, con experiencia en la implementación de procesos de reclutamiento y selección. Se espera que esos profesionales tengan un mínimo de un título (EQF 6) en psicología, sociología, defensa, servicios sociales o directamente una posgrado en gestión de recursos humanos.

3.4 ¿CÓMO UTILIZAR E IMPLEMENTAR LAS HERRAMIENTAS DE GENEUS?

Todos los procesos de selección, independientemente de lo complejo y estructurado que sea, deben estar compuestos siempre de tres fases:

1. Fase de Pre-selección
2. Fase de Selección
3. Fase de Conclusión

En la Figura 2 puede encontrar un **resumen** de cada una de estas fases y las herramientas de GeNeus que se pueden aplicar en cada una de las fases. Todas estas herramientas tienen un folleto de herramientas de selección asociado, como se mencionó anteriormente, que se puede encontrar como anexos o en el sitio web de GeNeus. Esto permite a cualquier profesional usar fácilmente las herramientas, incluso aisladas si lo desea, con todas las instrucciones de uso y aplicación incluidas. En el documento Conjunto de herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género, puede encontrar la metodología detrás del diseño de cada herramienta, así como la información estadística que respalda el proceso de estandarización de la prueba y los ejercicios.



FASES DE UN PROCESO DE SELECCIÓN Y CORRESPONDENCIA CON LAS HERRAMIENTAS GENEUS

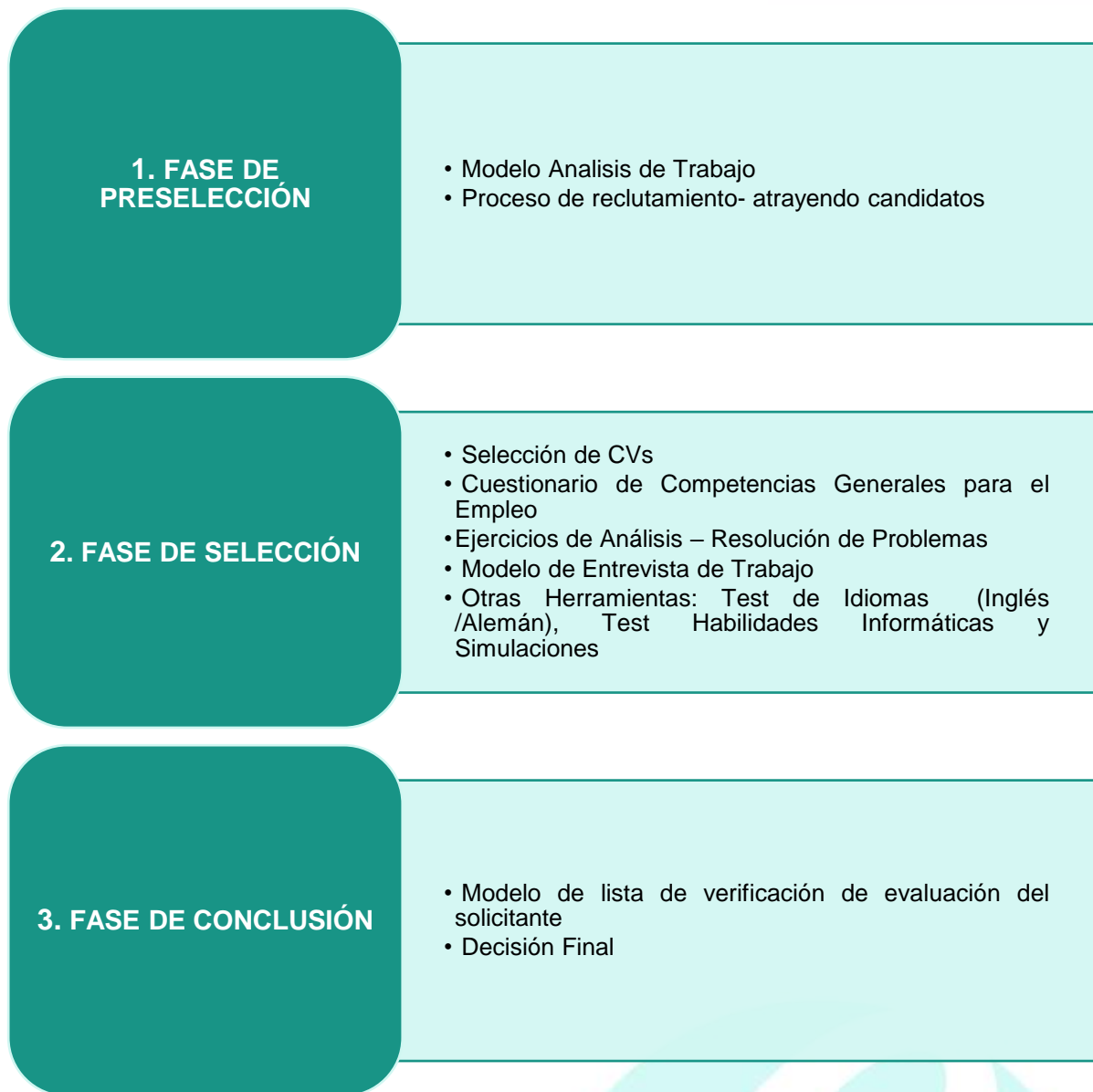


Figura 2: Fases del proceso de selección y las respectivas herramientas GeNeus que pueden ser aplicadas. Considere los Folletos de herramientas de selección para consultar cada herramienta individualmente.

3.4.1 FASE DE PRE-SELECCIÓN

La **fase de pre-selección** es el momento en el que se realiza / rediseña el Análisis de trabajo, es decir, se describen las tareas, los deberes y las características del trabajo que se va a ocupar, siendo este el punto de partida para saber exactamente qué debe incluir el anuncio de trabajo.

Se establece el marco para el puesto y se diseña un perfil de las competencias y habilidades requeridas para la nueva contratación, de acuerdo con la posición específica del trabajo. **El Modelo de Análisis de Trabajo** proporcionado por el proyecto GeNeus está compuesto de:

- Nombre del trabajo
- Posición jerárquica
- Descripción de las principales responsabilidades
- Conocimientos, calificaciones y experiencia profesional.
 - Nivel escolar
 - Conocimiento de lenguas extranjeras
 - Competencias de uso de la computadora
 - Conocimientos profesionales, calificaciones profesionales y certificaciones
 - Experiencia profesional
- Perfil de competencias, habilidades y aptitudes
 - Competencias transversales
 - Competencias específicas
- Validación del supervisor

Teniendo esta organización, el modelo solo describe las responsabilidades, competencias, habilidades y conocimientos directamente relacionados con el puesto de trabajo en sí, y no asociándose, a priori, a ninguna característica o rasgo personal en particular. En otras palabras, el análisis del trabajo realizado es impersonal y, por lo tanto, sin ningún sesgo personal.

Con la descripción del trabajo completa, es posible diseñar un anuncio de trabajo y difundir el mensaje a través de canales de comunicación adecuados para atraer candidatos - proceso de reclutamiento. De esta manera se hace un grupo de solicitantes y, por lo tanto, es posible comenzar la fase de selección.

3.4.2 FASE SELECCIÓN

El proyecto GeNeus proporciona una caja de herramientas de instrumentos que se pueden utilizar en cualquier fase de selección. Cada organización los utilizará de acuerdo con las especificidades no solo del puesto de trabajo que debe ocupar un nuevo trabajador, sino también teniendo en cuenta el contexto y la realidad de la organización.

Sin embargo, un proceso de selección siempre puede comenzar con una evaluación curricular, es decir, analizando los CV de los candidatos, los certificados asociados y / o las cartas motivacionales (si se solicitan durante la fase de contratación). Es a través de la selección curricular que el

reclutador obtiene la primera impresión del candidato y puede comparar sus competencias / habilidades / experiencia con lo que se describe en la plantilla de análisis de trabajo (previamente completado). Es especialmente útil en los casos en que el grupo de candidatos es demasiado grande y los reclutadores necesitan acortar el número de solicitantes. Después de esto, los reclutadores pueden elegir entre una o más herramientas existentes en la caja de herramientas neutral de género de GeNeus, que se describe a continuación.

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GENERALES PARA EL EMPLEO

Esta prueba, como se describió anteriormente, consta de 20 declaraciones con respecto a tres competencias¹⁴ profesionales básicas: Iniciativa / proactividad, Organización y Competencias Sociales.

Para completar esta prueba, los solicitantes deben decidir una escala de acuerdo de cinco puntos (de 1 a 5) con respecto a las declaraciones presentadas. Es posible que los valores de la escala deban citarse al revés, pero solo en los casos descritos en los Folletos asociados.

Escala utilizada para las respuestas de los solicitantes:

- Casi nunca - 1 punto
- Rara vez - 2 puntos
- A veces - 3 puntos
- Con frecuencia - 4 puntos
- Casi siempre - 5 puntos

La cita final de la prueba debe interpretarse de acuerdo con el sistema de color, disponible en cada Cuestionario de Competencias Generales Nacionales para el Empleo (*Apéndice 3.1 a 3.5 del documento Set de Herramientas y Pruebas de Selección Neutras de Género, Tabla IV de la sección "Información estadística"*). Este sistema de color proporcionará los resultados con respecto al nivel de rendimiento / competencia del candidato. Específicamente:

- **Muy por debajo de la media**
- **Por debajo de la media**
- **De media**
- **Por encima de la media**
- **Muy por encima de la media**

Los colores verde, azul y púrpura son los resultados más positivos, lo que indica que el solicitante tiene un nivel adecuado de competencia profesional para el puesto de trabajo.

Esta prueba, hasta su versión final, pasó por un proceso de estandarización, con fases piloto que involucraron a los grupos objetivo del proyecto. Como tal, y debido a las diferencias de cada

¹⁴La Metodología que subyace en la selección de estas competencias se puede encontrar en el Apéndice 2 del documento Conjunto de Herramientas y Pruebas de Selección Neutras de Género.

contexto nacional, esta prueba solo puede aplicarse e interpretarse tal como se presenta en los cinco países de la asociación: Austria, Bulgaria, España, Italia y Portugal.

Como tal, la interpretación de los resultados es diferente dependiendo de qué país se está llevando a cabo. En particular:

- **AUSTRIA:** los empleadores y los evaluadores pueden utilizar 6 elementos, de un total de 20 elementos de la escala para evaluar las competencias profesionales con relevancia estadística. Los elementos que se usarán en Austria son: Q1, Q2, Q3, Q7, Q8 y Q9 (*Apéndice 3.1 del documento Set de herramientas y prueba de selección de género neutro*). Este cuestionario en Austria destaca que el solicitante tiene iniciativa, proactividad, está disponible para desafíos, está organizado y es autónomo en su trabajo.
- **BULGARIA:** empleadores y evaluadores pueden usar 9 ítems, del total de 20 ítems de la escala para evaluar las Competencias Profesionales con relevancia estadística. Los elementos que se utilizarán en Bulgaria son: Q1, Q2, Q3, Q7, Q8, Q10, Q13, Q14 y Q20 (*Apéndice 3.2 del documento Set de herramientas y prueba de selección de género neutro*). Este cuestionario en Bulgaria destaca que el solicitante tiene iniciativa, proactividad, está disponible para desafíos, está organizado y es autónomo en su trabajo. El solicitante también revela control emocional en disputas interpersonales.
- **ITALIA:** los empleadores y los evaluadores pueden usar 5 ítems, del total de 20 ítems de la escala para evaluar las Competencias Profesionales con relevancia estadística. Los elementos que se utilizarán en Italia son: Q1, Q2, Q6, Q13 y Q17 (*Apéndice 3.3 del documento Set de herramientas y prueba de selección de género neutro*). Este cuestionario en Italia enfatiza que el solicitante tiene iniciativa, está disponible para desafíos, es autónomo al lidiar con las desviaciones en su trabajo y está enfocado en la resolución de tareas.
- **PORTUGAL:** los empleadores y los evaluadores pueden usar 10 ítems, del total de 20 ítems de la escala para evaluar las competencias profesionales con relevancia estadística. Los elementos que se usarán en Portugal son: Q2, Q4, Q5, Q8, Q9, Q10, Q11, Q13, Q14 y Q20 (*Apéndice 3.4 del documento Set de herramientas y prueba de selección de género neutro*). Este cuestionario en Portugal enfatiza que el solicitante está disponible para desafíos y cambios, se motiva a sí mismo, es autónomo cuando trata con las desviaciones en su trabajo y está enfocado en la resolución de tareas. El solicitante también revela control emocional en disputas interpersonales.
- **ESPAÑA:** empleadores y evaluadores pueden usar 6 ítems, de un total de 20 ítems de la escala para evaluar las Competencias Profesionales con relevancia estadística. Los ítems a utilizar en España son: Q1, Q2, Q3, Q8, Q10 y Q20.

