



Trabajo Final de Graduación

Proyecto de Aplicación Profesional

PLAN DE FORMACIÓN PARA JÓVENES PROFESIONALES



RIATA ARGENTINA S.A.

Agustina Costamagna

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2011



RESUMEN

El siguiente trabajo final de graduación tiene como objetivo principal desarrollar las competencias de los Jóvenes Profesionales que ingresan al sector de Ingeniería de RIATA para lograr la adaptación al puesto y preservar el capital intelectual del sector. Se evidencia en ellos una baja capacidad para responder rápida y eficientemente a las exigencias de su puesto y, por parte de la empresa hay una ausencia de entrenamiento y formación en el mismo, estos aspectos dan como resultado una tardía adecuación al puesto y una inexistencia de acciones que transmitan y resguarden el savoir faire del sector. Tomando como marco de referencia las teorías relacionadas al objetivo principal, se analizan las variables que influyen directa e indirectamente en la problemática. Para ello, se tiene en cuenta la situación actual de la organización, con proyectos que requieren personal con alto nivel de competencias y, las características de su plantilla, marcada por un incipiente ingreso de jóvenes profesionales que acentúan la gran brecha generacional existente. Para indagar acerca de esta problemática se utilizan dos metodologías dirigidas a relevar la opinión de Jóvenes Profesionales, sus Jefes y los Responsables de Recursos Humanos. Por un lado se emplea una técnica cualitativa, a través de entrevistas semi-estructuradas con el fin de obtener datos exhaustivos de las variables y, por otro lado, una técnica cuantitativa, mediante la aplicación de cuestionarios, que permite clasificar las respuestas. Además se realiza un vasto análisis documental, para identificar aquellas variables que requieren de una mayor intervención. A partir de ello, se pudieron determinar las siguientes consecuencias: escaso aprovechamiento del potencial de los Jóvenes Profesionales y del potencial educativo de las personas con antigüedad y experiencia, incertidumbre y desconocimiento de las prácticas deseables y competencias dominantes del sector, tardía adecuación al puesto y disminución del rendimiento laboral a causa de la ausencia de entrenamiento en el mismo, ausencia de acciones que protejan el saber-hacer del sector. Luego del análisis de los resultados, se propone un plan de formación que pretende ser una solución eficiente respecto a la adecuación JP/puesto, a través del desarrollo de sus competencias. Para garantizarlo, se compone de tres programas: dos de ellos que se consideran de mayor relevancia, de acuerdo al tiempo y capacidades de la organización, pretenden atacar el



problema a través de la formación de los tutores y del entrenamiento de los jóvenes; el tercero reviste un complemento que busca abordar el problema de fondo, integrando el concepto de competencias a los subsistemas de gestión de Recursos Humanos. El Plan de Formación de Jóvenes Profesionales de RIATA es el punto de partida para lograr un efectivo desarrollo del talento, cuidando el capital intelectual de las generaciones que la componen y asegurando la continuidad organizacional.



ABSTRACT

The following graduation final work's main objective is to develop the skills of young professionals entering RIATA'S Engineering area in order to achieve the correct adaptation to the position and preserve the intellectual capital of the sector. There is a low capacity to respond quickly and efficiently to the demands of the different positions, and there are no training programs, issues which combined result in a delayed matching to the positions and a lack of actions that transmit and safeguard the savoir faire of the sector. Having as framework the theories related to the main objective, the variables influencing directly and indirectly on the problem are analyzed. To do this, the current situation of the organization is taken into account, with projects that require personnel with high level of skills and the characteristics of its workforce, marked by an incipient entry of young professionals that emphasize the existing generation gap. To inquire about this problem two methodologies are used to reveal the opinion of Young Professionals, Managers and Heads of Human Resources. On one hand, a qualitative technique is employed using semi-structured interviews to obtain comprehensive data variables and, on the other hand, a quantitative technique, through the application of questionnaires, which allows to classify the responses. Besides, an extensive documentary analysis is performed to identify those variables that require further intervention. From this, it was possible to determine the following consequences: poor use of the potential of young professionals and the educational potential of people with seniority and experience, uncertainty and lack of knowledge about the desirable practices and skills of the sector, delayed matching to the job position, reduced work performance due to the lack of training and no action to protect the know-how of the sector. After analyzing the results, a training plan is proposed. This plan aims to be an efficient solution regarding the suitability Young Professional/position, through the development of their skills. To ensure this, it consists of three programs: two of them considered most relevant, taking into account the time and skills of the organization, intended to attack the problem through the formation of the tutors and the training of young people, and the third one, which seeks to approach to the underlying problem, integrating the concept of skills to the subsystems of HR management. RIATA'S Training Plan for Young Professionals is the starting point for an



effective talent development, caring for the intellectual capital of its personnel and ensuring organizational continuity.



INDICE

Parte I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	8
INTRODUCCIÓN	9
TEMA	11
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	12
ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
OBJETIVO GENERAL.....	18
Parte II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	19
COMPETENCIA Y DESEMPEÑO	21
JÓVENES PROFESIONALES EN LA EMPRESA	33
FORMACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	47
Parte III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	58
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	59
DISEÑO METODOLÓGICO	60
Parte IV: RESULTADOS.....	69
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	70
CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA	133
Parte V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	138
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	139
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	141
OBJETIVOS DEL PLAN DE FORMACIÓN PARA JP	143
DETALLE DEL PLAN DE FORMACIÓN.....	144
PLAN DE ACCIÓN	164
PRESUPUESTOS	165
RETORNO DE INVERSIÓN (ROI)	168
BENEFICIOS DE IMPLEMENTACIÓN	172
CONCLUSIÓN	174
BIBLIOGRAFÍA	177
Parte VI: ANEXOS.....	179



Anexo 1: ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS.....	183
Anexo 2: GRÁFICOS, TABLAS E IMÁGENES.....	267
Anexo 3: PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	288
Anexo 4: FORMULARIOS Y DOCUMENTOS ASOCIADOS.....	308



Parte I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO



INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de aplicación profesional tiene como propósito diseñar un plan de formación para los jóvenes profesionales del sector Ingeniería de la empresa RIATA Argentina S.A. con la intención de dar solución a la problemática que atraviesa actualmente: la dificultad que presentan los jóvenes ingresantes de vehiculizar soluciones en la práctica laboral diaria tomando como marco referencial los conocimientos adquiridos en el ámbito universitario.

RIATA Argentina S.A. es una empresa automotriz de origen francés y uno de los principales constructores de automóviles del planeta. Se instala en Córdoba en la década del '50 construyendo un parque industrial que incluye 4 talleres de fabricación y otros departamentos que le dan soporte, entre ellos se encuentra el de Ingeniería, objeto de estudio de este trabajo; el cual está atravesando un importante crecimiento en su plantilla de personal, caracterizado principalmente por el ingreso de Jóvenes Profesionales.

Este proyecto se estructura en 5 etapas fundamentales:

En la primera, se presenta el tema de análisis y la justificación sobre la pertinencia de aplicarlo en RIATA para resolver la problemática planteada. Se hace una reseña de los antecedentes de la organización, su establecimiento en Argentina, principal actividad, ubicación geográfica, dimensiones, capacidad de producción, organización actual y principales ejes estratégicos. Luego, se plantean el objetivo general y los específicos que persigue alcanzar este proyecto.

En la segunda etapa, se presenta el marco teórico donde se exponen los postulados y teorías que orientan el desarrollo del trabajo tanto en la etapa diagnóstica como en la propuesta.

En tercer lugar, se plantea la metodología de investigación utilizada, incluye el tipo de estudio y alcance, unidad de análisis, estrategia de recolección de datos y el cronograma de realización de las actividades.



En la siguiente etapa, se realiza el análisis de las variables que permiten el diagnóstico organizacional y, al mismo tiempo, comprenden el desarrollo de los objetivos específicos planteados. Entre ellos se describe el sector de Ingeniería, el proceso de selección e inducción, las competencias que los distintos colaboradores consideran críticas, la adaptación del joven a su puesto y el plan de formación que se despliega en el área. En función de ese análisis, se arriba a las conclusiones diagnósticas que permiten exponer una síntesis de la problemática, sus principales causas y consecuencias organizacionales.

En última instancia, se propone un plan de formación compuesto por diversas etapas que en su conjunto pretenden optimizar el desarrollo de las competencias de los jóvenes profesionales y al mismo tiempo garantizar la supervivencia del know-how de dicho sector, procurando dar solución al problema planteado. Luego, se expone el plan de acción sugerido, el presupuesto final, el retorno de la inversión y los beneficios de la implementación de este plan de formación. A modo de cierre, se formula la conclusión del presente trabajo de aplicación.

Finalmente, en la sección Anexos, se encuentran los instrumentos confeccionados para el relevamiento de los datos y resultados obtenidos en cada instancia a través de gráficos, tablas e imágenes. Además, se presenta el desarrollo de cada programa que componen el plan de formación y los documentos y formularios asociados que permitirán medir el éxito del plan.



TEMA

Plan de formación para jóvenes profesionales del sector Ingeniería de RIATA Argentina
S.A.



JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En numerosos contextos se señala que estamos transitando de una etapa industrial a una dominada por la información. La nueva sociedad que emerge en la era postindustrial, se basa en recursos generados por las personas como son la información, el management, la capacidad de emprendimiento y aprendizaje; y se fundamenta en conocimientos puros y aplicados donde resuenan conceptos como competencia, diversidad, flexibilidad, dinamismo, múltiples opciones y, al mismo tiempo, individualismo (GORE, 2004; BINDE, 2005).

Este cambio social, donde los sistemas productivos han crecido de manera exponencial y demandan una cantidad inmensurable de profesionales capaces de resolver problemas complejos, no se ve acompañado por la misma evolución de los sistemas educativos. El ámbito universitario, como le es propio a cualquier sistema educativo, se presenta como homogéneo y sin sobresaltos, les brinda formación y los evalúa en función de lo que éstos saben. Totalmente opuesto es el ámbito en el que se desenvuelven las empresas, con altibajos constantes sujetos a los cambios del mercado, donde el joven debe aportar mucho más que su conocimiento teórico y donde los criterios de evaluación no están rigurosamente delimitados y claros. Hay una distancia social entre ambos que va en detrimento del tipo de profesional que demanda el mundo empresarial (GORE, 2004).

Aunque la educación universitaria es una condición necesaria, no es suficiente para lograr ese tipo profesionales. En ese ámbito los jóvenes comienzan su proceso formativo, pero asume un papel crucial la educación en el trabajo y la experiencia en el “terreno”. Por lo tanto, ambos sistemas poseen una responsabilidad ineludible de formación y desarrollo de los jóvenes para que sean capaces de adquirir y poner en práctica habilidades técnicas comercializables, que le permitan establecer relaciones entre la teoría y la práctica, transferir el aprendizaje a diferentes situaciones, plantear y resolver problemas y actuar de manera inteligente y crítica. Es decir, que desarrollen sus competencias y potencien sus capacidades. (SLADOGNA, 2000)



Es en el rol de las organizaciones empresariales, donde se hace hincapié en este proyecto, el mismo debe centrar inicialmente en especializar e integrar al joven profesional en las tecnologías y necesidades de la organización. Así se asegura el compromiso y un óptimo desarrollo de su carrera laboral; aspecto que devendrá en innumerables beneficios para ambas partes involucradas en el proceso. Existen en la actualidad muchas empresas que despliegan prácticas similares que apuestan al perfil de los jóvenes recién graduados o en curso de graduación, como son los Programas de Jóvenes Profesionales, con los cuales obtienen excelentes resultados.

En ello se fundamenta la temática abordada en este proyecto de aplicación: la formación para Jóvenes Profesionales. Donde se busca valorizar la importancia que una empresa le otorga a los jóvenes profesionales y las acciones que despliega para conseguir su plena adaptación, desarrollo y óptimo desempeño y al mismo preservar el capital intelectual de la organización.

La distancia social que se mencionaba anteriormente es la que plantea RIATA Argentina S.A. como problemática, la brecha entre los conocimientos que posee el joven profesional que ingresa a la institución y las competencias que ésta pretende de los mismos pongan en práctica. La empresa busca que los jóvenes profesionales adopten una posición estratégica al momento de enfrentar las vicisitudes que se le presentan en la realidad diaria, lo que exige que los mismos dominen los conocimientos aprendidos en la universidad y los operacionalicen a través de la resolución de los trances que se presentan a diario en el ámbito empresarial.

Para que lleguen a cumplir con los estándares de la empresa, se entiende que el joven primero necesita conocerlos y aprender cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones, según lo que la misma espera y en función de los criterios que usará para evaluarlo. Así mismo es necesario que, se le brinde una completa inducción contemplando lo general de la organización y las particularidades de su puesto. Este proceso de inducción y socialización del joven al sistema RIATA, actualmente se realiza parcialmente, de manera que los jóvenes



vivencian durante los primeros meses una suerte de incertidumbre en su accionar por desconocer aquello que espera el entorno organizacional de ellos.

A través de este proyecto se busca identificar las competencias que la empresa considera que los jóvenes deben poseer, esclarecer los objetivos y expectativas que tiene sobre el desempeño de los mismos y las proyecciones que se plantea sobre su futuro, considerando las características del sector y evolución generacional por la que está travesando la misma.

A partir de ese diagnóstico, se propone diseñar un plan de formación que procure orientar la acción y el desarrollo de las competencias de los jóvenes profesionales en la dirección de los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta su entorno tecnológico, organizativo y cultural, para lograr finalmente una capacidad de respuesta adaptada a las necesidades de la organización.



ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

RIATA es una empresa automotriz de origen francés que en las primeras décadas del siglo XX, crea 30 filiales en el extranjero. La cultura RIATA llegó a la Argentina en los inicios de su plan de internalización.

Durante la década del '50, en búsqueda de nuevos horizontes, encuentra una Argentina favorecida por amplias políticas de inversiones. El gobierno de Córdoba, en plena efervescencia de la industrialización, realiza gestiones para que los talleres se instalen en las cercanías de la capital cordobesa. En marzo de 1955, se coloca la piedra fundamental, concretando el emplazamiento de Industrias REISER Argentina. A partir del año 1975 se adopta la denominación de RIATA Argentina S.A.

A través de su historia, la marca RIATA se ha caracterizado por el lanzamiento de modelos de alta calidad, con tecnología de última generación, audaces e innovadores, que han tenido gran aceptación en el país.

La Fábrica está ubicada en las cercanías de la capital de la provincia de Córdoba. Cuenta con una superficie de 238,5 hectáreas, dentro de las cuales la edificación alcanza, aproximadamente, los 400.000 metros cuadrados. Este conglomerado industrial se divide en varios talleres: *Departamentos de Embutición, Soldadura, Pintura y Montaje*, áreas encargadas de fabricar los automóviles, con el apoyo de los departamentos *Logística Industrial, Ingeniería de Fabrica y Calidad*. Realizan allí también su trabajo áreas que dependen de las *Direcciones de Recursos Humanos, Compras, Administración, Finanzas, Comercial*, entre otras.

Desde abril de 1956 a la fecha se han producido en Fábrica, 2.067.100 vehículos tanto para el mercado local como para la exportación. Los recursos humanos sumados al moderno equipamiento (se incorporaron en los últimos 5 años más de 30 robots) y la infraestructura necesaria para que esta maquinaria pueda ejecutar sus trabajos con óptimos resultados, hace que la capacidad de producción diaria de la Fábrica, ascienda a las 640 unidades (capacidad anual de producción 148.500 vehículos).



La Fábrica opera con conceptos europeos en los procesos de fabricación, con una estructura racionalizada, una tasa de utilización máxima de tres turnos y un abastecimiento sincrónico, dando gran elasticidad al sistema, lo que permite desarrollar nuevos productos en breves períodos de tiempo, cumpliendo con la cantidad y calidad que exige el mercado actual.

RIATA Argentina S.A. está integrada por una serie de empresas asociadas para brindar una amplia gama de servicios que complementan sus vehículos.

Actualmente, RIATA está presente en 118 países de los cinco continentes, el Grupo apuesta a la expansión internacional y es uno de los cuatro principales constructores de automóviles del planeta con más de 350 filiales comerciales e industriales.

La Dirección de la fábrica en Argentina se encuentra ubicada en Córdoba y cuenta con oficinas que dependen funcionalmente de las gerencias como son: Financiera, Compras, Recursos Humanos, Asuntos Públicos, entre otras, que también se encuentran en Buenos Aires.

La Fábrica de RIATA en Córdoba cuenta actualmente con 2323 empleados; siendo 1711 Operarios de la fábrica y los 612 restante se desempeñan en la Administración e Ingeniería.

Los 7 ejes estratégicos para un crecimiento rentable

RIATA tiene una estrategia de crecimiento rentable en Europa y en el mundo. La estrategia de RIATA se resume en tres ambiciones: "Desarrollar la identidad de marca basada sobre la innovación en los productos y servicios para la satisfacción total de nuestros clientes. Ser el constructor más competitivo de nuestros mercados, en calidad, en costos y en tiempos de espera. Internacionalizarse para convertirse en el protagonista del desarrollo automotriz en el mundo".



Ejes Estratégicos

1. “Satisfacer plenamente a nuestros clientes a través de la calidad y la fiabilidad de nuestros productos y servicios. Los progresos de RIATA en calidad son reconocidos. Sin embargo, la exigencia de los clientes aumenta. Desean un producto con una alta calidad, irreprochable en sus prestaciones y que los aislen de toda preocupación. El objetivo prioritario debe ser ofrecerles una garantía de movilidad total.

2. Ser el constructor más competitivo de Europa. RIATA apunta a convertirse en el constructor más competitivo de Europa en términos de calidad, costos y plazos. Dicha competitividad es la condición del desarrollo de la empresa.

3. Ofrecer una gama joven, fuerte e innovadora. RIATA ofrece una amplia gama de vehículos particulares, utilitarios e industriales, que se renueva a un ritmo sostenido.

4. Acelerar la internacionalización de RIATA. La empresa confirma su voluntad de convertirse en el protagonista de la industria automotriz en el mundo. RIATA confirma además, su ambición de acelerar su crecimiento para convertirse en la primera marca VP (vehículos particulares) + VU (vehículos utilitarios) en Europa y alcanzar la mitad de sus ventas fuera de Europa occidental hacia el 2010.

5. Desarrollar un grupo coherente y abierto. El métier de RIATA es concebir, fabricar y comercializar vehículos particulares, utilitarios e industriales, y proveer los servicios financieros y otros asociados a sus productos.

6. Trabajar mejor juntos. Significa movilizar la energía, la inteligencia, el espíritu de pertenencia, el sentido colectivo de todos para alcanzar el éxito juntos.

7. Alcanzar los beneficios que responden a las expectativas de los accionistas y al financiamiento del desarrollo de la empresa. RIATA debe construir una relación durable con sus accionistas, basada en el compromiso de dividendos atractivos y, sobre una política abierta y constante de información y de comunicación financiera.”



OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de formación para jóvenes profesionales del sector Ingeniería de RIATA Argentina S.A. con el fin de optimizar el desarrollo de sus competencias y preservar el capital intelectual del sector.

Objetivos específicos

- » Relevar el procedimiento de selección e inducción de Jóvenes Profesionales de RIATA.S.A.
- » Identificar las competencias dominantes para los Jóvenes Profesionales del sector.
- » Analizar la adaptación del Joven Profesional a su puesto de trabajo.
- » Analizar la política y plan de capacitación del sector Ingeniería.



Parte II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL



Con el propósito de brindar un marco referencial que dé sustento al diagnóstico realizado, se exponen un conjunto de teorías y enfoques expresados por diferentes autores entendidos del tema sobre gestión por competencias, jóvenes profesionales, formación, organizaciones que aprenden.

En primera instancia y a modo introductorio, se mencionan las nociones que la Sociedad del Conocimiento les demanda a los jóvenes profesionales de hoy, los cuales están directamente ligados a las competencias que deben poseer para responder a las exigencias del entorno empresarial. A su vez se exponen diferentes enfoques sobre el concepto de competencias y el modelo de Gestión por Competencias, temática que inevitablemente se menciona al referirse a los jóvenes profesionales y todos los subsistemas en los que se ve inmerso al ser parte activa y un valioso factor de desarrollo en la organización.

En una segunda instancia, se presenta la visión y expectativas que tiene la sociedad sobre esta franja de profesionales en el ámbito laboral. Se plantea la capacidad de aprender que tienen las empresas y el potencial educativo de sus miembros; la capacidad de las organizaciones para sistematizar sus experiencias, construir el sentido de sus acciones para transmitirlos a sus miembros y retener su historia.

En última instancia, se describen aquellos aspectos a considerar en el diseño de los programas de capacitación, teniendo en cuenta la variedad de programas formativos destinados a jóvenes profesionales que permiten optimizar su desarrollo, objetivo principal de este trabajo.



COMPETENCIA Y DESEMPEÑO

En un mundo sumamente competitivo, las organizaciones enfrentan constantemente una tensión entre la acción presurosa y el pensamiento reflexivo. Tienen que tener la capacidad de reacción oportuna, para no quedar marginadas y al mismo tiempo deben aprender a nutrirse de una adecuada capacidad de aprendizaje, para no caer en la supervivencia regida por el azar (GORE, La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos educativos, 2004). La competitividad no sólo exige esfuerzos a las organizaciones, también implica a sus miembros. En el actual escenario que se colma de nuevas tareas y al mismo tiempo vuelvo otras obsoletas, la empleabilidad se vuelve una realidad paradójica con oportunidades y amenazas donde cada vez es más importante un sistema de educación superior efectivo tanto para la economía como para la sociedad. Las organizaciones que aprenden a aprender, son organizaciones que transfieren conocimientos a sus miembros, construyen el capital intelectual que genera resultados en las cuentas de las empresas e incrementa el potencial de sus miembros (MARTINEZ NOGUEIRA, 2004).

En la Sociedad del Conocimiento, donde las organizaciones sobreviven o fracasan, se acentúa lo exigido a los graduados universitarios, de los que se espera adopten posiciones estratégicas. De ellos se espera que posean conocimiento avanzados y especializados y vastas aptitudes requeridos por los puestos, aunque a menudo se espera que también sean flexibles y adaptables, capaces y dispuestos a enfrentarse a retos no relacionados con el campo específico en el que han sido entrenados. La Sociedad del Conocimiento parece necesitar un nuevo tipo de empleado: *el profesional flexible*. (MORA & CAROT, 2010)

El tipo de profesional que exige la sociedad, está ineludiblemente ligado a las significaciones que atañen a las competencias. A modo de introducción de ese concepto, que en el presente trabajo se menciona un considerable número de veces, es preciso dilucidar las nociones que el término engloba y las diferentes acepciones que le otorgan los estudiosos del tema.



Según SLADOGNA (2000, pág. 115), el concepto de *competencia* es diverso, quizás el más generalizado y aceptado es el de “*saber hacer en un contexto*”. El mismo implica conocimiento (teórico, práctico o teórico-práctico), afectividad, compromiso, cooperación y cumplimiento, todo lo cual se expresa en el *desempeño*. Las competencias son capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se manifiestan en una variedad de situaciones en los diversos ámbitos de la vida humana, personal y social. Son expresiones de los diferentes grados de desarrollo personal y de participación en los procesos sociales. Agrega la autora que toda competencia es una síntesis de las experiencias que el sujeto ha logrado construir en el marco de su entorno vital, pasado y presente.

MASSEILOT (2000, pág. 79), afirma que el concepto de competencia es elástico y flexible, dirigido a superar la brecha entre trabajo intelectual y manual.

Desde la perspectiva de CAPPER (2001, pág. 200), se requiere definir las habilidades y competencias, teniendo en cuenta las condiciones de incertidumbre y considerando los siguientes hechos:

Estudios empíricos recientes muestran que los “*expertos*” no siempre dan muestras de un excelente desempeño, mientras que por lo general los “*novatos*” lo hacen mejor.

Cada día se oye hablar más de habilidades “*duras*” y “*blandas*”, se distinguen las habilidades psicomotrices y cognitivas observables -que predominaron en el pasado- de los procesos y habilidades cognitivas y afectivas, que hoy están adquiriendo mayor importancia.

Las habilidades técnicas “*duras*” son cada vez más efímeras, mientras que las habilidades de proceso, pese a que son llamadas “*blandas*”, se están convirtiendo en un requisito indispensable en la mayoría de los empleos. De hecho, no son en absoluto habilidades “*blandas*”. Actualmente existe una tendencia a asignarle una “*vida útil*” a las habilidades “*duras*”, pues se admite que éstas se vuelven obsoletas en un determinado lapso. Por ejemplo, la vida útil de las habilidades de un ingeniero de programación es de aproximadamente dos años.



El desempeño basado en habilidades y/o reglas puede ser individual, según el nivel de pericia personal, pero en determinados casos requiere colaboración (trabajo en equipo) debido a la complejidad o exigencias físicas propias de una tarea.

El desempeño basado en el conocimiento sólo puede optimizarse mediante discusiones críticas y conversaciones colectivas con espíritu de colaboración.

Las propias industrias del aprendizaje y la investigación están inmersas en la incertidumbre. Así mismo, las respuestas “correctas y universales” a preguntas de índole organizacional y administrativa deben considerarse con escepticismo.

Los nuevos enfoques sobre competencia, desempeño, habilidad, pericia, conocimiento, implican transformar las organizaciones concibiéndolas desde la óptica de la especialización flexible, la orientación hacia el cliente, el darle poder a la gente, tener una administración horizontal, posibilitar la autoadministración, equipos autodirigidos, la búsqueda del aprendizaje continuo y el fomento de las discusiones críticas en las cuales es probable que el “novato” sea capaz de hacer aportes valiosos al “experto”. (CAPPER, 2001)

Como puede verse, el concepto de *competencia* es bastante amplio, integra conocimientos, potencialidades, habilidades, destrezas, prácticas y acciones de diversa índole (personales, colectivas, afectivas, sociales, culturales) en los diferentes escenarios de aprendizaje y desempeño.

➤ **Competencias laborales**

No existe un único concepto, tampoco consenso, sobre la definición de *competencia laboral*, pero, según VARGAS (2000, pág. 21), existen elementos comunes en las diferentes definiciones:

- está orientada al desempeño en el trabajo,
- en situaciones definidas,
- usualmente se contrasta ante un patrón o norma de desempeño esperado,
- incluye un gran acervo de capacidades personales y sociales, sobre todo las de trabajar en equipo y establecer relaciones.



La Organización Internacional del Trabajo (1999) asume el concepto de *competencia laboral* como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñarse en un puesto de trabajo eficazmente, con las requeridas certificaciones para ello. En este caso, competencia y calificación laboral se asocian fuertemente dado que esta última certifica una capacidad adquirida para realizar o desempeñar un trabajo.

La competencia laboral no está definida solamente por la capacidad de llevar a la práctica instrucciones, sino que necesita del valor agregado que le añade el individuo a través de la “actuación” al encadenar las instrucciones recibidas. Por esto, agrega que las competencias se *adquieren* a través de la educación, la experiencia y la vida cotidiana, se *movilizan y desarrollan* continuamente y no pueden explicarse ni demostrarse independientemente de un *contexto*. Así, la competencia la posee el individuo, es parte de su acervo y su capital intelectual y humano. (VARGAS ZÚÑIGA, 2000, pág. 21)

Es el trabajador o profesional quien posee y moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo con éxito una actividad, tarea u operación. Por tanto, las competencias individuales, grupales y organizacionales se convierten en un poderoso motor del aprendizaje y en un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano. Es innegable, entonces, que en torno a las competencias puede impartirse una formación integral.

Al respecto dice GONCZI (2001), que el desarrollo de una competencia es una actividad cognitiva compleja que exige a la persona establecer relaciones entre la teoría y la práctica, transferir el aprendizaje a diferentes situaciones, plantear y resolver problemas y actuar de manera inteligente y crítica en una situación.

El mundo vive un ritmo acelerado, por lo que exige a los sistemas educativos y a empresas, una responsabilidad ineludible de formación y desarrollo de personas que sean capaces de adquirir y poner en práctica habilidades técnicas comercializables y manifestar un comportamiento ético fundado en principios. Se dice que algunas de las habilidades técnicas básicas que necesitaremos dentro de 20 años aún no existen. De allí es que el mencionado autor hace énfasis en la imperiosa necesidad de que, durante el nuevo milenio, los trabajadores desarrollen cada vez más:



- Habilidades en cuanto a las relaciones interpersonales y humanas, para obtener lo mejor de la gente y desempeñarse de manera óptima en situaciones de trabajo en equipo.
- Habilidades analíticas, para manejar e interpretar la inmensa cantidad de información disponible.
- Poseer espíritu empresarial, independientemente de si se dirige una empresa o se trabaja como empleado, para tener la capacidad de buscar nuevas oportunidades empresariales en todo momento.

Según SPENCER & SPENCER (1993), Competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. El autor lo asocia con características del hombre que indican formas de comportamiento o pensamiento que devienen en diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

ERNST & YOUNG (1998), define competencia como “la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. En referencia a esta definición, ALLES (2004) aclara que todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una actividad específica. Aún así, para descubrirlas, no implica necesariamente estudiar el perfil físico, psicológico o emocional de la persona sino que interesan sólo las características que hagan eficientes a las personas dentro del contexto empresarial.

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La *Gestión por Competencias* tiene un rol protagónico en el desarrollo de los Recursos Humanos. Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de sucesión y/o diagramas de



reemplazo. A través de la evaluación por competencias en los sistemas de evaluación de desempeño o bien como resultado de una evaluación individual, que permita detectar las necesidades de desarrollo, es posible:

- Identificar personal con alto potencial de desarrollo (pool de talentos=persona clave).
- Identificar personal con baja adecuación al puesto y cuyo desarrollo sea factible.
- Identificar personas en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por éstos.
- Confeccionar planes de sucesión y/o diagramas de reemplazo para posiciones clave.
- Planear la carrera de esos individuos a través de programas como: Jóvenes Profesionales, Planes de Carrera, etc.

A su vez, el modelo aporta innumerables ventajas, tales como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecen a la productividad.
- El desarrollo de equipos que poseen las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.



- El desarrollo del personal clave: identifica al personal con alto potencial de desarrollo; identifica puestos individuales a corto y largo plazo; y permite la planeación de carreras profesionales dentro de la organización.

Un modelo para construir talento organizacional implica tomar en cuenta las competencias, pero no será el único factor. Desde la adecuación persona-puesto hasta los planes de formación, en todo momento se debe tener en cuenta las **capacidades**: conocimientos, experiencias y competencias.

➤ **Pasos del sistema de gestión por competencias**

Existen algunos pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias:

- » Tener en cuenta la visión y la misión en la definición de las competencias, de otro modo no están dirigidas al objetivo general de la organización.
- » Definición de las competencias.
- » Definición de los grados de competencias.
- » Diseño de perfiles profesionales.
- » Análisis de las competencias del personal.
- » Implantación del sistema.

Al plantearse la selección por competencias, más aun si se están seleccionando personas jóvenes, se deben definir además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias. La autora francesa LEVY-LEBOYER (1992), hace un resumen del tema que se puede utilizar como guía:

- » Analizar los perfiles en función de las competencias.
- » Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas.
- » Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- » Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
- » Eliminar parámetros inútiles en la prisa por tomar una decisión.



- » Describir los perfiles de la forma más confiable y realista para informar a los candidatos.
- » Elaborar casos situacionales y tests de situación pertinentes.
- » Planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

Es importante tener en cuenta que las competencias son recursos estratégicos que permiten evaluar la gestión de los recursos humanos. Cada organización debe definir las competencias que desea y decidir, a partir de allí, cómo implementará el proceso. Siguiendo al autor, considera importante definir las **competencias dominantes** para focalizar sobre ellas las preguntas de las entrevistas. Competencias dominantes son aquellas que cada empresa define como imprescindibles para el puesto a cubrir. Las empresas que no trabajen bajo un modelo de competencias, pueden utilizar, de todos modos, este esquema de trabajo a la hora de seleccionar.