Este cuestionario en España destaca que el solicitante tiene iniciativa, proactividad, está disponible para desafíos, está enfocado en su trabajo. El solicitante también revela control emocional en disputas interpersonales.

EJERCICIOS DE ANÁLISIS – RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Estos tres ejercicios de análisis están intrínsecamente relacionados con la competencia **Resolución de Problemas**¹⁵. Cada ejercicio es independiente, por lo que cada seleccionador puede utilizar unas u otras. Los ejercicios son¹⁶:

- Ejercicio 1 – Fiesta en la oficina
- Ejercicio 2 – Situación en el almacén
- Ejercicio 3 – Situación en la oficina

Los encuestados deben responder cinco preguntas sobre una situación determinada que requiere acción. Cada pregunta tiene como objetivo evaluar la siguiente capacidad:

- Q1. *Por favor, identifique qué problema (s) está experimentando* - **Identificación del problema**
- Q2. *Indique si necesita recopilar información adicional y, de ser así, qué haría* - **Recopilación de datos**
- Q3. *Proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus pros y sus contras* - **Generación y evaluación de ideas**
- Q4. *De las alternativas identificadas en la P3, seleccione la que considere más apropiada e indique qué acciones tomaría para implementar su idea* - **Planificación de la implementación**
- Q5. *Dada la situación, ¿qué considerarías un buen resultado? ¿Qué lecciones has aprendido de esta situación?* - **Evaluación de la solución implementada.**

La orientación de clasificación y la interpretación de los resultados están disponibles en los respectivos folletos. Hay cuatro niveles de rendimiento en esta competencia presentados en un sistema de color:

- **Inexistente**
- **Nivel bajo**
- **Intermedio**
- **Nivel alto.**

¹⁵ La metodología subyacente a la selección de estas competencias está disponible en el Apéndice 2 del documento Conjunto de herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género.

¹⁶ Folletos disponibles para cada ejercicio.

Los tres ejercicios son evaluados utilizando los mismos criterios. Las diferencias son de hecho de que para cada ejercicio, hay ejemplos de respuestas adecuadas para cada nivel de desempeño.

Estos ejercicios se desarrollaron y estandarizaron para los cinco países socios de GeNeus (Austria, Bulgaria, Italia, Portugal y España), por lo que los resultados y la interpretación solo deben utilizarse en los cinco países. El proceso de estandarización en los países socios llevó a recomendar no hacer algo de ejercicio en algunos países (el ejercicio 3 no debe usarse en Bulgaria, y el ejercicio 2 no debe usarse en Italia). En este análisis estadístico estos ejercicios en estos países se encontraron diferenciadores de género.

MODELO DE ENTREVISTA DE TRABAJO

La entrevista de trabajo es la técnica más utilizada en los procesos de selección. Por esa razón, el proyecto GeNeus desarrolló una Plantilla de entrevista semiestructurada, dividida en cuatro fases que pueden adaptarse según la vacante de trabajo, así como el contexto de las organizaciones:

- **FASE 1: Introducción del entrevistador (1-10 minutos)**
 - Bienvenida, charla, introducción.
 - Creando un ambiente positivo.

- **FASE 2: Conozca al solicitante y evalúe las competencias (15-60 minutos)**
 - Análisis de antecedentes (educativos y profesionales)
 - Competencias:
 - Eficacia de la comunicación / Comunicación interpersonal
 - Rigor y organización.
 - Gestión del riesgo

- **FASE 3: Carrera y vacante de trabajo (5-15 minutos)**
 - trayectorias profesionales deseadas
 - Descripción del trabajo
 - Aspectos administrativos y financieros del cargo.

- **FASE 4: Conclusión (5-10 minutos)**
 - Próximos pasos del proceso de selección.

Además, se presentan las posibles preguntas que se deben utilizar en cada una de las fases, así como la evaluación métrica de las competencias: 1 (nivel muy bajo) > 3 (nivel estándar) > 5 (nivel muy alto). Al utilizar esta herramienta, los reclutadores se aseguran de que todos los solicitantes pasen por el mismo proceso con exactamente las mismas preguntas básicas, a fin de garantizar un proceso objetivo y justo.

OTRAS HERRAMIENTAS

Aunque no fue desarrollado por el Proyecto GeNeus, en la Caja de herramientas también es posible encontrar otras cuatro pruebas en línea, que se pueden usar como complemento de las herramientas mencionadas anteriormente. Son:

- **Prueba de inglés y alemán:** estas pruebas pueden ser importantes para las organizaciones donde estos idiomas extranjeros son importantes para realizar el trabajo de acuerdo con los niveles de expectativas. Las pruebas de comprensión auditiva, vocabulario, gramática y lectura son un ejemplo. Los solicitantes deben ser informados de la importancia dada por la organización a las habilidades lingüísticas.
- **Prueba de habilidades informáticas:** siempre que el puesto de trabajo requiera el uso de computadoras y / o programas específicos, las organizaciones también pueden realizar una prueba de habilidades informáticas. Pueden ir desde el simple uso del correo electrónico, los navegadores web o las bases de datos simples, hasta probar el conocimiento en Word, PowerPoint o Excel.
- **Simulaciones de trabajo:** esta es una buena posibilidad de ver el desempeño del solicitante en el trabajo diario. Este tipo de pruebas deben ser desarrolladas por el reclutador / empleador para que la prueba tenga un ajuste específico con respecto a la vacante de trabajo.

3.4.3 FASE DE CONCLUSIÓN

Después de realizar cada una de las pruebas seleccionadas, el reclutador debe completar y debe usar la **Plantilla de Verificación de Evaluación del Solicitante**¹⁷. Esta plantilla permite compilar toda la información y los resultados de las pruebas de cada solicitante, trabajando como un informe individual del solicitante. El objetivo es tomar la decisión final solo usando esta lista de verificación, comparándola con los otros solicitantes. Una particularidad importante de este instrumento es que no hay información personal del candidato presente, ya que el candidato solo se identifica con un "*Número de identificación individual*". Con ello, se elimina la posibilidad de cualquier tipo de propensión a valorar rasgos personales (como la edad o el sexo), y la decisión final se toma teniendo en cuenta las competencias profesionales y toda la información directamente relacionada con el trabajo.

Esta herramienta tiene incluso mejores resultados en los casos en que la decisión de selección final no es tomada por los técnicos involucrados en el proceso (quienes llevaron a cabo y aplicaron las herramientas), sino por alguien más de la organización (por ejemplo, el director de recursos humanos o el gerente directo de ese puesto de trabajo), ya que esta persona no tenía contacto con los solicitantes.

Incluso si no es posible, esta plantilla, con todos los profesionales y con los datos recopilados de las diversas herramientas de selección compiladas, se puede utilizar para decidir quién debe ir a la

¹⁷Folleto correspondiente disponible.

entrevista final con quien toma las decisiones. Este tipo de procedimiento es muy interesante para mitigar los prejuicios previos y puede tener lugar incluso en organizaciones más pequeñas.

En general, la lista de verificación está compuesta por:

- Cualificaciones
- Resultados en las diferentes herramientas de selección:
 - Cuestionario de competencias generales para el empleo (puntaje y nivel de competencia)
 - Ejercicios de resolución de problemas (puntaje y nivel de competencia).
 - Conocimiento de idioma:
 - Inglés
 - Otros
 - Habilidades informáticas:
 - Word
 - Excel
 - PowerPoint
 - Otros
 - Observaciones de la entrevista
 - Ejercicios prácticos (u otros instrumentos que el reclutador decida aplicar durante el proceso de reclutamiento)
- Aspectos logísticos / administrativos.
 - Situación actual profesional.
 - Remuneración deseada
 - Disponibilidad
 - Evaluación final y comentarios.



4. EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA GUÍA PARA EL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE GENEUS

Este capítulo tiene como objetivo presentar los resultados de la fase de evaluación y validación del IO2 e IO3, es decir, el Conjunto de herramientas y pruebas neutras en materia de género, así como de la Guía sobre la implementación de herramientas y pruebas de selección. Estas dos fases de validación se desarrollaron con representantes de los 3 grupos objetivo del proyecto: PYMEs, Administración Pública (AP) y Educación Profesional Post Secundaria (PSPE), y se realizaron 5 entrevistas por país. Como tal, se realizaron 25 entrevistas, a saber:

- 4 entrevistas con representantes de las Administraciones Públicas¹⁸
- 13 entrevistas con representantes de las PYMEs.
- 8 entrevistas con representantes de la Educación Post Secundaria.

Los participantes tuvieron la oportunidad de analizar y evaluar ambos documentos al mismo tiempo, de modo que fue posible comprender mejor las conexiones y sinergias entre ambos y, en su caso, sugerir algunas mejoras. De esta manera, los socios tenían la posibilidad de que los objetivos evaluaran directamente los resultados de GeNeus, entendiendo su pertinencia e idoneidad para ellos y, finalmente, hacer algunas mejoras finales y arreglos para las versiones finales de ambos documentos.

A continuación, es posible encontrar los resultados de estas entrevistas por IO y por grupo objetivo, y, al final de este capítulo, algunas observaciones / consideraciones finales relacionadas con las mejoras realizadas debido a estas fases de validación. Las plantillas de evaluación se pueden encontrar en los apéndices 1 y 2 (relacionados con IO2 e IO3, respectivamente).

4.1. EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS GENEUS (IO2)

4.1.1. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

CRITERIOS ¹⁹	1	2	3	4	Observaciones <i>(basado en los comentarios hechos por algunos, no todos, los entrevistados)</i>
1. El contenido del Conjunto de herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género proporciona información y			25% (1)	75% (3)	"Muy extenso / enriquecedor, especialmente desde la perspectiva de un reclutador estándar / PYME sin

¹⁸ Bulgaria and Austria no realizaron entrevistas con este grupo objetivo.

¹⁹ Escala a considerar: 1 - Muy en desacuerdo | 2 - En desacuerdo | 3 - De acuerdo | 4 - Muy de acuerdo.

herramientas relevantes para la mejora de los procesos de selección.					especialista o departamento de recursos humanos"
2. Integraré las herramientas en mis procesos de reclutamiento			33% (1)	67% (2)	¿Cuáles? ²⁰ Ejercicios de análisis - resolución de problemas Plantilla de entrevista de trabajo: estructura y ejemplo de competencias evaluadas. Falta de aficiones e intereses personales.
3. El conjunto de herramientas es práctico para su uso y se dirige a los usuarios finales de manera efectiva.			50% (2)	50% (2)	"Sí, pero debería ser más ligero, de lo contrario solo se aplica principalmente a grandes empresas con departamentos de recursos humanos específicos"
4. La longitud del conjunto de herramientas de selección neutras en materia de género es adecuada.			75% (3)	25% (1)	"Sí, pero sería más fácil si hubiera un documento por país".
5. El contenido del conjunto de herramientas de selección neutras en materia de género está bien organizado.			25% (1)	75% (3)	N/A

1. ¿Puedes pensar en algún caso en el que las herramientas te sean útiles además de los procesos de selección?

Los entrevistados declararon que estas herramientas son muy interesantes y útiles, especialmente durante dos momentos: 1) en una fase preliminar / de orientación, para detectar la falta de competencias para el empleo - brechas internas y, como tal, definir mejor el perfil deseado - y 2) incluso para las instituciones que no pueden integrar oficialmente las herramientas en sus procesos de reclutamiento y selección (debido a requisitos / restricciones legales), estas herramientas aún pueden usarse para proporcionar capacitación sobre este asunto a los nuevos técnicos / reclutadores de recursos humanos, especialmente la entrevista y el perfil definición (análisis de trabajo).

2. ¿Cuáles son las partes que más te gustaron y cuáles menos?

Todos los encuestados declararon que los ejercicios de resolución de problemas son una de sus herramientas favoritas, ya que es una "competencia altamente valorada en el proceso de selección". Además de eso, se dice que son particularmente importantes e innovadores, ya que son casos prácticos específicos que no son tan fáciles de encontrar en los manuales de recursos humanos.

Al mismo tiempo, los entrevistados evaluaron muy bien la plantilla de análisis de trabajo (y el desarrollo teórico asociado), así como las competencias generales para el cuestionario de empleo. Uno de los encuestados también dijo que era impresionante el rigor y el método que se aplicaron al desarrollo de las herramientas, apreciando también las discusiones sobre los riesgos de sesgos cognitivos durante las entrevistas.

Aunque en las organizaciones de AP las pruebas y herramientas utilizadas en los procesos de selección no pueden modificarse, la plantilla de entrevista de trabajo es útil para mejorar algunas de las preguntas ya abordadas.

²⁰ Esta pregunta no es aplicable en la A.P portuguesa que fue entrevistada.

3. ¿Tiene algún otro comentario sobre la mejora del conjunto de herramientas y pruebas?

Se hizo hincapié en la necesidad de desarrollar documentos aislados por contextos nacionales, como pequeños folletos, para que sea más fácil para los empleadores / gerentes y técnicos de recursos humanos consultar y aplicar las herramientas existentes de acuerdo con sus necesidades.

4.1.2. PYMEs

CRITERIOS ²¹	1	2	3	4	Observaciones (basado en los comentarios hechos por algunos, no todos, los entrevistados)
1. El contenido del Conjunto de herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género proporciona información y herramientas relevantes para la mejora de los procesos de selección.			69% (9)	31% (4)	"El documento está bien organizado y proporciona una visión general clara de cómo debería ser un proceso de selección". "Especialmente importante para quién quiere profundizar en las herramientas y quiere ver el análisis estadístico".
2. Integraré las herramientas en mis procesos de reclutamiento		8% (1)	38% (5)	54% (7)	En resumen, todas las herramientas se integrarán en los procesos de reclutamiento y selección de las empresas entrevistadas, o al menos, se presentarán a los directores de recursos humanos y gerentes generales para su implementación. Además, "será útil para entrenar a mi equipo junior de recursos humanos y los recién llegados".
3. El conjunto de herramientas es práctico para su uso y se dirige a los usuarios finales de manera efectiva.		8% (1)	61% (8)	31% (4)	"Sin demasiado esfuerzo, es útil y con una gran posibilidad de orientación". "Me gusta el complemento de las herramientas, que permite el uso de diferentes herramientas para verificar diferentes aspectos de los candidatos". "Parcialmente muy complejo y no aplicable para cada puesto de trabajo", es decir, se considera un proceso de selección demasiado intenso para puestos de trabajo de baja responsabilidad.
4. La longitud del conjunto de herramientas de selección neutras en materia de género es adecuada.		8% (1)	69% (9)	23% (3)	Sin embargo, es necesario que se pueda omitir la información estadística para que el documento sea más pequeño.
5. El contenido del conjunto de herramientas de selección neutras en materia de género está bien organizado.			38% (5)	62% (8)	"Aunque es un documento largo, con muchos detalles, está en el orden correcto y es fácil de leer". Es necesario revisar el formato del documento y algunos errores ortográficos".

1. ¿Puedes pensar en algún caso en el que las herramientas te sean útiles además de los procesos de selección?

Los entrevistados declararon que estas herramientas son muy interesantes principalmente para los siguientes propósitos:

²¹ Escala a considerar: 1 - Muy en desacuerdo | 2 - En desacuerdo | 3 - De acuerdo | 4 - Muy de acuerdo.

- Discusiones de retroalimentación anual con los empleados / evaluación anual del desempeño de los empleados y gestión y desarrollo profesional interno
 - Utilizado como apoyo para la autoevaluación de habilidades y competencias por parte de los empleados.
 - Asignación de equipos internos: organizar a los empleados en equipos, de acuerdo con sus competencias más fuertes / más débiles
2. ¿Cuáles son las partes que más te gustaron y cuáles menos?

Lo que más gustó:

- La diversidad de herramientas presentadas.
- La capacidad de ser aplicable en un gran número de trabajos, y de puestos de baja a alta complejidad.
- Un buen documento para personas sin experiencia en recursos humanos o para personas que no asumen funciones de recursos humanos pero tienen que asumir procesos de selección en sus organizaciones (por ejemplo, gerentes de línea).
- Cuestionario de competencias generales para el empleo, debido a su gran usabilidad
- Ejercicios de resolución de problemas: debido a su modelo de evaluación claro y definido. Además, se aprecian los ejemplos dados para explicar los diferentes tipos de respuestas.
- Plantilla de análisis de trabajo y la importancia dada a la fase de preselección, especialmente importante en entornos de pequeñas empresas, donde el proceso de selección está menos estructurado y, por lo tanto, normalmente no se da tanto énfasis a esta fase de selección.
- Plantilla de entrevista de trabajo
- La perspectiva adoptada: las herramientas no se centran por completo en la "selección neutral de género", sino en el proceso de selección en sí mismo (y las formas de mejorarlo y maximizarlo), siendo la perspectiva neutral de género una de las preocupaciones necesarias e implícitas.

Lo que menos gustó:

- Un encuestado consideró que los ejercicios de análisis no son tan útiles, especialmente para organizaciones pequeñas, ya que la resolución de problemas no es una competencia que evalúan.
- Documento muy interesante pero demasiado extenso en términos de volumen de información, que no es tan relevante para las pequeñas empresas (la Guía de IO3 se considera más pertinente para este objetivo: un documento más simplificado con una aplicación más práctica e información básica sobre cómo usar las herramientas).
- Capítulo 5: debe simplificarse, especialmente el lenguaje utilizado (especialmente la introducción).
- El Cuestionario de competencias generales para el empleo debería ser un sistema de evaluación en línea, con resultados automáticos, de esa manera sería más fácil y aún más utilizado por las empresas.

• Aunque se realizó un análisis estadístico, la muestra debería haber sido aún más grande para que puedan considerarse herramientas estandarizadas robustas, así como una diferencia no tan significativa entre el número de encuestados de cada género.

4.1.3. EDUCACIÓN PROFESIONAL POST-SECUNDARIA

CRITERIOS ²²	1	2	3	4	Observaciones <i>(basado en los comentarios hechos por algunos, no todos, los entrevistados)</i>
1. El contenido del Conjunto de herramientas y pruebas de selección neutras en materia de género proporciona información y herramientas relevantes para la mejora de los procesos de selección..			37% (3)	63% (5)	"Es necesario una integración más profunda en el discurso y la terminología de género, así como tener más en cuenta la variedad socioeconómica transnacional " "Es notable la importancia dada a la fase de análisis de trabajo y la importancia de que el mismo técnico participe activamente en la fase de conclusión, con la plantilla de evaluación, junto con alguien que tenga una visión particular del papel de la vacante".
2. Integraré las herramientas en mis procesos de reclutamiento			37% (3)	63% (5)	¿Cuáles? Plantilla para entrevistas de trabajo y una adaptación de los ejercicios de resolución de problemas (con más escenarios, más cerca de la práctica profesional interna).
3. El conjunto de herramientas es práctico para su uso y se dirige a los usuarios finales de manera efectiva.		25% (2)	25% (2)	50% (4)	"Podría ser complicado postularse a personas con calificaciones más bajas " "Podría ser aún más práctico, más directo a las herramientas y temas" El Cuestionario de competencias generales para el empleo debe ser un sistema de evaluación en línea, con resultados / corrección automáticos.
4. La longitud del conjunto de herramientas de selección neutras en materia de género es adecuada.			63% (5)	37% (3)	"Los ejercicios de análisis son largos de realizar"
5. El contenido del conjunto de herramientas de selección neutras en materia de género está bien organizado.			12% (1)	88% (7)	"Podría haber más resúmenes de la información, guiones simples para entrevistas, diagramas de flujo con la sucesión de pruebas, tablas para calificar las respuestas, etc. "

1. ¿Puedes pensar en algún caso en el que las herramientas te sean útiles además de los procesos de selección?

Los entrevistados declararon que estas herramientas son muy interesantes principalmente para los siguientes propósitos:

²² Escala a considerar: 1 - Muy en desacuerdo | 2 - En desacuerdo | 3 - De acuerdo | 4 - Muy de acuerdo.

- Entrevistas con empleados (evaluación interna)
 - Capacitación del personal de recursos humanos
 - Reuniones de equipo para el tema de Género y Diversidad.
- Marco para la composición de equipos multi-profesionales y combinado con herramientas de gestión de proyectos.

4.2. EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE GENEUS (IO3)

4.2.1. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

CRITERIOS ²³	1	2	3	4	Observaciones <i>(basado en los comentarios hechos por algunos, no todos, los entrevistados)</i>
1. El contenido de la Guía facilita la mejora de los procesos de selección.		25% (1)	25% (1)	50% (2)	No es necesario tener la parte inicial de los resultados de la investigación / contextualización (o al menos un resumen del IO1 aún más pequeño).
2. La guía es práctica para el uso y se dirige a los usuarios finales de manera efectiva.		25% (1)	25% (1)	50% (2)	La sugerencia de folletos fue dada una vez más.
3. La Guía cubre a fondo todos los temas importantes relacionados con la implementación efectiva de las herramientas y pruebas neutrales al género de GeNeus.			50% (2)	50% (2)	"La estructura de la guía basada en las fases de selección es la parte que más me gustó, facilita mucho. No solo las fases, sino que las herramientas GeNeus corresponden a la correspondencia respectiva con cada fase "
4. La longitud de la Guía es adecuada.			75% (3)	25% (1)	N/A
5. El contenido del Conjunto de Herramientas de Selección Neutral de Género está bien organizado.			25% (1)	75% (3)	N/A

1. ¿Cree que el contenido de esta Guía tendrá un impacto eficiente y positivo en la forma en que usted / su organización conduzca los procesos de selección? Si no, explique por qué no.

Todos los encuestados declararon que la Guía facilita la aplicación de las herramientas por parte de los técnicos / reclutadores de recursos humanos. De hecho, una de las entidades dijo que son tan optimistas que incluso llevarán a cabo una prueba piloto interna para analizar los resultados y ver la idoneidad de implementarlos formalmente.

²³ Escala a considerar: 1 - Muy en desacuerdo | 2 - En desacuerdo | 3 - De acuerdo | 4 - Muy de acuerdo.

4.2.2. PYMES

CRITERIOS ²⁴	1	2	3	4	Observaciones <i>(basado en los comentarios hechos por algunos, no todos, los entrevistados)</i>
1. El contenido de la Guía facilita la mejora de los procesos de selección		17% (2)	25% (3)	58% (7)	"Muy convertible" - del papel a la implementación adecuada.
2. La guía es práctica para el uso y se dirige a los usuarios finales de manera efectiva.			67% (8)	33% (4)	<p>"La guía es clara y sin ningún esfuerzo utilizable en la realidad laboral, excepto los ejercicios de resolución de problemas (más difíciles de aplicar) "</p> <p>"El conjunto de herramientas y la guía proporcionan una visión global de cómo debería ser el proceso de selección de trabajadores recién calificados. Además de proporcionar pautas, los dos documentos proporcionan herramientas y materiales estratégicos para ese proceso, fácilmente adaptables a cualquier organización y contexto".</p> <p>La sugerencia de los folletos se dio una vez más: "Sería interesante adjuntar al documento, una versión imprimible y de uso amigable de las herramientas desarrolladas"</p>
3. La Guía cubre a fondo todos los temas importantes relacionados con la implementación efectiva de las herramientas y pruebas neutrales al género de GeNeus			50% (2)	50% (2)	"La estructura de la guía en la fase de selección es la parte que más me gustó, facilita mucho. No solo las fases, sino que las herramientas GeNeus corresponden a la correspondencia respectiva con cada fase "
4. La longitud de la Guía es adecuada.		17% (2)	50% (6)	33% (4)	No es necesario tener la parte inicial de los resultados de la investigación / contextualización (o al menos un resumen IO1 aún más pequeño). Un resumen comprimido sería beneficioso para los usuarios.
5. El contenido del Conjunto de Herramientas de Selección Neutral de Género está bien organizado.			58% (7)	42% (5)	Es necesario revisar el formato del documento y algunos errores ortográficos.

1. ¿Cuáles son las partes que más te gustaron y cuáles menos? ¿Considera que le falta algo a la Guía? En caso afirmativo, especifique.

"Creo que la estructura de la guía es clara y completa. La introducción que presenta los principales resultados del estudio realizado en los seis países, proporciona una visión global de las prácticas y necesidades de cada país considerando el enfoque neutral en cuanto al género en los procesos de selección. El documento también proporciona una visión general de las herramientas desarrolladas

²⁴ Escala a considerar: 1 - Muy en desacuerdo | 2 - En desacuerdo | 3 - De acuerdo | 4 - Muy de acuerdo.

por la asociación y otras identificadas, con una descripción breve pero relevante de cada una. En esta parte, hay una figura que conecta las fases de un proceso de selección con las herramientas del proyecto, lo cual creo que es muy importante para guiar a los usuarios finales sobre cómo usar las herramientas y en qué fase”.