➤ **Tipos de competencias**

El **modelo de gestión por competencias** definido por ALLES (2000), esclarece dos tipos de competencias:

Competencias específicas o de conocimientos: en esta clasificación la autora se refiere a las competencias técnicas o derivadas del conocimiento, que son más fáciles de detectar o evaluar. Son las que suelen ser excluyentes en un proceso de selección. Ejemplos de las mismas son: informática, contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales e idiomas entre otros. Son competencias aplicables a grupos específicos, como es un área de la organización, o un cierto nivel, como el gerencial. A su vez, la autora realiza una subdivisión entre:

- *Competencias específicas gerenciales* → son aquellas aplicables a ciertos grupos de personas, con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores.



- *Competencias específicas por área* → las cuales son aplicables a ciertos grupos de personas, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización.

Competencias de gestión: que se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo, es aplicable a todos los integrantes de la organización, representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. Ejemplos de este tipo son: iniciativa- autonomía, orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis.

➤ **Otra clasificación de competencias**

Siguiendo con la misma autora, presenta asimismo una combinación de ciertas competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de trabajo:

Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.



Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

Siguiendo con las clasificaciones que plantea la misma autora, el presente trabajo apunta a encontrar esas competencias dominantes que deben poseer los trabajadores del sector Ingeniería de la empresa, orientadas en este caso a las competencias de gestión, mencionadas en la primera categorización, y en la segunda, podrían encuadrarse en las conductuales y funcionales. Ya que se refieren al comportamiento de los colaboradores en diferentes situaciones de trabajo; determinadas por los rasgos personales y requeridas por los estándares y dinámica del sector.

➤ **Grados de desarrollo**

Las competencias difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro de un esquema general de la compañía. Estas son definidas por el área de recursos humanos y la imprescindible participación y compromiso de la alta dirección. A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar el grado de aplicación necesario. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias, no puede otorgárseles una visión estática ya que varía según los puestos y en las personas que las poseen. Por lo tanto, además de definir las competencias, es necesario fijar los grados necesarios. Spencer y Spencer (1993), los define de la siguiente manera:

A: Alto o desempeño superior, es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño.

B: Bueno por sobre el estándar.



C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Se considera como el punto que debe alcanzar un empleado para que se considere competente para el puesto. Es decir un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo.

D: Insatisfactorio, este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

➤ **Intervención de la gestión por competencias en los procesos de recursos humanos de la organización.**

La gestión por competencias, interviene en todos los procesos de la organización. Las características del esquema para que la implantación sea exitosa, permiten que el sistema sea aplicable, comprensible y útil para todos los integrantes de la organización, fiable, de fácil manejo y que finalmente permita el desarrollo profesional de las personas. Cada proceso se verá afectado por esta gestión:

Selección: para seleccionar competencias primero se debe confeccionar los perfiles deseados y descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y de la gestión a cubrir. Una correcta selección debe contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Entrevistas por competencias: la clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.

Evaluaciones por competencias-Evaluaciones de potencial: cuando las empresas implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan cómo están sus ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas, se pregunta si las cubren, si debe reemplazarlos, es posible entrenarlos. Frente a esta interrogante es fundamental aplicar entrevistas de este tipo.

Análisis y descripción de puestos: cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que debe encarar es la descripción



de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Capacitación y entrenamiento: además de definir las competencias, es necesario conocer las del personal. Es posible arribar a esto mediante evaluaciones por competencias o de potencial por competencias, mencionadas anteriormente o como derivado de las evaluaciones de desempeño.

Desarrollo de los recursos humanos: si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera relacionados con ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su visión, misión y sus valores.

Evaluación de desempeño: para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener descripciones de puestos por competencias y segundo poseer el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

Evaluación 360° o Feedback 360°: es una forma de valorar el desempeño ya que conduce a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, incluye a clientes internos como externos. Implica que un grupo de personas valoran a otra por medio de ítems o factores predefinidos, los mismos son comportamientos observables en el desarrollo diario de la actividad diaria.

ALLES (2009), sugiere utilizar una “Ficha de evaluación”, es un documento de medición de comportamientos-conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias-valores-conocimientos de la organización. En todos los casos, las fichas son diseñadas a medida de cada organización y su utilización más frecuente es para evaluar competencias. Existen dos tipos:

- 1) Ficha de evaluación para medir competencias.
- 2) Ficha de evaluación para medir conocimientos.

También se podrán utilizar métodos como: Assesment Center Method ó entrevista por incidentes críticos.



Compensación: implica implementar sistemas de remuneración variable, atendiendo a las competencias que el colaborador pone en práctica en su puesto. Para esto, es preciso utilizar evaluaciones de desempeño por competencias.

JÓVENES PROFESIONALES EN LA EMPRESA

Las expectativas puestas sobre los Jóvenes Profesionales (JP) por parte de las empresas y las que ellos mismos tienen sobre su carrera profesional, son muy altas. Ellos serán los conductores, líderes o hacedores de las compañías el día de mañana. Por esta razón es que se deben seleccionar y desarrollar teniendo en cuenta todas las herramientas disponibles que las actuales teorías contemplan para prepararlos lo mejor posible para cuando deban afrontar los desafíos que se auguran.

Las teorías contemporáneas consideran como elemento necesario los conocimientos, pero enfatizan que no es el único ni el más importante a tener en cuenta.

➤ **Los jóvenes y las competencias**

Según ALLES, (2009), en las búsquedas de jóvenes, tienen un lugar preponderante las competencias conductuales en relación con los conocimientos. Si bien son requeridas en función de lo que solicita el perfil del puesto, los factores que llevan a que se decida incorporar un joven u otro tiene que ver con razones como son: compromiso, responsabilidad, capacidad de aprendizaje comunicación y otros factores similares que marcan la diferencia frente a muchos currículums que presentan básicamente la misma formación, conocimientos y requisitos duros.

Actualmente, empresas con renombre y reconocidas a nivel mundial, llevan a cabo Programas de Jóvenes Profesionales:

Implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello, se establecen los diferenciales deseados tanto en



conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando así los pasos a seguir por cada uno de los participantes del programa (ALLES, 2009, pág. 236).

Las empresas que toman la decisión de implementar este tipo de programas están convencidas de los beneficios y bondades que otorga este tipo de programas, entre los motivos pueden mencionarse: fortalecer la imagen institucional y promover el desarrollo de futuros gerentes; fundamentalmente están convencidos que los recursos humanos son el capital intelectual de la empresa y un elemento estratégico para su negocio.

Muchos de estos programas incluyen etapas donde los participantes efectúan una rotación por determinados sectores de la empresa. El diseño de esta actividad apunta a un propósito muy importante, crear el concepto de polifuncionalidad, tan complicado para transmitir a jóvenes universitarios que tienen una suerte de encasillamiento en su actividad.

Cuando estos programas son exitosos generan en los colaboradores una fuerte identificación con la organización, adhesión a su cultura, mayor formación y motivación. Es importante tener en cuenta que los jóvenes que participan de estos programas suelen poner expectativas irreales, por lo que el mensaje que se les emita en el momento de la convocatoria debe ser muy claro. El proceso de reclutamiento adquiere relevancia significativa en este tipo de programas, en el cual antes del ingreso de los participantes, se hace preciso definir el perfil, fuentes de reclutamiento y la forma de realizar la selección. Así como es importante establecer los objetivos, alcance y diseño del programa, “antes” del inicio, después del ingreso también debe contarse con objetivos claros, detallados y conocidos por todos los participantes incluyendo el compromiso y participación de la dirección.

➤ **Distintos programas para jóvenes**

Siguiendo con la misma autora (ALLES, 2009), plantea que existen variantes muy diferentes que se mencionan bajo el mismo nombre del programa:



-*Becas/ Pasantías*: destinados a estudiantes en la mitad de la carrera y hasta el 70% de materias cumplimentadas. Esta modalidad está contemplada en la ley.

-*Trainees*: destinados a estudiantes universitarios con el 85% de las materias aprobadas y cursando el último año.

-*Programa de Jóvenes Profesionales*: destinado a graduados universitarios que ingresan a la organización bajo relación de dependencia.

Existe una resolución del Ministerio de Educación de la Nación que establece: “*Debe acreditarse un tiempo mínimo de 200 horas de práctica profesional en sectores productivos y/o de servicios, o bien en proyectos concretos desarrollados por la institución para estos sectores o en cooperación con ellos*” (Ministerio de Educación de la Nación, 2009). La actividad se conoce como:

-*Prácticas Profesionales Supervisadas*: Es una actividad realizada por el alumno en un ámbito específico de su especialidad disciplinaria o profesional que le permite la aplicación integrada de los conocimientos adquiridos en la formación académica, siendo así mismo un espacio de aprendizaje que posibilita su proyección social. Se incluye en los programas de muchas carreras universitarias y busca complementar la etapa educativa con la laboral.

Más allá de las diferencias, todos se enfocan en el desarrollo, en especial, de las competencias de los jóvenes. A la vez que abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir responsabilidades con relación a otros programas organizacionales, como por ejemplo, los Planes de sucesión, Diagrama de reemplazo, Carrera gerencial.

INTEGRACIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES A LA ORGANIZACIÓN

Identificar, atraer, incorporar y retener jóvenes de alto potencial es el objetivo que se proponen muchas empresas en todo el mundo. La selección de los participantes de un programa de JP tiene similitudes y algunas diferencias con otros procesos de selección.



Referido a esto, GORE (2004, pág. 255), señala que el perfil con capacidad técnica, humana y conceptual no es todavía tan abundante en la sociedad. Las capacidades necesarias para convertir ideas en acción, asumir riesgos, organizarse el tiempo, desplegar maestría en el trabajo, formar gente, trabajar en equipo, comunicarse y seguir aprendiendo toda la vida no son fáciles de obtener ni entre quienes tienen estudios elementales ni entre quienes han terminado la universidad.

En el contexto actual de la sociedad del conocimiento y la especialización profesional, no es la organización quien elige a sus miembros sino al revés. La creciente necesidad de profesionalización en las organizaciones, lleva a que haya cada vez más gente con nivel universitario o de posgrado en ellas. Así mismo, cuanto más especializado está el trabajador del conocimiento, más difícil es que se identifique con la organización, porque tiende a identificarse con su profesión, colegas y pares.

➤ **El proceso de selección de jóvenes profesionales**

Pasos de un proceso de selección de JP:

Definición del perfil, requiere una definición precisa y detallada del perfil del JP que se desea captar. La participación de la línea es vital en todo el proceso, desde la definición del perfil.

Un *perfil de competencia*, ALLES (2004), es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto. Se debe:

- » Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes en cada área.
- » Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- » Formular preguntas para detectar competencias.



- » Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

Con estos cuatro ítems se identifican competencias, niveles de las mismas y las conductas asociadas. De allí surge el perfil de competencias.

Ejemplos de competencias a evaluar: CASO DEL JOVEN PROFESIONAL

Perfil: Joven profesional (ideal o requerido)

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Iniciativa-autonomía	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Compromiso	X			
Productividad	X			
Orientación al cliente	X			
Adaptabilidad-Flexibilidad	X			
Trabajo en equipo	X			
Tolerancia a la presión	X			
Modalidades de contacto	X			
Habilidad analítica	X			
Confianza en sí mismo	X			

Tabla 1: Extraída del libro de Martha Alles citado.

Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento. La puntuación de las competencias del candidato se considerará según el perfil requerido para el puesto, y comparando el cuadro ideal o requerido con el resultado real. La definición de los grados fue mencionada anteriormente.

La misma autora sostiene que un aspecto clave es el *reclutamiento* mediante distintos canales: anuncios creativos y novedosos, las universidades donde se presentan videos y se entregan folletos, los referidos por JP de camadas anteriores que presentan interesados, inscripción propia en la oficina de RRHH de la empresa. Esta etapa requiere imaginación, ya que el perfil de joven buscado es un grupo pequeño respecto del conjunto.



¿Por qué los jóvenes se interesan en estos programas?

- » Porque es la promesa de una carrera “dorada”;
- » Fuerte capacitación;
- » Viajes al exterior;
- » Orgullo de pertenecer.

¿Qué se busca? (a modo de ejemplo)

- » Jóvenes hasta 25 años
- » Carrera de grado finalizada o cursando el último año
- » Buen promedio sin aplazos
- » Carrera realizada en tiempos previstos
- » Bilingüe en Inglés
- » Herramientas informáticas
- » Gran potencial

Entrevistas grupales con exposición del programa:

El proceso debe ser un embudo con el afán de seleccionar los que mejor cubran el perfil definido. Al inicio debe comunicarle al JP; tipo de entrenamiento y capacitación, duración de los cursos y lugar de realización, si se complementan con estudios formales, el tiempo en que sería conveniente que el joven comience sus funciones.

Evaluaciones grupales de personalidad y de potencial:

Al igual que en la instancia individual, se busca analizar las características de la persona evaluada. Pero en este caso hay 2 momentos: uno en el que el grupo está reunido y se administran a los participantes preguntas o test individuales; en segundo momento el grupo trabaja en interacción.

Assessment grupal con necesaria participación de los futuros jefes.

Instancia individual por competencias: Se le pide al candidato que piense en incidentes y atributos clave que demuestren sus actitudes. La entrevista se dirige a la



evidencia, permite identificar ejemplos, todos los atributos clave son evaluados, y a la vez, todos los candidatos son evaluados bajo los mismos parámetros, facilitando su comparación. Este aspecto es abordado, entre otros, por HACKETT (1995), quien afirma que si al entrevistado se le da la posibilidad que identifique ejemplos del trabajo, de su educación, sus hobbies, de otras actividades de su vida, se asegura de estar brindándoles a todos de manera equitativa, una oportunidad para demostrar su adaptabilidad.

» *Entrevista profunda individual con RRHH* → se recomienda que sea “por competencias” con el área de RRHH o el jefe inmediato. Son preguntas aplicables a una persona que busca su primer empleo o el primero en su especialidad. Este tipo de entrevistas es fundamental para las empresas que instrumentan un esquema global de gestión por competencias. Además, y muy importante, hace objetiva la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos (ALLES, 2000).

» *Entrevista profunda individual con la línea* → Es frecuente que se realicen varias con diferentes niveles. Luego entre ellos hacen un equipo e intercambian opiniones. Para esto es imprescindible que usen el mismo esquema y midan con la misma vara, debe buscarse un método objetivo, no es posible utilizar “su olfato”. Deben compararse los criterios en caso que la disparidad sea muy evidente.

- » Evaluación psicológica
- » Evaluaciones técnicas (no en todos los casos)
- » Elección del grupo finalista:

La comparación de distintos candidatos en la selección por competencias no difiere de la comparación de candidatos en un proceso de selección tradicional. La regla de oro es: comparar los candidatos con el perfil.

La entrevista debe registrarse identificando comportamientos y tratando de relacionarlos con las competencias y su correspondiente grado. Cuando se trabaje con la metodología de gestión por competencias ese perfil se conformará, como es casi obvio, incorporando las competencias requeridas.



En el caso de selección es muy importante incorporar el concepto de competencias dominantes. Es importante reducir el número, ya que sería difícil indagar sobre, por ejemplo, una decena de competencias; a su vez, sería complicado para administrar tanto por el postulante como por el entrevistador. Al igual que en relación a los requisitos, los mismos pueden ser excluyentes y no excluyentes. Extrapolando este concepto a competencias, vemos que existen algunas de ellas que son “más importantes” en un perfil que en otros, se las denomina “dominantes”.

Para que lo expuesto se entienda con más claridad, se incluye a continuación un gráfico explicativo.

Tabla 2: Extraída del libro de Martha Alles citado.

Perfil	Postulante 1	Postulante 2	Postulante 3
Requisitos excluyentes	Requisitos excluyentes	Requisitos excluyentes	Requisitos excluyentes
Requisitos no excluyentes	Requisitos no excluyentes	Requisitos no excluyentes	Requisitos no excluyentes
Competencias dominantes y su apertura en grados	Competencias Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos	Competencias Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos	Competencias Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos
Otras competencias y su apertura en grados			

Como se desprende del mismo, siempre se compara con el perfil. En cuanto a competencias, para asegurarnos sobre el grado detectado de las mismas, la opción más segura es la de registrar y comparar comportamientos.

El número debe ser mayor al solicitado por si alguno abandona. Además, respecto al joven que queda afuera del cupo, siempre queda la opción de ofrecerle otra posición.

Entrevista final o de contratación:

- » Trámites de Ingreso
- » Inducción



De esta forma, finaliza el proceso de selección propiamente dicho y se da inicio a la inducción en la organización y el puesto de trabajo el cual no tiene una duración determinada.

➤ **Cómo integrar a los jóvenes a la organización**

En este punto se rescatan nuevamente ideas de GORE (2004) donde reconoce que en los JP hay una mayor dificultad en la integración respecto a la que normalmente se puede presentar en todos los procesos de incorporación.

Para los jóvenes:

- » La universidad requiere de sus alumnos que dominen las materias de su carrera, y no necesariamente que comprendan la institución en sí misma como un sistema que debe sobrevivir en un medio.
- » El ambiente universitario es más homogéneo que el laboral. Siendo éste último, más desestructurado y no está tan claro qué debe aprenderse.
- » En la universidad el alumno es evaluado por lo que debe aprender, es decir, por lo que sabe. En la empresa, no son tan claros los criterios de evaluación.
- » Muchos jóvenes de alto potencial no “saben” aprender de los errores. En muchos casos no están acostumbrados a equivocarse. Cuando se los cuestiona en el trabajo, se desesperan y buscan culpables.
- » Lo aprendido en la universidad es diferente a las tecnologías y los procedimientos de una industria o servicio en particular.
- » Los graduados jóvenes tienen dificultad para conseguir información en ambientes ambiguos.
- » Por último, los jóvenes tienen dificultades para medir sus propias fuerzas: oscilan entre la omnipotencia, que lleva a la frustración, y la impotencia, que lleva a la parálisis.



Para las empresas:

- » Es común que no tengan claras las expectativas hacia los jóvenes de alto potencial. Se espera de ellos “sangre nueva” que revitalice la empresa, pero no se acepta que “crean que los demás nacieron ayer”
- » El proceso de cambio, muchas veces no es compartido y los jóvenes no encuentran líderes o modelos.
- » Muchas empresas no saben cómo atraer los JP y otras no saben cómo retenerlos. Algunos los integran a la cultura existente pero sin desarrollarlos.
- » Los esquemas de capacitación existentes para las personas que ya están en sus puestos no siempre son los adecuados para jóvenes con poca experiencia.

Al analizar los dos listados de situaciones, se retoma la idea del esquema para lograr el éxito en los programas de JP. Donde se marcaban 3 momentos importantes:

- » **Antes** de iniciar el reclutamiento y selección de jóvenes, donde es importante el consenso de la máxima conducción de la compañía y el diseño de un plan de carrera para los jóvenes a incorporar.
- » **Durante** el proceso, momento que exige profesionalismo competente para atraer, reclutar y seleccionar a jóvenes de alto potencial.
- » **Después** del ingreso.

➤ **Rasgos distintivos de los Programas de Profesionales Jóvenes (PPJ)**

Existen aspectos típicos a los cuales responden los PPJ:

Necesidades:

- *Inducción*
- *Trabajo de nivelación*
- *Reconversión*
- *Especialización*
- *Habilidades interpersonales*

Objetivos (En función de las necesidades de desarrollo):



- *Dimensión técnica*, los conocimientos adquiridos en sus carreras de grado, su perfil como ingeniero, administrador, etc. El joven debe actualizar sus habilidades técnicas, aprender a lograr resultados mediante la nueva tecnología.
- *Dimensión humana o sus competencias*, hace a su capacidad de interrelación, comunicación, motivación y liderazgo. El trabajo técnico comienza a ser delegado y tendrá a cargo un grupo de personas sobre las cuales repercutirán las decisiones que tome deberá resolver cuestiones de liderazgo, conducción y manejo de recursos
- *Dimensión conceptual*, que se relaciona con su capacidad para comprender el negocio, el mercado y los mecanismos; gestionar, desarrollar y formar a su equipo con el correspondiente planeamiento

Esas capacidades se requieren en diferentes formas según el momento de la carrera y a medida que evolucionan en los distintos niveles jerárquicos. Luego, el conocimiento adquirido se hace extensivo al plano de la interrelación humana y la comprensión integral del negocio. Es decir que se irá alejando del aspecto técnico que requería para desempeñarse en el puesto inicial. Para concluir, se observa que será promovido por lo que sabe a una tarea que no sabe y deberá aprender sobre la marcha.

Campos de formación:

- *Metodología del trabajo intelectual*
- *Formación técnica*
- *Formación práctica*
- *Trabajo de management*
- *Formación en el negocio*

Cuando se reclutan jóvenes con alto potencial, la empresa debe tener en cuenta que tendrán también un alto nivel de expectativas. Esperarán capacitación, entrenamiento y posibilidades de desarrollo. Es preciso proporcionales la información necesaria; desde el primer día deben conocer las instancias del programa en el que participan, tiempos, lo que se



espera de ellos, si cumplen lo requerido y, si eventualmente, lo superan. Si la empresa elige este perfil de colaboradores, entonces debe ser cuidadosa para retenerlos. Cumplir las promesas hechas. Se debe recordar que esos perfiles son sumamente requeridos en el mercado. Como último elemento, debe atenderse con cuidado el salario que se fije inicialmente.

El prestigio de estos programas radica en la cantidad de participantes que llegan efectivamente a ocupar altas posiciones. Otro atractivo es el grado de capacitaciones que se le brinde: cursos en el exterior, posgrados, etc.

➤ **Actividades típicas de los programas de JP**

Entre las más frecuentes se mencionan:

- » Cursos al estilo tradicional;
- » Entrenamiento en el puesto de trabajo;
- » Talleres;
- » Tutorías;
- » Residencias;
- » Trabajos especiales (por proyectos).

Particularmente importante en este tipo de programas, es la *Tutoría*, ya que permite que el entrenamiento vaya más allá de la mera transmisión de conocimientos; los convierte en una herramienta sumamente válida para formar a los JP y orientarlos en los ambientes de trabajo, algo que resulta particular en cada empresa.

El Tutor es un adulto con experiencia profesional y en organizaciones, que ayuda a que el joven aprenda a enfocar y sistematizar su experiencia. No lo induce sobre lo que éste tiene que hacer sino que le ayuda a entender lo que el mismo joven quiere hacer, a elegir la manera de hacerlo y a evaluar sus resultados.

El perfil del tutor:

- » Tener al menos 15 años más que el JP.
- » Ocupar en la empresa una posición visible y respetada.
- » Tener influencias para abrir puertas.



- » Normalmente, suelen ser personas ocupadas que no disponen de mucho tiempo. Aún así, se predispone a brindar unas horas por quincena porque le interesa ser tutor.

Se espera que el tutor brinde:

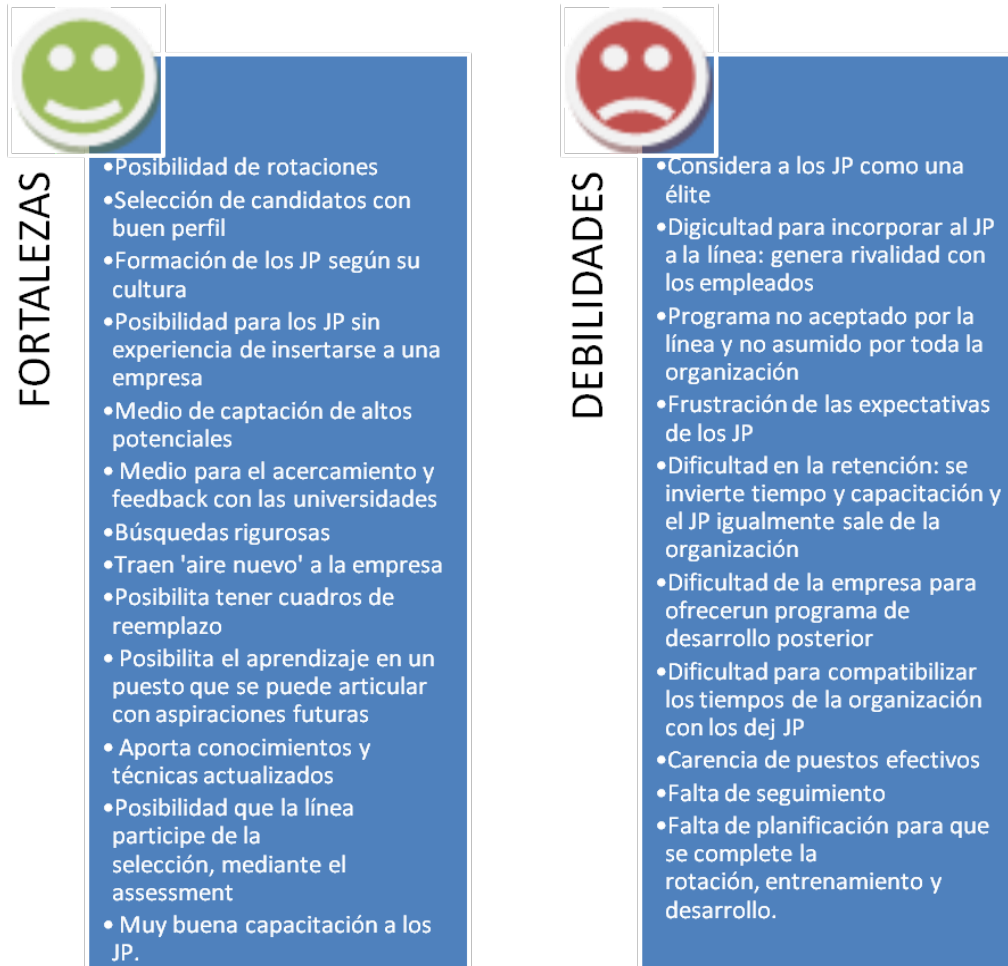
- » Orientación,
- » Apoyo en la toma de decisiones autónomas permitiéndole el crecimiento,
- » Asesoramiento sobre los diferentes temas y situaciones de la empresa,
- » Que guíe al joven en su carrera profesional dentro de la empresa,
- » Que lo ayude a hacer explícitos sus problemas y a tener un abanico de alternativas,
- » Motivación para el logro de objetivos,
- » Ayuda a formular preguntas correctas en lugar de brindar respuestas.

A modo de conclusión del tema, se presenta a continuación una tabla de fortalezas y debilidades de los programas en general.



➤ **Debilidades y fortalezas de los programas de JP en general**

Ilustración 1: Datos extraídos de (ALLES, Construyendo talento, 2009)





FORMACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Postula GORE (1998), que las organizaciones tienden a ser hoy en día, organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales tienden a ser cada vez más exigentes. *“La capacidad de aprender debe llegar a ser nuestra única ventaja competitiva”*.

La UNESCO postula, “... con la rapidez de los progresos técnicos las competencias pierden rápidamente actualidad, es conveniente fomentar en los distintos ámbitos del conocimiento la adquisición de mecanismos de aprendizaje flexibles, en vez de imponer un conjunto de conocimientos muy definido. Aprender a aprender, significa aprender a reflexionar, dudar, adaptarse con la mayor rapidez posible y saber cuestionar el legado cultural propio respetando los consensos. Estos son los pilares en los que deben descansar las sociedades del conocimiento” (BINDE, 2005, pág. 65).

Cada vez que en las empresas se plantean el tema de la capacitación, lo que se pone en juego es la manera de difundir esos conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos, generando los cambios necesarios para seguir siendo competitivos en el mercado.

El **aprendizaje** que influye en los conocimientos, se ve afectado por factores internos, los del propio individuo, su inteligencia, temperamento, salud y experiencia personal, y externos, relacionados con el medio donde se desarrolla la actividad de aprendizaje: la habilidad del instructor, los métodos de enseñanza, la ayuda recibida, el grado de dificultad planteado, la comunicación entre el instructor y el participante sobre los resultados, y por último, el ámbito físico, la luz, comodidad, ausencia de ruidos, etc.

Para crear el compromiso de los empleados, están el entrenamiento y la capacitación, enmarcados en un proceso de cambio organizacional. Es necesario el compromiso de toda la organización.

En los tiempos que vivimos de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas adquiere un valor sumamente estratégico. La función de la capacitación es mejorar



el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén preparados para superarse continuamente.

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente. Las funciones de capacitación y entrenamiento están en constante interacción con el desarrollo del personal; por lo cual constituyen la herramienta básica para lograrlo.

Capacitar es darle a una persona mayor aptitud para desempeñarse exitosamente en su puesto. Hacer que su perfil se adecue a perfil de conocimientos, habilidades, aptitudes requeridas para el puesto, adaptándolo a los cambios permanentes que la tecnología y la globalización exigen. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o plan de carrera, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores.

Existen 2 grandes desafíos que hoy enfrenta la función de la capacitación:

1. Promover la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de todos los actores de una organización.
2. Desarrollar habilidades, actitudes que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.

Según COLE (1997), los modernos métodos de capacitación incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento. A su vez que los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del trabajador y la organización. La capacitación puramente teórica está en desuso.

Una técnica muy eficaz para formar en el sistema de habilidades, es la que plantean (REBOLLAR & FERRER VICENTE, 2010) a partir del método de las 3 etapas. Donde el instructor guía al aprendiz partiendo de lo que éste debe saber hacer y le proporciona los recursos necesarios para que con una participación activa y consciente pueda responder a la exigencia de aplicar sus habilidades a la resolución de problemas.



La formación del sistema de habilidades es un proceso planificado y dirigido por el instructor, tiene su término en la actuación del aprendiz y es ahí donde, en última instancia, se evalúa la eficiencia de dicho proceso.

En este proceso se observan tres etapas que responden a los eslabones didácticos del proceso docente educativo y su dinámica que permiten describir la estructura del proceso de enseñanza aprendizaje sobre la base del papel de la resolución de problemas como eje de la formación integral del alumno:

1. Etapa de orientación del sistema de habilidades, en la que se realiza el planteamiento, comprensión y análisis de los sistemas de problemas y ejercicios; construye una visión inicial de los conceptos o procedimientos y las habilidades que le permiten comprender y fundamentar una o varias vías de solución. En esta etapa, el aprendiz se familiariza y comprende el modo de actuar que debe asimilar.

2. Etapa de ejercitación y profundización del sistema de habilidades durante la elaboración y sistematización de los conceptos, métodos y procedimientos. Se proponen ejercicios que propicien el ordenamiento, integración y estructuración del sistema de conocimientos y habilidades.

3. Etapa de perfeccionamiento del sistema de habilidades ejecutadas durante la aplicación de los conceptos, métodos y procedimientos a la resolución de problemas. Aquí, el aprendiz, ya se apropió de los problemas, instrumentos y estrategias para su solución y dispone de una amplia variedad de muestras, dadas en los ejemplos analizados y los ejercicios resueltos, que le permiten orientarse de forma independiente en la resolución de los problemas.

Este método de formación le permite al aprendiz evaluar sus logros e insuficiencias, especialmente poder realizar autovaloraciones sobre la preparación que ha alcanzado para resolver los problemas exigidos y establecer nuevas metas dirigidas al trabajo correctivo o a elevar los niveles de profundidad en el contenido. Este tipo de ayuda a la persona que ingresa a un nuevo puesto de trabajo es conveniente que se realice con el fin de fortalecer su autovaloración sobre qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace.



➤ **Capacitación por competencias**

En primer lugar, la empresa debe definir cuáles son las competencias que necesita, luego el grado requerido para los diferentes puesto de la organización (ALLES, 2000).

Con este primer mapa de puesto y competencias, se debe hacer un inventario de competencias del personal. Debe ser amplio, es decir, relevar las competencias de conocimientos y las de gestión (relacionada con las conductas).

De la comparación de esos dos elementos, surgirá la necesidad de entrenamiento por competencias:

- » Determinar necesidades de entrenamiento.
- » Identificar necesidades y objetivos de capacitación.
- » Desarrollar criterios de medición
- » Elaborar/ diseñar una actividad piloto.
- » Seleccionar métodos
- » Conducir el entrenamiento

Medir resultados y compararlos en base a la aplicación de índices de gestión. Se sugiere la utilización de índices de satisfacción o de control de gestión para medir los resultados de la capacitación impartida (ALLES, 2000).