Lo que más gustó:

- La explicación de cómo la Audición de trabajo se puede aplicar a diferentes tipos de roles.
- Más práctico y utilizable que IO2, como tal, un buen complemento
- Ser aplicable en una gran cantidad de trabajos, hasta puestos de alta complejidad
- Una buena herramienta para personas sin experiencia en RR. HH. O para personas que no están en la función de RR. HH. Y que necesitan realizar procesos de selección; seguramente mejorará la forma en que seleccionan personas.

2. ¿Cree que el contenido de esta Guía tendrá un impacto eficiente y positivo en la forma en que usted / su organización conduzca los procesos de selección? Si no, explique por qué no.

"A menudo, el número de solicitantes en pequeñas organizaciones estructuradas es manejable y la selección neutral en cuanto al género ya es apreciada, por lo tanto, no habrá ningún efecto radical, sino un efecto positivo especialmente por el uso del cuestionario elaborado y las plantillas".

"Lo aplicaremos, esperando que la aplicación de las herramientas desarrolladas por este proyecto sea eficiente".

"Sí, utilizaremos el modelo descrito, especialmente sobre cómo hacer entrevistas estructuradas y semiestructuradas (...) definitivamente utilizaremos las herramientas / pruebas de conocimiento del idioma propuestas"

"Sí, creo que la organización que represento puede beneficiarse de esta guía, mejorando las estrategias y el proceso de selección de trabajadores recién calificados. La Guía funciona muy bien conjuntamente con el conjunto de herramientas, proporcionando una visión general clara de cómo podemos mejorar el proceso de selección en nuestra organización y qué herramientas podemos usar en sus diferentes fases".

"Sí: 1) se puede utilizar para capacitar a los empleados junior de recursos humanos; 2) puede ayudar a estandarizar los procedimientos (especialmente las PYMEs que no están estructuradas en materia de recursos humanos); 3) al público generalizado que no está especializado en RRHH pero de alguna manera está involucrado en procesos de reclutamiento y selección”.

4.2.3. EDUCACIÓN PROFESIONAL POST-SECUNDARIA

CRITERIOS ²⁵	1	2	3	4	Observaciones <i>(basado en los comentarios hechos por algunos, no todos, los entrevistados)</i>
1. El contenido de la Guía facilita la mejora de los procesos de selección			37% (3)	63% (5)	Es necesario revisar el formato del documento, la edición gráfica, algunos errores ortográficos o la formación de oraciones.
2. La guía es práctica para el uso y se dirige a los usuarios finales de manera efectiva.		12% (1)	25% (2)	63% (5)	"Demasiado texto en ejecución. Falta algo que lo convierta en un manual verdaderamente "fácil de usar". En esta etapa, solo es atractivo para los gerentes de recursos humanos, pero no para las microempresas (y sus gerentes)".
3. La Guía cubre a fondo todos los temas importantes relacionados con la implementación efectiva de las herramientas y pruebas neutrales al género de GeNeus			25% (2)	75% (6)	"Explicación demasiado breve sobre las fases de selección".
4. La longitud de la Guía es adecuada.		25% (2)	12% (1)	63% (5)	Falta algo que convierta a la Guía en una herramienta menos "manejeable" (solo para gerentes). "Faltan algunas tablas de resumen para obtener resultados"
5. El contenido del Conjunto de Herramientas de Selección Neutral de Género está bien organizado.			37% (3)	63% (5)	N/A

1. ¿Cuáles son las partes que más te gustaron y cuáles menos? ¿Considera que le falta algo a la Guía? En caso afirmativo, especifique.

"Las pruebas de los tests están bien explicadas y explican que algunos ejercicios no pueden usarse en todos los países. Las herramientas se enumeran y claramente cómo y cuándo se van a utilizar. Sería interesante indicar en la Guía en qué página del documento Toolbox puede encontrar la herramienta que se describe. No faltan elementos en la guía, aparte de las tablas de resumen que podrían estar en este documento o en el kit de herramientas".

²⁵ Escala a considerar: 1 - Muy en desacuerdo | 2 - En desacuerdo | 3 - De acuerdo | 4 - Muy de acuerdo.

4.3. OBSERVACIONES FINALES / CONSIDERACIONES

Según el análisis de los resultados de la validación, los socios consideraron que había que hacer un cambio importante en la Guía: hacerla más fácil de usar al incluir folletos de resumen de cada herramienta, de acuerdo con las especificidades nacionales (con respecto a la cita e interpretación o interpretación de resultados - en el caso del cuestionario y los ejercicios de resolución de problemas): "Es muy importante tener un folleto-resumen de cada herramienta para que sea fácil de usar, de modo que el usuario no tenga que buscar las herramientas en el documento grande, y puede ir directamente a la herramienta que él / ella quiere usar, de su propio país".

Esos ya se presentaron en esta versión final de la Guía, disponible como apéndices. Pero, para que estos folletos sean aún más utilizables, están disponibles en línea en el sitio web del proyecto (sección de resultados) como documentos únicos y aislados. Esta estrategia permite:

- No es necesario usar los documentos IO2 o IO3 a diario o en cualquier momento en que una organización quiera aplicar una herramienta durante un proceso de selección;
- Tener fácil acceso a los respectivos resultados nacionales, interpretación y cotización: los cuestionarios de Competencias generales para el empleo y los folletos de resolución de problemas se organizan por contexto nacional;
- Para descargar fácilmente los folletos y tomar copias para propuestas de selección;
- Usar IO3 como la "guía interna" del departamento de recursos humanos para aplicar las herramientas, por parte de los técnicos / reclutadores, siendo el IO2 utilizado solo por la persona encargada de introducir las herramientas en la organización (el director de recursos humanos o el gerente de reclutamiento y selección / usuario avanzado). Esta persona es capaz de comprender mejor la metodología detrás de todas las herramientas o brindar capacitación adicional al equipo de Recursos Humanos, si se considera necesario.

Al mismo tiempo, la Guía tuvo una revisión intensiva de edición, formato, ortografía y gramática.

Además de los cambios realizados, es posible afirmar que los resultados de ambos proyectos tuvieron muy buenos comentarios de los usuarios finales. Todas las herramientas desarrolladas por el consorcio se consideraron muy importantes y útiles para los procesos de selección, y casi todas las organizaciones afirmaron que desean introducirlas en sus procedimientos internos. Además, a pesar de que ambos documentos se consideran muy extensos, los participantes en esta fase de validación lo consideraron necesario, de modo que toda la parte teórica y metodológica de este proyecto podría explicarse adecuadamente.

Finalmente, los encuestados encontraron muchos más usos posibles para estos documentos y herramientas, siendo dos de ellos los más relevantes y referidos con más frecuencia: 1) capacitación para equipos de RRHH y 2) evaluación y monitoreo de desempeño interno y competencias. Esto muestra los múltiples usos que estas herramientas y documentos pueden asumir, mostrando cuán versátil y fácilmente adaptable, no solo a cada organización, sino también a diferentes países además de los del consorcio del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Berufsverband Österreichischer PsychologInnen – BÖP: retrieved from: <https://boep.or.at/psychologische-behandlung/klinisch-psychologische-diagnostik> 28.2.2018
- Camera dei Deputati, (October 2003) Attuazione delle Deleghe in Materia di Occupazione e Mercato del Lavoro, di cui alla Legge 14 febbraio 2003, n. 30, Gazzetta Ufficiale n. 235, retrieved from: <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03276dl.htm>
- European Commission (2016). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions a New Skills Agenda for Europe. Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness. Retrieved from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>
- European Commission, (2017) Report on equality between women and men in the EU”, Source: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/1607_factsheet_final_wob_data_en.pdf - “Gender balance on corporate boards”
- European Commission (2017). Reflection paper on the Social Dimension of Europe, Brussels, retrieved from: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-social-dimension-europe_en.pdf
- European Commission (2018), Commission Staff Working Document. Accompanying the document Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. Retrieved from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018SC0014&qid=1516978787357&from=EN>
- Heilman, Madeline E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Koch, A. J., D’Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, 100, 128-161. doi:10.1037/a0036734
- The Global Gender Gap Report 2017 – World Economic Forum
- World Economic Forum (2016). "The Future of Jobs. Employment, Skills and Work force Strategy for the Fourth Industrial Revolution", Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

APÉNDICES

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEGENEUS

El Conjunto GeNeus de Herramientas y Pruebas de Selección Neutral (IO2) contiene ejemplos de pruebas y herramientas neutrales que pueden implementarse para la selección en contextos de educación y empleo. Puede ser utilizado como una herramienta de apoyo por los empleadores, gerentes de recursos humanos y capacitadores / consultores en su trabajo diario.

El consorcio GeNeus, compuesto por seis socios de cinco países diferentes (Austria, Bulgaria, España, Italia y Portugal) le rogamos que responda a las siguientes preguntas. En este momento, estamos en la fase de evaluar la opinión del usuario final con respecto a las Herramientas y test de Selección y su relevancia, por lo tanto, su contribución es tan importante para nosotros. Por favor, bríndenos toda la información que sea posible, ya que todos los comentarios y aportaciones se recopilarán y analizarán para mejorar y optimizar este conjunto de herramientas y pruebas.

Por favor, elija la respuesta adecuada para su evaluación.

CRITERIA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Observaciones
6. El contenido del Conjunto de Herramientas y Pruebas de Selección Neutral de Género proporciona información y herramientas relevantes para la mejora de los procesos de selección.					
7. Integraré las herramientas en mis procesos de reclutamiento.					¿Cuáles?
8. El conjunto de herramientas es práctico de usar y se dirige a los usuarios finales de manera efectiva.					
9. La longitud del Conjunto de Herramientas de Selección Neutral de Género es adecuada.					
10. El contenido del Conjunto de Herramientas de Selección Neutral de Género está bien organizado.					

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA GUÍA

La Guía GeNeus sobre Implementación de Herramientas y Pruebas de Selección (IO3) explora formas de mejorar los procesos de selección de empresas / organizaciones a través de la implementación de herramientas y pruebas neutrales que mitigan la posibilidad de sesgo de género durante estos procesos. Puede ser utilizado como una herramienta de apoyo por los empleadores, gerentes de recursos humanos y capacitadores / consultores en su trabajo diario.

El consorcio GeNeus, compuesto por seis socios de cinco países diferentes (Austria, Bulgaria, España, Italia y Portugal) le rogamos que responda a las siguientes preguntas. En este momento, estamos en la fase de evaluar la opinión del usuario final con respecto a la Guía y su relevancia, por lo que su contribución es tan importante para nosotros. Por favor, bríndenos la mayor cantidad de información posible, ya que todos los comentarios y aportaciones se recopilarán y analizarán para mejorar y optimizar esta Guía.

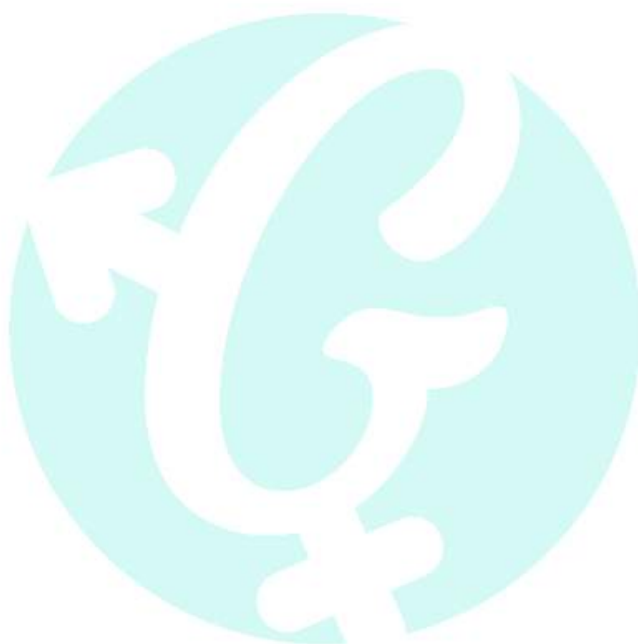
Por favor, elija la respuesta adecuada para su evaluación.