➤ **Planes individuales para alcanzar un desarrollo superior**

Las personas desarrollan sus capacidades con el propósito de alcanzar un nivel superior muchas veces ya definido y otras veces no. La organización en su afán de mantenerse operable, preocupada por su sustentabilidad, diseña programas de desarrollo con el propósito de resguardar su capital intelectual (ALLES, 2009).

Los *planes individuales*, pueden referirse a un plan específico diseñado para una persona en particular o bien, ser planes de desarrollo para un grupo de personas cuyo diseño se realice considerando su individualidad. A su vez, las actividades formativas o de desarrollo podrán ser llevadas a cabo de manera individual, por ejemplo autodesarrollo, o en formato grupal, mediante el codesarrollo. Para este tipo de planes, se deberá primero identificar las



brechas y, luego, contener el detalle de las actividades a desarrollar, quién será el responsable, fechas o plazos, etc. El plan de desarrollo deberá incluir:

- » Conocimientos
- » Competencias
- » Experiencia

El foco en cada uno dependerá si la persona se está preparando para asumir un puesto en pocos meses o bien para alguna posición futura que aún no tiene fecha cierta de asunción.

Las acciones de formación para alcanzar niveles superiores, serán ante la necesidad de cerrar una brecha en relación con un puesto futuro, donde la persona debe aprender conocimientos, desarrollar competencias o adquirir nuevas experiencias para estar preparado para un puesto futuro.

Cuando una persona debe achicar brechas significativas hay que considerar que todos los caminos son posibles para el desarrollo de las capacidades de las personas. Pueden recibir formación a través de **Codesarrollo**, método utilizado tanto para los conocimientos como para las competencias.

Para esclarecer algunos conceptos relacionados con la temática, se presentan las siguientes definiciones:

Aprendizaje: Proceso mediante el cual se adquiere (nuevos) conocimientos.

Modelo de formación: Conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. Se pueden identificar las siguientes etapas:

- » Necesidades
- » Diseño
- » Implementación
- » Evaluación de resultados
- » Auditoría



Plan de formación: Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos. Para ERNST Y YOUNG (1998), se puede definir como un conjunto coherente y ordenado de acciones de formación, concretado en un período determinado de tiempo y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos predeterminados.

Codesarrollo: Acciones concretas que de manera conjunta realiza un sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. Implica un ciclo:

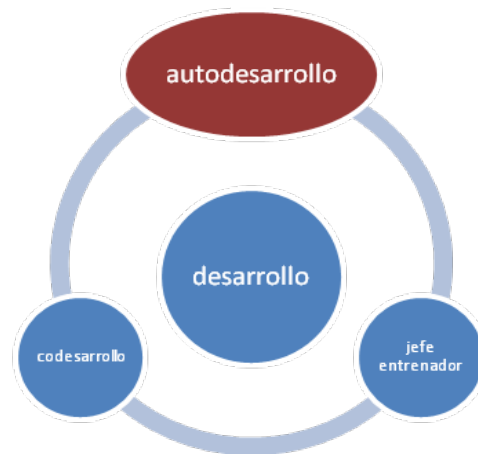
1. Taller de codesarrollo: es una actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. Consta de los siguientes pasos:
 - » Presentar el tema
 - » Poner en juego la competencia o en práctica un conocimiento.
 - » Reflexión y autoevaluación
 - » Plan de acción
2. Seguimiento
3. Segundo taller de codesarrollo

Las actividades formativas pueden combinarse con otras buenas prácticas como el **Autodesarrollo**, que son acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar. Pueden ser dentro del trabajo o fuera de él. El mismo puede ser “dirigido”: en el cual la organización ofrece a su personal una serie de ideas para el autodesarrollo de competencias y conocimientos. ALLES (2009), plantea que partir del codesarrollo o del acompañamiento del jefe del día a día con un rol de entrenador, le sugiere a la persona, acciones para mejorar de manera que al cabo de un tiempo la misma puede llegar al autodesarrollo.

La *Ilustración 2* muestra la interacción entre los distintos programas, siendo el desarrollo su foco común.



Ilustración 2: Gráfico extrído de ALLES, (2009, pág. 184)



EL ROL DE LOS FORMADORES

➤ El conocimiento Práctico Común

La práctica profesional reflexiva permite al docente la construcción de conocimientos a través de la solución de problemas que se encuentran en la práctica; esto conlleva la construcción de un tipo de conocimiento desde las acciones para tomar decisiones mediante la utilización de estrategias y metodologías para innovar.

Schön destaca que, en la vida cotidiana, las personas adquieren el dominio de un saber que no pueden -en muchas ocasiones- describir; se trata de lo que hoy llamamos en el campo de la educación el Conocimiento Procedimental o el Saber hacer: sabemos manejar bicicleta, manejar un carro, cocinar, tocar el cuatro, jugar baseball; para ello, desarrollamos una secuencia de acciones para alcanzar una meta, pero, cuando ya lo sabemos hacer bien, tenemos dificultad para decir cómo lo logramos. Para Schön, se trata de un conocimiento en la acción, que es tácito y no proviene de una operación intelectual. La secuencia de acciones se origina a través de un problema que se presenta al inicio de las acciones, que permite Buscar estrategias concretas para llegar a una meta como aprender a manejar una bicicleta. Durante el desarrollo se detiene a observar sobre sus acciones y nuevamente planifica



tomando otras acciones desde la interpretación o explicación del primer proceso y toma decisiones que le permitan mejorar y aprender a manejar la bicicleta afrontando los problemas que se le presentan.

Sin embargo, este conocimiento no es totalmente seguro, porque las situaciones prácticas son cambiantes; hay situaciones complejas, inestables, con las cuales nunca nos habíamos topado (carácter único) que nos producen incertidumbres y conflictos de valores. Frente a esas situaciones un práctico competente piensa sin por ello dejar de actuar y reorganiza lo que está haciendo mientras lo está haciendo. Schön denomina este accionar *Reflexión en la acción*: El pensamiento se produce dentro de los límites de un presente-acción aún con posibilidades de modificar los resultados (SCHÖN, 1996). Es como si se estableciera una conversación reflexiva entre la persona y los materiales de una situación (SCHÖN, 1998). También este proceso se lleva a cabo sin poder decir cómo lo hacemos y nos permite nuevos tipos de competencias de las que ya poseemos. Puede suceder que una vez finalizada la acción presente, retomemos nuestro pensamiento sobre lo que hemos hecho para “descubrir cómo nuestro conocimiento en la acción pudo haber contribuido a ese resultado inesperado” (SCHÖN, 1992). Es como “detenerse para pensar”; Schön lo denomina

Zeichner (1993), identificó cinco modalidades de Práctica Reflexiva que aparecen en los programas reflexivos de capacitación:

- Académica: Se orienta a preparar profesores capaces de reflexionar sobre las materias que imparten, de modo que las transformen en estructuras comprensibles por parte de los estudiantes.
- Eficiencia social: Se trata de conseguir una enseñanza eficaz mediante la aplicación de técnicas que se deducen a partir de principio generales alcanzados en la investigación pedagógica. La reflexión consiste es una decisión estratégica, selección de la gama de técnicas disponibles la que se considera más eficaz. Nótese que ésta es la forma de proceder de la racionalidad técnica.



- De Desarrollo: La enseñanza se basa en los intereses y el desarrollo de los estudiantes; al mismo tiempo, toma en consideración el desarrollo del profesor como docente y como persona.
- Reconstrucción Social: El objeto de la reflexión es el contexto social económico y político para fomentar las relaciones verdaderamente democráticas en el aula con tareas y justas en lo social.
- Genérica: Existe cierta ambigüedad respecto a las intenciones de los programas así como a los contenidos de la reflexión.

➤ **Rol del Profesional Reflexivo**

¿Cómo será el proceso de formación inicial de un profesional en el contexto de esta práctica reflexiva? Schön, manifiesta que habría que inspirarse en los marcos tradicionales de preparación para la práctica que son típicos en los conservatorios de música, en las academias de danza, en educación física. Allí existe la libertad de aprender haciendo en un contexto de bajo riesgo; allí existen prácticos veteranos que fungen como tutores que inician a los estudiantes en las tradiciones de la práctica; ellos ayudarán al que se inicia en el arte, “por medio de la forma correcta del decir, a ver por sí mismos y a su manera aquello que más necesitan ver” (SCHÖN, La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones., 1992).

Estas tradiciones llevan a Schön a sugerir a los centros de formación profesional el Practicum Reflexivo: los estudiantes adquirirán “las formas de arte que resultan esenciales para ser competentes en las zonas indeterminadas de la práctica” (SCHÖN, La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones., 1992). Son contextos que se aproximan a la práctica donde se aprende haciendo a través de la ejecución de proyectos que simulan y simplifican la práctica, combinando la interacción con los tutores y los otros compañeros; los tutores se encargan de demostrar, aconsejar, plantear problemas y criticar criticar. Estos contextos deben permitir a



los estudiantes, a través de un aprendizaje experiencial, el ser eficaces en un tipo de reflexión en la acción, del cual quizá sean conscientes más tarde cuando cambien de contexto.

➤ **Desacuerdo Productivo**

El autor (SCHÖN, 1996), lo plantea como una fuente de ideas creativas, y, por lo tanto, de aprendizaje. Ese aprendizaje tendrá lugar en el mismo debate cuando se expresan puntos de vistas divergentes. Schön propone la cultura de aprender del otro quien puede aportar ideas e iniciativas que sirvan para encontrar soluciones innovadoras a los problemas de la práctica. Lo que puede deducirse de este conjunto de propuestas de Schön es el papel que cumple una práctica reflexiva en el desarrollo de las competencias profesionales. Son sus permanentes, espontáneos y no conscientes procesos reflexivos en el aula de clase los que convierten al profesor en un profesional competente; pero cuando comparte con otros lo que él ha aprendido de su práctica, es decir, decida investigar su práctica haciéndola consciente, verbalizándola y someténdola a juicio, su competencia profesional será más eficaz. Esta conversación reflexiva que el profesional establece con la situación, Schön la extiende al cliente; en una comprensión alternativa de la práctica el educando, no puede quedar ajeno del proceso, él le atribuye también a éste la capacidad de pensar, de conocer, de poner en tela de juicio sus conocimientos previos, de participar activamente en la búsqueda de respuestas a las situaciones problemáticas. (SCHÖN, 1998). Conjuntamente con su educando, el profesional debe estar dispuesto a “asumir los errores, aceptar la confusión y reflexionar críticamente sobre sus supuestos anteriormente no examinados” (SCHÖN, 1996) . Cuando se cree que el profesional es el único que maneja el conocimiento socialmente legítimo como si fuese la única verdad objetiva ante la cual el educando debe postrarse, Schön se refiere al Profesional Reflexivo como un contra profesional que promueve la crítica continua, la revisión de valores y principios que sostienen que la solución a los problemas sociales es sólo un asunto de expertos técnicos.

Para finalizar, la totalidad de los conceptos que fueron expuestos a lo largo del marco teórico brindan una referencia significativa a la situación que expone el presente trabajo y



que busca abordar en la propuesta de intervención. De esta forma, se toman como marco de referencia conceptos que adquieren trascendental importancia en el diagnóstico organizacional y permiten formular una propuesta que responde a las necesidades de la empresa y la problemática que se plantea. El conjunto de teorías y conceptos expuestos se utilizan para sentar las bases de la propuesta de intervención.



Parte III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Fichas Técnicas

Diseño Metodológico	Observación de Campo
Tipo de investigación	Exploratoria
Técnica de Investigación	Cualitativa
Instrumentos	Entrevista Semi-Estructurada
Población	Resp. y An. de RRHH/ Jefes de los Jóvenes Profesionales/ Jóvenes Profesionales
Criterio Muestral	No probabilístico> Intencional>Por Cuotas

Diseño Metodológico	Observación de Campo
Tipo de investigación	Descriptiva
Técnica de Investigación	Cualitativa- Cuantitativa
Instrumentos	Cuestionario
Población	Resp. y An. de RRHH/ Jefes de los Jóvenes Profesionales/ Jóvenes Profesionales
Criterio Muestral	No probabilístico> Intencional> Por cuotas

Diseño Metodológico	Observación de Campo
Tipo de investigación	Exploratorio-descriptiva
Técnica de Investigación	Cualitativa- Cuantitativa
Instrumentos	Análisis Documental> Guía de Pautas
Criterio Muestral	No probabilístico> Intencional> Por cuotas



DISEÑO METODOLÓGICO

➤ Tipo de estudio y alcance:

Con el objetivo de recolectar información que resulte pertinente a este trabajo, se utiliza un diseño de **Campo**, que admite la recolección de datos primarios

La investigación a realizar es *in situ* ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Este tipo de *observación*, permite un conocimiento exhaustivo, en donde se puede manejar los datos con más seguridad.

El tipo de investigación empleada, según el objetivo que se plantea, es de tipo **Exploratoria**. Los recursos que ésta brinda como son las *técnicas cualitativas: Entrevista y Análisis documental*, son adecuados para comenzar la investigación, ya que analiza cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Al mismo tiempo se realiza una investigación de tipo **Descriptiva**, una vez que ya se conoce el objeto de estudio, es preciso describirlo; es decir, *medir* en los términos de este tipo de investigación *cuantitativa*, para lo cual se utilizará la *Encuesta*. El objetivo principal es la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión. (VIEYTES, 2004).

➤ Estrategia de recolección de datos:

Primarios

Recogidos de primera mano por el investigador. Se realizaron 19 entrevistas y la misma cantidad de cuestionarios.

Secundarios

Datos ya disponibles en manuales, reglamentos internos, intranet, base de personal, formularios, políticas y herramientas de recursos humanos, política y plan de formaciones. Se utiliza como información complementaria o para comprobar datos obtenidos por otros métodos.



➤ **Instrumentos de recolección de datos:**

Entrevista

Como en este trabajo se busca saber qué piensan, sienten o esperan los sujetos, nada mejor es que preguntárselo a ellos mismos. Por este motivo se recurre a entrevistas y cuestionarios. La práctica de la investigación concibe la entrevista como un encuentro, una conversación que se sostiene entre dos o más personas, en que la interacción, el tiempo dedicado al intercambio y el compromiso entre las partes es mayor y cualitativamente diferente que en el cuestionario (VIEYTES, 2004). De las variantes que presenta la misma, se opta por la *entrevista semiestructurada*, ya que permite obtener información que sea profunda y lo suficientemente estructurada como para ahondar sobre los mismos temas en una cantidad considerable de sujetos con el fin de comparar o agrupar las respuestas. Implica el diseño, implementación y análisis de una pauta de entrevista con el objetivo de obtener respuestas a preguntas abiertas comparables entre sí, en las cuales no solamente se indaga sobre los aspectos que interesa estudiar sino que implica comprender el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que éstos le otorgan en el ambiente donde desarrollan sus actividades, al mismo tiempo, el entrevistado puede expresarse en su propio vocabulario y relatar hechos y experiencias desde su perspectiva, incluyendo cuestiones no previstas por el propio entrevistador. Luego, las respuestas se categorizan y codifican, asumiendo el costo en tiempo que genera este tipo de técnica. En este proyecto, las entrevistas se realizan a través de encuentros personales, cara a cara y se registran mediante grabaciones y la toma de notas.

La *Población* escogida comprende al Responsable de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos, a los Jefes de los Jóvenes Profesionales y a los Jóvenes Profesionales del sector Ingeniería RIATA S.A. El *criterio muestral* es *no probabilístico e Intencional, por cuotas*, ya que se selecciona directa e intencionalmente a las personas, no es aleatoria sino que se identifica a un número de individuos que reúne determinadas condiciones que serán detalladas en la parte IV de este trabajo.



El *Responsable de Recursos Humanos* (de ahora en más, Responsable RH), es la persona encargada del reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa y todas las actividades concernientes al desarrollo y promoción del personal de la empresa. Por lo cual conoce en profundidad la actividad. La entrevista tiene una duración de 50 min. Y se indaga sobre:

- » Problemática existente con la adecuación de los Jóvenes Profesionales a las exigencias de la empresa.
- » Brecha existente entre el perfil buscado por la empresa y el que presentan los Jóvenes Profesionales
- » Políticas y acciones desplegadas por RRHH destinadas a Jóvenes Profesionales.
- » Valor que la empresa le atribuye al Joven Profesional.

La *Analista de Recursos Humanos* (de ahora en más, Analista RH), es la persona que lleva a cabo el reclutamiento y selección del personal de la empresa. La entrevista tiene una duración de 50 min. Y se le indaga sobre:

- » Proceso de selección de RIATA y para Jóvenes Profesionales,
- » Procesos de atracción de Jóvenes Profesionales.
- » Registro de la información que se obtiene del proceso de selección.
- » Medición de las competencias.
- » Perspectivas empresariales contempladas para con esos jóvenes.

Los *Jefes de los Jóvenes Profesionales* (Jefes de JP), ya que son quienes están en contacto directo con ellos y quienes perciben el desempeño y adaptación del ingresante al puesto. Se entrevista a 6 de ellos, cada una tiene una duración de 60 min. Indaga sobre:

- » Desempeño de los jóvenes,
- » Adaptación de los jóvenes al puesto,
- » Logro de los objetivos establecidos,
- » Competencias que buscan en los jóvenes y las que efectivamente poseen,



- » Cómo efectúa la transmisión de conocimientos propios de la actividad.
- » Valoración personal de la experiencia propia con jóvenes profesionales.

Los *Jóvenes Profesionales*, ya que son quienes poseen o carecen de las competencias que requiere la empresa, objeto de análisis de este trabajo.

- » Se indaga sobre su apreciación personal respecto de la acogida de la empresa al momento de su ingreso,
- » grado de coincidencia entre lo informado en el proceso de selección y el puesto en sí,
- » expectativas de crecimiento al ingresar a la empresa, el grado y tiempo de adecuación al puesto, formación brindada durante ese período, competencias que a su criterio necesitaba y no las poseía, entre otras.
- » Duración: 50 min.
- » Número de entrevistados: 11.

Cuestionario

Es un tipo de dispositivo de recolección de datos típico del diseño de encuesta. Se plantean de manera que se adapten a los objetivos de la investigación, a las características del grupo sobre el que se realiza el estudio y por quienes será utilizado. Una característica es que asegura que todas las preguntas se planteen de la misma manera, independientemente de quién sea el entrevistador y quién el entrevistado. Así mismo, constituye el soporte material en el cual se recogen y anotan los datos que han de ser analizados. En el mismo se presentan preguntas cerradas que contienen categorías de respuesta prefijadas. Este tipo de pregunta es de fácil codificación, rapidez de administración además de exigir menos esfuerzo al entrevistado (VIEYTES, 2004).

Se aplican de manera complementaria a las entrevistas y son autoadministrados. Se entregan a las mismas personas que se entrevistó. Consisten en un listado de competencias con sus respectivas definiciones orientadas a Niveles Iniciales, es decir, a Jóvenes



Profesionales sin experiencia, fueron tomadas de la autora Martha Alles (ALLES, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, 2004) y sus respectivos grados de desarrollo extraídos de la misma autora (ALLES, Dirección estratégica de RRHH: Gestión por competencias, EL DICCIONARIO., 2002).

Se presentan dos tipos de cuestionarios con objetivos diferentes:

1. En el primer modelo, *“Cuestionario de Competencias”*. El propósito es relevar según los distintos encuestados, cuáles son las competencias dominantes para los jóvenes profesionales que se desempeñan en el sector de Ingeniería y si considera que éstos las poseen o no. Las consignas varían según si el encuestado es:
 - a. Miembro del sector de RRHH o Jefe del JP.
 - b. Joven Profesional (JP)
2. En el segundo modelo, *“Evaluación de 180º”* (entregado a los Jefes) y *“Autoevaluación de Competencias”* (entregado a los JP), se retoman las mismas competencias pero en este caso la consigna permite a los encuestados designar el grado de desarrollo que de ellas tienen los Jóvenes Profesionales.

Antes de aplicar los instrumentos, se les explica a los encuestados el concepto de *Joven Profesional* y de *Competencia* en el marco de este trabajo, a continuación se desarrolla la entrevista y por último, se administra el Cuestionario de Competencias y la Evaluación de 180º (en el caso de los Jefes) o la Autoevaluación (en el caso de los JP).

Las entrevistas realizadas permiten obtener una visión completa de la situación planteada en el objetivo del trabajo. Permite conocer la perspectiva de los jóvenes, a través de su propio relato, así también el punto de vista de los jefes sobre lo que ellos exigen en función de lo que el puesto requiere, su percepción sobre la adaptación y desempeño de los jóvenes así como la opinión del sector de Recursos Humanos sobre los criterios de selección adoptados, el perfil del joven buscado por RIATA, percepción sobre la brecha de competencias buscadas y las existentes en los jóvenes, entre otras. Gracias a los cuestionarios aplicados se pudieron identificar las competencias dominantes, el grado de



desarrollo esperado para desempeñarse en los puestos que ocupan los jóvenes dentro del sector y el grado de desarrollo que actualmente manifiestan.

En la sección Anexo 1: ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS(p.183), se encuentra el modelo de cada instrumento administrado.

Análisis de documentos

Al mismo tiempo que se relevan datos con los instrumentos ya mencionados, se procede al análisis documental. Se trata de una investigación de fuentes secundarias donde se consultan políticas, formularios de evaluación y descripción, procedimientos, normas, índices, que aportan información relevante al objetivo de este trabajo. El tipo de investigación es descriptiva y la metodología es tanto cualitativa como cuantitativa. Se consultó fuentes como: Intranet, archivos electrónicos, revista interna, otros documentos/archivos con el siguiente contenido:

- » Ejes estratégicos de la empresa,
- » Visión y estrategia del sector,
- » Política y proceso de selección de personal,
- » Evaluación de desempeño,
- » Formulario de evaluación del ingresante,
- » Formulario de descripciones de puestos,
- » Formulario de relevamiento de perfiles,
- » Estructura jerárquica del sector,
- » Encuesta de clima,
- » Nómina de ingresos a Ingeniería en los últimos 6 meses,
- » Datos de la plantilla del personal de Ingeniería (antigüedad, nivel de escolaridad, índices de rotación).
- » Política de formación RIATA,
- » Plan de formación de Ingeniería,



Con los datos recopilados, se realiza un análisis e interpretación buscando discernir lo principal de lo accesorio con el fin de complementar y cotejar la información obtenida por otras técnicas. El análisis de estos documentos se realiza una vez por cada variable a desarrollar y posteriormente se consulta las veces que fuere necesario, cuando la temática lo amerita.

➤ **Unidad de análisis**

Respecto al objetivo del muestreo en una investigación de tipo cualitativa es aprehender en toda su riqueza la perspectiva de los actores; por lo tanto lo que se busca es captar en profundidad -y no en extensión- sus vivencias, sentimientos y razones. A esto responde un muestreo **De carácter intencional**; es decir, la selección de los sujetos intencionalmente y de acuerdo con los propósitos y objetivos de la investigación –no de manera azarosa ni siguiendo cálculos-. Esto enfrenta a la necesidad de identificar a los actores, a través de un *mapping* o mapeo de la situación a abordar para dilucidar qué individuos, contextos o fuentes pueden aportar la información buscada (VIEYTES, 2004). En este caso particularmente, se trata de elegir informantes, por lo que los criterios que guían el muestreo son:

- » Pertinencia, que tiene que ver con identificar los participantes que pueden aportar la mayor y mejor información, con los requerimientos teóricos que la investigación presenta.
- » Adecuación, significa que los datos disponibles sean los necesarios y suficientes para desarrollar una completa y rica descripción del fenómeno.

El tipo de muestreo es **Por cuotas**, es una forma de diseño estratificado. Se fija un número de individuos a entrevistar que reúnen ciertas condiciones. Se asienta sobre la base de un buen conocimiento de la población y/o los individuos más “adecuados” a los fines de la investigación.



➤ **Muestra tomada para la investigación**

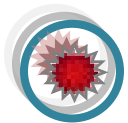
Se toma una muestra representativa de los JP que forman parte del sector Ingeniería (ingresados en los últimos 6 meses-de mayo a octubre del año 2010-), una muestra de sus respectivos Jefes y, una muestra de los responsables del proceso de selección del personal de RIATA S.A.

De un total de 157 colaboradores del sector (100%), 12 de ellos (8%) son *Jóvenes Profesionales*, objeto de esta investigación y los 145 restantes (92%), son *otros colaboradores* que se encuentran fuera del objetivo de este trabajo por encontrarse fuera de los criterios de investigación. Cabe aclarar que entre éstos últimos se encuentran incluidos los Jefes de los Jóvenes Profesionales que, también fueron muestreados ya que desde su condición de jefes agregan a este trabajo una perspectiva imprescindible para tener una visión completa de la situación (ver Anexos, p.267, *Ilustración 8*).

De los 7 Jefes del sector que poseen JP a cargo (100%), se ha entrevistado a 6 de ellos, lo que representa un 86% del total. La importancia de muestrear esta población se centra en conocer la perspectiva de los jefes respecto al desempeño de los JP que tienen a cargo, las competencias que deben poseer, el grado de adaptación al puesto, a la organización, entre otras cuestiones (ver Anexos, p.268, *Ilustración 9* y *Tabla 4*).

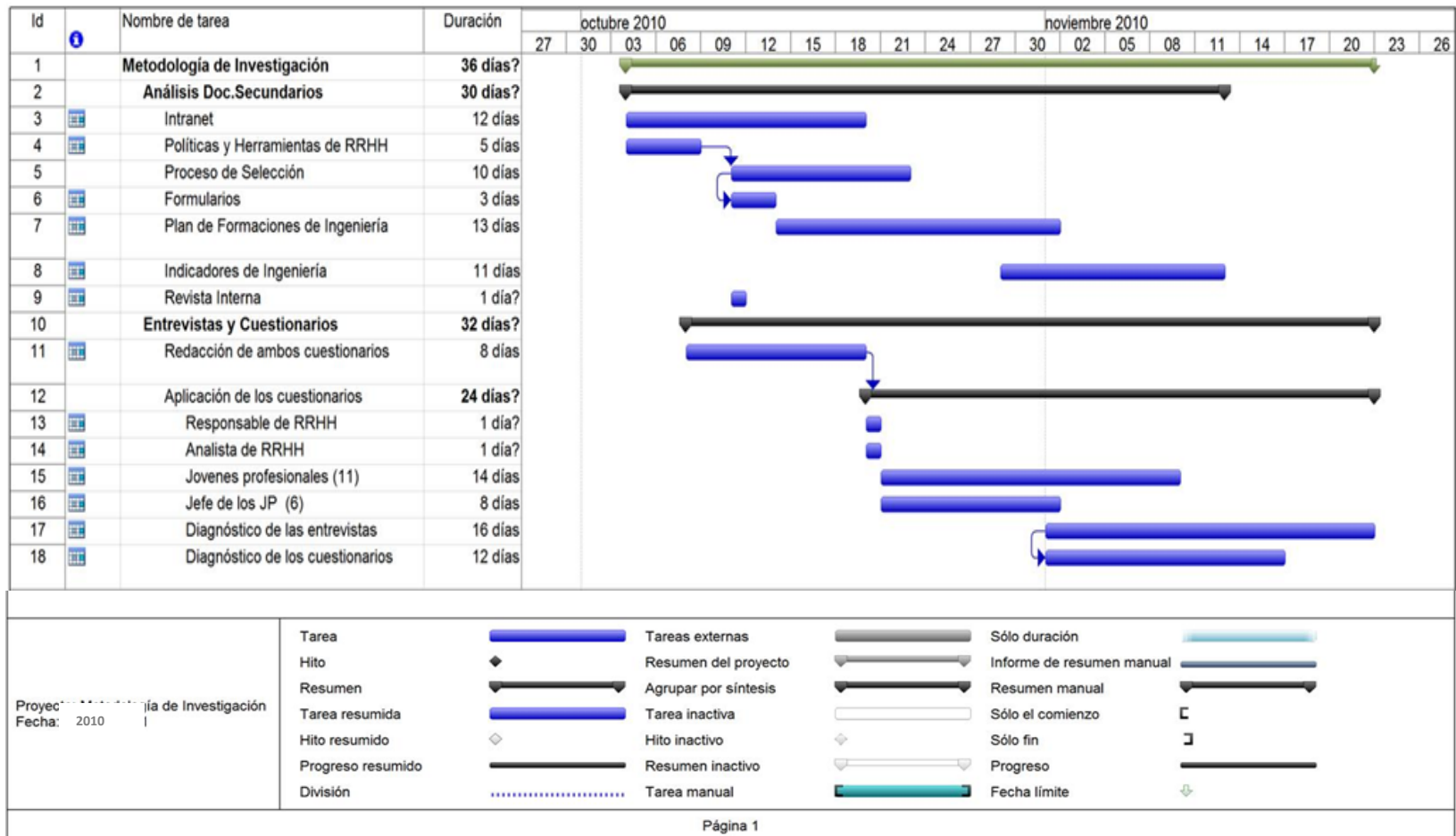
De los 12 Jóvenes Profesionales que posee el Sector Ingeniería (100%), se ha entrevistado a 11 de ellos, lo que representa un 92%. Los mismos pertenecen a las áreas de Producto (6), Proceso (4) y, Gestión (2); siendo el 64% de ellos empleados efectivos (CDI) y el 36% restante que se encuentran bajo el régimen de pasantía. La importancia de tomar esta muestra se centra en que permite conocer la percepción de los jóvenes al ingresar a la organización, el grado de adaptación al puesto, las competencias que debieron poner en práctica, su grado de desarrollo, aquellas que aún no desarrollaron, las expectativas que presentan, entre otros aspectos (ver Anexos, p. 269, *Ilustración 10* y *Tabla 5*).

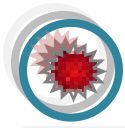
Respecto al personal del área de Recursos Humanos, se entrevistó a los 2 responsables de la selección de personal de RIATA. Por lo tanto la muestra es del 100% de la población del sector (ver Anexos, p.270, *Tabla 6*).



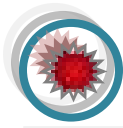
➤ Cronograma

El plan de acción desplegado en el tiempo, puede verse ilustrado en la página siguiente





Parte IV: RESULTADOS



A partir del relevamiento de los datos obtenidos mediante los diferentes instrumentos, se realiza el siguiente Diagnóstico Organizacional. Tal como lo plantea (RODRIGUEZ, 2000), se trata de un análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y eventuales vías de desarrollo. Agrega, que puede ser definido como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables y conceptos que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del funcionamiento organizacional.

Considerando esa perspectiva, en este trabajo, se parte de un análisis de las principales *variables* que determinan las características del sector y permiten abordar el objetivo de este trabajo de una forma sistemática e integral. A continuación, se exponen las *conclusiones diagnósticas* donde se realiza una síntesis de la situación del sector Ingeniería destacando las fortalezas y debilidades relativas al análisis previo. Finalmente, se busca discernir cuál es la problemática puntual, cómo se origina y las consecuencias organizacionales que genera. Este apartado es la condición *sine qua non* para lo que es el siguiente paso de este trabajo: el diseño una propuesta de intervención adecuada a la necesidad y a la realidad de la empresa en cuestión.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Las variables que se analizan a continuación permiten conseguir una visión global del fenómeno organizacional, las mismas fueron seleccionadas en función de la importancia que tienen para la empresa y de la relación con los objetivos de este trabajo. Organización-Ambiente, Estructura, Comunicación, Recursos Humanos: Proceso de Selección, Descripción de puestos, Evaluación de Desempeño, Competencias Dominantes, Formación y Desarrollo. El análisis se enfoca en el sector Ingeniería y es de tipo deductivo.

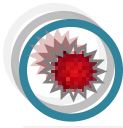


ORGANIZACIÓN-AMBIENTE

Según RODRIGUEZ (2000, pág. 61), una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Es por esto que en esta categoría conceptual se busca retomar brevemente la historia de la empresa, momentos críticos, situación actual y actividad puntualmente del sector Ingeniería.

Como ya se adelantó en la parte *Antecedentes de la Organización*, RIATA es una empresa internacional del rubro automotriz que se instaló en Argentina en el año 1955, marcando un hito fundamental en la historia de la incipiente industria automotriz en Córdoba. Para el país significó el nacimiento del primer complejo a gran escala; para RIATA, una sólida base para el inicio de su plan de internacionalización y uno de los primeros intentos de producir fuera de Europa. En estos 55 años, la fábrica ha producido más de 2 millones de vehículos y más de 20 modelos diferentes, entre los cuales uno que adquirió una gran reconocimiento, ya que fue totalmente desarrollado y producido por Ingenieros Argentinos. Lo que genera un valioso recuerdo de varias generaciones y han quedado como ícono de la época. Esto demuestra la importancia que tiene el producto para la sociedad, haciendo referencia tanto a las estadísticas como a la memoria colectiva.

Respecto al rol social de la organización, hay un fuerte compromiso. La empresa cuenta con un Instituto Técnico educativo, que cuando abrió sus puertas en 1962, el principal objetivo era responder a la demanda de recursos humanos calificados tanto para RIATA como para la industria en general; hoy sigue abasteciendo al mercado laboral de Técnicos Mecánicos y Técnicos Superiores en Motores. Existe un área de Responsabilidad Social Empresaria, que entre de sus premisas más recientes destaca un firme objetivo: la incorporación de mujeres a la empresa, con una red de actividades que apuntan a su desarrollo personal y profesional. En cuanto al compromiso ambiental, RIATA tiene una estrategia ECO 2 (Ecológico y Económico) que mantiene presente en cada proyecto y desarrollo. Así mismo se ve en las publicidades el lema: ZE (Zero Emision) revelando su



filosofía y accionar respecto a las emisiones de los vehículos que impactan al medio ambiente.

Ingeniería es uno de los 13 *métiers* que integran la operación del Grupo RIATA en Argentina, entre los otros son: Fábrica SI, Planta de Fundición de Aluminio, Metalúrgica Tandil, Comercial, Financiera, Asuntos Jurídicos, Compras, Asuntos Públicos y Comunicación, Recursos Humanos, Sistemas de Información, Filiales Comerciales y Filiales Financieras.

Para interiorizar al lector sobre la situación actual del sector que atañe este trabajo, se expone lo que la empresa define como la visión de Ingeniería y los conceptos que sustentan la estrategia de negocio.

“La Ingeniería RIATA, es un **equipo** orgulloso de proponer las **soluciones más ingeniosas de movilidad durable** para todos.”

Un Equipo

Se refiere a todos los niveles, apoyándose en cada una de las UET (Unidades Elementales de Trabajo) que componen la Ingeniería.

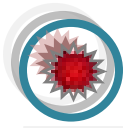
Soluciones más Ingeniosas

Se refiere no sólo a la innovación pura, sino a las soluciones producto/proceso, inteligentes, fundadas en la mejor utilización de los recursos.

Movilidad sostenible para todos

En este punto se alinea al compromiso de RIATA Global. Implica la mejora en la eficiencia CO2 en los motores térmicos. Implica instalar un plan de servicios.

En los documentos secundarios y en diferentes lugares de la empresa, se encuentran publicados conceptos como:

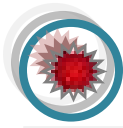


Mentalidad Abierta
Agilidad
ECO 2 (Ecológico- Económico)
Simplificación y Delegación
Gestión Dinámica de Habilidades y Competencias
Herramientas de Ingeniería Colaborativas

Según explican, son los pilares fundamentales que sustentan la ideología de RIATA y en función de los cuales se orientan las políticas y procedimientos de todas las áreas.

Según mencionan los documentos y algunos jefes entrevistados, los años de crisis de la Argentina afectaron enormemente los niveles de producción, una que impactó fuertemente a la empresa se dio a principios de los '90, aunque la más cercana y notoria fue la crisis del 2001, donde se registró una abrupta caída de la producción a 13 mil vehículos en el año 2002 versus las 58 mil unidades que se produjeron en el año 2000; para RIATA implicó gran cantidad de despidos y expatriaciones de empleados que para evitar despedirlos, se los transfería a otras fábricas de la empresa, hasta que la empresa y la realidad Argentina, estuviera económicamente estable y recuperara los niveles de producción. En los años 2007 y 2008 comenzó a recuperarse el nivel de producción, muchos de esos empleados fueron repatriados y hoy forman parte de la plantilla activa de RIATA (ver Anexos, p.270, *Ilustración 11*). El aspecto positivo: trajeron consigo una experiencia de trabajo y *savoir-faire* del *métier* que es invaluable. Ese conocimiento acumulado en el personal, tiene un enorme potencial educativo para las nuevas generaciones.

Las palabras actuales son alentadoras para la realidad de la empresa: el presente año marca el comienzo de una nueva era en RIATA Argentina, tras una inversión millonaria en la línea de producción, se concluyó la primera etapa de un plan estratégico de modernización que coloca a la fábrica entre las más avanzadas del “mundo RIATA” generando fuerte



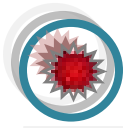
crecimiento de actividad en el resto de las áreas que le dan soporte a la fabricación, principalmente el sector de Ingeniería, en el cual se focaliza el presente trabajo.

Entre los objetivos que se plantea el sector para el año 2011 mencionan:

- » Reforzar el funcionamiento regional,
- » Reforzar la responsabilidad,
- » Reforzar el pilotaje de los proyectos en el métier,
- » Aumentar su performance (desempeño),
- » Lograr más innovaciones,
- » Hacerse de herramientas y organización para equilibrar la carga de trabajo,
- » Aumentar la competencia local y que sea reconocida por RIATA Mundo,
- » Utilizar el potencial de todos sus colaboradores,
- » Reforzar la calidad de management,
- » Ser un centro de excelencia.

Se observa que en estos objetivos, la clara intención de crecimiento local y para ello menciona el desarrollo de las competencias y potencial de los colaboradores, la calidad de sus managers, el desempeño y el logro de la excelencia para obtener al mismo tiempo el reconocimiento de la empresa a nivel mundial.

Esas mismas palabras e intenciones, se pudieron relevar en las entrevistas con los Jefes de los Jóvenes Profesionales (Por ej.: Eta. Jefe 1) y con el Responsable de Recursos Humanos (Eta. RH-1), donde mencionaban que a partir de numerosas visitas de alta jerarquía de RIATA Corporate (casa Central en Francia) que recibió la empresa a lo largo del actual año, han sabido reconocer el nivel de profesionalismo y desempeño que tiene la Ingeniería de Córdoba, por lo cual se le han asignado nuevos proyectos que resultan un gran desafío para el sector, que implican no sólo el trabajo que se venía haciendo hasta la actualidad sino también el desarrollo integral de vehículos concebidos íntegramente en Córdoba. Es decir, se habla no sólo de una “adaptación de piezas y ensamblaje de vehículos” sino del desarrollo completo desde la fase de diseño hasta la fabricación y comercialización local. Estos proyectos generan nuevos objetivos y planes de acción que deben involucrar no sólo



tecnología y herramientas sino también la planificación a largo plazo del desarrollo de las competencias del personal para poder acompañar ese crecimiento y que el mismo se sostenga en el tiempo.

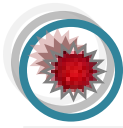
ESTRUCTURA

Dentro de esta categoría conceptual se incluye lo referido a: Organigrama, Toma de decisiones y Plantilla del Sector Ingeniería.

Organigrama

El sector de Ingeniería es una de las gerencias subordinadas a la Dirección General de RIATA Argentina S.A. Cuenta con un total de 157 colaboradores que se distribuyen dos direcciones bien diferenciadas y un área soporte:

- DIV: Ingeniería de Producto; donde se desarrollan tareas como: planificación de proyectos, de piezas, integración de piezas locales, contribuciones económicas, equipamiento de la carrocería, chasis, arquitectura, modificación y validación de piezas, pruebas de laboratorio, ensayos de vehículos, análisis de la competencia, homologaciones y reglamentaciones locales e internacionales.
- DIVD: Ingeniería de Procesos; donde las tareas que se desarrollan fungen de nexo entre las realizadas en la DIV y las de fabricación (llevadas a cabo en la línea de producción); entre ellas se mencionan: redacción de fichas de procedimientos y operaciones, logística de piezas de ingeniería en el perímetro de fabricación, evaluación de estándares de calidad, adaptación de dispositivos, herramientas y medios para responder las demandas que se presentan en los distintos talleres pertenecientes al área de fabricación. Es por esto que la DIVD, se divide (al igual que la fabricación) en 4 talleres: Embutición, Soldadura, Pintura y Montaje, e incluye también Calidad y Transversal (encargada de la logística).



- **GESTIÓN DE INGENIERÍA:** se compone de 3 personas encargadas de lo concerniente al personal y las gestiones económicas del sector. Una de ellas es responsable de las formaciones y comunicación, otra, de la gestión de los recursos físicos, carga de trabajo de cada área mencionada, actualización de los sistemas asociados a la carga de actividad que se declara para estimar el presupuesto y, la 3era., es la responsable del control de la gestión financiera del sector.

Las siglas que identifican cada división hacen referencia a denominaciones que responden a una estructura mayor. La DIV: Dirección de Ingeniería Vehículo (referido al producto) y la DIVD: Dirección de Ingeniería Descentralizada (referido al proceso).

A continuación se expone un organigrama simplificado de RIATA Argentina S.A, con la intención de mostrar el posicionamiento del sector Ingeniería en el contexto organizacional y graficar las divisiones que lo componen.

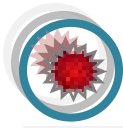
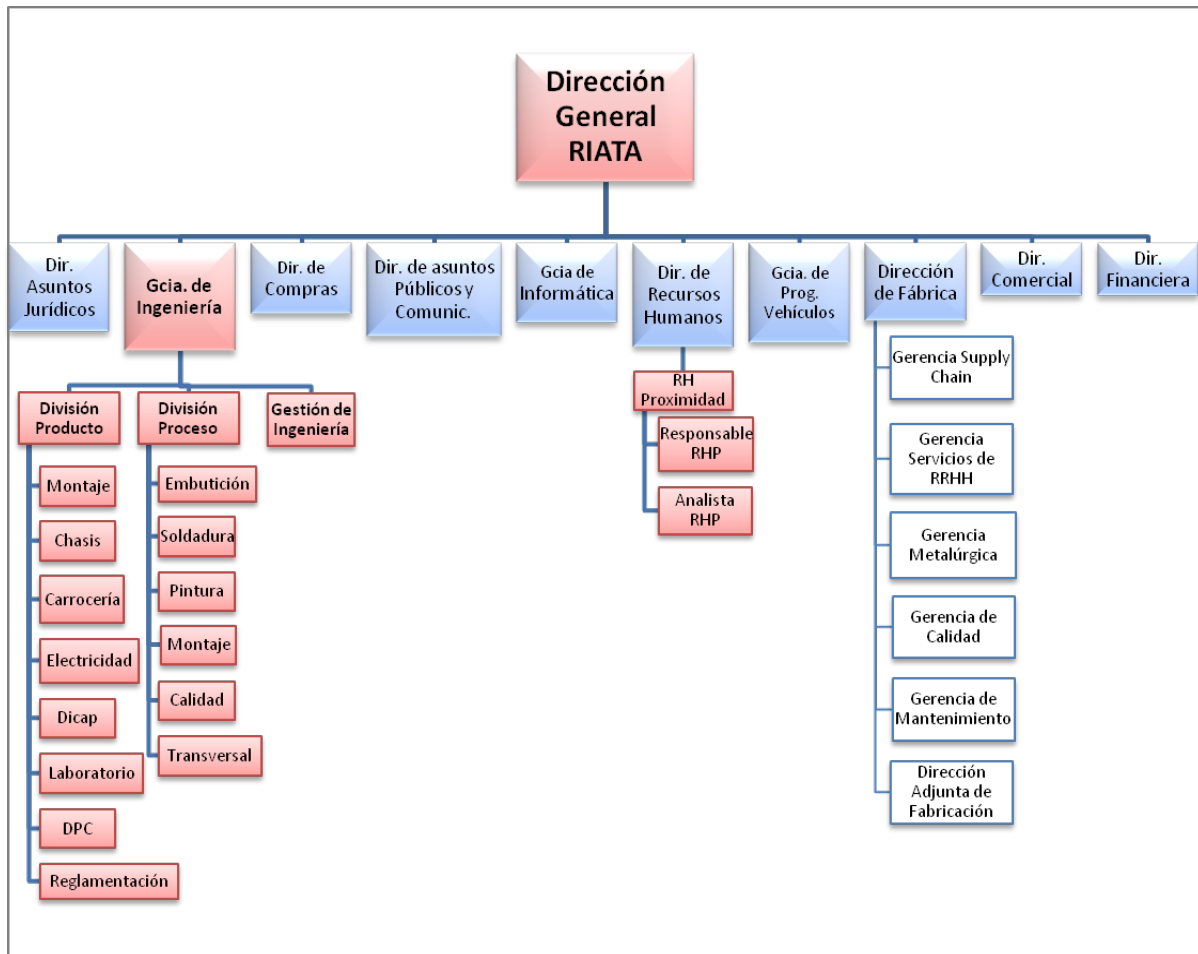
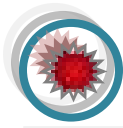


Tabla 3: Estructura organizativa de RIATA con foco en el Sector Ingeniería (Datos recabados por el autor)



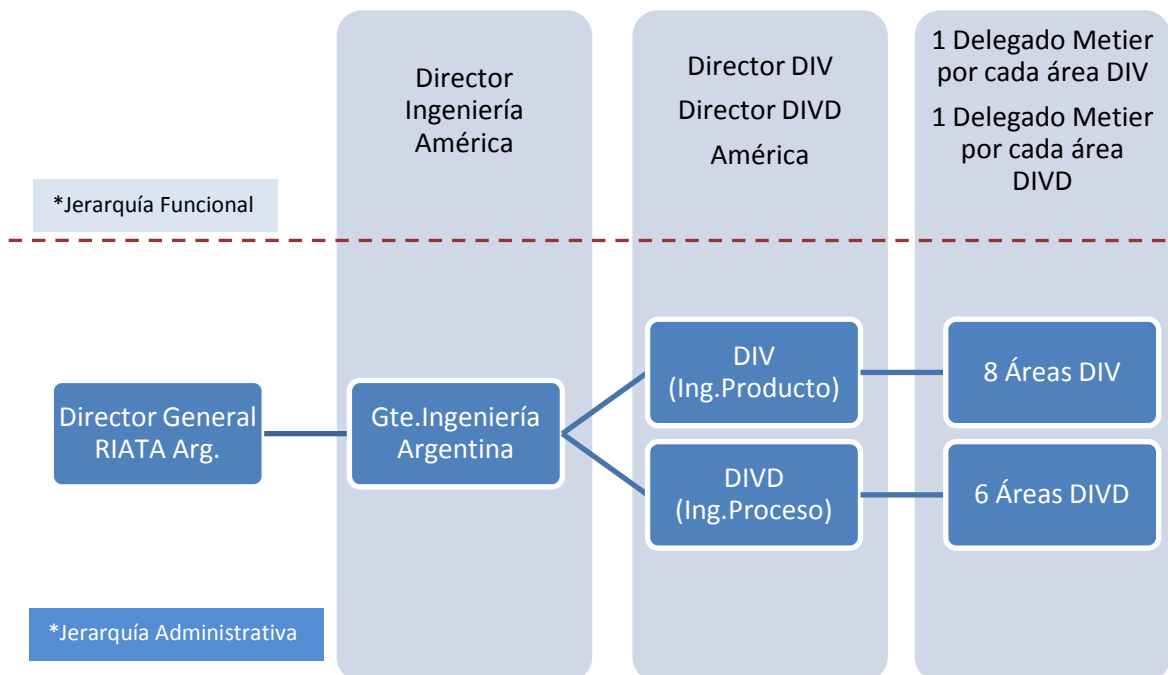
Las áreas resaltadas en rojo son las que se adoptan como objeto de investigación y análisis de este trabajo. Cada una tiene un Jefe de Unidad (JU), algunos de ellos son los entrevistados a los fines de este diagnóstico, denominados “Jefe del Joven Profesional”. Los Jóvenes Profesionales se encuentran ocupando distintos puestos dentro de cada una de las 3 divisiones mencionadas, ya sea bajo la modalidad de pasantía o como empleados efectivos (CDI). Además, se destaca en rojo el área de RH Proximidad, que interviene en todas las temáticas asociadas a la selección, desarrollo, evaluación, etc. Del personal de Ingeniería.



Toma de Decisiones

En el organigrama puede verse claramente, que las 3 divisiones reportan jerárquicamente a la Gerencia de Ingeniería y ésta a la Dirección General de RIATA S.A. en Argentina. Al mencionar la Dirección General, se hace referencia al presidente de la compañía en Argentina, que es finalmente quien toma las decisiones localmente y a quien responde jerárquicamente el Gerente de Ingeniería por los temas administrativos de Ingeniería, como lo hacen todas las otras direcciones que componen RIATA Argentina. Al mismo tiempo, el Gerente de Ingeniería responde funcionalmente a otra jerarquía, el Director Ingeniería América, y lo hace por los temas que conciernen directamente al métier, a las singularidades de Ingeniería, ya que son asuntos que tienen trascendencia a nivel “Placa América de RIATA” involucrando al mismo sector en Brasil y Colombia, países donde existe la misma estructura. Lo mismo sucede con cada una de las 14 áreas que conforman el sector mencionadas bajo las divisiones de Producto (DIV) y Proceso (DIVD). Jerárquicamente reportan al Gerente de Ingeniería pero funcionalmente lo hacen a los Delegados *métier* a nivel RIATA América.

Como síntesis, el sector Ingeniería tiene una *Estructura Matricial*.





Es importante aclarar esa doble dependencia ya que influye en las directivas establecidas, las decisiones tomadas en cada fase de los proyectos, la organización de las tareas, estándares a cumplir, establecimiento de objetivos, y relaciones que el personal mantiene con sus pares del sector Ingeniería de Brasil, Colombia e incluso con Francia.

Plantilla de Personal de Ingeniería

Como se mencionó precedentemente, el sector cuenta con un total de 157 colaboradores considerando personal de planta permanente (CDI) y estudiantes que están bajo el contrato de pasantía (PST). El número que compone la plantilla se incrementa con una frecuencia diaria y/o mensual. Como se exponía anteriormente, el sector está atravesando por una etapa de crecimiento continuo de su plantel debido a que la casa central de RIATA en Francia le ha asignado a la usina de Córdoba importantes proyectos de desarrollo de vehículos desde la concepción hasta el desarrollo, fabricación y comercialización. Según explica uno de los Jefes de Gestión (Eta. J-6), la decisión de comenzar a asignar estos proyectos a la región se fundamenta en el nivel de competencias que han detectado en el sector de Ingeniería de RIATA Córdoba acompañadas por las bondades tecnológicas que presenta la planta de fabricación. Por esto, el sector se está preparando estratégicamente tanto en cantidad de recursos como en las competencias que deben desarrollar en su equipo para cumplir con las expectativas puestas en el mismo y que los altos directivos de RIATA a nivel mundo sigan apostando a la fabricación de vehículos en la usina de Córdoba, beneficioso tanto para el mercado local como para los países que componen la placa América.

El incremento mencionado, se focaliza en un perfil particular, el de Jóvenes Profesionales, que presentan ciertas características y fueron consideradas en el presente diagnóstico. En la tabla siguiente se detalla el perfil analizado.

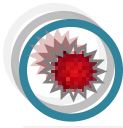


Ilustración 3: Perfil del Joven Profesional a los fines del presente trabajo (Datos definidos por el autor).

Edad	<ul style="list-style-type: none">• Entre 21 y 27 años
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Haber cursado como mínimo el 70% de una carrera universitaria• Tener no más de 2 años de graduado
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• De 0 a 12 meses

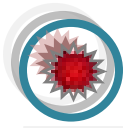
El 8% de la plantilla de Ingeniería está compuesto por el mencionado perfil de Jóvenes Profesionales, comprendiendo a hombres y mujeres. El 92% restante lo componen hombres que superan los índices mencionados en el perfil (ver Anexos, p.267, *Ilustración 8*).

Distribución según edad y antigüedad de la plantilla de Ingeniería

RIATA S.A mantuvo sus niveles de crecimiento de la plantilla ajustados a los ciclos productivos de la realidad argentina. Como se mencionó al comienzo de este análisis, la empresa atravesó una fuerte crisis durante los últimos 10 años aproximadamente, lo que produjo una especie de estancamiento en todas sus dimensiones: se redujeron las ventas y por consiguiente la producción, inversiones en infraestructura y contratación de personal. La plantilla se vio enormemente afectada. Se recortaron las acciones que se realizaban en pos de la satisfacción de los recursos humanos y las desvinculaciones superaron el número de ingresos. Esa década de letargo, puede verse reflejada hoy en la antigüedad y edades de las personas que conforman la empresa en general y el sector de Ingeniería en particular.

Antigüedad

El 60% de la plantilla de Ingeniería tiene entre 0 y 5 años de antigüedad y el otro porcentaje significativo, un 35%, lo conforma el grupo que posee más de 16 años de antigüedad en la empresa; donde se evidencia la etapa de crisis y bajo nivel de ingreso de



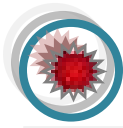
personal a la empresa, es en el grupo que hoy tiene entre 6 y 15 años de antigüedad donde se concentra un 4% de la plantilla (ver Anexos, p.272, *Ilustración 12*).

La diferencia etaria que hoy existe, justifica la postura que adopta la empresa desde hace aproximadamente 5 años, que es la de priorizar la incorporación de jóvenes profesionales como un seguro de supervivencia de la organización, según lo expresa en la entrevista el Responsable de Recursos Humanos (Eta.RH-1). Explica que aunque empresas de la envergadura de RIATA, ante el desarrollo de un nuevo proyecto, tenga la posibilidad de acceder a la contratación de personas ya capacitadas que estén trabajando en la competencia, posean los conocimientos necesarios y que puedan afrontar las dificultades y contratiempos sin mayores consecuencias, con ese tipo de reclutamiento, la empresa estaría incurriendo en un problema serio en 10 o 15 años. Por lo tanto, se busca mantener un equilibrio entre las personas que están distribuidas en todas las áreas con suficiente expertise y los jóvenes que se están apropiando de este expertise. De manera que cuando aquellos que estén en la edad jubilatoria o pre jubilatoria se vayan, se procure que ese know-how quede en la empresa.

Edades

El 45% del grupo se compone por gente que tiene entre 22 y 33 años, un 24% comprende a la gente que tiene entre 34 y 39 años. Y el 32% restante se compone por personas que tienen entre 40 y 60 años y, son quienes poseen un alto nivel de experiencia y *savoir faire* (ver Anexos, p.273, *Ilustración 13*).

Con el fin de establecer una relación entre la antigüedad y las edades, y respetando el criterio que mencionaba el Responsable de Recursos Humanos sobre la política de contratación –incorporar en los últimos 5 años aproximadamente a jóvenes para asegurar la supervivencia de la organización- (Eta.RH-1), puede expresarse que el 60% del personal que tiene entre 0 y 5 años de antigüedad, serían las personas que hoy tienen entre 22 y 39 años aproximadamente (las tres primeras barras); y el porcentaje restante 39% del personal, que



tiene entre 6 y 31 años de antigüedad, correspondería a los empleados que hoy tienen entre 40 y más de 50 años.

Al mismo tiempo, en función de la muestra tomada para realizar este diagnóstico, se evidencia que los ingresos registrados en los últimos 6 meses (julio-diciembre 2010), el 95% de las personas se ubican en la primer barra (entre 22 y 27 años) ilustrada en el gráfico precedente. Lo que pone en evidencia la política de incorporación de jóvenes expresada por el Responsable de Recursos Humanos (Eta. RH-1).

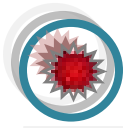
En función de las previsiones que maneja el sector, el Jefe de Gestión de Ingeniería (Eta.J-6), mencionó que prevén un crecimiento considerable de la plantilla que se verá principalmente marcado por un perfil de jóvenes profesionales que se encuentran entre el 1er y 2do grupo de edades , que es al perfil donde se orientarán las búsquedas (Eta J-6).

Nivel de escolaridad

Cerca de la mitad de la plantilla (44%) está compuesta por personas con formación de nivel universitario y otro gran porcentaje (30%) de estudiantes universitarios en curso, comprenden mayormente las carreras de Ingeniería Industrial, Mecánica, Aeronáutica, Electricidad, Electrónica, Química, Diseño Industrial, también hay una minoría de profesionales de la Administración. El 21% de la plantilla lo conforma el personal que tiene un título Terciario Técnico en las orientaciones de Motores, Mecánica, Electrónico, Química, entre otras. Un 4% se compone de personal que concluyó el secundario como Bachiller o Técnico y un 1% que no completó el nivel primario. Puede decirse que la plantilla de Ingeniería posee un nivel de formación académica importante y el número de profesionales graduados está en incipiente crecimiento (ver Anexos, p.273, *Ilustración 14*).

Causas de rotación de Colaboradores de Ingeniería

Según lo que registran los documentos secundarios de RIATA, hubo una reducción del índice de rotación del personal del sector pasando de un 5,19% en el 2009 a un 4,67% en el 2010 (ver Anexos, p. 274, *Ilustración 15*).



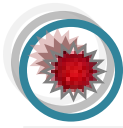
Entre las causas que le dan origen, figura que el 38% de las salidas ocurridas se refieren a una mejora laboral y económica, un 25% a motivos personales/familiares, un 25% a falta de oportunidades de progreso, y el 12% restante son otros motivos no especificados (ver Anexos, p. 274, *Ilustración 16*).

En el relevamiento de datos realizado, no se pudo identificar qué porcentaje de salidas representaba al perfil de Jóvenes Profesionales que se define en este trabajo. Pero según explica el Responsable de RH: “Hay una franja de JP, ésa que mencionas, se puede ver en el *turn over* y en las encuestas de satisfacción, que se presenta mayormente distanciada de los niveles de satisfacción esperados.”(Eta.RH-1). Por esto, es relevante conocer los motivos que lleva a los colaboradores de Ingeniería a abandonar la empresa. Las razones *económicas* se ubican en el primer lugar, según documentos consultados, algunos salarios se encuentran lejos de la media del mercado. En segundo lugar, los *motivos personales* y en la misma medida, 25%, el punto que atañe a este diagnóstico: *falta de oportunidades de progreso* donde se entiende como parte del progreso, el desarrollo profesional del personal.

Dificultades de RH que presenta el sector

En documentos consultados y en la entrevista realizada al Jefe de Gestión (Eta.J-6), se enumera una serie de dificultades que presenta Ingeniería respecto a sus Recursos Humanos. Las mismas están directamente asociadas a la descripción anterior de los motivos de salida:

- » Salarios que se encuentran lejos de la media del mercado y deterioro frente a los salarios de la mano de obra sindicalizada (MOD).
- » Fuerte crecimiento industrial, los recursos especializados son absorbidos por la competencia;
- » Una estructura de Ingeniería reducida (en número de posiciones coaching) para tener una visibilidad de plan carrera;
- » Gran cantidad de ingresos de personal joven que desconoce las especificidades del métier;

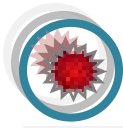


- » Fuerte carga de actividad en las posiciones de managers, debido al alto índice de ingreso de personal de nivel técnico;
- » Fuerte carga de actividad versus cantidad de recursos. Lo que genera necesidad de horas extras;
- » La percepción de la centralización de RIATA Brasil para puestos de dirección regional. La insatisfacción de ser pilotados "a distancia" por personal joven en el *métier*. (La fábrica de Brasil tiene apenas 10 años, por lo que sus profesionales tienen menos años de experiencia en el *métier* que los profesionales de Ingeniería RIATA Argentina).

Al analizar estos puntos, se evidencia la percepción del deterioro salarial, asimismo resuena la demanda de contar con personal capacitado en las especificidades del *métier*, generada por el crecimiento de la actividad industrial y los proyectos asignados a la Ingeniería de RIATA. La gran cantidad de ingresos de jóvenes profesionales sin experiencia laboral ni conocimientos de las temáticas específicas de los *métiers* de Riata, no se ve acompañada por un plan de formación y desarrollo. Esto puede relacionarse con una de las causas de salida, la falta de oportunidades de progreso y desarrollo.

COMUNICACIÓN

La comunicación de temas relevantes de la organización, es descendente, se respeta el orden jerárquico para bajar información como puede ser una reestructuración, órdenes, directivas, información brindada por diferentes direcciones relativas a estadísticas, cantidad de unidades vendidas, por ejemplo. Diferentes medios e instancias comprenden la comunicación de RIATA, incluyen además la dirección ascendente y horizontal. Para esos tres tipos existen distintos espacios: Convenciones, Reuniones de UET, Entrevista Individual, Correo Electrónico, Intranet, House Organ, Buzón de Sugerencias y, como en toda empresa, también existe el rumor o "radio pasillo".



Convenciones de Ingeniería

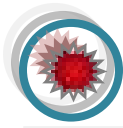
Se realizan con frecuencia semestral, está conducida por el Gerente del Sector, el objetivo principal es comunicar el grado de consecución de los resultados de cada una de las áreas y del equipo en general, se plantean la reprevisiones para ajustarse a los objetivos (en la de mitad de año) y publican resultados logrados (en la de fin de año) así mismo se comunica, actualiza, informa novedades de los altos directivos que se ubican en las usinas de Francia o Brasil. Se trata de información relevante que puede determinar el futuro de la ingeniería nivel local o a nivel placa América, por ejemplo. Es una instancia que se utiliza también para motivar al equipo mediante palabras de aliento en caso que se estén logrando y superando los objetivos y al mismo tiempo para ajustar cuestiones de desempeño medio.

Reuniones de UET

Son reuniones con el equipo de trabajo. Se realizan con una frecuencia semanal para comunicar temas relacionados al métier y con el objetivo que haya un espacio formal de intercambio de información y actualización entre los miembros de un mismo equipo, por lo que esta instancia se da la comunicación descendente cuando informa el jefe y como medio ascendente cuando los colaboradores plantean inquietudes o reclamos al jefe, así mismo se transforma en horizontal cuando plantean asuntos a resolver entre las tareas que requieren coordinación o resolución entre los compañeros de equipo que trabajan en un mismo perímetro de acción.

Entrevista individual

Es la evaluación de desempeño que implementa RIATA, al mismo tiempo se define como una instancia de intercambio y comunicación entre el colaborador y su jerarquía. Por lo cual se incluye entre los canales de comunicación existentes en la empresa. Se realiza dos veces al año, una para hacer la apretura de objetivos y la otra para hacer el cierre y balance a final de año. Al mismo tiempo pueden darse reuniones intermedias formales, dejando un registro o bien, informales a pedido del jefe o colaborador.



Correo Electrónico

Es el medio de comunicación por excelencia de la empresa. A través de este medio de uso tanto interno y externo, se informa todo tipo de temas: programas de beneficios de Recursos Humanos, resumen de noticias de la prensa local asociadas al mercado automotriz, relaciones con proveedores, nominaciones de puestos, búsquedas internas, convocatoria a formaciones, comunicaciones entre pares intraárea, interáreas e interdirecciones. Un medio cada vez más utilizado son las video conferencias y live-meetings con pares y jerarquías que se ubican en otros puntos geográficos.

Intranet

Es el sitio web interno de RIATA, donde se informa novedades y acciones de la empresa a nivel mundo, es posible consultar políticas, procedimientos, acceder a formularios, normas y distintos registros, conocer los sitios *métier* de cada una de las áreas que componen la empresa. Además, permite el acceso a e-rooms donde se comparte archivos con pares que se desempeñan en el mismo tema y se ubican en otras áreas geográficas. Un dato no menor, es que cuando el presidente de la empresa da un comunicado a todos los empleados, este medio te permite seguir su discurso.

House Organ

La revista interna se publica cada 2 meses, se distribuye a todos los empleados CDI y CDD. Incluye temas como: lineamientos del plan estratégico 2016, acciones de marketing y publicidad, novedades y características de los vehículos, resumen de novedades de la empresa, acciones de Recursos Humanos, presentación de las actividades de distintas áreas, acciones de RSE, y al final, un espacio donde se entrevista a 2 empleados sobre la mayor satisfacción que le ha dado la empresa, qué aprendió en ella, lo que hacen en su tiempo libre, etc.