CRITERIOS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Observaciones
1 El contenido de la Guía facilita la mejora de los procesos de selección.					
2 La guía es práctica para el uso y se dirige a los usuarios finales de manera efectiva..					
3 La Guía cubre a fondo todos los temas importantes relacionados con la implementación efectiva de las herramientas y pruebas neutrales al género de GeNeus..					
4 La longitud de la Guía es adecuada.					
5 El contenido del Conjunto de Herramientas de Selección Neutral de Género está bien organizado.					

1. ¿Cuáles son las partes que más le gustaron y cuáles menos? ¿Consideras que falta algo en la Guía? En caso afirmativo, por favor especifique.

2. ¿Cree que el contenido de esta Guía tendrá un impacto eficiente y positivo en la forma en que usted / su organización lleva a cabo los procesos de selección? Si no, explique por qué no.

3. ¿Tiene algún otro comentario con respecto a la mejora de la Guía?



GUÍAS DE LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN



Guías de las Herramientas de Selección

Plantilla de análisis de trabajo

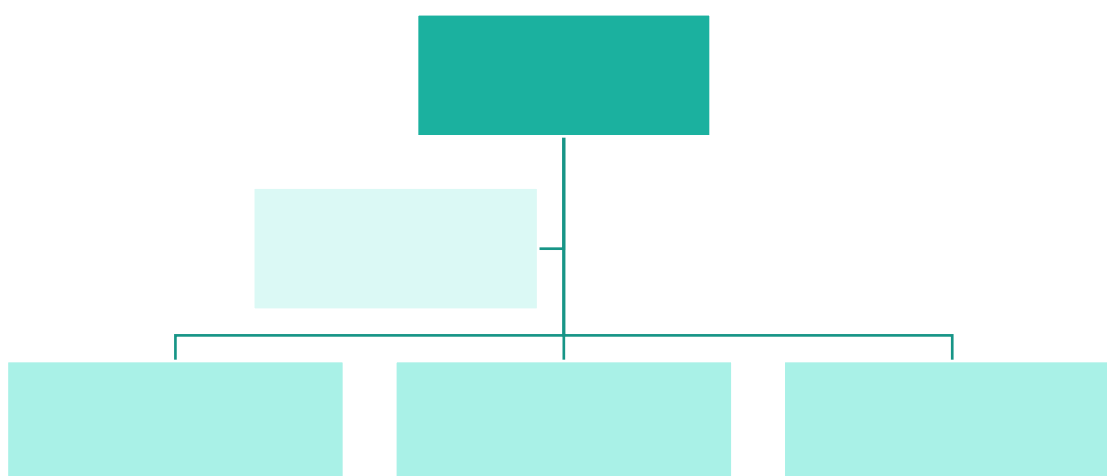


PLANTILLA DE ANÁLISIS DE TRABAJO

NOMBRE DEL TRABAJO

--

POSICIÓN GERÁRQUICA



PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

--

CONOCIMIENTOS, CUALIFICACIONES Y EXPERIENCIA PROFESIONAL

Nivel escolar

--

Conocimiento de idiomas

--

Competencias tecnológicas

--

Conocimiento profesional, cualificaciones y certificaciones profesionales

Experiencia profesional

PERFIL DE COMPETENCIAS, HABILIDADES Y APTITUDES

Competencias transversales

Competencias específicas

VALIDACIÓN

Supervisor

Fecha de validación

___/___/____

Observaciones





Guías de las Herramientas de Selección

Cuestionario de Competencias
Generales para el Empleo



CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GENERALES PARA EL EMPLEO

Debajo encontrarás un conjunto de frases sobre cómo actúas. Identifica la frecuencia con la que te sucede cada frase, pensando sobre cómo te comportas habitualmente y no sobre cómo te gustaría o deberías comportarte. No hay respuestas correctas o erróneas; son simplemente diferentes maneras de afrontar las situaciones. Se lo más sincero posible.

1 Casi nunca	2 Pocas veces	3 Algunas veces	4 Frecuentemente	5 Casi siempre
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				
8)				
9)				
10)				
11)				
12)				
13)				
14)				
15)				
16)				
17)				
18)				
19)				
20)				

FRECUENCIA E INTERPRETACIÓN

ESPAÑA

En España, los empleadores y los evaluadores pueden utilizar 6 elementos, de un total de 20 elementos de la escala para evaluar las Competencias profesionales con relevancia estadística: tienen poder discriminatorio y sensibilidad para comparar diferentes candidatos. Los temas a utilizar en España son:

P1. Tomo la iniciativa, probando nuevas formas de hacer mis tareas.

P2. Me gustan los retos, que me mueven a pensar en nuevas maneras de desarrollar mis tareas / mi trabajo

P3. Me gusta presentar soluciones cuando veo situaciones que las situaciones se pueden mejorar.

P8. Me concentro en lo que es más importante y no me distraigo con otras actividades.

P10. Considero importante saber exactamente quién es responsable de cada tarea y con quién debo tratarla.

P20. Cuando alguien me critica, trato de entender si él / ella tiene razón en sus críticas.

Teniendo en cuenta que hay cinco items de acuerdo en la escala, y que hay 6 puntos, el puntaje varía de 6 a 30 puntos.

Para interpretar los resultados, definimos 5 niveles de desempeño con respecto al promedio, adaptados al contexto español:

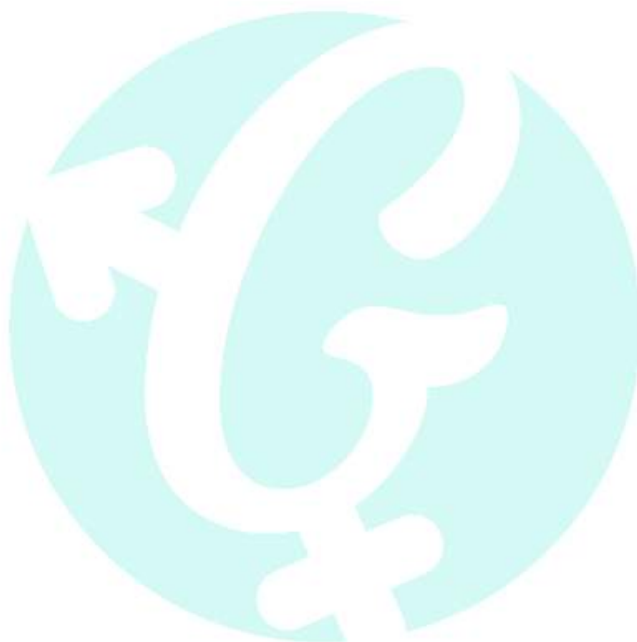
Muy por debajo de la media: 6 a 20 puntos

Por debajo de la media: 21 a 22 puntos

Media: 23 a 24 puntos

Por encima de la media: 25 puntos

Muy por encima de la media: 26 a 30 puntos



Guías de las Herramientas de Selección

Ejercicio de Análisis–Resolución de Problemas: Fiesta de la Oficina



EJERCICIO DE ANÁLISIS – RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

FIESTA DE LA OFICINA

Cada año, su empresa prepara la reunión anual donde presenta las nuevas pautas a los principales clientes y socios (proveedores, representantes de instituciones relevantes en su campo comercial, entidades locales).

Teniendo en cuenta que la empresa cambió recientemente las instalaciones y que esta reunión siempre se lleva a cabo en los primeros días de julio, decidieron tener la reunión seguida de un cóctel en el jardín al aire libre.

Como este evento tiene algunas características nuevas en comparación con las reuniones anteriores (nuevas instalaciones, reuniones en el jardín, los empleados también están invitados, la presentación de nuevos mercados donde se expandirán) se anunció a su debido tiempo, destacando estas innovaciones. Incluso se anunciaron imágenes de cómo se celebraría la reunión en el jardín.

La mañana anterior al evento, cuando se realizan los últimos preparativos, el clima es inestable y no hay una idea clara de si lloverá o no durante la reunión y el cóctel.

Imagina que eres parte del equipo que organiza este evento, que es tan importante para la imagen de la empresa. Dada la situación, y sin saber qué hacer, le preguntaron su opinión sobre cómo actuar.

P1. Por favor, identifique qué problema (s) está experimentando.

P2. Indique si necesita recopilar información adicional y, en caso afirmativo, qué haría.

P3. Proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus pros y sus contras.

P4. De las alternativas identificadas en la P3, seleccione la que considere más apropiada e indique qué acciones tomaría para implementar su idea.

P5. Dada la situación, ¿qué considerarías un buen resultado? ¿Qué lecciones has aprendido de esta situación?



ORIENTACIÓN PARA LA CLASIFICACIÓN

	1. Identificación del problema	2. Recogida de información	3. Generación y evaluación de ideas	4. Planificación de la implementación	5. Evaluación de la solución
1. INEXISTENTE	No identifica el problema en absoluto.	No refiere reunir más información o la información no es pertinente.	No ideas o no son adecuadas	No presenta una respuesta; o presenta algo diferente a lo presentado anteriormente; o presenta algo que no es lógico considerando todo el contexto.	No hay una idea clara, o una forma muy confusa de presentarlo.
2. NIVEL BAJO	El énfasis está en los temas no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el problema central.	Reúne un conjunto incompleto de información que incluye temas no relevantes y / o no especifica las fuentes.	Presenta una sola alternativa sin pros ni contras	a) no selecciona la alternativa que parece la más obvia / simple, considerando los pros y los contras presentados; y / o b) no explica las actividades a realizar.	El énfasis está en los temas no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el problema central.
3. INTERMEDIO	Identifica el problema pero incluye otros detalles no relevantes.	Recopila un conjunto incompleto de información y / o no especifica las fuentes.	Una idea con pros y contras (o dos ideas sin pros ni contras).	a) Selecciona la alternativa, dentro de las alternativas presentadas, y considera las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, sea la más apropiada; b) explica brevemente las actividades a realizar, sin demasiados detalles.	Presenta una idea básica, a veces la idea inicial (sin flexibilidad). Identifica parcialmente las lecciones a tomar, de forma general.
4. NIVEL ALTO	Identifica claramente el problema.	Refiere la recopilación de información relevante suficiente indicando también las fuentes.	Dos ideas con pros y contras	a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, es la más apropiada b) explica en detalle las actividades a realizar para cumplir con la opción seleccionada y presenta alternativas de situaciones que podrían no ir tan bien como las mejores predicciones.	Tiene la perspectiva del cliente, no necesariamente la perspectiva de la empresa. Identifica las lecciones más importantes.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

P1. Por favor, identifique qué problema (s) está experimentando..

1. Inexistente: No identifica el problema en absoluto

Ejemplo:

El problema es cuestionar la credibilidad y la imagen de la organización, ya que se publicaron fotos de un evento que no puede ocurrir si llueve. Asociados a esta situación, también existen problemas con respecto a la falta de confianza de los clientes y la posibilidad de perder su interés en esta empresa.

2. Nivel bajo: El énfasis está en los temas no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el problema central. (No menciona el problema central de manera clara y objetiva)

Ejemplo:

El problema es el cambio de instalaciones, que exige la necesidad de realizar una reunión anual en un jardín al aire libre, que está sujeto a las condiciones climáticas y puede inhibir la ocurrencia de la reunión. El cambio de ubicación de la empresa puede llevar a problemas con la ubicación. El segundo problema es que asociaron que el hecho de que la reunión iba a ocurrir en julio automáticamente sería un buen clima.

3. Nivel Intermedio: Identifica el problema pero incluye otros detalles no relevantes (no está claro)

Ejemplo:

La inestabilidad del clima y el hecho de que la reunión ya se anunció en el jardín.

4. Nivel alto: Identifica claramente el problema (es objetivo y claro)

Ejemplo:

La inestabilidad climática y no haber previsto una alternativa.



2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN

P2. Indique si necesita recopilar información adicional y, en caso afirmativo, qué haría

1. Inexistente: No refiere reunir más información o la información no es pertinente.

Ejemplo:

Informaría la situación al Gerente General de la firma, para que él / ella pudiera tomar las medidas necesarias para resolver la situación.

2. Nivel bajo: Reúne un conjunto incompleto de información que incluye temas no relevantes y / o no especifica las fuentes.

Ejemplo:

Debato con los responsables de la reunión para buscar otras alternativas.

Habla con los empleados de la empresa y con el resto de mi equipo para saber exactamente qué está sucediendo y sus ideas.

3. Nivel intermedio: Recopila un conjunto incompleto de información y / o no especifica las fuentes.

Ejemplo:

Necesitaría información sobre otros lugares apropiados donde podría llevarse a cabo la reunión, ya que el clima no era estable.

Tendría que tener datos adicionales como ubicación exacta, número de invitados y la forma en que se llevaría a cabo la innovación.