Buzón de Sugerencias

Es un canal de comunicación ascendente, mediante el cual los colaboradores pueden elevar sus comentarios y/o propuestas para mejorar el servicio de Recursos Humanos. El mismo se encuentra disponible en el sitio web interno (intranet).

Rumor

Constituye el sistema de comunicación informal de RIATA, que alimenta las comunicaciones diarias y busca reducir la incertidumbre en muchos temas que oficialmente no se comunican hasta no recibir la directiva y tener una decisión oficial.

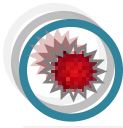
RECURSOS HUMANOS

Descripción de puestos

En cuanto a la *Descripción de puestos*, la empresa lo considera como un “proceso mediante el cual se definen, de una manera clara y sencilla, la misión, los principales procesos sobre los que opera el puesto y las responsabilidades del mismo. Además, aclara que es un documento que describe las funciones de cada posición de trabajo dentro de la Organización, independientemente de la persona que lo ocupe. El mismo debe contar con la aprobación de su ocupante y su jerarquía.

El formulario de Descripción de Puestos, contiene los siguientes apartados:

- » Información del puesto
- » Ocupante, título del puesto, dependencia jerárquica y funcional, firmas del ocupante y superior, nombre de quién la prepara y fecha.
- » Misión del puesto
- » Principales resultados: especifican las actividades más importantes y logros esperados del puesto. Acciones- ¿qué hace?- y Resultados esperados- ¿para qué lo hace?-.



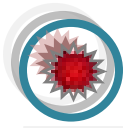
- » Dimensiones financieras- ventas, costos de producción, inversiones, etc.-
- » Organización: puestos que dependen jerárquicamente. Puede incluir: personal efectivo (CDI), pasantes, personal jornalizado, subcontratados/eventuales (CDD)-.
- » Autoridad: indican las decisiones o recomendaciones por las cuales el puesto es responsable.
- » Contexto: en este ítem se expresa en detalle los procesos, obstáculos, desafíos, contactos, participación en comités, etc. También indica las relaciones funcionales del puesto para con el cumplimiento de sus objetivos.
- » Principales conocimientos: indica la experiencia y habilidades necesarias para el desempeño del mismo.

La Descripción del puesto, se convierte en un tema crítico en el sector Ingeniería de RIATA. Se detecta una inexistencia de descripciones, sobre todo de los puestos nuevos. Debido al crecimiento repentino de la industria, muchos de los puestos que ocupan estos jóvenes se han creado como resultado de la sobrecarga de actividad de los puestos principales. En otros casos, la existencia de nuevos proyectos da lugar a nuevos puestos y tareas y funciones que nunca antes tuvieron lugar en RIATA Argentina. Más allá que existen descripciones de algunos puestos más genéricos, se han creado nuevos puestos que dan soporte a ellos y carecen de una definición formal de las tareas asignadas. Lo que lleva a que los JP conozcan las especificidades del mismo a partir de lo que el jefe jerárquico o funcional le transmite pero no poseen ningún detalle de sus tareas por escrito.

Evaluación de Puestos

Se define como un proceso metodológico que establece la importancia relativa de cada puesto en la estructura organizacional. Implica una ponderación del:

- » Know-how. Asociado a las competencias requeridas: técnica, gerencial y habilidades en las relaciones humanas.
- » Solución de problemas: se evalúa el ámbito y el desafío para el pensamiento.



- » Responsabilidad por resultados: representa la libertad para actuar, la magnitud sobre la cual el puesto es responsable y el impacto de la actividad del puesto sobre esta magnitud.

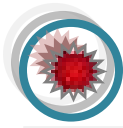
Al realizar la evaluación, se implementan controles verticales y transversales con otros puestos para garantizar la calidad del proceso. El resultado de esta evaluación es la asignación de un grado de pago, referencia salarial que es considerada para la definición de la remuneración. Este procedimiento lo lleva a cabo la Dirección de Recursos Humanos con la aprobación de los Directores de Área y por el Presidente y Director General.

Selección de personal

Según los datos relevados de los documentos secundarios de RIATA, la empresa cuenta con un proceso de selección definido. Con el objetivo de obtener mayor precisión sobre el mismo y conocer la real aplicación, se complementa esta descripción con las entrevistas realizadas al personal de Recursos Humanos que interviene en este proceso.

Los pasos establecidos en el proceso de selección de RIATA S.A. son los mismos cuando se contrata a jóvenes que ingresarán como pasantes o empleados efectivos, o a profesionales con mayor edad y experiencia. Aunque el procedimiento no presenta particularidad alguna, los responsables del proceso de selección, manifiestan que existe una diferencia en el carácter de la entrevista, modalidad que surge de la práctica diaria, esto significa que esta diferencia no está explicitada en la política de selección de la empresa. La entrevista de selección de un Joven Profesional (JP), se diferencia de la realizada a profesionales con más años de experiencia respecto al ambiente que se propicia, el tono que se utiliza es más relajado, desestructurado e informal (Eta.RH-2).

Es pertinente aclarar que en el presente diagnóstico y en sucesivas instancias cuando se explican los procedimientos y percepciones de la empresa, se hace referencia al joven "Pasante" Y "Efectivo". Esto es porque RIATA cuenta dos perfiles claramente divididos en función del tipo de contrato que realiza con la persona. Los mismos se definen cuando se explica el proceso de selección de RIATA, en los párrafos siguientes.



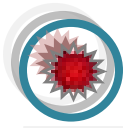
A los fines de este trabajo, más allá de las modalidades de contratación, se atiende a las características del perfil que presenta el Joven Profesional (JP) definido precedentemente por la autora de este trabajo, que comprende aquellos jóvenes que están dentro de un rango de edad, con determinado nivel de formación y que con ninguna o escasa experiencia, ingresan al ámbito laboral y deben poner en práctica competencias laborales que la empresa espera de ellos.

A continuación se describe el procedimiento establecido por RIATA para la selección de personal. En cada paso se detallan las particularidades que implica cuando se trata de Jóvenes Profesionales (ver Anexos, p.275, *Tabla 7*).

Paso 1: Surge la necesidad de incorporación de personal

Al generarse una vacante, Recursos Humanos (RH) actualiza la descripción y la evaluación del puesto y valida el posicionamiento con la jerarquía formalizándolo en el formulario *Descripción de Puestos*. Sólo en los casos en que la descripción del puesto no haya sido realizada con anterioridad o que se trate de una nueva posición, RH la solicita a la jerarquía.

La jerarquía solicitante coordina con RH el perfil del puesto y las necesidades de formación y experiencia requeridas en el formulario *Relevamiento de Perfil*. Cabe aclarar que en este formulario deja un espacio en blanco para agregar información a consideración, sin embargo en la práctica no se dejan registros sobre las competencias necesarias que requiere el puesto para lograr el desempeño deseado. Los responsables de la selección manifiestan que muchas veces los jefes piden perfiles demasiado ambiciosos sin considerar que le autorizaron el ingreso de un pasante y lo que ellos están solicitando se corresponde con un perfil de un técnico, licenciado o Ingeniero. “Es difícil encontrar en el mercado un joven estudiante con un CV que se asemeje al de un licenciado o Ingeniero graduado, con experiencia, etc.” (Eta. RH-2). Por lo que en estos casos, aclaran los responsables del proceso, es preciso redefinir a los jefes las características del perfil del pasante y el rol que va a cubrir en el puesto. De todos modos, con el tiempo la jerarquía va comprendiendo cuál es el perfil



del pasante. Respecto al perfil de los empleados efectivos, los jefes son más realistas con lo que definen, ya que pueden pretender más formación, experiencia y habilidades porque las exigencias y remuneración que brinda el puesto, es mayor al del pasante (Eta. RH-2).

RH completa y emite el formulario “Movimiento de Personal” y asegura que se cumpla el circuito de autorizaciones correspondiente.

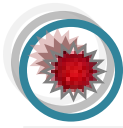
RIATA, incorpora a jóvenes bajo dos modalidades de contratación diferentes; a raíz de lo cual se presentan dos perfiles claramente divididos. El Joven que ingresa como *Pasante* y el que ingresa como *Efectivo*. “Para el primer caso, de acuerdo a lo que dice la ley de pasantías, tiene que ser un estudiante universitario, acompañado de los requisitos que establece cada universidad, por ej. La Universidad Nacional exige un promedio, una cantidad de materias rendidas, una serie de condiciones que las universidades privadas normalmente no tienen. Éstas son más flexibles y suelen hacer excepciones en el caso que la empresa esté interesada en contratar un pasante de la institución. El Efectivo puede ser estudiante avanzado o recibido, en el caso de Ingeniería, se busca perfiles con formación en: mecánica, industrial, electrónica, electromecánica, química, administración, etc”. (Eta.RH-2). A continuación se detalla cada perfil para RIATA:

El perfil del **pasante** es:

- » Estudiante intermedio de la carrera (entre 3do y 5to. Año).
- » Experiencia laboral mínima en el área.
- » Nivel medio de Idiomas.
- » Nivel medio de manejo de herramientas informáticas.
- » Edad: 21 a 25 años.

El perfil del **Efectivo o CDI** (Contrato de Duración Indeterminada), es:

- » Estudiante avanzado (5to. O 6to. Año de la carrera) o Graduado.
- » Experiencia laboral (la importancia de la misma se evalúa según la dimensión de las empresas donde se desempeñó y el tiempo que ocupó el cargo).
- » Nivel avanzado de idiomas.



- » Nivel avanzado de manejo de herramientas informáticas.
- » Edad: 24 a 35/40 años.

Nada se dice respecto a las *competencias* que debe tener cada perfil. Éste es un aspecto que se define oralmente entre RH y la jerarquía del JP en el momento de relevar el perfil del puesto a cubrir. Tampoco se acude a las descripciones de puesto, ya que no se encuentran en dicho formulario ningún registro de las competencias. De esta manera, los responsables del proceso de selección, en el momento de evaluar las competencias del postulante, se remiten a lo acordado con la jerarquía previamente.

Paso 2: Reclutamiento

La Dirección de Recursos Humanos comunica a través de las herramientas de reclutamiento seleccionadas (que se definen a continuación), la siguiente información:

- » Puesto a cubrir.
- » Breve descripción de las funciones.
- » Requisitos del perfil.

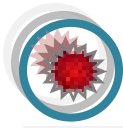
❖ Selección Interna

RH coordina el proceso de selección y realiza la preselección de aproximadamente 3 candidatos. Siempre se opta en primera instancia por este tipo de reclutamiento, sobre todo cuando se trata de puestos como: Líder técnico, Jefe, Jefe de Unidad, es decir, para posiciones jerárquicas. En caso de no ser posible cubrir las vacantes con esta metodología, se recurre a una “Selección Externa”, normalmente se da para posiciones técnicas, pasantes o puestos similares.

❖ Selección Externa

RH inicia la búsqueda de candidatos del mercado, utilizando para ello alguna de las siguientes herramientas de reclutamiento externo:

- Base de Datos –“Site de Reclutamiento”-, en la cual cualquier persona puede acceder a la página de Internet de RIATA www.riata.com y cargar los datos de su currículum.-



- Portales de Recursos Humanos en Internet.
- Universidades- UNC, UTN, UE SIGLO 21, UBP, UCC, IES SIGLO 21, IUA entre otras.-
- Consultoras de selección de personal.
- Avisos en medios gráficos
- Candidatos espontáneos
- Candidatos referenciados por actuales empleados.

La herramienta de reclutamiento más utilizada es la página web, y el contacto con las universidades. Según declara el Responsable de selección, en un 95% de los casos, los JP que ingresan como practicantes o pasantes, son efectivizados (Eta. RH-1). De esta manera, cuando se habilita una vacante, la empresa cuenta con un recurso interno para seleccionar personal.

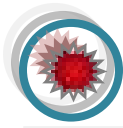
Paso 3: Preselección

En ambos casos, RH Proximidad:

- » Realiza las entrevistas de preselección a los postulantes evaluando si se ajustan al perfil del puesto requerido y selecciona una terna de candidatos finalistas, completando luego el correspondiente **Informe de Selección**.

Según explican los responsables del proceso, la entrevista que se le hace a un JP se diferencia de la que se realiza a un profesional de mayor edad y experiencia. La misma radica fundamentalmente en el ambiente que el entrevistador propicia, siendo en el primer caso más informal y desestructurado, generando un clima agradable, buscando que el joven se sienta cómodo y pueda sortear las situaciones que se le plantean, sin mayores complicaciones. La entrevista del Analista de RH ilustra el punto (Entrevista RH-2).

Para descubrir las competencias del entrevistado, no se sigue una guía de preguntas sino que se indaga sobre temas que resultan pertinentes según el criterio del entrevistador en función de los requerimientos que relevó del puesto para el cual está seleccionando. En algunos casos, éste registra en forma de ítems en el mismo CV del entrevistado las



competencias, características de la personalidad o algún otro dato que resulte relevante a los fines de la búsqueda. También agrega un puntaje final del 1 al 10, para definir con mayor certeza al candidato.

Para seleccionar esa terna de finalistas los entrevistadores priorizan la buena predisposición, proactividad, ganas de trabajar, ganas de aprender que demuestran los jóvenes y su desenvolvimiento en el transcurso de la entrevista. Apuntan a esos aspectos ya que normalmente el CV de los JP, sobre todo de aquellos que ingresan para pasantía, suelen ser muy parecidos en cuanto a contenido formativo. Son estudiantes que, en su mayoría, no poseen experiencia, o la poseen pero en un rubro que no es propio de la formación que están adquiriendo. Ej.: Trabajo en Call Centers, en la empresa de los padres, experiencias diversas en el exterior del tipo *Work and Travel*, etc. (Eta. RH 2)

Respecto al “Informe de selección”, actualmente lo realiza RH sólo en el caso de contratación de Operarios (Mano de Obra Directa). Para puestos Administrativos, que son los involucrados en este estudio, lo realizan de manera informal; se toma nota de ciertas respuestas y competencias que posea la persona, en su mismo currículum con la intención de profundizar la información que resulta de utilidad en función de los requisitos del perfil definido.

Paso 4: Decisión final en la búsqueda

RH coordina una entrevista personal entre los candidatos finalistas y la jerarquía solicitante de la búsqueda. La jerarquía del sector solicitante:

- » Entrevista a los postulantes finalistas.
- » Define el candidato a ocupar la vacante e informa a RH para iniciar el proceso de incorporación a la Organización.
- » Completa el Informe de Selección.

Actualmente éste último punto tampoco implica un registro escrito. Cuando la jerarquía define el candidato a ocupar, hace al responsable de selección los comentarios que



cree pertinentes sobre el candidato, sin llegar a formalizarlo en un Informe escrito de Selección.

Paso 5: Procesamiento de información del postulante seleccionado

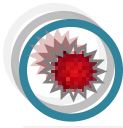
RH solicita:

- » Informe VERAZ y de antecedentes penales y judiciales.
- » Informe Psicotécnico, Ambiental y de Antecedentes laborales
- » Luego de obtenidos los resultados de los informes, indica la realización de estudios médicos.
- » Envía un *Offer Letter* con el detalle de las condiciones de ingreso, el cual deberá presentar firmado el día de su ingreso. Adjunto a este documento remite un Check List de documentación a presentar en esa misma fecha.

Paso 6: Inducción a la organización

En cuanto a la inducción a la organización, es la misma para todos los ingresantes. Para impartirla, se espera contar con un grupo numeroso de ingresantes. La misma insume una jornada completa e incluye los siguientes temas:

- » Bienvenida de RH, donde se hace la descripción del proceso de “Integración y Performance de la organización”.
- » Sensibilización a la calidad, en la cual se explica la gestión que se hace de la misma, el dominio, aseguramiento, certificación del sistema “El cliente”.
- » Medio Ambiente, donde se explica la política, presentación de la estructura, Norma ISO 14001, impactos ambientales de la industria automotriz, aplicación de leyes ambientales, clasificación de residuos en fábrica.
- » Productos Químicos, se informa sobre la manipulación y almacenamiento, Norma Europea (identificación de riesgos), Sistema norteamericano (identificación de riesgos), interpretación de ficha de sustancias peligrosas y tabla de compatibilidad de productos químicos.



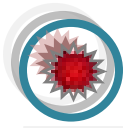
- » Seguridad, se explica la prevención de accidentes, elementos de protección personal, causas de accidentes laborales, política de seguridad y condiciones de trabajo, normativa, plan de emergencia y siniestros.
- » Ergonomía, se define e introduce el concepto, ergonomía en el puesto de trabajo. Posturas y disposiciones en el puesto. Posturas corporales a evitar.
- » Informática, donde brindan pautas básicas del entorno de trabajo SPOT.
- » SPR- Sistema de Producción Riata-, se explica en qué consiste el mismo, las herramientas, su despliegue, puntos que se destacan.

Cada uno de estos módulos es impartido por representantes de las áreas correspondientes al tema que exponen.

Paso 7: Inducción al sector

En el caso del sector Ingeniería, donde se focaliza esta investigación, existe un procedimiento de inducción particular que no existe en otros sectores. La actividad se denomina “*Rotaciones Inter-UET*”, comenzó a implementarse en agosto del año 2010 a partir de una idea del gerente del área y la despliega el área de formaciones del sector (ver Anexos, p. 275, *Ilustración 17*).

Consiste en que toda persona que ingresa a Ingeniería, independientemente de la UET (Unidad Específica de Trabajo) de la que formará parte, debe realizar ese recorrido inter área. La actividad de rotación tiene una duración de 15 días distribuidos a lo largo de 5 semanas, donde el joven hace una visita de 2 hs. cada día un área distinta hasta visitar las 15 que forman parte del sector. El recorrido se inicia con una charla introductoria del sector Ingeniería. Los primeros 2 o 3 días de cada semana el ingresante permanece en el puesto para el cual fue seleccionado, con el propósito que se familiarice con el mismo y no pierda contacto con las actividades que le asignaron y los restantes días de la semana se realizan las visitas. El mismo se realiza cuando se reúne a un grupo de ingresantes con la intención de hacerlo más dinámico y que las explicaciones de cada área resulten más interesantes a partir de las dudas que plantean los mismos a los interlocutores de cada unidad.



El objetivo es “Proporcionar a los ingresantes información sobre las actividades que desarrolla cada UET con el propósito de asegurar una visión integral del funcionamiento del sector y su aporte a los logros del equipo, contribuyendo a la polivalencia de los colaboradores”. El temario desarrollado en cada área es:

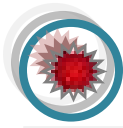
- » Organización del Sector (estructura jerárquica)
- » Actividades del sector
- » Cliente/ Proveedor
- » Herramientas del Sector
- » Recorrido por la línea
- » Actividad/ Proyecto (quién hace qué)
- » Tratamiento Contribución Económica y/o Integraciones locales
- » Tratamiento Problemas de calidad
- » Reconocimiento de piezas del perímetro

Una vez finalizado el recorrido, se envía a los ingresantes una encuesta para relevar el grado de satisfacción con la actividad. Los resultados mostrados hasta el momento son positivos, los puntos que se destacan son:

- » Les permite comprender la dinámica de la actividad del sector y el funcionamiento de las áreas en conjunto.
- » Les permite aprender ciertos conceptos que de otra forma consideran no sería tan fácil conocerlos.
- » Les permite conocer personalmente a compañeros de trabajo con los que mantenían contacto telefónicamente o vía e-mail.

Paso 8: Inducción al puesto

La jerarquía de cada ingresante es responsable por la inducción de éste al puesto, Recursos Humanos no le dice qué información se le debe impartir ni la manera de transmitir los conocimientos, tareas y destrezas que requiere el puesto, sino que queda librada al criterio del jefe (Eta.RH-2). Aunque este concepto de Inducción al puesto esté contemplado

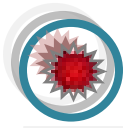


en el procedimiento, según lo relevado en las entrevistas con los jefes, algunos de ellos desconocen tanto el término como que es una actividad en sí misma.

En paralelo a la inducción al sector, el jefe directo o supervisor inmediato se encarga de realizar la inducción al puesto correspondiente; no hay un tiempo determinado respecto a la duración de esta inducción.

La mayoría (67%) de los Jefes dice poner a disposición del JP una persona experimentada en el perímetro o puesto que asista al nuevo integrante. Las tareas que estos jefes, en principio, le encomiendan al guía o tutor designado consisten en mostrarle los procedimientos más frecuentes del puesto, temas que están en tratamiento, cuáles son los estándares, dónde se pueden conseguir las reglas de concepción, con quién tratar cada una de las cuestiones, etc. Cuando hay un antiguo ocupante del puesto, él es el encargado de transmitir lo relacionado con los contactos del puesto. En caso contrario, es responsabilidad del manager. Hay ciertas áreas que tienen más cantidad de colaboradores, lo que permite asegurar la polivalencia en cada rubro, gracias a esto siempre hay una persona que puede formar a otra. En el caso de los Jefes que adoptan esta metodología de inducción, es porque la vivieron esa experiencia cuando fueron a trabajar a la sede de RIATA en Francia, o bien cuando ingresaron a la organización, donde tenían un responsable que los acompañaba en su fase inicial de adaptación.

Lo que agrega otro Jefe que coincide con esta técnica es que la mayoría de las veces cuando se contrata personal es porque hace falta “tapar un hueco” y no se la toma previendo que la persona de acá a un año va a tener que desempeñar un rol específico. La gente que contratan es para que “salga a la cancha”, (Eta. J-1). En su caso, explica que no pueden darse el lujo que una persona ingrese y esté en formación 1 año. Entonces la inducción que realizan es muy veloz (Eta.J-3). Normalmente lo que dicen hacer 2 de ellos (33%), es ponerlo al lado de una persona que tenga experiencia, de manera que lo pueda acompañar durante el primer tiempo, aproximadamente 3 meses. Si hay un colaborador que está muy cargado de tareas, ubica a este joven al lado para que comience a delegarle ciertas tareas y acompañarlo a reuniones, visita a proveedores, se hace el *Job Transfer* de tareas y al mismo tiempo está

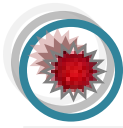


trabajando. Siempre tiene esta persona de experiencia a la que le puede consultar sus inquietudes. En este caso el jefe también está a disposición para cualquier consulta, si bien se enfoca más para la parte metodológica, forma de desarrollarse y trabajar.

Otra de las opiniones que expresa uno de los Jefes es que siguen el modelo de ingreso de cuando él mismo y varios de sus compañeros ingresaron a la empresa. Y tienen como intención, independientemente del puesto donde ingrese la persona, hacerlos rotar por el resto de los puestos de esa área permaneciendo al menos 1 semana en el puesto con sus compañeros para que efectivamente participen de la actividad de ellos y puedan conocerse. Finalmente, se designa al guía que transmite los conocimientos necesarios propios del métier, el compañero más experimentado en el perímetro, que es quien le delega ciertas tareas. También el jefe aconseja a los JP sobre quiénes puede tomar como referentes en su actividad, aunque esto puede resultar subjetivo y que el JP, con el paso del tiempo descubra por sí mismo a sus referentes (Eta. J-2). A diferencia de lo que este jefe manifiesta, los JP que están a su cargo, explicaron que al ingresar, él les comentó que así sería su inducción, pero debido a la vorágine diaria a la que estaban afectados los tutores, no pudieron recibir la inducción tal como se les planteó.(Eta. JP-6)

Continuando con las opiniones de los jefes, uno de ellos manifiesta que en primera instancia le explica al ingresante la actividad que deberá realizar, la razón de la misma dentro de Ingeniería y el aporte a la actividad de la empresa, luego de esto se enfoca en los detalles del puesto, directamente en la parte técnica y el trabajo en sí. En este caso no se transmite lo que se espera del JP en su puesto y el que la empresa necesita. Simplemente se explican las tareas y cómo llevarlo a cabo (Eta. J-5).

A pesar de que parece haber unicidad de criterio y buena organización en el proceso de inducción al puesto para lograr una completa adaptación, no existen registros ni evidencias claras respecto la aplicación del mismo. Incluso, los receptores de esta actividad, los JP, manifiestan que su inducción careció de un guía definido que los orientara en los primeros meses en su puesto; sólo el 30% de ellos reconoció que habían recibido ese



acompañamiento que planteaban los Jefes. (En apartados posteriores, se muestran los resultados de la opinión de los JP).

➤ **Satisfacción con la información brindada durante el Proceso de Selección**

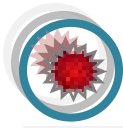
Se les indagó a los JP sobre su satisfacción con respecto a la información brindada en el proceso de selección, el 36% de ellos manifiestan que fue suficiente para conocer el puesto que ocuparían posteriormente. El 64% restante incluye las opiniones de algunos que tuvieron que solicitar una segunda entrevista con quien sería su jefe, para dilucidar las tareas del puesto; y otros que ingresaron sin tener demasiado clara la función que tendrían y las tareas que se les asignarían, de todas formas según lo que les explicaron, suponían que el puesto sería de su agrado. También mencionaron que fueron seleccionados para el área, pero no se les indicaba claramente cuál sería el puesto que ocuparían (Eta. JP-6). (Ver Anexos, p.276, *Ilustración 18*).

➤ **Acciones de RH para la incorporación de JP**

A continuación se detallan las acciones desplegada por Recursos Humanos respecto a la incorporación de los Jóvenes Profesionales y los índices asociados.

Actualmente, RIATA realiza 3 tipos de prácticas para acercarse a las instituciones educativas con el objetivo de integrar a jóvenes a la empresa. De lo relevado en la entrevista con el Responsable de RRHH (Eta. RH-1), se exponen los siguientes datos:

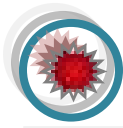
- **Prácticas Profesionales**, que tiene que ver con abrir las puertas a todos los alumnos que estén próximos a recibirse para que puedan estar entre 2 y 3 meses haciendo una práctica y observando “de costado” cuáles son los tiempos, la dinámica de trabajo, etc.
- **Pasantías rentadas**, tiene que ver con no salir al mercado a buscar un técnico, un analista, un responsable sino tenerlo haciendo una pasantía que posee un horario reducido, ausencia absoluta de responsabilidad, por tanto esas personas no



pueden ocupar un puesto efectivo pero sí deben estar al lado de alguien que sí lo tiene, acompañando en las tareas y demás actividades.

→ Finalmente, en esta última, las instituciones educativas toman un rol más protagónico. Junto a algunas universidades se está generando **la carrera Ingeniería Automotriz** en donde las empresas pueden brindar un feedback en aquellos aspectos que ven que se distancian de lo que uno estudia con lo que vivencia dentro de una automotriz, es decir, poder aportar desde la empresa a los programas de estudio con el objetivo que el alumno se vea un poco más preparado.

- » La empresa tiene entre *un 4% y un 6% de su dotación total en un cuerpo de pasantes*, siempre se mantiene en ese ratio. Se calcula que va a seguir en ese mismo nivel, porque es lo que les permite cubrir las posiciones y porque descrea que un área que tiene 10 personas necesite 4 pasantes. Consideran que es más difícil darle la posibilidad al pasante de “bucear en el terreno” de la experiencia que pueden aportar los antiguos colaboradores y se termina traduciendo en que estaría cubriendo vacantes efectivas con pasantes, cosa que no está permitido ni por ley ni por ética. Se considera más saludable tener un número más bien bajo pero manejable que permita conocer a todos los pasantes que forman parte del equipo de RIATA.
- » En el 90% o 95% de los casos que han ingresado con una Práctica Profesional Supervisada o una Pasantía Rentada han quedado trabajando con un contrato efectivo (CDI). Por lo que estas 2 tipos de prácticas laborales, son consideradas como principales fuentes de reclutamiento, siempre que los jóvenes manifiesten adaptación a la idiosincrasia o cultura de RIATA.
- » En los últimos 3 años, han incorporado a la organización no menos de 350 Jóvenes Profesionales para distintos sectores de la empresa.



- » Las *desvinculaciones* son casi inexistentes, salvo 1 o 2 casos donde han tenido que hacerse por cuestiones puntuales de actitudes, predisposición, problemáticas, pero en el 99% de los casos el nivel de satisfacción es alto.
- » Según lo expresado por el Responsable de Recursos Humanos: “Si la empresa les tiene la paciencia suficiente y desde reclutamiento no nos equivocamos con el perfil en cuanto a capacidad de adaptación, es un resultado casi seguro. Los problemas se dan en que le erremos al perfil preliminarmente o se le exija al joven por encima de su capacidad y eso desde Recursos Humanos tenemos que trabajar para que ningún JP se sienta exigido a dar respuesta. Como síntesis, la satisfacción es alta y por eso seguimos apostando a ese tipo de reclutamiento en vía de viveros” (Eta. RH-1).

Evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño, para RIATA, es la “*Entrevista Individual*”. Está definida como un espacio de intercambio, de escucha y participación entre el colaborador y su jerarquía, también de desarrollo profesional y personal que debe ayudar a identificar los ejes de mejora y de privilegio para decidir, de común acuerdo, las acciones de formación a planificar para el año en curso.

Cada vez que ingresa una persona a la empresa, debe realizar la *Apertura de objetivos*. Consiste en una instancia donde Jefe y Colaborador, sea Pasante o Efectivo, fijan los objetivos a alcanzar por éste último y en el mismo momento, asume el compromiso de cumplirlos. Después de la apertura de objetivos, se realiza (a consideración de cada Jefe) a mitad de año una entrevista para la revisión de los objetivos sugeridos a efectos de redefinirlos en caso de ser necesario. La evaluación culmina con el *Cierre de objetivos* y un balance, al finalizar el año.

A continuación se exponen los ítems que contempla la *Apertura de objetivos* para los Pasantes y luego para los Efectivos.

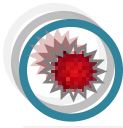


- » En el caso de los **Pasantes**, el formato contempla 3 ítems:
1. Se realiza una *identificación del puesto*, donde debe adjuntarse la definición de la función o puesto del ingresante.
 2. Se definen los *objetivos para el año*. A cada objetivo se le asigna un indicador y nivel de realización esperado, con una importancia relativa (priorización). Respecto a los mismos, se fijan puntos de mejora/progreso sobre los que se espera que el colaborador trabaje y los comentarios de éste último al respecto.
 3. Se despliega una *lista de factores*, donde el jefe selecciona aquellas competencias que el Pasante debe desarrollar. En este estudio, tal como se mencionó, de los 11 JP muestreados 3 de ellos son pasantes. Los factores contemplados son:
 - Actitud de aprendizaje
 - Iniciativa
 - Innovación y solución de problemas
 - Trabajo en equipo
 - Comunicación

La “*Revisión del cumplimiento de los objetivos*” en el caso de los pasantes, se logra mediante una primera evaluación que realiza el Jefe sobre la *performance* del joven a los 3 meses del ingreso y una posterior a los 9 meses, con el fin de identificar el grado de consecución de objetivos y los puntos de progreso a desarrollar. Este documento se utiliza para orientar la decisión de la renovación del Convenio Individual. Intervienen en este proceso: el Pasante, el responsable jerárquico superior inmediato (que conduce todo el proceso de evaluación) y el responsable jerárquico superior mediato.

Cabe aclarar, que esto es lo que enuncia la política, revisión que en la práctica no se lleva a cabo, al menos no se hace expresamente ni se formula ningún tipo de registro por escrito.

- » En el caso del **Personal efectivo**, la *Apertura de Objetivos* contempla 4 ítems:
1. Se realiza una *identificación del puesto*, donde debe adjuntarse la definición de la función o puesto.



2. Se definen los *objetivos para el año*, incluyen:
 - a. Aporte a los objetivos de la empresa a nivel del mercado argentino,
 - b. Contribución marginal al costo actualizado,
 - c. Contribución al *métier*,
 - d. Objetivo específico del colaborador.

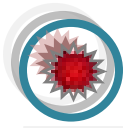
Cada objetivo se define por un indicador, asociado a un porcentaje que determina el valor de la prima de performance.

Se establecen puntos de mejora/progreso sobre los que se espera que el colaborador trabaje y los comentarios del mismo.

3. Se definen las *formaciones* que deberá realizar para desempeñarse en el puesto. Se registran también aquellas que el colaborador considere necesario realizar.
4. *Acuerdo final*, donde se registran comentarios del colaborador, de otros responsables que puedan intervenir en la evaluación de su desempeño (Responsable del Proyecto/Director de Región o País/Director de Función) y el acuerdo del N+2.

En este caso, a diferencia de la apertura de objetivos de los pasantes, no existe una lista de competencias para que el colaborador desarrolle y por las cuales será evaluado. Aún así, en las entrevistas realizadas a los JP que pertenecen a este grupo de personal efectivo, manifiestan que se saben evaluados en sus comportamientos y es un aspecto que su jerarquía tiene en cuenta a la hora de valorar el logro de los resultados.

La "*Revisión del cumplimiento de los objetivos*" que efectúan los Jefes sobre el personal de planta permanente, en este caso, se realiza coordinando una 'Entrevista Individual', definida como un espacio de intercambio, de escucha y participación entre el colaborador y su jerarquía, también de desarrollo profesional y personal que debe ayudar a identificar los ejes de mejora. Cuando la Entrevista Individual pone en evidencia que la consecución de los resultados es inferior al compromiso y/o que la valoración del modo de obtención de resultados es por debajo de lo esperado o insuficiente, se inicia obligatoriamente un Plan de Progreso Individual que tiene una duración de 9 meses y su



objetivo consiste en restaurar la dinámica individual de resultados, intentando comprender las causas de la baja performance del colaborador. Además de existir esa instancia de evaluación formal, el 16% de los Jefes manifiestan que en las reuniones que realizan semanalmente con su equipo de trabajo: *Reunión de UET*, les recuerdan tanto los objetivos económicos como los de desempeño; atendiendo puntualmente a aquellos colaboradores que están desviados de la trayectoria establecida. Con estas personas, se fijan puntos de reunión individuales donde se dialoga sobre la situación y la necesidad de corregirla para llegar a fin de año con buenos resultados tanto económicos como personales.

A fin de año, se hace el "*Cierre de objetivos*" con el correspondiente balance, que incluye:

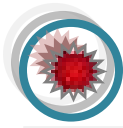
- Evaluación del nivel de realización de los objetivos
- Valoración del modo de obtención de resultados
- Punto/s de mejora
- Comentarios, opiniones, firmas
- Plan de Progreso Individual

El Balance debe identificar un punto de mejora para el colaborador, sea cual sea el nivel de *performance* alcanzado.

COMPETENCIAS DOMINANTES PARA LOS JÓVENES PROFESIONALES DE INGENIERÍA

La identificación de las competencias dominantes para los JP que componen el sector de Ingeniería es uno de los objetivos de indagación se plantea este trabajo. Para ello, se indagó a aquellas personas en que sus decisiones y criterios impactan directa o indirectamente en el paso de los jóvenes por la empresa, sea en la selección, formación, evaluación de desempeño u otras instancias. Esas personas son el Responsable y Analista de RRHH, los Jefes de los JP y los propios JP.

La elección de las once competencias planteadas en los instrumentos está fundamentada en que han sido definidas, por M. Alles en su modelo de Gestión por



Competencias (ALLES, 2002; 2004) para *Niveles Iniciales*, es decir, Jóvenes Profesionales sin experiencia laboral. Mediante la administración de los cuestionarios, se busca conocer cinco *competencias críticas*, en el sentido de competencias dominantes, que deben poseer los Jóvenes Profesionales que forman parte del sector Ingeniería, tal como se explicó, los jóvenes ingresan a puestos de nivel técnico, variando únicamente el área donde se desempeña dentro del sector. Una vez identificadas, se indaga si consideran que los JP las poseen o no y si las están desarrollando en la empresa. A su vez, para identificar el nivel de desarrollo de las competencias, esos cuestionarios se complementan con otro tomado del Modelo de Competencias (ALLES, 2004), “Evaluación de desempeño 180°”, donde los jefes pueden a través de los comportamientos de sus colaboradores, evaluar el nivel de desarrollo que tienen de las competencias. Para el caso de los JP, el primer cuestionario mencionado, se complementa con una “Autoevaluación de Competencias” donde ellos mismos pueden valorar el grado en que poseen aquellas competencias dominantes para su puesto.

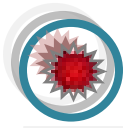
➤ **Competencias dominantes según cada grupo**

Se relevaron, a través de las encuestas, las competencias que resultan dominantes para los jóvenes profesionales que ingresan al sector de Ingeniería.

En primera instancia, los **Responsables del proceso de selección** coinciden en las cinco competencias críticas que los JP deben poseer (100 %), pero existen diferencias respecto a que si los jóvenes poseen o no dicha competencia. Al discriminar el análisis según cada una, se observa que: (ver Anexos, p. 277, *Ilustración 19*).

-*Capacidad de aprendizaje y Trabajo en equipo*, los responsables coinciden que los jóvenes deben poseerlas para desempeñarse en el sector (100%) y sostienen que las poseían al momento de ingresar a la empresa (100%).

-*Adaptabilidad- flexibilidad, Modalidades de contacto y Habilidad analítica*, coinciden en que son competencias críticas que los JP deben poseer (100 %), pero disienten cuando señalan si las poseen (50%) o no (50%).



Respecto a los **Jefes de los jóvenes profesionales**: (Ver Anexos, p. 278, *Ilustración 20*).

-el 83% (ochenta y tres por ciento) considera que *Iniciativa-autonomía* es una competencia crítica que los JP deben poseer para los puestos a los que ingresan, aunque el 50% (cincuenta por ciento) de ellos piensa que los JP la poseen y el restante 33% (treinta y tres por ciento) dice que no.

-Lo mismo sucede con *Compromiso*.

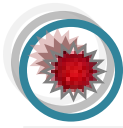
-Con respecto a: *Adaptabilidad-Flexibilidad* y *Habilidad analítica*, el 67% (sesenta y siete por ciento) las considera competencias críticas; aunque las opiniones se dividen al decir que si los JP las poseen o no, obteniendo el 33% (treinta y tres por ciento) cada opinión.

-*Confianza en sí mismo*: a pesar que el 50% (cincuenta por ciento) de los Jefes la considera crítica, la mayoría de ellos 30% (treinta por ciento) cree que los jóvenes no la poseen.

Respecto a los **Jóvenes Profesionales**: (ver Anexos, p. 278, *Ilustración 21*).

-El 91% por ciento de los jóvenes considera la *Capacidad de aprendizaje* y el *Trabajo en equipo* como competencias críticas que deben poseer para desempeñarse en el sector Ingeniería de RIATA S.A.; respecto a la primera, el 73% (setenta y tres por ciento) de ellos considera que la poseían al momento de ingresar y el 18% (dieciocho por ciento) restante menciona que la está desarrollando en la empresa. En cuanto a la segunda, el 36% (treinta y seis por ciento) considera que la poseía al momento de ingresar y el restante 55% (cincuenta y cinco por ciento) dice estar desarrollándola actualmente.

-*Adaptabilidad-Flexibilidad* y *Habilidad analítica* fueron elegidas por el 64% (sesenta y cuatro por ciento) de los jóvenes como competencias críticas que les exige el puesto. En el caso de la primera, el 27% (veintisiete por ciento) de ellos sostiene que ya la poseía al ingresar, el 36% (treinta y seis por ciento) restante cree que la está desarrollando actualmente en la empresa. Respecto a la segunda, el 18% (dieciocho por ciento) de ellos considera que la poseía al ingresar y el 45% (cuarenta y cinco por ciento) restante sostiene que la está desarrollando en la empresa. Es decir, que en ambas competencias, la mayoría de los JP manifiestan que las están desarrollando en la empresa.



-La quinta competencia elegida por el 55% (cincuenta y cinco por ciento) de los JP como crítica, es *Iniciativa-Autonomía*, el 36% (treinta y seis por ciento) de ellos dicen que la poseían al ingresar y el 18% (dieciocho por ciento) considera que la está desarrollando en la empresa.

Finalmente, ninguno de los JP encuestados considera que “no posee” (cero por ciento, graficado en barras rojas) las competencias que designaron como críticas, en consecuencia sostienen que las poseen aunque sea en un grado bajo o bien, que las están desarrollando.

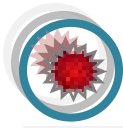
➤ **Las cinco competencias dominantes en común**

A partir de la opinión de cada grupo es posible analizar la correspondencia entre los criterios que manejan las personas que intervienen en la selección del joven, de quienes intervienen en la evaluación de su desempeño y la percepción de los propios JP.

Los responsables de RRHH y los Jefes de los JP coinciden en la mayoría de las competencias críticas menos en: *Iniciativa-Autonomía*, siendo ésta una de las más elegidas por los Jefes. Otra que fue valorada por los Jefes y por los JP fue: *Compromiso*, aunque Recursos Humanos no la mencionó; lo mismo sucedió con *Productividad*, *Orientación al cliente*, *Tolerancia a la Presión* y *Confianza en sí mismo*. Hubo una competencia, donde los 3 grupos coincidieron aunque en menor medida que el resto, fue *Modalidades de Contacto*. (Ver Anexos, p.279, *Tabla 8*).

Así se identifican las competencias donde se manifiesta el mayor grado de coincidencia. De esta manera quedan definidas las cinco críticas para el puesto de *Técnico Ingeniería* que ocupan los Jóvenes Profesionales que ingresan al sector.

1. Capacidad de aprendizaje (22%)
2. Trabajo en equipo (22%)
3. Habilidad analítica (20%)
4. Adaptabilidad/Flexibilidad (20%)
5. Iniciativa/Autonomía (17%)



Los porcentajes indican la incidencia de la elección de la competencia sobre el total. (Ver Anexos, p. 280, *Tabla 9*).

Como se mencionó, el criterio que orientó esta elección, interviene en el proceso de selección y evaluación del personal de RIATA, ya que los responsables dicen tenerlas en cuenta en el momento de seleccionar y evaluar al joven profesional. Así mismo dichas competencias no están definidas ni explicitadas de manera conjunta en ningún registro formal (Etas. RH-1 Y RH-2).

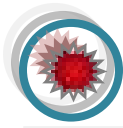
A partir de la identificación de las cinco competencias críticas, se presenta a continuación el grado de desarrollo que los JP poseen de ellas. Los resultados surgen de la *Evaluación de 180º* por parte de los Jefes y, de la *Autoevaluación* por parte de los mismos JP.

➤ **Grado de desarrollo de las competencias dominantes y adaptación al puesto según los Jefes.**

Se presentan los resultados del cuestionario que mide el grado de desarrollo que tienen los JP de las competencias dominantes, lo que permite visualizar la brecha existente entre las competencias definidas como críticas por todos los encuestados y el grado de desarrollo de las mismas que tienen los JP.

Se estableció como grado requerido, el **grado 4** de desarrollo (que se corresponde con el nivel A de la categoría de M. Alles planteada en los cuestionarios-Excelente/Muy Bueno), ya que fueron elegidas como las cinco competencias críticas que deben poseer los JP en los puestos que ocupan del sector Ingeniería. El **grado 3**, corresponde a un grado de desarrollo B, es decir Bueno/Normal (se entiende como normal, el desempeño esperado para la posición). El **grado 2**, se corresponde con la letra C, es el mínimo esperado para el puesto. Finalmente, el **grado 1**, correspondiente a la letra D, significa que hay una incipiente necesidad de desarrollo y mejora.

En la *Ilustración 22* (ver Anexos, p.280) se presenta la evaluación realizada por los Jefes de los JP. Estos valores resultan de la evaluación de los comportamientos de los JP en su



puesto de trabajo. El grado de desarrollo *Requerido* por el puesto de nivel técnico, que ocupan los JP, se muestra en línea roja y el grado *Real* de desarrollo, en línea azul.

Existe una brecha entre el grado *Requerido* con el *Real* de desarrollo que manifiestan los JP. De las cinco mencionadas, *Capacidad de aprendizaje* es, según los jefes la competencia que los JP tienen más desarrollada a 1 grado de distancia del objetivo, respecto de las otras, que se encuentran 2 y 3 grados por debajo de lo que requiere el puesto.

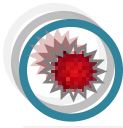
Los comportamientos de los JP que motivaron la elección de esos grados por parte de los Jefes fueron:

- Se preocupan por elaborar respuestas alternativas aunque, en ocasiones, no reconocen las áreas donde pueden resolver problemas, si pueden cambiar aspectos o responden a un estándar. (*Iniciativa-Autonomía, grado 2*)
- Son dubitativos al tomar decisiones simples si no cuentan con un respaldo incondicional que le dé soporte. (*Iniciativa-Autonomía, grado 2*)
- Se interesan y preocupan por capacitarse en aquello que se relaciona con su área de trabajo. Asisten con entusiasmo a actividades formativas. (*Capacidad de aprendizaje, grado 3*)
- Valoran a su entorno y escucha a pares y superiores ya que reconocen su experiencia en los temas y la organización. (*Capacidad de aprendizaje, grado 3*)
- Aceptan sugerencias del superior o el equipo aunque implique un enfoque distinto al de ellos, ya que los toman como necesarios para alcanzar los objetivos del área (*Adaptabilidad-Flexibilidad, grado 2*)
- Tienen escasa capacidad para instrumentar cambios en el corto plazo, aun así adaptan su accionar al sugerido por la jerarquía. (*Adaptabilidad-Flexibilidad, grado 2*)
- Se muestran dispuestos al intercambio de información con los miembros del equipo para el logro de tareas comunes. (*Trabajo en equipo, grado 2*)
- Trabajan en los proyectos del área manteniendo relaciones interpersonales fluidas con los compañeros del perímetro. (*Trabajo en equipo, grado 2*)



- Solicitan asistencia de un par o superior para dar orden de prioridad a las tareas y conseguir un estudio más profundo de los datos, con el fin de lograr un desarrollo satisfactorio de su trabajo. (*Habilidad analítica, grado 1*)
- Abordan su trabajo de manera genérica, en ocasiones desatendiendo detalles particulares (*Habilidad analítica, grado 1*).

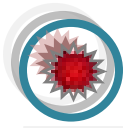
Los jefes hacen hincapié en que el bajo desarrollo de las competencias no se asocia a la mera ausencia de las mismas sino a que los JP no conocen aún todos los escenarios posibles, ni los modos de manejo de la empresa y sostienen que a medida que se enfrentan a distintas situaciones que los “ponen a prueba”, se van entrenando para desarrollarlas e ir adquiriendo la seguridad necesaria para implementar soluciones y tomar decisiones. Esto puede asociarse a lo planteado por el Responsable de RH, “hay una responsabilidad de las instituciones educativas, que tienen una mirada muy académica de la realidad; sostiene que los JP terminan haciendo un porcentaje alto de estudios teóricos, una participación generalmente menor y baja de prácticas profesionales, de acceso al terreno y se hacen desde un lugar superficial” (Eta.RH-1). Este argumento, coincide con la postura de los jefes al decir: “Hoy los jóvenes cuando llegan a la empresa, más que ofrecer una actitud y aptitud positiva, no tienen más que ofrecer; porque no conocen los estándares, los procedimientos, los modos de funcionamiento que tenemos y tiene cada empresa en particular. Finalmente uno ¿qué toma de ese joven que tiene alguna afinidad con el métier? Que sepa interpretar un plano, algo de normas de calidad, de inversión, son conocimientos básicos a partir de los cuales uno pueda potenciarlos en el dominio que uno quiera explotar.” (Eta.J-1). Otra de los comentarios clave de los jefes son del tipo: “En algunos JP veo que les cuesta reconocer cuál es la actividad que tienen que desarrollar y hasta dónde tienen que llegar su responsabilidad. También veo que tienen una postura ante el trabajo de aprender rápidamente lo más posible para poder tener un crecimiento ascendente rápido dentro de la empresa. Se nota que vienen con la inercia del estudio y les falta practicidad, tienen que buscar la manera de hacer las cosas más simples, sin rebuscárselas. No hace falta que hagan un diagrama de flujo para hacer algo tan simple como mover una pieza” (Eta. J-2). El mismo jefe sostiene que los JP



cuando ingresan, les cuesta trabajar en equipo, pero se adaptan fácilmente (Eta.J-2). Otros Jefes también observan comportamientos como el incumplimiento de los plazos establecidos, irresponsabilidad en los compromisos asumidos. (Eta. J-4 y J-3).

Por otra parte, se les indagó a los Jefes sobre el grado de preparación que demuestran los JP para desempeñarse en el ámbito laboral, los jefes se presentan 2 tipos de opiniones que difieren en algunos puntos:

1. La primera de ellas manifiesta que los JP carecen de ciertas competencias conductuales para trabajar sin embargo considera que tienen una postura ante el trabajo que les permite adquirir rápidamente las competencias y conocimientos que el puesto les exige, al tiempo que demuestran ambición por el crecimiento rápido no sólo en cuanto a lo personal sino a escalar en posiciones jerárquicas (33% de las opiniones), agregan que la adaptación está determinada por la personalidad de cada JP, la madurez y el interés que le genere la actividad, hay de los que naturalmente poseen las actitudes que el puesto requiere y se adaptan perfectamente, hay de los que las desarrollan a medida que pasa el tiempo y están aquellos que no las poseen y probablemente no las desarrollen. Aún así, sostiene que la empresa debe darles la oportunidad y atender personalmente la situación de cada Joven.
2. La otra postura, que es la que comparte la mayoría (67% de los Jefes), supone que ningún joven está preparado para asumir una nueva función de un día al otro, preparar, formar a una persona para iniciar, lleva de 4 a 6 meses y, para que adquiera absoluta autonomía sin prescindir de las consultas a sus jefes o compañeros, son 2 o 3 años. Los JP que llegan a una empresa ofrecen actitud y aptitud; no se puede esperar más que conocimientos básicos a partir de los cuales se puede potenciar a ese JP en el dominio que el jefe quiera desarrollar, porque no conocen los estándares, los procedimientos, los modos de funcionamiento que tiene cada empresa en particular.



Al ajustar las opiniones recientemente expresadas a un período de tiempo determinado, los Jefes manifestaron lo siguiente (ver Anexos, p.281, *Ilustración 23*), el 33% de los Jefes considera que los JP se adaptan “a los 3 meses”. El 50%, sostienen que aquellos logran adaptarse a su puesto en un período de tiempo que va “desde los 4 a los 6 meses”; aunque en las entrevistas hacían hincapié que ese sería una adaptación superficial, ya que para lograr la autonomía plena llevaría incluso hasta 3 años. Esta opinión fue contemplada por los que eligieron la opción “Más de 6 meses” (20%).

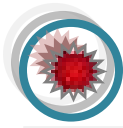
Una última pregunta sobre la adaptación de los JP, que se le hizo a sus jerarquías, hace referencia al porcentaje de adaptabilidad en el tiempo. Es decir, según su perspectiva, cómo van evolucionando los JP en la adaptación al puesto hasta adquirir la plena autonomía. Los resultados pueden verse en *Ilustración 24* (ver anexos p.281), donde en 2 años, los JP logran adaptarse al puesto en un promedio de 70%.

➤ **Percepción de los Jóvenes sobre su adaptación al puesto**

La brecha existente entre las competencias definidas como críticas por todos los encuestados y el grado de desarrollo que tienen los JP, se identifica a partir de la *Autoevaluación* que ellos mismos realizaron. En la *Ilustración 25* (ver Anexos, p.282) se observa que, hay una brecha entre los comportamientos que manifiestan ellos y lo que el puesto requiere. Respecto a los grados de desarrollo, indican tener un nivel superior en las competencias *Iniciativa-Autonomía* y *Capacidad de Aprendizaje*.

La autoevaluación que realizaron los JP sobre sus comportamientos y motivaron la elección de esos grados de desarrollo de las competencias fueron:

- Siempre proponen ideas o modos de acción, según los conocimientos que tienen, para resolver problemáticas que están a su alcance y los proponen a su jerarquía. (*Iniciativa-Autonomía, grado 3*)
- Se mantienen abiertos y atentos para incorporar nuevos esquemas, modelos, experiencias que les transmiten los referentes en el tema relacionada con su área de trabajo. (*Capacidad de aprendizaje, grado 3*)

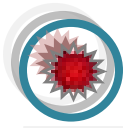


- Son permeables a las sugerencias y ponen en marcha cambios cuando los mismos le son sugeridos por un superior, no adoptan nuevas maneras de hacer las cosas si no son sugeridas o validadas por su jerarquía. (*Adaptabilidad-Flexibilidad, grado 2*)
- Trabajan cooperativamente con sus compañeros para lograr objetivos comunes. Aportan los conocimientos y habilidades que han adquirido en la empresa hasta el momento. (*Trabajo en equipo, grado 2*)
- Realizan un manejo general de la información, a veces les resulta difícil analizar los complejos sistemas o establecer relaciones de causa-efecto debido al desconocimiento de ciertos temas. (*Habilidad analítica, grado 2*)

Al indagar a los JP sobre el tiempo que les llevó adaptarse al puesto (ver Anexos, p.282, *Ilustración 26*), un 27% de los JP consideran que adaptarse al puesto les insumió “menos de 3 meses”. Manifestaron que la adaptación fue “rápida” gracias al apoyo que tuvieron de sus compañeros, jefes o tutores que les habían designado y les permitió acercarse y entender los procedimientos y cuestiones de la organización. Los JP que forman parte de esta categoría de respuesta, pertenecen al área “DIEC”, donde está más organizada y guiada la inducción al puesto y son quienes tuvieron mayor acompañamiento en esa etapa.

El mismo porcentaje (27%) supone que le llevó “más de 6 meses”, se dio en jóvenes que se sintieron a la deriva, que recibieron un escaso seguimiento de su jerarquía y tampoco contaban con compañeros que trabajasen en una función similar como para despejar sus dudas o acudir a ellos en cualquier instancia.

La mitad de las respuestas (46%) se concentran en la segunda categoría, “Entre 3 y 6 meses”; asimismo, todos coinciden en que para comenzar a sentirse cómodos en el puesto, entender la razón de las tareas y los procedimientos, se necesita más tiempo, es la experiencia del día a día la que permitirá adquirir un entendimiento integral del puesto que ocupan y el alcance de las tareas. La totalidad agrega que uno nunca termina de aprender, siempre hay cuestiones que uno desconoce.



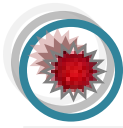
Si se comparan estos resultados con los que arroja la misma variable en los Jefes, se concluye que éstos consideran que los Jóvenes se adaptan en un menor tiempo de lo que los propios jóvenes creen. Aunque sostienen que la autonomía total pueden lograrla después de 2 años aproximadamente.

Se le indagó también a los JP, cual es su valoración sobre el grado de adaptación que tuvieron (ver Anexos, p.283 , *Ilustración 27*). Los Jóvenes que tuvieron una adaptación “muy satisfactoria” (27%) fueron aquellos que recibieron una inducción al puesto guiada por una persona con experiencia en la función, ese guía o tutor es previamente designado por el jefe para acompañar al joven ingresante. Los JP que forman parte de esta categoría pertenecen al área “DIEC”, donde está más organizada y guiada la inducción al puesto. En algunos casos, el guía fue el propio jefe del joven ingresante.

El resto de los JP, que valoran su adaptación como “satisfactoria” (73%), en general, están conformes con lo aprendido; aún así creen que podría ser mejor y atribuyen este resultado a la ausencia de un guía formal y a la falta de instrucciones para conocer aspectos tanto del puesto como del contexto del mismo, aspecto que los llevó a la búsqueda personal de compañeros que pudieran responder a sus inquietudes sobre el desarrollo de las tareas en el puesto y que les explicasen ciertas pautas de manejo en la organización.

Se indagó sobre cuáles fueron las temáticas donde encontraron dificultades para adaptarse al puesto, si lo asocian a cuestiones de conocimientos formales o bien al comportamiento a adoptar frente a ciertas situaciones. Al mismo tiempo, opinaron sobre dónde ubicaban la causa de ese problema, en la educación universitaria o bien, a la instrucción/ formación recibida en la empresa. (Ver Anexos, p. 283, *Ilustración 28*).

Las debilidades que encontraron al asumir el puesto, para 9 de 11 JP (82%), fueron en cuanto a “*Competencias/ comportamientos profesionales*”, los JP manifestaron que en un primer momento sentían que no entendían la complejidad del sistema de RIATA, no llegaban a comprender el aporte de sus tareas por la dimensión de la empresa, había mucho por aprender. Mencionaron no saber qué comportamiento adoptar frente a ciertos escenarios, el trato con personas de niveles jerárquicos superiores, en qué circunstancias podía

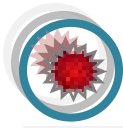


consultarles personalmente o ponerlos en copia en los mails. En lo referido a las tareas: cómo planificar, actuar, medir, y corregir, organizar los tiempos, darle orden de prioridad, etc. También mencionaron que no supieron abordar situaciones de trabajo diarias, conocían quizás la teoría pero no comprendía cómo el área lo lleva a la práctica.

Respecto al ámbito que debe prepararlos para este tipo de situaciones, mencionan que esas experiencias podrían ser menos críticas para los JP si la *Universidad* exigiera a todas las carreras universitarias hacer prácticas profesionales durante el cursado de la misma y agregar materias relacionadas con esta temática que es un aspecto que también evalúan las empresas y no sólo los conocimientos técnicos, eso ayudaría a acercarse a la realidad y aprender a diferenciar lo importante de ciertas materias y lo accesorio y, como llevarlo a la práctica. Así mismo, atribuyen responsabilidad a la *Empresa*, considerando que deben inducirlos en los comportamientos deseables para ella, formas de organizar el trabajo, tiempos que se manejan, cómo abordar las problemáticas que resultan previsibles, etc. Ya que sería imposible conocer desde la universidad las particularidades de cada organización. Asimismo, agregan que las situaciones de debilidad y el modo de afrontarlo, depende de la personalidad de cada uno y de la experiencia que se va adquiriendo en el día a día en las realidades del trabajo.

Los JP que optaron por los "*Conocimientos formales*", el 18% de ellos, hicieron referencia a la ausencia de herramientas básicas para desempeñarse en el puesto (ej. Conocimientos avanzados sobre Microsoft Excel). En este caso, atribuyeron la responsabilidad a las instituciones educativas que consideran deben formarte en ese tipo de herramientas que utilizan todas las empresas, otro JP se refirió a conocimientos técnicos que exige el puesto pero requiere una especialización que en ninguna carrera universitaria encuentras. Ej.: para los Ingenieros Industriales o Mecánicos que se desempeñan en el sector de acústica, de materiales plásticos, pintura, etc. Por lo que atribuye la responsabilidad a la empresa de brindar las formaciones pertinentes para esas especialidades.

Los JP afrontaron esas situaciones de debilidad a través de la iniciativa de buscar el contacto con sus compañeros, consultas a los jefes, supervisores inmediatos o pares que se



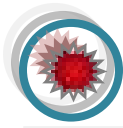
desempeñan en el mismo puesto de la empresa pero en otro país (aunque el idioma era una barrera en algunos casos), consulta en bibliografía, lectura de ensayos e investigación fuera del trabajo y, mediante el método de prueba y error.

Como factores positivos que intervinieron en la adaptación, los JP destacan factores *personales* como: interés, dedicación y ganas de aprender, desarrollar habilidades interpersonales y de comunicación, búsqueda de información de manera particular y extra laboral para comprender la tarea. Respecto a los que tienen que ver con la *empresa*: el apoyo y predisposición por parte de los compañeros, haber tenido un tutor durante la inducción, la transmisión de conocimientos y know-how, constante búsqueda de mejora continua de todo el equipo, formaciones brindadas, la inducción al sector Ingeniería, etc.

Como factores negativos que intervinieron en la adaptación, mencionan factores *personales*: falta de confianza en sí mismos y temor a equivocarse, temor a preguntar para no demostrar ignorancia en el tema, falta de organización y manejo de los tiempos. Respecto a los que tienen que ver con la *empresa*: débil e imprecisa inducción al puesto (aquellos que no tuvieron un guía), ausencia de un guía definido para inducirlos al puesto y a las situaciones que se presentan y resultan comunes en el sector, insuficiente transmisión de información para comprender el alcance de las tareas y lograr un buen desempeño.

Para concluir con el análisis de las competencias críticas, se realiza a continuación una comparación entre la evaluación que hicieron los jefes sobre el grado de desarrollo de las competencias dominantes que tienen los Jóvenes que tienen a su cargo y la autoevaluación que hicieron los JP. En la *Ilustración 29* (ver Anexos, p. 284), puede verse claramente la brecha de ambas opiniones con respecto al grado de desarrollo requerido.

Los Jefes consideran que los JP tienen un desarrollo menor de las competencias: *Iniciativa-Autonomía, Adaptabilidad-Flexibilidad y Habilidad analítica* de lo que los propios JP mencionan. La razón de esta diferencia se asocia a que los JP consideran tener un nivel aceptable de desarrollo (“3”) pero en ocasiones debido a que no conocen lo suficiente la organización y su puesto como para poder desplegar todo su potencial, su jerarquía puede percibir que ellos no poseen la competencia o tienen un bajo nivel de desarrollo. ej. En la



primera competencia mencionada, consideran que aún no tienen la suficiente autonomía como para tomar decisiones e implementar cambios, aunque en los momentos que encuentran la posibilidad de tomar la iniciativa, lo hacen. Esto también se asocia a la 3er competencia mencionada con relación a la adaptación y flexibilidad. Respecto a la última (habilidad analítica), sucede que al desconocer muchos procesos, procedimientos, tanto lo técnico como lo cultural, modos de actuar y proceder ante ciertas situaciones, no pueden establecer un análisis profundo, con sus causas y efectos de la realidad y problemática diaria. Respecto a las competencias *Capacidad de aprendizaje* y *Trabajo en equipo*, las opiniones coinciden en nivel de desarrollo 3, los JP demuestran vastas intenciones de aprender y su jerarquía lo ve reflejado en su desempeño; en cuanto a la segunda mencionada, coinciden en el nivel 2 de desarrollo, donde los JP tienen facilidad para las relaciones interpersonales y son capaces de trabajar en equipo en pos de los objetivos grupales aunque no sucede el primer tiempo sino cuando comienzan a comprender la repercusión de sus propias acciones en las del equipo. En ocasiones reconocen anteponer sus objetivos a los del grupo.

La entrevista personal que se tuvo con cada uno de los JP que conforman el sector de Ingeniería de RIATA S.A., permitió conocer sus puntos de vista sobre lo que buscan en la empresa, lo que esperan de ella, el valor que le aportan como Joven Profesional. Las variables que buscaron relevarse con los jóvenes profesionales, también fueron indagados a sus jefes, lo que él percibe respecto al Joven Profesional, la forma de integrarlos a la organización e inducirlos a su puesto de trabajo, el rol que tiene como jefe, comportamientos puntuales que observa, cómo evalúa el desempeño.

A los fines de conocer los intereses y expectativas de los JP, se les pregunta qué valoran de una empresa para elegir trabajar en ella. Las respuestas señalan que la misma debe ofrecerles:

- » Crecimiento personal y profesional,
- » Perspectivas de carrera laboral,
- » Formación y desarrollo,
- » Reconocimiento,



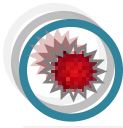
- » Motivación y desafíos,
- » Buen clima de trabajo,
- » Participación en las decisiones,
- » Estabilidad,
- » Movilidad internacional,
- » Participación en proyectos.