4. Nivel alto: Refiere la recopilación de información relevante suficiente indicando también las fuentes.

Ejemplo:

Inicialmente trataría de entender cómo las condiciones climáticas podrían afectar la reunión, visitar el lugar, hablar con las personas que están organizando cada parte del evento (reunión + cóctel). Comprobaría el informe meteorológico en un sitio web creíble. En una reunión con todos los involucrados, se intentaría encontrar varias alternativas, incluso si esto significaba cambiar la ubicación y algunos otros planes iniciales para el evento, a fin de mantener a los invitados cómodos.



1. GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DE IDEAS

P3. Proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus pros y sus contras.

Ejemplos de ideas adecuadas:

Para comprar / alquilar una carpa de jardín (o algún tipo de prenda de vestir). Pros: se adhieren al plan inicial, más espacio y aire fresco. Contras: es más difícil de organizar, más costoso, y no hay información si hay tiendas disponibles.

Cambia la fecha del evento. Pros: realizar el evento según lo previsto; Contras: indisponibilidad de los invitados; sin garantía de buen tiempo

Para hacer el evento como los otros anteriores, eso es sin los empleados. Pros: el resto del huésped cabría dentro del edificio de oficinas. Contras: la incapacidad de los socios / clientes y el personal para participar en la misma reunión, después de que ya fueron invitados

1. Inexistente: No ideas o no son adecuadas

2. Bajo nivel: Presenta una sola alternativa sin pros ni contras

3. Nivel intermedio: Una idea con pros y contras (o dos ideas sin pros ni contras).

4. Nivel alto: Dos ideas con pros y contras



4. PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

P4. De las alternativas identificadas en la P3, seleccione la que considere más apropiada e indique qué acciones tomaría para implementar su idea.

1. Inexistente: No presenta una respuesta; o presenta algo diferente a lo presentado anteriormente; o presenta algo que no es lógico considerando todo el contexto.

2. Nivel bajo: a) no selecciona la alternativa que parece la más obvia / simple, considerando los pros y los contras presentados; y / o b) no explica las actividades a realizar.

Ejemplo:

Las desventajas de comprar una tienda o toldo para proteger de la lluvia era que podría no ser suficiente dependiendo de la intensidad de la lluvia. Esta fue la opción seleccionada. Las actividades fueron comprar la tienda / toldo y montar en el sitio, porque era la forma más fácil.

3. Nivel intermedio: a) Selecciona la alternativa, dentro de las alternativas presentadas, y considera las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, sea la más apropiada; b) explica brevemente las actividades a realizar, sin demasiados detalles.

Ejemplo:

Los contras de cambiar la ubicación del evento dentro de las instalaciones no están cumpliendo con las expectativas de los huéspedes. Las actividades propuestas son: cambiar la unidad a una habitación interior; para encontrar una habitación grande y cómoda; hablar con la persona a cargo y hacerle saber a la persona sobre ese cambio

4. Nivel alto: a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, es la más apropiada
b) explica en detalle las actividades a realizar para cumplir con la opción seleccionada y presenta alternativas de situaciones que podrían no ir tan bien como las mejores predicciones.

Ejemplo:

Los contras de seleccionar la carpa para el jardín fue el costo adicional. Las actividades propuestas fueron: verificar las propuestas de presupuesto para alquilar la carpa para mostrarlos a la persona a cargo del evento (tanto de la presentación como del cóctel); seleccionar el proveedor y organizar y supervisar el montaje de la carpa en las instalaciones junto con todos los responsables del evento (tanto de la presentación como del cóctel) para tener todo de acuerdo con sus requisitos.

5. EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Q5. Dada la situación, ¿qué considerarías un buen resultado? ¿Qué lecciones has aprendido de esta situación?

1. Inexistente: No hay una idea clara, o una forma muy confusa de presentarlo

Ejemplo:

Un buen resultado sería el éxito de esta reunión y que el mensaje podría transmitirse de manera clara. La lección aprendida es que cuando necesitamos pedir ayuda, debemos ser lo más claros posible y no podemos planear algo al aire libre sin pensar en un plan B.

Un buen resultado sería que en el día de la reunión sería un día con buen clima, para que todos puedan disfrutar de la reunión y el cóctel.

2. Nivel bajo: Presenta una idea básica, a veces la idea inicial (sin flexibilidad). No es capaz de hacer una generalización de las lecciones aprendidas, sólo puede aplicarse a esa situación específica.

Ejemplo:

Un buen resultado sería la satisfacción de los invitados con el evento y que el evento se realizaría según lo planeado, sin problemas. Esta situación es importante para ver cómo las personas enfrentan el estrés y la calidad de las decisiones que toman.

3. Nivel intermedio: Presenta una idea básica, a veces la idea inicial (sin flexibilidad). Identifica parcialmente las lecciones a tomar, de forma general.

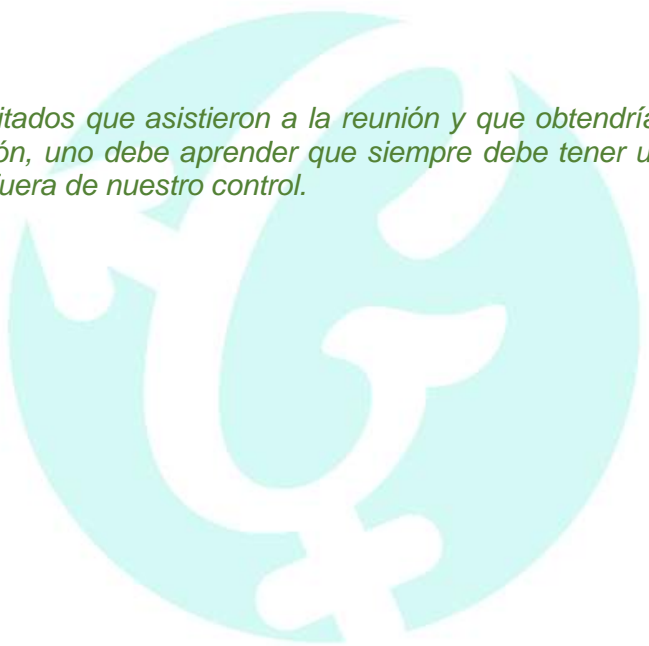
Ejemplo:

Un buen resultado sería la participación de los invitados que se esperaban y que la reunión se desarrollara como se esperaba. La lección a tomar es tener siempre un plan B

4. Nivel alto: Tiene la perspectiva del cliente, no necesariamente la perspectiva de la empresa. Identifica las lecciones más importantes.

Ejemplo:

Un buen resultado sería la satisfacción de los invitados que asistieron a la reunión y que obtendrían una buena impresión de la empresa. Con esta situación, uno debe aprender que siempre debe tener un plan alternativo, y que no debe anunciar algo que esté fuera de nuestro control.



RESULTADOS DE INTERPRETACIÓN

ESPAÑA

Teniendo en cuenta que definimos 4 niveles para evaluar los ejercicios y que hay 5 preguntas, el puntaje total está entre 5 y 20 puntos.

Para la interpretación de la interpretación con respecto a la competencia "Análisis y resolución de problemas" en España para el Ejercicio 1:

Muy por debajo de la media: 5 a 8 puntos

Por debajo de la media: 9 a 10 puntos

Media: 11 a 12 puntos

Por encima de la media: 13 a 14 puntos

Muy por encima de la media: 15 o más puntos

Media - 11,2

Mediana - 11,0

Modo - 9,0

Std. Dev. - 2,7

Mínimo - 5,0

Máximo - 16,0





Guías de las Herramientas de Selección

Ejercicio de Análisis–Resolución de Problemas: Situación en el Almacén



EJERCICIO DE ANÁLISIS – RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

SITUACIÓN EN EL ALMACÉN

Un compañero suyo ha realizado un pedido de € 10,000 para un cliente. El pedido era urgente para el cliente. Su compañero consultó con el proveedor (en Francia), solicitó la información sobre el tiempo de entrega y se le informó que llevaría un máximo de 5 días hábiles. Su compañero indicó que informaría al cliente, por SMS, tan pronto como llegara el pedido.

Después de 5 días hábiles, el cliente fue a las instalaciones de la empresa a recoger el pedido, el cual no había llegado todavía, y su compañero estaba en su día libre ese día.

Cuando el cliente se dio cuenta que el pedido no estaba disponible, se enfadó mucho y dijo que necesitaba esos materiales para no retrasar la actividad de su negocio. El cliente dijo también que esa situación significaba una pérdida de confianza en la empresa. De hecho, él era un buen y fiel cliente (pedía mucho material y siempre pagaba dentro de los límites de tiempo).

Considerando esta situación, indique cómo actuaría.

P1. Por favor identifique los problemas que tiene que afrontar.

P2. Indique si necesita recopilar información adicional y, de ser así, qué haría.

P3. Por favor proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus pros y sus contras.

P4. De las alternativas identificadas en Q3, seleccione la que considere más apropiada, indicando qué acciones tomaría para implementar su idea.

P5. Dada la situación, ¿qué consideraría un buen resultado? ¿Qué lecciones ha aprendido de esta situación?



ORIENTACIÓN PARA LA CLASIFICACIÓN

	1. Identificación del problema	2. Recogida de información	3. Generación y evaluación de las ideas	4. Planificación de la Implementación	5. Evaluación de la solución
1. INEXISTENTE	No identifica el problema en absoluto.	No refiere reunir más información o la información no es pertinente.	No ideas o no son adecuadas	No presenta una respuesta; o presenta algo diferente a lo presentado anteriormente; o presenta algo que no es lógico considerando todo el contexto.	No hay una idea clara, o una forma muy confusa de presentarlo.
2. NIVEL BAJO	El énfasis está en los temas no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el problema central.	Reúne un conjunto incompleto de información que incluye temas no relevantes y / o no especifica las fuentes.	Presenta una sola alternativa sin pros ni contras	a) no selecciona la alternativa que parece la más obvia / simple, considerando los pros y los contras presentados; y / o b) no explica las actividades a realizar.	El énfasis está en los temas no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el problema central.
3. INTERMEDIO	Identifica el problema pero incluye otros detalles no relevantes.	Recopila un conjunto incompleto de información y / o no especifica las fuentes.	Una idea con pros y contras (o dos ideas sin pros ni contras).	a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, sea la más apropiada; b) explica brevemente las actividades a realizar, sin demasiados detalles.	Presenta una idea básica, a veces la idea inicial (sin flexibilidad). Identifica parcialmente las lecciones a tomar, de forma general.
4. NIVEL ALTO	Identifica claramente el problema.	Refiere la recopilación de información relevante suficiente indicando también las fuentes.	Dos ideas con pros y contras	a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, es la más apropiada b) explica en detalle las actividades a realizar para cumplir con la opción seleccionada y presenta alternativas de situaciones que podrían no ir tan bien como las mejores predicciones.	Tiene la perspectiva del cliente, no necesariamente la perspectiva de la empresa. Identifica las lecciones más importantes.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

P1. Por favor, identifique qué problema/s está experimentando

1. Inexistente: No identifica el problema en absoluto

Ejemplos:

***La firma no debe contratar a más personas porque no tiene condiciones de trabajo.
El cliente no tiene privacidad.***

El día libre de la colega;

Baja credibilidad de la empresa y de sus trabajadores;

Falta de información.

2. Nivel bajo: El énfasis está en los temas no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el problema central.

Ejemplos:

Intentó satisfacer una petición urgente

No comprobó si trabajaba el día que llegaba el pedido

Debería haberse comunicado con los otros compañeros

Poca responsabilidad

Falta de orden

Cliente molesto

3. Nivel intermedio: Identifica el problema pero incluye otros detalles no relevantes.

Ejemplos:

El problema es el tiempo en el procesamiento del pedido del cliente.

Asegurar tiempos de entrega que dependan de los demás.

4. Nivel alto: Identifica claramente el problema.

Ejemplos:

Retraso de un pedido / producto para el cliente / Cliente molesto



3. RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Q2. Indique si necesita recopilar información adicional y, en caso afirmativo, qué haría.

1. Inexistente: No refiere reunir más información o la información no es pertinente.

Ejemplos:

Asegurarse de que varias personas en el equipo conozcan cada pedido para que puedan intervenir en caso de ser necesario. Informarían de la situación al Gerente General de la firma, para que él / ella pudiera tomar las medidas necesarias para resolver la situación.

2. Nivel bajo: Reúne un conjunto incompleto de información que incluye temas no relevantes y / o no especifica las fuentes.

Ejemplos:

Intentaría entender con el cliente lo que realmente acordaron entre él y mi compañero, luego contactaría con mi compañero y confrontaría la situación. La razón de la demora (explica lo que estaba buscando pero no especifica cómo). Intentar saber dónde está el pedido del cliente y conseguir de alguna manera tenerlo a tiempo (explica qué es lo que haría, pero no especifica cómo).

3. Nivel intermedio: Recopila un conjunto incompleto de información y / o no especifica las fuentes.

Un ejemplo del nivel 4

4. Nivel alto: Refers to gathering enough relevant information also indicating the sources

Ejemplos (2 de estos)

Busque si hubo o no correo electrónico o sms que informen al cliente de la demora o que pregunten por la demora al proveedor. Llama al proveedor para aclarar el "estado" del pedido y solicita la fecha específica para entregar el pedido; consulta con el almacén si el pedido (entretanto) ya ha llegado.



4. GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DE IDEAS

P3. Proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus pros y sus contras.

Ejemplos de ideas adecuadas:

Llame al proveedor y vea cuál es la mejor fecha posible, si no es lo suficientemente buena para que el cliente intente obtener ese material en otro lugar.

Trate de ofrecer material alternativo.

Trate de ofrecer una satisfacción parcial de la demanda, si es posible, mientras trata de obtener el resto de la demanda.

Tratando de negociar con la administración un descuento al cliente ante la demora.

(...)

1. Inexistente: No ideas o no son adecuadas

2. Nivel bajo: Presenta una sólo alternativa sin pros ni contras

3. Nivel intermedio: Dos ideas con pros y contras (o sólo una pero muy completa)

4. Nivel alto: Tres ideas con pros y contras.



5. PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

P4. De las alternativas identificadas en la P3, seleccione la que considere más apropiada e indique qué acciones tomaría para implementar su idea.

1. Inexistente: No presenta una respuesta; o presenta algo diferente a lo presentado anteriormente; o presenta algo que no es lógico considerando todo el contexto

Ejemplo:

La primera alternativa sería implementar un sistema automático de mensajería. Elegiría la primera alternativa (ver arriba) que sería la más efectiva. Acciones que se desarrollarían: 1. contratar una empresa externa que podría trabajar e implantar el sistema en la empresa y 2 capacitar a los empleados sobre el sistema. Luego concertaría un acuerdo con la empresa para realizar un mantenimiento y actualización del sistema cada seis meses.

2. Nivel bajo: a) no selecciona la alternativa que parece la más obvia / simple, considerando los pros y los contras presentados; y / o b) no explica las actividades a realizar.

3. Nivel intermedio: a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, sea la más apropiada; b) explica brevemente las actividades a realizar, sin demasiados detalles.

4. Nivel alto: a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, sea la más apropiada; b) explica en detalle las actividades a realizar para cumplir con la opción seleccionada y presenta alternativas de situaciones que podrían no ir tan bien como las mejores predicciones.

Probablemente, si pudiera obtener el acuerdo con la gerencia, elegiría la solución para hacer un descuento en el pedido. Negociaría un descuento por día de retraso con el proveedor ya que habían garantizado ese plazo y no cumplieron. Esto significa que la empresa probablemente no tendría gastos porque sería compensada por el proveedor, mantendría al cliente y tendría una buena imagen para el cliente. Como contras, podría tener un margen de beneficio menor en ese pedido o incluso algunos costos, si el descuento con el proveedor no fuera lo suficientemente bajo



6. EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN

P5. Teniendo en cuenta la situación, ¿qué considerarías un buen resultado? ¿Qué lecciones aprendidas de esta situación?

1. Inexistente: No hay una idea clara, o una forma muy confusa de presentarlo.

Ejemplo:

Un buen resultado sería si el pedido hubiera llegado a tiempo. Una lección que debe aprenderse es que las soluciones no siempre están a nuestro favor porque no dependen totalmente de nosotros.

2. Nivel bajo: Presenta una idea básica, a veces la idea inicial (sin flexibilidad). No es capaz de hacer una generalización de las lecciones aprendidas, sólo puede aplicarse a esa situación específica.

Ejemplo:

Solución rápida y eficiente del problema.

3. Nivel intermedio: Presenta una idea básica, a veces la idea inicial (sin flexibilidad). Identifica parcialmente las lecciones a tener en cuenta de forma general.

Ejemplo:

A pesar del error, fue importante el reconocimiento por parte del cliente de nuestro esfuerzo. Nunca ordene algo importante para un día en concreto, dé un margen.

4. Nivel alto: Tiene la perspectiva del cliente, no necesariamente la perspectiva de la empresa. Identifica las lecciones más importantes.

Ejemplos:

Un buen resultado sería la satisfacción del cliente. Siempre tenga un plan alternativo / plan B.

Ser capaz de entregar de manera oportuna, incluso con costos. Ser capaz cargar los costos al proveedor o al transportista y restaurar la confianza con el cliente. Aprendizaje: monitorear sistemáticamente los procesos para anticipar posibles retrasos con el fin de cubrirlos antes de que ocurran y / o mantener a los clientes informados para no perder su confianza o impedir el funcionamiento de sus empresas.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ESPAÑA

Teniendo en cuenta que definimos 4 niveles para evaluar los ejercicios y que hay 5 preguntas, el puntaje total está entre 5 y 20 puntos.

Para la interpretación de la interpretación con respecto a la competencia "Análisis y resolución de problemas" en España para el Ejercicio 2:

Muy por debajo de la media: 5 a 7 puntos

Por encima de la media: 8 a 9 puntos

Media: 10 puntos

Por encima de la media: 11 a 12 puntos

Muy por encima de la media: 13 o más puntos

Media - 9,8

Mediana - 10,0

Modo - 10,0

Std. Dev. - 2,6

Mínimo - 5,0

Máximo - 15,0





Guía de las Herramientas de Selección

Ejercicios de Análisis–Resolución de Problemas: Situación en la Oficina



EJERCICIO DE ANÁLISIS – RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

SITUACIÓN EN LA OFICINA

Imagine que está usted trabajando en una empresa de importación/exportación a la que pertenece su oficina en un buen barrio de una gran ciudad.

Debido al crecimiento de su empresa en los últimos 2 años, se admitió a más personas en las instalaciones de la oficina. Hace 2 años, había 6 personas trabajando en la oficina, y había un vestíbulo de entrada, con una silla, y una sala de reuniones en la que 6 personas podían sentarse cómodamente.

En estos dos años, la empresa creció en 10 personas en el mismo espacio, junto con sus escritorios, ordenadores y muebles con archivos en papel. La sala de reuniones se transformó en una oficina donde trabajan 4 personas, y el vestíbulo de entrada se transformó en una pequeña sala de reuniones en espacio abierto para recibir 2 clientes. El espacio está dividido, pero no es posible la privacidad real, para negocios más sensibles o una tormenta de ideas. Sólo el gerente tiene un despacho cerrado.

Hay algunos conflictos entre la plantilla debido a que algunos empleados están confinados en un espacio abarrotado y pequeño.

La necesidad de más espacio es absolutamente necesaria, ya que un nuevo miembro ha sido contratado y comienza en aproximadamente un mes. Pero la empresa ha hecho algunas inversiones y no es un buen momento para comprar nuevas instalaciones.

Imagine que es usted parte del equipo de dirección y necesita hacer espacio para la nueva contratación, teniendo en cuenta que necesita gastar tan poco dinero como razonablemente pueda. Con esta situación, permítanos conocer su opinión sobre cómo asesorar al director gerente en cómo actuar.

P1. Por favor identifique los problemas que tiene que afrontar.

P2. Indique si necesita recopilar información adicional y, de ser así, qué haría.

P3. Por favor proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus pros y sus contras.

P4. De las alternativas identificadas en Q3, seleccione la que considere más apropiada, indicando qué acciones tomaría para implementar su idea.

P5. Dada la situación, ¿qué consideraría un buen resultado? ¿Qué lecciones ha aprendido de esta situación?

ORIENTACIÓN PARA LA CLASIFICACIÓN

	1. Identificación del problema	2. Recogida de información	3. Generación y evaluación de ideas	4. Planificación de la Implementación	5. Evaluación de la solución
1. INEXISTENTE	No identifica el problema en absoluto.	No refiere reunir más información o la información no es pertinente.	No ideas o no son adecuadas	No presenta una respuesta; o presenta algo diferente a lo presentado anteriormente; o presenta algo que no es lógico considerando todo el contexto.	No hay una idea clara, o una forma muy confusa de presentarlo.
2. NIVEL BAJO	El énfasis está en los temas no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el problema central.	Reúne un conjunto incompleto de información que incluye temas no relevantes y / o no especifica las fuentes.	Presenta una sola alternativa sin pros ni contras	a) no selecciona la alternativa que parece la más obvia / simple, considerando los pros y los contras presentados; y / o b) no explica las actividades a realizar.	El énfasis está en los temas no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el problema central.
3. INTERMEDIO	Identifica el problema pero incluye otros detalles no relevantes.	Recopila un conjunto incompleto de información y / o no especifica las fuentes.	Una idea con pros y contras (o dos ideas sin pros ni contras).	a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, sea la más apropiada; b) explica brevemente las actividades a realizar, sin demasiados detalles.	Presenta una idea básica, a veces la idea inicial (sin flexibilidad). Identifica parcialmente las lecciones a tomar, de forma general.
4. NIVEL ALTO	Identifica claramente el problema.	Refiere la recopilación de información relevante suficiente indicando también las fuentes.	Dos ideas con pros y contras	a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, es la más apropiada b) explica en detalle las actividades a realizar para cumplir con la opción seleccionada y presenta alternativas de situaciones que podrían no ir tan bien como las mejores predicciones.	Tiene la perspectiva del cliente, no necesariamente la perspectiva de la empresa. Identifica las lecciones más importantes.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

P1. Por favor, identifique qué problema/s está experimentando.

1. Inexistente: No identifica el problema en absoluto.

Ejemplos:

*La firma no debe contratar a más personas porque no tiene condiciones de trabajo.
El cliente no tiene privacidad.
El gerente es un privilegiado.*

2. Nivel bajo: El énfasis está en los temas no relevantes, reconoce el problema pero como un detalle, no el problema central. (No menciona el problema central de manera clara y objetiva)

Ejemplos:

*El hecho de que haya conflictos entre los trabajadores, porque el espacio está limitado, afecta el entorno de la empresa y se verá agravado por la entrada del nuevo empleado.
Más empleados sin condiciones de espacio es estúpido en términos de gestión.*

3. Nivel intermedio: Identifica el problema pero incluye otros detalles no relevantes (no está claro)

Ejemplos:

*Dificultad para ubicar empleados en el espacio disponible.
Espacio reducido para muchos trabajadores y un gerente aislado.*

4. Nivel alto: Identifica claramente el problema (es objetivo y claro)

Ejemplos: Falta de espacio para colocar trabajadores



2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN

P2. Indique si necesita recopilar información adicional y, en caso afirmativo, qué haría.

1. Inexistente: No refiere reunir más información o la información no es pertinente.

Ejemplos:

Cuando fue capaz de ampliar la empresa.

2. Nivel bajo: Reúne un conjunto incompleto de información que incluye temas no relevantes y / o no especifica las fuentes.

Ejemplos:

Sí, averiguar si el equipo de administración podría dejar la oficina privada y trabajar con el resto del equipo en el espacio abierto.

3. Nivel intermedio: Recopila un conjunto incompleto de información y / o no especifica las fuentes.

Un ejemplo del nivel 4

4. Nivel alto: Se refiere a la recopilación de suficiente información relevante indicando también las fuentes.

Ejemplos (2 de estos)

Comprobar si sería posible que algunos empleados trabajen desde casa.

Pregunte al equipo directivo por el presupuesto disponible.

Sí, sería necesario, estudiar alternativas para organizar el espacio.

Sí, conocer el área total disponible



3

.GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DE IDEAS

P3. Proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus pros y sus contras.

Ejemplos de ideas adecuadas:

Cambiar el diseño del escritorio.

Espacio abierto para trabajadores y cambiar la sala con participación de colaboradores.

Hacer recortes financieros donde pueda para comprar nuevas instalaciones.

Alquilar otro espacio cerca del lugar y a un precio asequible.

Organizar el espacio desechando lo que no sea necesario, limitando el espacio a lo esencial.

La oficina del gerente puede ser para más personas.