Se relevó también aquello que el joven considera que aporta a la empresa y reconocen que las empresas buscan en su perfil. Mencionaron algunos valores y conductas como son:

- » Energía,
- » Agilidad,
- » Innovación,
- » Predisposición,
- » Compromiso
- » Dinamismo,
- » Actitud,
- » Ambición,
- » Flexibilidad,
- » Facilidad de adaptación
- » Creatividad



La imagen que se muestra a la derecha, refleja lo que aportan un Joven profesional y un Profesional *Senior* a la organización y el peso relativo que tiene ese aporte. Aunque tanto las competencias técnicas como las conductuales son necesarias para desempeñarse en un puesto. La importancia otorgada por la organización a las competencias conductuales y valores que aportan los JP, marcan la inclinación de la balanza; no obstante, cada perfil tiene debilidades que las complementan. Un profesional Senior puede presentar un comportamiento viciado por las sucesivas experiencias, respuestas estandarizadas, menor



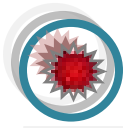
capacidad de adaptación y un Joven Profesional según lo relevado, puede desconocer aspectos de la práctica de su profesión debido a la escasez de experiencia en el terreno.

Cuando se indaga a los jefes cuál es su percepción sobre las expectativas de los JP plantean conceptos muy similares. También se indagó qué creen ellos que puede hacer la empresa para satisfacer esas expectativas, señalan:

- » Formaciones
- » Movilidad interna
- » Movilidad internacional
- » Crecimiento jerárquico
- » Crecimiento económico
- » Participación en proyectos
- » Asignarles tareas desafiantes
- » Que tengan un plan de carrera

Respecto al primer punto, la empresa ofrece *formaciones de base* (tanto de utilización de software de diseño o lectura de piezas, tipo y manejo de materiales, procesos, así como de conceptos propios del sistema Riata) para asegurar que la persona cuenta con una base sólida para desempeñarse en su puesto. En cuanto a las formaciones más específicas, *formaciones métier*, propias de puestos o funciones determinadas, planea *misiones* (viajes formativos) a distintas usinas de la empresa ubicadas en otros países con el objetivo que la persona pueda desarrollar cierta competencia o adquiera nuevos conocimientos sobre una pieza, proceso o proyecto y regrese para capitalizarlo en su actividad diaria individual o en su equipo de trabajo. Más adelante, se realiza un análisis exhaustivo sobre el tema de las formaciones.

En cuanto a las *posibilidades de crecimiento*, en función de los tiempos que maneja la empresa, no siempre cubren las expectativas que tienen las personas que entran. Explica uno de los jefes: “Por ejemplo en una empresa chica, cuando ingresa a trabajar un Ingeniero, normalmente es la única persona que concentra este tipo de formación; por esto es probable que sea él quien ocupe una posición gerencial. A diferencia de las empresas de gran



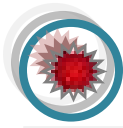
envergadura, que cuentan con cientos de Ingenieros que buscan lo mismo que él, acceder a un cargo jerárquico implica en este caso, competir con profesionales con la misma o similar formación que ellos” (Eta. J-4). Frente a las altas expectativas de crecimiento jerárquico de los JP, explica el Responsable de RRHH, que las personas piensan que en 2 años podrán acceder a un puesto de manager o gerencial, sin tener en cuenta que la planificación de carrera en empresas como esta, es a largo plazo. Desde la misma manera, se intenta reducir esta expectativa mediante la comunicación de que existe una planificación de la carrera profesional para esa persona, pero la misma se concreta a largo plazo. Además aclara que para poder acceder a un puesto de manager van a tener que pasar de 4 a 5 años haciendo la tarea inicial para la que fueron contratados, mostrando su desempeño a través de esa tarea para que después se pueda reconocer su trayectoria dentro de la empresa y sumado a sus conocimientos y competencias, la empresa pueda darle la posibilidad de crecer (Eta. RH-1).

RIATA tiene distintas categorías por las que un colaborador puede ir obteniendo un *crecimiento económico* dentro de un equipo: la persona entra como Técnico, luego pasa a ser Líder Técnico, luego es Líder Experto y luego es Jefe de Unidad. Cada una de esas categorías tiene un tipo de remuneración asociada. Con eso se puede motivar a las personas mostrando que cada año, año y medio puede ir ascendiendo en una serie de escalones (en cuanto a categoría salarial o tipo de puesto) hasta que logre un puesto gerencial. Haciéndose más apacible el tiempo de espera. Mientras tanto los jóvenes, en ese tiempo, pueden continuar con sus estudios y obtener su título de grado, lo que lleva que al recibirse, posean experiencia suficiente y un puesto con categoría salarial acorde (Eta. J-4).

PLAN DE FORMACIÓN

Política de Formación del Grupo RIATA

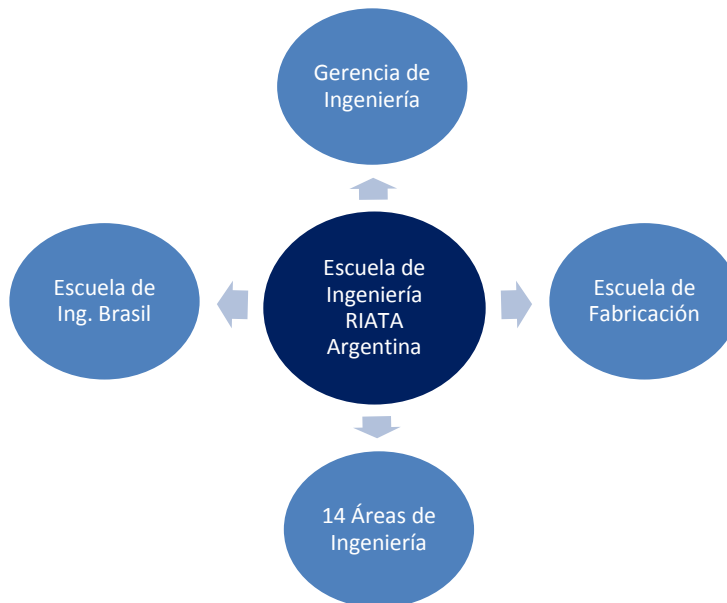
RIATA afirma que “la formación está al servicio de la eficiencia de la empresa y de los empleados y debe contribuir al desarrollo de competencias colectivas e individuales”.

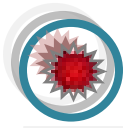


Plan de formación destinado al personal de Ingeniería

Tal como se mencionó en el comienzo de este diagnóstico, el sector de Ingeniería posee un área de staff encargada de desarrollar tareas asociadas al personal y de soporte al resto de las áreas dentro del sector, como son: carga de trabajo, control de gestión financiera y la gestión de las formaciones de los colaboradores del sector. Esta última actividad, es llevada a cabo por el Responsable de Formaciones que depende jerárquicamente del Jefe de Gestión y del Gerente de Ingeniería; al mismo tiempo existe una dependencia funcional con la Escuela de Ingeniería de RIATA Brasil con la que toma contacto para recibir actualizaciones y lineamientos sobre ciertas formaciones que se implementan en la Ingeniería de ese país y en el mismo sector en Francia. Asimismo, mantiene un estrecho contacto con el Responsable de Formaciones del área de Fabricación de RIATA Argentina, quien gestiona las formaciones correspondientes a los puestos de Fabricación, Calidad, Mantenimiento y los puestos de mando, de Logística Industrial y Supply Chain. De esta forma, la Escuela de Ingeniería intercambia formaciones con la Escuela de Fabricación en aquellas materias donde una u otra requiere aprender el dominio de una herramienta o conocimiento de un tema.

Ilustración 5: Interacción de la Esc.de Ingeniería (Datos relevados por el autor).





Antes de avanzar con el procedimiento de formaciones, es preciso aclarar el significado que le asigna RIATA a los siguientes conceptos:

- » **FORMACIÓN:** Toda función educativa destinada a las personas con el fin de reforzar el proceso de aprendizaje, consolidar lo adquirido, y/o aumentar sus competencias en relación a las actividades a desarrollar dentro de FSI.
- » **DESARROLLO:** Actividad orientada al aumento de competencias y vinculada a la evolución futura de las personas.
- » **CAPACITACIÓN:** Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos por las personas.

A continuación, se explica el procedimiento de formación preconizado por Recursos Humanos para toda la organización.

➤ **Descripción de las etapas y del rol de los actores a nivel organizacional.**

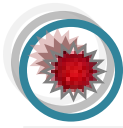
El procedimiento de formación preconizado por Recursos Humanos, respeta 4 pasos fundamentales (ver Anexos, p. 285, *Ilustración 30*).

Paso 1: Relevamiento y análisis de necesidades de formación

Los Jefes (N+1) efectúan un relevamiento de las necesidades de formación General, Calidad, Tecnología y Métier, Seguridad y Medio Ambiente; verificando las necesidades de formación con el Jefe de Departamento o Servicio; y lo envían al Piloto la Escuela de Ingeniería. En una segunda instancia, son precisadas las Formaciones requeridas para el personal teniendo como entradas las Entrevistas Individuales y preconizaciones métier.

Paso 2: Planificación de la formación

El Piloto la Escuela confecciona un Planning de Formación para el año siguiente detallando cada curso y su ubicación dentro de la estructura temática general (Formación General, Calidad, Tecnología y Métier, Seguridad y Medio Ambiente) con el desarrollo temporal de cada formación.



I. Formaciones Complementarias (o no planificadas)

En los casos en los que por la dinámica de las actividades, sea necesario incorporar una formación no planificada, el interesado expone la situación al Piloto de la Escuela. En caso de que el Piloto de la Escuela no considere necesaria la incorporación de esta solicitud, la misma puede planificarse para el año siguiente. Cuando se resuelva positivamente la incorporación de esta solicitud, se dispondrán los medios para llevarla a cabo y se incorporará la formación dentro del Plan Anual de Formación previsto para el período en curso

Paso 3: Puesta en marcha de la formación

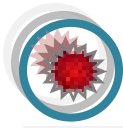
El Piloto de la Escuela elabora la lista de participantes para cualquier formación planificada, luego lo comunica a los JU e invita a los participantes. Además, mantiene actualizada una lista de formadores internos, que estén habilitados para impartir formaciones específicas. En el caso de no contar con ellos, y cuando el nivel de la formación lo requiera, solicitará cotización de servicios a la Dirección de Compras y evaluará la conveniencia de la elección junto con el comprador.

Paso 4: Evaluación y seguimiento del plan anual de formación

Toda formación genera una evaluación al final de la misma (“en caliente”) incluyendo aspectos como planificación, nivel del formador, calidad de los soportes, etc. que debe ser llenada por el participante y una vez completa remitida al formador. Las mismas se realizan sobre una muestra aleatoria accidental del 20% de las formaciones.

La Evaluación y el seguimiento del Plan Anual de Formación están a cargo de los pilotos de cada Escuela.

En forma conjunta a la evaluación y seguimiento del Plan Anual de Formación se realiza la evaluación de la eficacia de la formación (“Evaluación en frío”) que se corresponde con la necesidad de verificar una vez transcurridos por los menos seis meses, si la formación otorgada dio los resultados esperados. Esta evaluación es realizada por el N+1 que fue quien



detectó la necesidad. Las evaluaciones de eficacia se hacen a una muestra aleatoria accidental del 20% del total de las formaciones considerando todos los ítems dentro de las mismas representadas en el Plan Anual de Formación.

En Ingeniería puntualmente, Gestión de Formaciones despliega anualmente un planning donde se prevén a lo largo del año las fechas y nominativo de formaciones que se desplegarán para los colaboradores (ver Anexos, p.287, *Ilustración 34*).

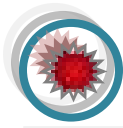
El planning cuenta con 2 etapas: (Ver Anexos, p.286, *Ilustración 31*).

- » El plan volumétrico: sirve para dimensionar los volúmenes de horas que se van a realizar de acuerdo a las orientaciones declinadas y a las necesidades identificadas por los Jefes de áreas.
- » El plan nominativo: es la traducción del plan volumétrico por tipo de acción de formación y por individuo.

Quienes participan en el relevamiento de las necesidades de formación, confección del planning y gestión del presupuesto anual son:

- » *La línea jerárquica (Jefes)*: se encarga de detectar y relevar las formaciones que debe realizar cada colaborador para desempeñarse en el puesto que ocupa.
- » *El Piloto de la Escuela de Ingeniería*: se encarga de relevar las necesidades de formación planteadas por la línea jerárquica. Es el responsable de definir el plan anual de formación en función de lo informado por las jerarquías, de las formaciones que están disponibles y las orientaciones del métier correspondiente. Así mismo, se ocupa de proveer toda la logística necesaria para la ejecución del plan, calcula los costos por formación y designa formadores *internos* y *externos* (empresas proveedoras de servicios de formación) –en conjunto con la Dirección de Compras.
- » *El Piloto de Control de Gestión*: es responsable de informar el presupuesto que RIATA de Francia aprueba para las formaciones de Argentina y comunicar semestralmente las diferencias entre el monto previsto y el real.

En el primer punto se explica que el Jefe directo del colaborador es quien determina las formaciones que éste debe recibir, la decisión se fundamenta en su criterio acompañado



por lo que define el “Club Métier” a nivel mundo. Éste es un grupo conformado por la jerarquía de todos aquellos colaboradores que pertenecen al mismo sector, tienen la misma función o abordan el mismo tema y están ubicados en las distintas usinas de RIATA en el mundo. Por ejemplo, hay “Club Métier” de Equipamientos (DIEC), de Carrocería (DIESC), de Arquitectura (DIAM), etc. Hay uno por cada *métier*. Se organizan en reuniones virtuales para definir, estandarizar y/o compartir prácticas que deben reproducirse en todos los sectores de las usinas RIATA del mundo. Entre ellas se encuentran las definiciones de funciones concernientes a ese sector, incluyen las competencias que deben tener los que ocupan esas funciones y las formaciones que deben realizar para alcanzar el nivel deseado. A partir de esos documentos los jefes pueden conocer las formaciones que deben tener sus colaboradores y solicitar al responsable de formaciones de su país que las agregue en el plan anual de su colaborador.

La casa central de RIATA en Francia, administra un extenso catálogo de formaciones tanto *presenciales* como *e-learning*s. Las mismas deberían ofrecerse a todo el personal de RIATA pero sólo un reducido porcentaje de ellas está disponible en Argentina, a su vez, la mayoría de éstas son *formaciones de base*, y para realizar las que son más *específicas del métier*, generalmente los colaboradores deben viajar a las fábricas de RIATA Brasil o Francia para poder recibirlas, al ser bien específicas tienen que ser impartidas por formadores homologados y, en Argentina el número no supera los 10.

Formadores homologados

Cuando la empresa tiene un experto en una materia y la misma es requerida por otros colaboradores del grupo, la jerarquía (N+1 y N+2) autoriza esa persona a realizar un viaje a la casa central (Francia) para recibir una formación profunda y completa a cargo de quienes conciben el diseño y funcionamiento de la pieza, producto o proceso y definen los estándares para todas las usinas de RIATA en el mundo, otorgándole las pautas para poder ser “Formador Homologado” de ese tema. El proceso no es tan simple e implica elevados costos (viaje a Francia y varios días de ausencia en el puesto). De esta forma, el sector cuenta con



algunos formadores homologados y otros que no lo están, pero igualmente se los designa como formadores internos por ser especialistas en la materia. La mayoría de las veces, estos últimos han sido formados por formadores homologados de Francia o Brasil, en la empresa se les llama “Formador *relais* (relé)”, cuando realizan la transferencia la competencias de esa forma desde un formador de otra usina a un formador local.

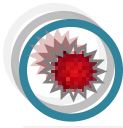
Actualmente, RIATA cuenta con una plantilla de:

- » 25 formadores internos locales (3 homologados por Francia). Sólo 2 de ellos pertenecen a Ingeniería.
- » 12 formadores internos pero pertenecientes a otras usinas de RIATA (Brasil y Francia).
- » 13 formadores externos (empresas proveedoras) algunas de las cuales se alinean a los estándares establecidos por RIATA y otras no, las últimas son las que proveen formaciones genéricas que no precisan respetar el estándar de la empresa. Por ejemplo, manejo de un software.

Oferta de formaciones

La oferta disponible para los colaboradores de Ingeniería, se compone de:

- » e-Learnings: representan el 27% restante. La realiza cada colaborador en su puesto de trabajo ingresando al *Campus On-line* de su perfil de la intranet. Al igual que las anteriores, éstas son seleccionadas por la jerarquía del colaborador y comunicadas al Piloto de Formaciones para que éste las ponga a disposición en el *Campus* del colaborador. En el *campus* puede encontrarse una vasta cantidad de formaciones aunque, no todas están disponibles y adaptadas para la Argentina. Las mismas se clasifican en:
 - » *Formaciones Métiers*: Los referenciales de Ingeniería, Catia V5, RN Core Process Achat, SAER, Útiles de base de calidad, Fundamentos de control de gestión, Fundamentos de la finanza, etc.

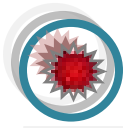


- » *Formaciones Transversales*: Lenguas, Eficacia personal, Matemática, Utilización del puesto de trabajo.
 - » *Formaciones Management*: Los fundamentos de la entrevista individual, el management de proyecto, el management transversal.
 - » *Formaciones de Integración*: La identidad de marca, el medioambiente, etc.
- » Presenciales: representan el 73% del total. Se destinan a empleados CDI, aunque los pasantes pueden participar de las presenciales si el tema les concierne por la función que ocupan. Se llevan a cabo en las salas que conforman el Centro de Formación de la empresa.

A pesar que las políticas se orientan a hacer un fuerte despliegue de este medio de formación. La utilización de este medio de capacitación es baja en relación a otras usinas de la empresa.

La *Ilustración 32* (ver Anexos p. 286), menciona las formaciones presenciales que se han llevado a cabo desde Julio a Diciembre de 2010. Puede verse que se clasifican en 5 tipos, la tipificación se realiza según el criterio del gestor de formaciones, no existe un documento que fije un criterio objetivo para identificar qué debe contener la formación para que pertenezca a una categoría u otra. Más adelante se mencionan algunas de las formaciones que contiene cada categoría e intentó esbozarse una definición de las formaciones que ellas incluyen, pero se realizó a los fines de este trabajo, es decir, no existía previamente una diferenciación objetiva entre categorías.

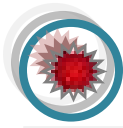
La clasificación de capacitaciones mencionadas en el gráfico, incluyen las orientadas al manejo de softwares, herramientas de programación y diseño, organización de la producción, procedimientos industriales, Normas ISO, rentabilidad de proyectos, entre otras propias que utilizan en el sistema RIATA. Actualmente, no se brindan capacitaciones relacionadas al desarrollo de competencias laborales que contribuyan al desempeño en el



puesto de trabajo. Tampoco existen formaciones presenciales que brinden herramientas para el desarrollo de competencias manageriales, necesarias para Jefes o aspirantes a jefes.

Entre las formaciones que se dictan en cada categoría pueden mencionarse algunas tales como:

1. *“Acompañar a la internacionalización del Grupo”* → Son formaciones asociadas al Sistema de Producción de RIATA. La mayoría de ellas deben ser realizadas por aquellos grupos que tienen una relación directa con el proceso de fabricación. En el caso de Ingeniería, corresponde a la División de Procesos.
 - QC Story
 - 5S
 - Calidad QRQC
 - MQA
 - Método de Ergonomía RIATA
 - SPT –Estandarización del puesto de trabajo-
 - FOP Pro SPR
 - Poka Yoke
 - KAIZEN
2. *“Integración de nuevos ingresantes”* → Incluye herramientas en las que deberían formarse los nuevos ingresantes al sector.
 - SDA- Saisie d’activité- (Carga de la actividad).
 - DOPA- Desarrollo de Objetivos y Planes de Acción-
 - Jalonamiento Proyectos
3. *“Desarrollar las competencias profesionales”* → Enseñan a manejar el sistema de declaración de los gastos del sector. También se encuentra aquí una formación sobre la rentabilidad a analizar antes de lanzar un proyecto. No es clara la categoría.
 - Rentabilidad Proyecto
 - Control financiero / SAP
 - Formación AMFE



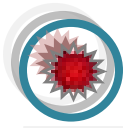
4. *“Sistemas de información”* → Son formaciones sobre manejo de plataformas informáticas que son requeridas por algunas funciones de Ingeniería.
 - CATIA
 - SIGNE
 - AUTOCAD
 - ROBCAD
 - GDG

5. *“Acompañar la evolución de los métier”* → Incluye formaciones específicas de cada área que compone la División Producto y Proceso que componen la Ingeniería.
 - Geometría
 - Incertidumbre Medición
 - Cadena de cotas
 - Neumática industrial
 - Sensibilización de cableado
 - RFNM (Request For Next Model)

A partir de lo relevado en las entrevistas y documentos secundarios, se señala que existía un 6to. Grupo de formaciones, se agrupaban bajo el nombre de:

6. *“Refuerzo de competencias manageriales”* e incluía:
 - Comunicación y trabajo en equipo
 - Resolución de conflictos (Técnicas de Negociación)
 - Gestión de Proyectos (PMI)

Éste grupo de formaciones, eran brindadas por consultoras externas a RIATA, fueron omitidas del Plan de Formación del año 2010, ya que según se menciona en la revista interna, la empresa está desarrollando un Programa de Formación en Management que incluye a todas los Directores y *Gerentes* de RIATA a nivel mundo. “El programa pretende brindar una herramienta para formar a los managers que necesita la empresa: orientados al cliente, guiado por la rentabilidad y apoyado en la motivación de sus equipos”. A nivel *Colaborador*, se llevó a cabo una breve charla sobre el “*Código de Conducta*”. El programa y la charla,



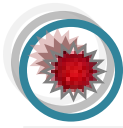
tienen como objetivo: “Consolidar una guía común de comportamientos esperados en todos los niveles jerárquicos de la Organización”, según menciona *En Avant*, la revista interna de RIATA.

El sector de Ingeniería prevé formaciones atinentes al aspecto técnico-administrativo, pero no se despliega cada vez que ingresa una persona, atendiendo a su necesidad. Sino que existe un planning anual y se respeta esa previsión o se realizan pequeños ajustes.

Ninguna de las formaciones previstas se orienta al desarrollo de habilidades interpersonales, desarrollo de competencias conductuales, manageriales, etc. Una actividad que se orienta en esa dirección es el código de conducta, pero se trató de una breve charla en un momento determinado. Por lo tanto, no existe un programa formal que capacite y entrene a los colaboradores en el *modus operandi* y situaciones cotidianas del sector Ingeniería, y menos aún, un plan formativo asociado al entrenamiento en el puesto específico de cada ingresante, que en los últimos 6 meses han sido todos JP. No hay formaciones orientadas a los mismos para que desarrollen competencias que le exigen el puesto, el *métier* o el sector.

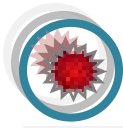
Satisfacción con la formación y desarrollo

Hasta aquí se expuso la política de formación, el proceso y algunos índices asociados a las formaciones. Pero es preciso conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores con la formación y el desarrollo, para ello se consultó la “Encuesta de Satisfacción del Colaborador de RIATA” que evalúa la motivación y calidad de management. Al justificar su importancia, la presidencia de RIATA, menciona que “ninguna empresa puede sostener permanentemente su desempeño sin la motivación de sus equipos y sin un management capaz de comprometer a todos”. La encuesta incluye tanto el área de Ingeniería de Producto como de Proceso y el Staff. Las respuestas representan al 92% del total de la plantilla del sector. A través de este instrumento, RIATA releva puntos esenciales de la temática mencionada, entre ellos, están las variables relacionadas a la Formación y Desarrollo personal que interesan a este trabajo y se exponen a continuación.



En la *Ilustración 33* (ver Anexos, p. 287), se observa claramente que el personal de Ingeniería tiene una mirada desfavorable respecto al acompañamiento y desarrollo que recibe por parte de su superior jerárquico. La frase que más los penaliza (81%= desfavorable+ neutro), es la que indica que cuando la persona cambia de puesto no está bien acompañado por la jerarquía inmediata (JU), lo mismo perciben respecto al área de Recursos Humanos (55%= desfavorable+ neutro). Otro aspecto que denota insatisfacción es que el personal no tiene clara las expectativas de desarrollo (62%= desfavorable+ neutro). Por último, un 61% (=desfavorable+ neutro) del personal considera que su superior directo no le ayuda a desarrollar sus competencias.

Este análisis es un complemento de gran valor para las opiniones de los JP sobre la débil instrucción, acompañamiento y desarrollo de las competencias que se fueron analizando en todo el diagnóstico. También confirma y refuerza la opinión de aquellos jefes que consideran importante brindar un acompañamiento y formación a los ingresantes hasta que se sientan adaptados al puesto y apoyados por la empresa en su desarrollo profesional.

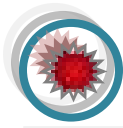


CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA

Considerando el orden en que se han desarrollado los objetivos de indagación, se exponen las conclusiones diagnósticas que buscan integrar el análisis, explicitando las fortalezas y debilidades que presenta el sector Ingeniería de RIATA Argentina S.A., con el fin de esclarecer la problemática planteada y diseñar una propuesta de solución pertinente.

Para comenzar este análisis es fundamental replantear la situación en la que se encuentra el sector Ingeniería de RIATA Argentina S.A. Se señaló que está atravesando una etapa de crecimiento tanto a nivel de cantidad de personal como de incremento de las competencias de los equipos que lo componen. Esta situación valorada por los jefes como positiva encuentra su fundamento en que desde la casa central en Francia pudieron ir descubriendo a través de los años, el potencial y el nivel de competencias que hay en los profesionales de Ingeniería de RIATA Argentina, así es que le está asignando importantes proyectos de desarrollo de vehículos que resultan motivadores para el sector y lo obliga a seguir superándose en cuanto a formación y desarrollo para alcanzar el nivel de competencias necesarias para hacer frente a los desafíos que se avecinan en los próximos meses.

La problemática que plantea la empresa es sobre la dificultad que tienen los Jóvenes Profesionales en llevar a la práctica diaria todos aquellos conceptos adquiridos en el ámbito universitario. La misma encuentra su causa en la existencia de una brecha entre las competencias que posee el joven profesional al ingresar al puesto con las competencias que el mismo requiere, puntualmente sucede en competencias conductuales y de gestión. La empresa espera que los jóvenes resuelvan cuestiones diarias, de modo simple y eficaz pero esta situación resulta particularmente compleja para aquellos jóvenes recién graduados o próximos a hacerlo que son o fueron entrenados en un ámbito, como le es propio a cualquier sistema educativo, que se presenta como homogéneo y sin sobresaltos. Puede decirse que es totalmente distinto al ámbito donde se manejan las empresas, con altibajos constantes,



donde el joven debe aportar mucho más que su conocimiento teórico y donde los criterios de evaluación no están rigurosamente delimitados.

Las competencias se tienen en cuenta en el proceso de selección de los Jóvenes Profesionales pero no se plasman en ningún informe ni descripción de puesto. En la etapa diagnóstica, se relevaron cuáles son las 5 competencias dominantes para el sector y por lo tanto, deben poseer los JP que allí ingresan. Definirlas no sólo es válido para objetivar criterios de selección sino también para fijar actividades de formación y desarrollo y la consiguiente evaluación del desempeño de cada persona.

El diagnóstico demuestra que los JP tienen valiosas competencias pero no lo suficientemente desarrolladas o no, al menos, en la orientación que precisa RIATA. Pero, ¿por qué dejarlos librados al azar una vez que ingresaron a la organización en lugar de brindarles un guía y transmitirle las herramientas básicas que lo ayuden a una rápida y mejor adaptación para comenzar a capitalizar el potencial que poseen?

Otra de las razones que causan la problemática planteada, se asocia a la débil inducción al puesto, escaso entrenamiento y tardía formación. Esto resultó ser un denominador común tanto en los jóvenes como en sus respectivos jefes. Ambos reconocen que tanto la inducción como el entrenamiento y formación inicial, son instancias claves para el desempeño futuro del JP. Hay una ausencia de acompañamiento en el trabajo diario que retrasa la adaptación y el logro de su plena autonomía. Plantean la necesidad de un guía que oriente y entrene a los JP para que afronten los desafíos de la manera menos nociva, que les plantee escenarios de acción para poder bajar la abstracción de las teorías y le permitan conocer la realidad de la empresa y la orientación que deben darle a sus competencias. Que lo orienten en el quehacer cotidiano y en las prácticas que resultan aceptables.

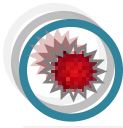
El JP firma una suerte de contrato psicológico con la empresa que inicia en el proceso de inducción y se refuerza o debilita en la experiencia diaria. Ese proceso puede devenir positivamente en un alto compromiso y satisfacción, agregando valor a cada tarea o, negativamente, como sucede cuando los jóvenes permanecen un tiempo en la organización absorben experiencia y conocimientos y luego la abandonan una oferta más atractiva.



Al 50% de los Jóvenes Profesionales les insumió entre 3 y 6 meses adaptarse al puesto, aún así la totalidad de ellos señaló que les llevaría hasta 2 años sentirse totalmente autónomos en el mismo. El tiempo de adaptación varía según las características personales de cada joven, asimismo hay un tiempo de base que a toda persona le lleva hasta que incorpora conceptos relevantes del puesto y el sector. Y el mismo se reduce cuando se les asigna un tutor que los acompañe y asista en las inquietudes que van surgiendo a diario. Eso sucedió con el 27% de los jóvenes que opinaron que su proceso de adaptación resultó “Muy satisfactorio” versus el “Satisfactorio” señalado por el resto de los jóvenes (73%) que tuvieron una adaptación más lenta y compleja debido a la ausencia de un tutor o guía, con experiencia en la función que lo orientara o evacuara sus dudas. Los jefes identifican a ciertas personas como grandes pilares y puntos fuertes de consulta, son personas con muchos años de experiencia (alrededor de 20) en la empresa que les brindan apoyo y están predispuestos a las consultas, que ayuda considerablemente en la etapa de inducción de los nuevos empleados. Surge de allí una herramienta interesante para capitalizar en la propuesta de intervención.

Hay una fuerte voluntad organizacional de hacer sobrevivir la organización, para lo cual RIATA orienta sus acciones en el incremento de la plantilla con perfiles jóvenes bajo diferentes figuras legales. Los cuales en un 90% o 95% de los casos, son integrados a la plantilla permanente. De esta forma, la empresa busca un equilibrio generacional, manteniendo su plantilla en una edad promedio, actualmente es de 37. Asimismo, las acciones implementadas se agotan en una cuestión de edad, ya que no existen planes que busquen proteger el capital intelectual del sector. La supervivencia del know-how se encuentra en riesgo, ya que no hay una transmisión de los comportamientos y saberes que resultan deseables para la empresa. Se arriba a la conclusión que esa transmisión no se realiza, a pesar que resultaría absolutamente enriquecedora tanto para los jóvenes ingresantes como para asegurar el resguardo del know-how del sector.

Respecto a las formaciones áulicas, se observa otra gran debilidad. Lo que brinda a los ingresantes son formaciones técnicas con el objetivo de prepararlos con los conocimientos



de base necesarios para su función, pero la debilidad está en que las mismas no favorecen un pasaje rápido a la acción. Además no respetan un orden de prioridad. Es decir, se despliegan en función del plan anual sin atender a las necesidades del joven en el momento puntual del ingreso.

Capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto en la ejecución de su trabajo. Un concepto afín a la capacitación es el entrenamiento. resulta indispensable entrenar a los jóvenes en las competencias deseadas por RIATA, tanto para lograr una plena adaptación al puesto, como así también para garantizar el nivel de competencias que exige RIATA Francia a la Ingeniería local para asignar proyectos futuros y que la organización siga siendo rentable.

A continuación, se hace una síntesis de las debilidades y fortalezas del sector:

➤ **Debilidades**

Generales del sector:

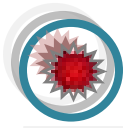
- » Brecha generacional respecto a la antigüedad en la empresa, un 60% del personal que tiene hasta 5 años de antigüedad y un 40% que tiene entre 16 y 30 años, lo que implicó una pérdida de *know-how* durante la década de crisis organizacional.

Respecto al Proceso de Selección:

- » Falta de previsión del ingreso de personal. Ingresen cuando las posiciones actuales están excedidas de trabajo.
- » En las descripciones de puestos no se registran las competencias para desempeñarse en el mismo, ni el nivel requerido.
- » En el proceso de selección no existen pautas de evaluación explícita las competencias de los postulantes.