1. Inexistente: No ideas o no son adecuadas

2. Nivel bajo: Presenta una sola alternativa sin pros ni contras

3. Nivel intermedio: Una idea con pros y contras (o dos ideas sin pros ni contras).

4. Nivel alto: Dos ideas con pros y contras



4. PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

P4. De las alternativas identificadas en la P3, seleccione la que considere más apropiada e indique qué acciones tomaría para implementar su idea.

1. Inexistente: No presenta una respuesta; o presenta algo diferente a lo presentado anteriormente; o presenta algo que no es lógico considerando todo el contexto

Ejemplos:

La primera, ya que crearía un mejor ambiente en la empresa, ya que todo estaría en las mismas condiciones.

2. Nivel bajo: a) no selecciona la alternativa que parece la más obvia / simple, considerando los pros y los contras presentados; y / o b) no explica las actividades a realizar.

3. Nivel intermedio a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, sea la más apropiada; b) explica brevemente las actividades a realizar, sin demasiados detalles.

Ejemplos:

El equipo directivo compartiría los espacios. Se realizaría una encuesta que permitiría racionalizar el espacio disponible cuidando al máximo la funcionalidad y la posible privacidad.

4. Nivel alto: a) Selecciona la alternativa que, dentro de las alternativas presentadas, y considerando las ventajas y desventajas identificadas en la pregunta anterior, sea la más apropiada; b) explica en detalle las actividades a realizar para cumplir con la opción seleccionada y presenta alternativas de situaciones que podrían no ir tan bien como las mejores predicciones.

Ejemplos:

La primera solución. a) para diseñar la/s modalidad/es en que los trabajadores podrían: 50% en el hogar / medio día al día / 2 o 3 días a la semana, etc. b) hablar con cada trabajador individualmente, explicar el problema, verificar si el trabajador estaría dispuesto a trabajar desde su casa y, en caso afirmativo, en qué modalidad. c) publicar un plan con el conocimiento de todos en el área de trabajo sobre quiénes estarán físicamente presentes cada día / parte del día, de modo que quien necesite reunirse con cierta persona ya sabe cuándo hacerlo. d) proporcionar todas las condiciones para trabajar desde casa: si no se puede, reemplace los PC con computadoras portátiles, teléfonos móviles de la empresa para comunicarse con los clientes, etc. e) un tiempo experimental mínimo de 3 meses.

5. EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN

P5. Teniendo en cuenta la situación, ¿qué considerarías un buen resultado? ¿Qué lecciones aprendidas de esta situación?

1. Inexistente: No hay una idea clara, o una forma muy confusa de presentarlo.

Ejemplos:

Acoger al nuevo compañero, todos pueden cooperar con eso.

2. Nivel bajo: Presenta una idea básica, a veces la idea inicial (sin flexibilidad). No es capaz de hacer una generalización de las lecciones aprendidas, solo puede aplicarse a esa situación específica.

Ejemplo:

Que el nuevo empleado pueda integrarse sin llegar a empeorar el ambiente.

3. Nivel intermedio: Presenta una idea básica, a veces la idea inicial (sin flexibilidad). Identifica parcialmente las lecciones a tomar, de forma general.

Ejemplos:

Conseguir más espacio sin aumentar demasiado los costos mensuales.

4. Nivel alto: Tiene la perspectiva del cliente, no necesariamente la perspectiva de la empresa. Identifica las lecciones más importantes.

Ejemplos:

Obtener suficiente espacio para todos los trabajadores, incluido el que vendrá, y aproveche el momento para motivarlos. Ser capaz de adaptarse a las situaciones y aprovecharlas al máximo.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ESPAÑA

Teniendo en cuenta que definimos 4 niveles para evaluar los ejercicios y que hay 5 preguntas, el puntaje total está entre 5 y 20 puntos.

Para la interpretación de la interpretación con respecto a la competencia "Análisis y resolución de problemas" en España para el Ejercicio 3:

Muy por debajo de la media: 5 a 7 puntos

Por debajo de la media: 8 a 9 puntos

Media: 10 a 11 puntos

Por encima de la media: 12 – 13 puntos

Muy por debajo de la media: 14 o más puntos

Media - 10,5

Mediana - 11,0

Modo - 11,0

Std. Dev. - 3,4

Mínimo - 5,0

Máximo - 18,0



Guías de las Herramientas de Selección

Modelo de entrevista de trabajo



GUÍA DE ENTREVISTA DE TRABAJO BASADA EN COMPETENCIAS

La entrevista de trabajo es la técnica más utilizada en los procesos de selección. Por esa razón, el proyecto GeNeus desarrolló una plantilla de entrevista semiestructurada de trabajo, dividida en cuatro fases que pueden adaptarse según la vacante de trabajo, así como el contexto de las organizaciones.

FASE 1: Introducción por el entrevistador (1 minuto a 10 minutos)

- **Actividad para romper el hielo / conversación**

FASE 2: Conozca al solicitante y evalúe las competencias (15-60 minutos)

- **Explorar información profesional/biografía**
 - ¿Cuáles fueron sus actividades / tareas en ese trabajo? (el más similar a la vacante de trabajo)
 - ¿Qué te gustó más? Y menos? ¿Por qué?
 - ¿Por qué dejaste tu trabajo anterior?
 - ¿Qué te atrajo del trabajo que tienes ahora? (en caso de estar empleado)
 - Otros problemas de comportamiento y preguntas basadas en la experiencia profesional.
- **Características/competencias personales y profesionales:**

EFFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN / COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Demuestra habilidades para la escucha activa y participativa para detectar cualquier problema. Comportamientos orientados a la evidencia para una transmisión clara y precisa de todas las ideas, mensajes e información obtenida al garantizar que el destinatario los entienda.

Preocupaciones con la planificación y participación en el monitoreo y evaluación de experiencias de comunicación con individuos y grupos adquiridos en situaciones de la vida / profesionales, en persona o utilizando dispositivos tecnológicos

- ¿Qué prefieres cuando estableces un contacto?
- ¿Cómo manejas una situación de conflicto? Describe una situación que alguna vez tuvo y su resultado.
- ¿Alguna vez ha tenido que lidiar profesionalmente con grandes diferencias culturales? En que situación
¿Cuáles fueron las principales dificultades encontradas? ¿Cómo lidiaste con ellos? ¿Cuál fue el resultado?

Evaluación de Competencia

1	2	3	4	5
Nivel muy bajo		Nivel estándar		Nivel muy alto

Rigor y organización

Comportamientos demostrados para el cumplimiento riguroso de las tareas que alcanzan los objetivos definidos. Capacidad para determinar una metodología y una organización eficaces para una buena gestión del tiempo, teniendo siempre en cuenta el cumplimiento de las prioridades.

- ¿Alguna vez te has enfrentado a una situación de estrés profesional? ¿Cómo evalúa su grado de resistencia al estrés?
- ¿Cuál es la clave para realizar las tareas en el tiempo/plazo definido?
- Después de describir la situación, indique cuál fue su comportamiento y el resultado.
- Describa una situación en la que pueda demostrar que está organizado en relación con el cumplimiento de tareas complejas y la administración del tiempo. ¿Cuáles fueron las principales dificultades encontradas? ¿Cómo trataste con ellos? ¿Cuál fue el resultado?

Evaluación de Competencia

1	2	3	4	5
<i>Nivel muy bajo</i>		<i>Nivel estándar</i>		<i>Nivel muy alto</i>

Gestión del riesgo

Se refiere a la capacidad de un individuo para identificar, calcular y responder a los riesgos en una variedad de entornos. Se ocupa principalmente de la toma de riesgos y la evaluación. Las expectativas de rendimiento son:

- Capacidad para identificar riesgos en el comportamiento cotidiano, incluidos los riesgos asociados con las finanzas, la publicidad, la alimentación poco saludable, el comportamiento antisocial, etc.
- Capacidad para evaluar las consecuencias de los riesgos identificados
- Capacidad para identificar riesgos en una capacidad profesional - relacionada con la gestión financiera, expansión comercial, contratación de personal, etc.
- Capacidad de identificar la diferencia entre un riesgo calculado y uno innecesario
- Capacidad de capitalizar un riesgo calculado e implementar un plan para gestionar las consecuencias del riesgo.

- ¿Alguna vez ha manejado una situación de riesgo profesionalmente? En que situación Por favor describa.
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades encontradas? ¿Cómo lidiaste con ellos? ¿Cuál fue el resultado?

Evaluación de Competencia

1	2	3	4	5
<i>Nivel muy bajo</i>		<i>Nivel estándar</i>		<i>Nivel muy alto</i>

FASE 3: Currículum y puesto de trabajo (5-15 minutos)

- **Trayectoria profesional**
 - ¿Qué te gustaría estar haciendo dentro de 5 años?
 - ¿Qué te gustaría que fuera tu trayectoria profesional?
 - ¿Por qué pujó por esta empresa / vacante?

- **Descripción del puesto**

- "Vender" el trabajo Dar información medida sobre el puesto y la empresa.
- ¿Qué piensas? ¿Por qué?

- **Aspectos de conducta / pruebas prácticas** – Si es pertinente, aún se pueden hacer algunas preguntas de comportamiento aquí para completar información.

- **Aspectos administrativos y financieros del puesto**

- Disponibilidad para comenzar el trabajo
- Tipo de contrato
- Discusión salarial

FASE 4: Conclusión (5-10 minutos)

- Próximos pasos del proceso de selección.





Guías de las Herramientas de Selección

Lista de Verificación de Evaluación del solicitante



LISTA DE VERIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DEL SOLICITANTE

INFORME INDIVIDUAL

REFERENCIA RECLUTAMIENTO	
FECHA	

Número de identificación personal

EVALUACIÓN REFERIDA A LOS REQUISITOS

CUALIFICACIONES

Nivel escolar		
Otras cualificaciones		
Certificados		
Observaciones		

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GENERALES PARA EL EMPLEO

Puntuación		
En relación a la media		
Observaciones		

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés		
Otros ()		

COMPETENCIAS INFORMÁTICAS

Word		
Excel		
PowerPoint		
Otros ()		

EJERCICIO DE ANÁLISIS - RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Puntuación		
En relación a la media		
Observaciones		

OTROS DATOS RELEVANTES (1):		
Observaciones		

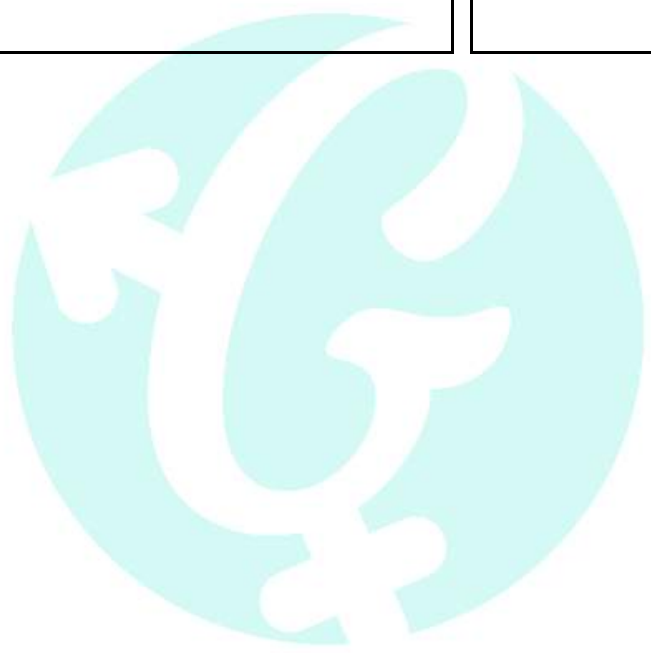
OTROS DATOS RELEVANTES (2):		
Observaciones		

EJERCICIOS PRÁCTICOS		
Observaciones		

ENTREVISTA		
Observaciones		

Situación actual (empleado/desempleado):		
Remuneración deseada:		
Disponibilidad para empezar a trabajar:		

EVALUACIÓN Y PUNTUACIÓN FINAL		
--------------------------------------	--	--



Socios

Coordinator

Frauen im Brennpunkt – Austria

www.fib.at



INOVA+ - Portugal

www.inova.business

INOVA+

Instituto Politécnico do Porto–Portugal

www.ipp.pt



Bimec – Bulgaria

www.bimec-bg.eu



Centro per lo Sviluppo Creativo “Danilo Dolci” (CSC) – Italy

en.danilodolci.org



Servicio regional de empleo y formación – Spain

www.sefcarm.es





geneus-project.eu



facebook.com/geneus.project



twitter.com/GeNeus_project



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.