Respecto al plan de formación:

- » La inducción del ingresante a su puesto queda librada al criterio del jefe, no existe un acompañamiento por parte del área de Recursos Humanos.



- » Un 82% de los JP cree que sus debilidades se originan en el desconocimiento de las prácticas del sector.
- » No existen actividades de entrenamiento y formación explícitas para los ingresantes.
- » Plan anual de formaciones se despliega en primer lugar, según cantidad de participantes inscriptos, en segundo lugar, se atiende a los grados de prioridad que le asignan los Jefes a cada formación de los colaboradores.
- » No existe un tiempo de instrucción. Los JP ingresan y deben desempeñarse con los conocimientos que tienen hasta que de a poco, en función del planning, van recibiendo las formaciones necesarias de base. Éstos sienten que realizan una auto-instrucción.
- » Inexistencia de formaciones que desarrollen las competencias de los JP.

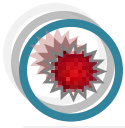
➤ **Fortalezas**

Generales del sector:

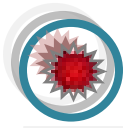
- » Incremento de la plantilla del Sector marcada por Jóvenes Profesionales.
- » Voluntad de la gerencia de afrontar proyectos futuros contando con JP formados que posean un alto nivel de competencias.
- » Personas con más de 16 años de antigüedad, altamente calificado, con experiencia y know-how del métier, que presenta alto potencial educativo.

En la Formación y desarrollo:

- » Inducción al sector mediante la actividad “Rotaciones Inter UET”.
- » Algunas áreas de Ingeniería realizan una inducción al puesto, guiada por el propio jefe o compañero de trabajo.
- » Jefes y JP conscientes que es necesaria una completa inducción y seguimiento para optimizar la adaptación al puesto y desarrollar las competencias.
- » Gerencia y Jefes conscientes de la importancia de aprovechar.



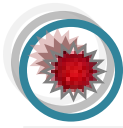
Parte V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN



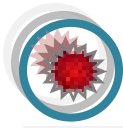
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Existe un distanciamiento entre las competencias que poseen los JP y el grado de desarrollo que exige el puesto, lo que tiene un impacto directo en los tiempos de adaptación y desempeño esperado en el corto plazo. El bajo grado de desarrollo de las competencias de los Jóvenes Profesionales, se asocia al desconocimiento que tienen los mismos sobre cómo manejarse dentro de la organización y abordar cuestiones que hacen a la práctica diaria en el puesto de trabajo. Al mismo tiempo se identifica una ausencia de entrenamiento en el puesto de trabajo, un incompleto plan de formación que sólo atiende los conocimientos teóricos y herramientas para el puesto, una ausencia de un plan de acompañamiento e instrucción por parte de la empresa para esos Jóvenes o recién graduados, que se insertan en el mundo laboral.

La necesidad de acompañamiento a los jóvenes durante los meses de adaptación al puesto y su posterior desarrollo, es una realidad totalmente consciente en los Jefes y los responsables de Recursos Humanos, aunque éstos encuentran su justificación en que la vorágine diaria les impide realizar previsiones sobre la necesidad de personal con la suficiente antelación para que cuando la persona ingrese pueda destinarse un tiempo a la formación e ir adquiriendo solidez en las prácticas antes de comenzar a trabajar a tiempo completo en las tareas del puesto. Allí también converge el hecho que los ingresantes son Jóvenes Profesionales, algunos de ellos no graduados, que poseen una elevada formación teórica y escasa o nula experiencia en la actividad. Todo esto, da como resultado una lenta adaptación al puesto que se dilata en el tiempo debido a la incertidumbre generada por el desconocimiento de la práctica en el puesto. Lo mencionado impacta en los tiempos fijados para lograr objetivos grupales, en los niveles de desempeño individual y grupal debiendo absorber sus compañeros aquella carga de trabajo que esos JP no pueden resolver por carecer del entrenamiento y los medios necesarios para afrontar las situaciones que se presentan en el área.



La situación actual refleja que la organización está desaprovechando la oportunidad de potenciar el talento que tienen los Jóvenes Profesionales que ingresa a RIATA, y al mismo tiempo de capitalizar la experiencia y know-how del personal más antiguo que se desempeña en la misma.



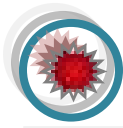
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A partir del diagnóstico realizado, y de la problemática que tiene RIATA Argentina S.A., se define una propuesta de intervención como solución posible. La misma apunta al diseño un plan de formación para jóvenes profesionales del sector Ingeniería de RIATA Argentina S.A., que se diferencia de los programas que hoy realizan muchas empresas nacionales e internacionales dirigidos a este grupo de profesionales jóvenes. El que se propone, es un tipo de plan adaptado a las necesidades que hoy presenta RIATA, según las particularidades relevadas en el diagnóstico precedente es posible diseñar un plan integral, atendiendo a los recursos disponibles y los que puede poner a disposición sin que eso conlleve una alta inversión en tiempo y dinero pero sí un fuerte compromiso organizacional.

El plan tiene como objetivo entrenar y formar a los JP en las tareas y funciones que su puesto les demanda y hacerlo a través del *desarrollo de sus competencias*, basándose en dos grandes pilares: las capacidades que ellos evidencian y la capitalización del potencial educativo de la empresa. Con este último aspecto se alcanza otro de los objetivos que busca este trabajo, *preservar el capital intelectual del sector*, asegurando la supervivencia del *savoir-faire* organizacional.

Se prevé que el plan de formación funcione en un contexto que aprende y enseña. Se parte de la idea que el ambiente organizativo no es educativamente neutro, lo que la gente aprende en la empresa se origina, sobre todo, en el mero “estar” dentro de la organización, en trabajar, en convivir y en interactuar. El éxito del plan se vincula con la relación que el mismo tiene con otras variables educativas que preexisten en la empresa. Por lo mismo se busca hacer confluir todas las actividades, instrumentos e instancias, con el fin de reducir el tiempo de capacitación formal (áulica) y hacer una eficiente utilización del contenido educativo que poseen las instancias informales que se presentan en la dinámica diaria y son aquellas donde los JP experimentan la mayor incertidumbre.

A continuación, se plantean los aspectos que orientan la propuesta de intervención:



- » Transmisión de las conductas deseables y comportamientos esperados para el sector de Ingeniería según los diferentes escenarios de acción ya conocidos por los colaboradores del sector, pero desconocidos y que devienen en frustraciones para el desempeño de los JP;
- » Entrenar en la utilización de herramientas de gestión, interiorizar en funcionamientos, procedimientos, estándares;
- » Transmisión de los conocimientos técnicos formales necesarios que son propios de la Ingeniería de RIATA;
- » Transmisión de la experiencia y know-how a los jóvenes ingresantes a cada área;
- » Asignar un tiempo exclusivo a la formación e instrucción de los JP para que ingresen al puesto con una base que resulte sólida para el sector;

Cuando se mencionan las actividades educativas que tienen lugar actualmente RIATA, se hace referencia tanto a aquellas consideradas como actividades formativas, y también, aquellas otras instancias que son potencialmente educativas.

Actividades formativas actuales:

- Inducción al sector: Rotación Inter-UET,
- Formaciones presenciales (cursos áulicos),
- Formaciones e-Learning (Métier, Transversales, Management, Integración).

Instancias informales potencialmente educativas:

- Reuniones de UET
- Reuniones con proveedores
- Reuniones transversales con otras áreas (ej.: las que se realizan con el área de Compras, Fabricación, Logística, Control de Gestión, etc.)
- Reuniones por proyectos en curso o en miras de desarrollo.
- E-Room interno: donde se almacenan presentaciones, información, procedimientos, reglas y estándares de las áreas, perímetros de acción, proyectos en curso y en desarrollo.



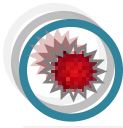
OBJETIVOS DEL PLAN DE FORMACIÓN PARA JP

Objetivo general de aplicación

Brindar formación en tiempo real, con el fin de asegurar la adaptación al puesto y el desarrollo integral de las competencias de los Jóvenes Profesionales.

Objetivos específicos

- » Conformar un plan de formación integral para los Jóvenes Profesionales ingresantes al sector Ingeniería.
- » Definir tutores capaces de formar y entrenar a los Jóvenes Profesionales
- » Fijar actividades de formación y desarrollo con el fin de lograr una efectiva adaptación persona- puesto en función de las necesidades individuales.
- » Capitalizar los recursos formativos existentes en la empresa, humanos y materiales, para desarrollar el potencial organizacional y reducir costos de formación.
- » Garantizar la continuidad organizacional a través de una gestión integral de las competencias de las personas, preservando su capital intelectual.

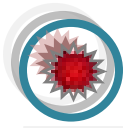


DETALLE DEL PLAN DE FORMACIÓN

El plan consiste en asignar un tutor a cada nuevo integrante al sector para que acompañe al mismo en la apropiación de las tareas del puesto y paralelamente desarrolle las competencias requeridas por el aquel. Para ello, primero deben identificarse las necesidades individuales, a través de la medición de sus competencias. Lo que permitirá establecer los objetivos, actividades, plazos, y pautas de seguimiento necesarias para alcanzarlos. Al mismo tiempo, esta actividad se complementa con los cursos áulicos y actividades de integración que actualmente se despliegan, conformando un plan integral de formación para los jóvenes profesionales que se desempeñan en el sector.

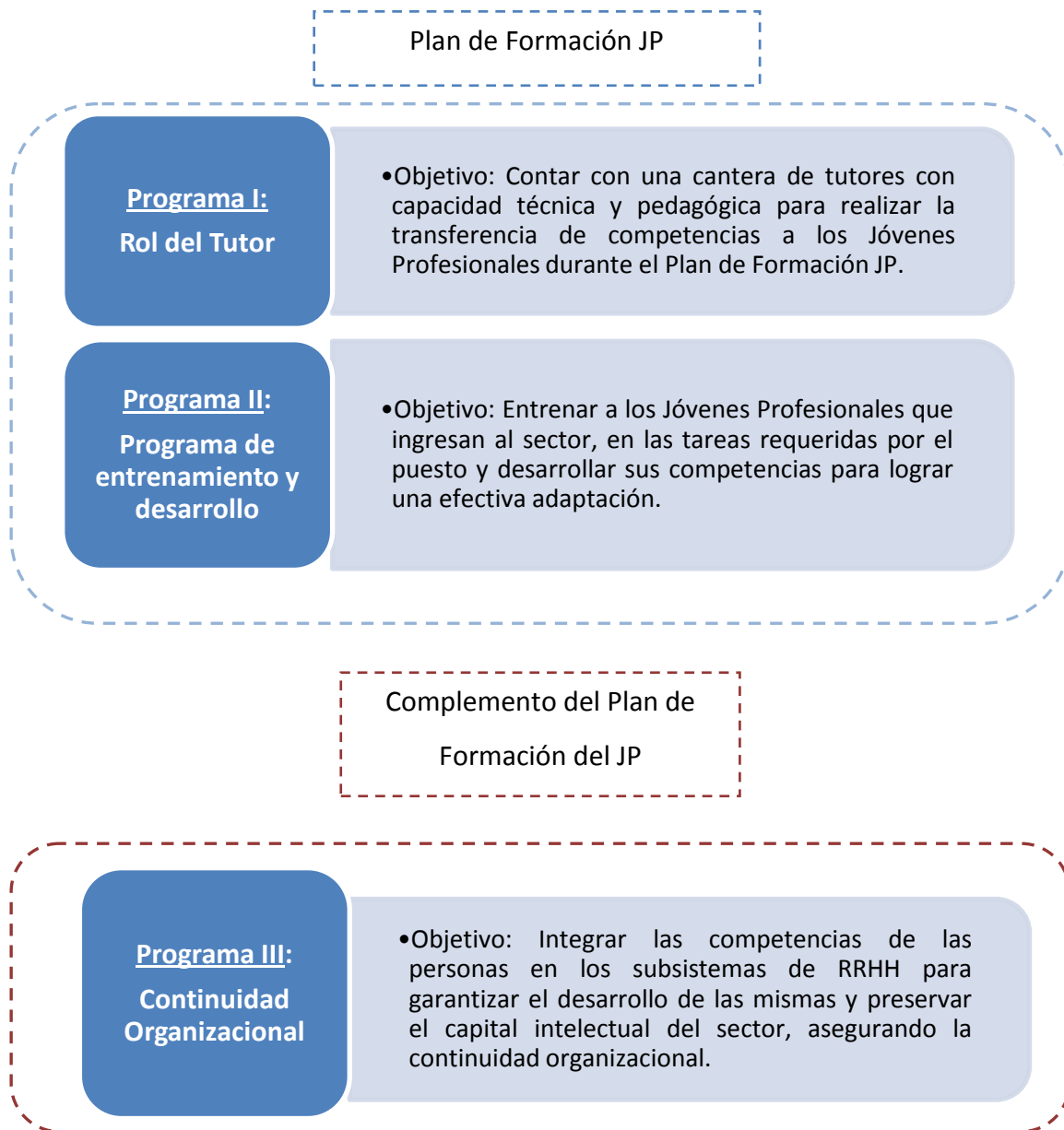
Se plantea una *formación en tiempo real*, denotando que el énfasis de los programas se centra en rescatar situaciones diarias y recursos existentes e implicar a la línea y a los expertos en el plan de formación. Para ello se contemplan los siguientes aspectos:

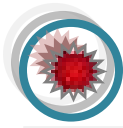
1. Implicar a la línea en el plan de formación.
2. Entrenar según la necesidad personal del ingresante para fomentar la autonomía.
3. Poner a enseñar a los expertos en los temas de cada métier.
4. Definir el perfil del tutor.
5. Generar conciencia en el sector que la educación sucede en un programa, no en un recinto.
6. Capitalizar el potencial educativo de:
 - Puestos de trabajo;
 - Redes técnicas: Los útiles colaborativos de comunicación que dispone RIATA (Campus e-Learning, e-Room, Discos compartidos, live-meetings, videos, manuales explicativos);
 - Redes Humanas (Tutores, Líderes Técnicos y Líderes Expertos, personal con vastos años de experiencia en el métier, grupos de personas afectadas directamente a los proyectos en curso, conexiones);



- De cada persona (potencial de aprendizaje: aprender a aprender, manejar reuniones, organizar sus tiempos, dar prioridades, hacer presentaciones eficaces, propiciar el planteo de inquietudes y darles coaching).

El Plan de Formación de Jóvenes Profesionales se compone por 2 programas que se detallan a continuación. Además, se sugiere un 3ro. que complementa dicha propuesta.





PROGRAMA I: ROL DE TUTOR

1. Objetivo

Contar con una cantera de tutores con capacidad técnica y pedagógica para realizar la transferencia de competencias a los Jóvenes Profesionales durante el Plan de Formación JP.

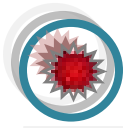
2. Destinatarios

Personal de Ingeniería con vasta experiencia en la organización y dominio en los temas específicos de cada UET (Unidad Elemental de Trabajo), en los cuales se formará a los Jóvenes Profesionales.

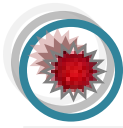
3. Acciones

Se propone un manual (ver Anexos p.289) que contemple los requisitos necesarios para desempeñarse como Tutor. Se sugiere que comprenda la definición del perfil del tutor, actividades formativas que recibirá para estar preparado para desempeñar el rol de tutor con el Joven Profesional. El manual deberá incluir:

- I. Objeto: aquí se plantea el objetivo del programa para los tutores.
- II. Alcance: delimitar las características del personal que tendrá por objeto este programa.
- III. Glosario: Incluir las definiciones de los términos utilizados en el desarrollo del programa para evitar subjetividades de los tutores y ampliar sus conocimientos sobre el rol que adoptarán.
- IV. Planificación y Despliegue: especificar los pasos de las actividades a seguir y los plazos previstos.
 - i. Definición del Perfil del Tutor: requisitos que deberá cumplir el tutor.
 - ii. Definición del Rol: lo que se espera del Tutor en su rol.



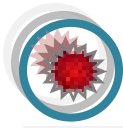
- iii. Planificación de actividades: incluye formaciones presenciales, e-learning y autodesarrollo dirigido (actividades para realizar extra-laboralmente).
 - iv. Realización de actividades: las formaciones presenciales deben realizarse dentro de un plazo no mayor a 6 meses. Deben preverse con suficiente anticipación para que se culminen antes del ingreso de sus aprendices. Las formaciones e-learning y el autodesarrollo no tienen un plazo determinado, ya que se considera que el Tutor debe continuar instruyéndose mientras permanezca como Tutor.
 - v. Seguimiento: encuentros semestrales a modo de Foros de discusión para compartir sus prácticas y experiencia en el Rol.
- V. Consideraciones generales: Aquí Recursos Humanos puede realizar aclaraciones sobre conceptos que se tratarán en el manual y es preciso que no existan ambigüedades al respecto. Así mismo puede explicitar las excepciones que considerará en los perfiles de los tutores ya que puede haber casos que no cumplan con todos los requisitos pero sea necesario que esa persona adquiera las competencias del Tutor en su UE, otros aspectos a considerar en las actividades a realizar, entre otras.
- VI. Documentos asociados:
Se recomienda incluir los documentos y formularios siguientes:
- Documentos: Perfil del Joven Profesional, Fichas técnicas de las formaciones de deberá recibir, Fichas de Formaciones e-learning de Management disponibles, Actividades de Autodesarrollo.
 - Formularios: Registro de actividades de formación, Evaluación Post Formación.



4. Responsables

En función de la naturaleza del programa, se sugiere que las responsabilidades se delimiten de la siguiente manera:

- Responsable de Recursos Humanos:
 - » Revisar y ajustar el Programa antes de implementarlo.
 - » Revisar el perfil del Tutor
 - » Revisar, ajustar y proponer las actividades necesarias para que los tutores desarrollen las competencias que les permitan desempeñar exitosamente el rol.
- Responsable de Formación Ingeniería:
 - » Participar de la definición de las actividades necesarias para que los tutores desarrollen las competencias que les permitan desempeñar exitosamente el rol.
 - » Asegurar el despliegue de las actividades y medir el éxito del programa.
 - » Definir planes de acción en función de los resultados anteriores.
 - » Llevar un inventario de tutores del sector.
- Jefe de UET:
 - » Identificar los potenciales tutores de su UET.
 - » Asegurar la participación del tutor designado en las actividades previstas en el programa.
 - » Auditar el desempeño del tutor en el rol.
- Tutor:
 - » Conocer el manual.
 - » Cumplir con los requisitos del perfil.
 - » Participar activamente de las actividades formativas para su óptimo desempeño en la función.
 - » Dar retroalimentación del programa a su Jefe de UET.

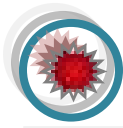


5. Evaluación del impacto

Se recomienda que inmediatamente después de la participación en cada una de las formaciones previstas, se realice una evaluación “en caliente” *Evaluación Post Formación*, para relevar la satisfacción con cada una de ellas. Posteriormente, pueden llevarse a cabo reuniones con los tutores con el fin de tener una retroalimentación sobre la adecuación de las actividades previstas con los objetivos del programa, las sugerencias de mejora y los planes de acción a implementar.

En dichas reuniones, se recomienda que se prevea una orden del día a tratar y se fije la frecuencia, participantes y responsables de la misma.

- Responsable: Responsable de Recursos Humanos.
- Participantes: Tutores, sus respectivos Jefes de UET y Responsable de Formación Ingeniería.
- Frecuencia: Semestral o según lo planteado en los planes de acción que de ellas surjan.
- Tema: Se sugiere plantear temas asociados a la satisfacción con las actividades previstas en el programa, planteo de las necesidades de entrenamiento y formación de los tutores que partan de la experiencia adquirida durante el desarrollo de la tutoría con los Jóvenes Profesionales, lluvias de ideas sobre actividades de autodesarrollo para los Tutores fuera del ámbito laboral. Pueden ser encuentros a modo de Foros de discusión para compartir sus prácticas y experiencia en el Rol.
- Resultados: Se recomienda que al finalizar cada reunión, se confeccione una minuta con los temas planteados, ideas, propuestas y se fije un plan de acción con los responsables y plazos, para mejorar o corregir la situación inicial.



6. Recursos

Se listan a continuación los recursos que RIATA debe disponer para desplegar este programa:

- Humanos: personal de Recursos Humanos que tengan conocimientos sobre el perfil que debe tener el tutor y las actividades que deberían realizar. Al mismo tiempo, la empresa debe disponer de formadores internos o externos aptos para dictar las formaciones pedagógicas previstas para los Tutores. Asimismo deberá contar con Tutores dispuestos a participar.
- Políticos: tener en cuenta los criterios planteados en la política de formación de RIATA.
- Económicos: Para el cálculo de los costos del Programa I: “Rol del Tutor”, deben considerarse los siguientes aspectos:
 - Se sugiere que antes de la efectiva aplicación del mismo, el Responsable de RRHH realice una *Revisión y Ajustes (*)* del mismo. Para calcular el valor que insumirá la tarea, se parte de la remuneración del Responsable de RRHH, calculada aproximadamente en \$15000, el valor de su hora de trabajo sería \$62,5 multiplicada por la cantidad de horas dedicadas, se obtiene el valor de la tarea. El símbolo: *, hace referencia a que el costo se calcula por única vez.
 - Para el siguiente punto: *Formaciones presenciales* se sugiere la contratación de un formador externo que dicte las mismas, ya que actualmente, no hay formadores internos que tengan dominio de la temática. Para el cálculo de este punto, se considera el valor de la hora/formación del Consultor, se calcula en \$300 multiplicada por la cantidad de horas a dictar en las 7 formaciones (Duración total: 84 horas). Este costo se imputará una vez al año, ya que esa es la frecuencia establecida para el programa que permite formar hasta 15 Tutores a la vez.

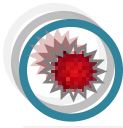


- Respecto a las *Formaciones e-Learning*, se encuentran ya disponibles en la empresa, lo que no genera ningún costo adicional, sólo es necesario que el Responsable de Formación Ingeniería (RFI) las cargue al Campus on-Line de cada Tutor.
- Respecto al *Autodesarrollo dirigido*, son ideas planteadas para que cada Tutor la realice de manera extralaboral, por lo cual no reviste costos.

Se concluye que esta actividad tendrá un costo total de \$25700, la primera vez que se aplique (ya que incluye la Revisión y ajuste inicial) y, las sucesivas aplicaciones serán de **\$25200** por año que se dicte el programa de referencia. Cabe recordar que se formará a 15 Tutores por año; lo que sería un costo individual de \$1680 si se quiere valorar el monto total de las 7 formaciones por Tutor.

Actividad	Monto	Horas	Responsable
Programa I: Rol del Tutor			
Revisión y Ajuste*	\$500	8	RRHH
Formaciones presenciales	\$25200	84	Consultor Ext.
Formaciones e-Learning disponibles	\$0	0	RFI
Autodesarrollo dirigido (extra laboral)	\$0	0	Tutor
Total	\$25700	100	

- Materiales: considerar los materiales que serán necesarios para desplegar el programa, como puede ser para el caso de las formaciones que recibirán los tutores: una sala de formación, pantalla, proyector, PC, rotafolio, manuales con el contenido de la formación en formato papel o archivo para pasar vía mail (según la formación).



PROGRAMA II: “PLAN ED: Entrenamiento y Desarrollo”

1. Objetivo

Entrenar a los Jóvenes Profesionales que ingresan al sector, en las tareas requeridas por el puesto y desarrollar sus competencias para lograr una efectiva adaptación.

2. Destinatarios

Todos los Jóvenes Profesionales que ingresan a Ingeniería RIATA. Aunque no es taxativo, ya que puede realizarlo todo nuevo colaborador que ingrese al sector, siempre que su Jerarquía lo considere y adapte a las necesidades puntuales del caso.

3. Acciones

Se propone construir un plan (ver Anexos p.297) que contempla actividades tanto formativas como de entrenamiento y desarrollo para cada Joven Profesional que ingrese al sector de Ingeniería. Consiste que cada JP esté acompañado por un tutor asignado al momento del ingreso del mismo. Se sugiere que las acciones que componen el plan sean coordinadas por el área de Ingeniería para asegurar un correcto funcionamiento del programa con el resto de las actividades formativas.

- I. Objeto: Define el propósito del plan para los participantes del programa.
- II. Alcance: Delimita el perfil de los destinatarios del programa.
- III. Glosario: incluye las definiciones de los términos utilizados para evitar subjetividades de los participantes y ampliar sus conocimientos sobre el rol que adoptarán.
- IV. Planificación y Despliegue:

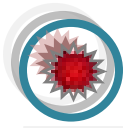
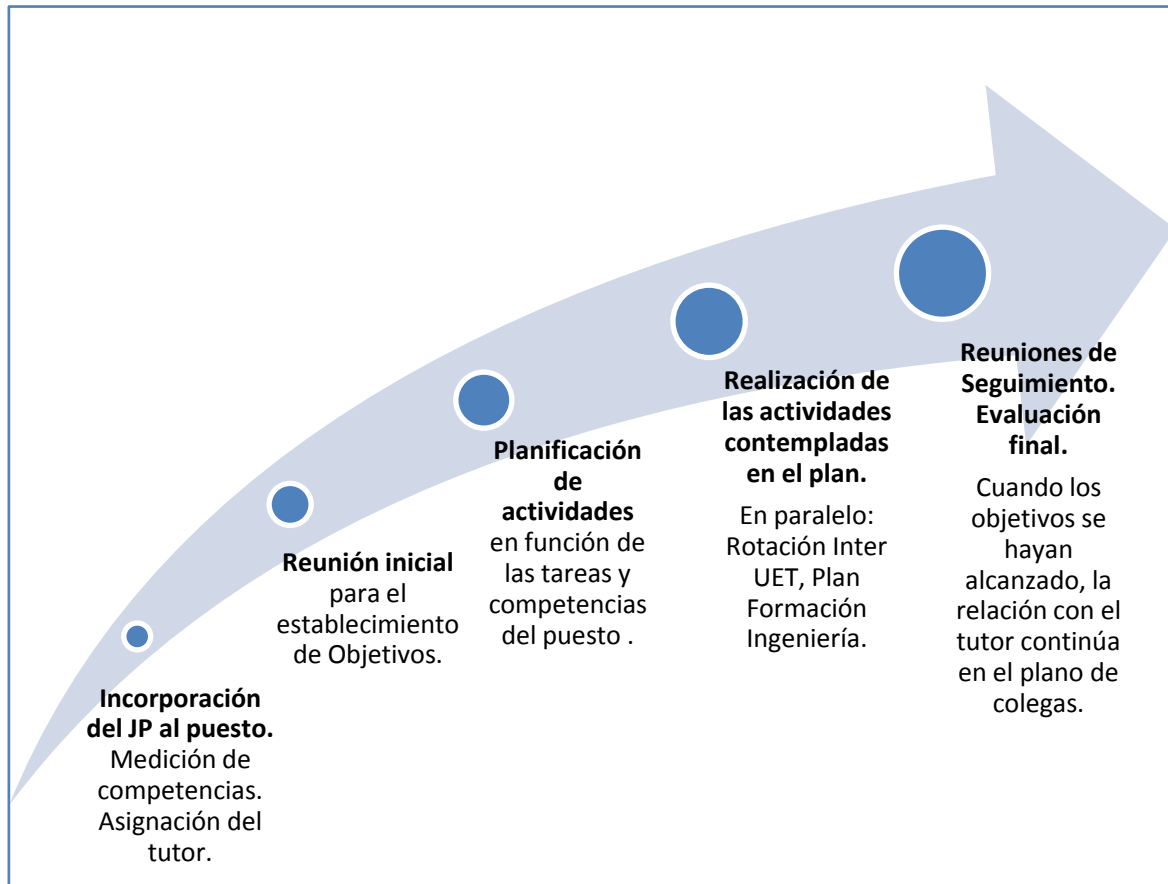
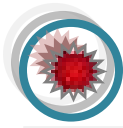


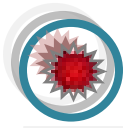
Ilustración 6: Plan de formación para un JP (Creada por el autor)



- i. Nivel de competencias del JP: se relevan aquellas competencias necesarias para el puesto, se hace durante el proceso de selección por RRHH, se informa a los JU mediante el *Informe de Selección*.
- ii. Inducción Puesto de Trabajo: el JU hace la presentación del equipo y sector durante el primer día de trabajo del JP.
- iii. Armado de pares: El JU decide define el Tutor que acompañará al JP.
- iv. Reunión inicial: Participan el Tutor, el JP y el Jefe. Informa a los JP sobre el contenido del programa, qué se espera de él, qué puede esperar él del programa. Se establecen los objetivos. El registro lo efectúa el JU en los Puntos 1 y 2 del Formulario *Apertura ED*.



- v. Planificación de actividades: ajustadas a las necesidades individuales respecto a lo contemplado en la descripción del puesto de trabajo. El registro lo efectúa el JU en los Puntos 3 y 4 del Formulario *Apertura ED*
 - vi. Realización del Plan: en concordancia con el Plan de Formación de Ingeniería ya disponible y la actividad de integración: Rotación Inter-UET. Se recomienda que el JP lleve un *Cuaderno de Bitácora* para registrar aspectos e información relevante de la Tutoría.
 - vii. Seguimiento: Reuniones mensuales donde participan el Tutor, el JP, el Jefe y, el RFI, quien se encarga de hacer el registro correspondiente. El registro lo efectúa el RFI en el Formulario *Cuadro de Seguimiento del Plan ED*.
 - viii. Evaluación final: Participan el Tutor, el JP y el Jefe, en esta instancia se evalúan los resultados del Plan ED y la satisfacción del JP al respecto. El registro lo efectúa el JU en el Formulario *Balance ED*.
- V. Consideraciones generales: aquí Recursos Humanos puede realizar aclaraciones sobre conceptos que se tratarán en el manual y es preciso que no existan ambigüedades al respecto. Así mismo puede explicitar las excepciones que considerará en los perfiles de los tutores, aspectos a considerar en las actividades a realizar, entre otras.
- VI. Documentos asociados: se recomienda incluir los siguientes documentos y formularios asociados:
- Documentos: Política de Formación de RIAT, Plan de Formación Ingeniería, Perfil del Joven Profesional, Programa: *Rol del Tutor*.
 - Formularios: Descripción de Puesto, Evaluación Post Ingreso, Apertura ED, Balance ED, Registro de Actividades de Formación, Evaluación Post Formación.



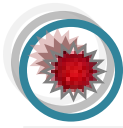
4. Responsables

En función de la naturaleza del programa, se sugiere que las responsabilidades se delimiten de la siguiente manera:

- Responsable de Recursos Humanos:
 - » Revisar y ajustar el Programa antes de implementarlo.
 - » Medir las competencias del JP durante el Proceso de Selección.
- Responsable de Formación Ingeniería:
 - » Coordinar el programa desde que el JP ingresa al puesto.
 - » Asegurar que se realice la reunión inicial y los sucesivos encuentros.
 - » Llevar el Cuadro de Seguimiento del Plan.
- Jefe de UET:
 - » Asignar los pares: Tutor-JP.
 - » Establecer los objetivos de formación y desarrollo (Completar Apertura ED).
 - » Definir junto con el Tutor, las actividades a realizar.
 - » Evaluar los resultados (Completar Balance ED).
- Tutor:
 - » Conocer el resultado de la medición de competencias.
 - » Definir junto con el JU, las actividades a realizar.
 - » Entrenar y ayudar a desarrollar las competencias de los JP.
- JP:
 - » Participar activamente en la realización del Plan.

5. Evaluación del impacto

El impacto de este programa será medido progresivamente en las reuniones de seguimiento, donde tanto los JP, como los Tutores y su respectivo JU, pueden exponer sus comentarios sobre el transcurso y evolución del mismo, los que quedan registrados en el *Cuadro de Seguimiento del Plan ED*.

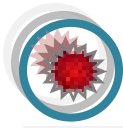


Otro formulario que permite medir el impacto del programa es el *Balance ED* que, al igual que el anterior, rescata las opiniones de las personas implicadas. Aunque en el Balance, se analiza el resultado final del Plan.

6. Recursos

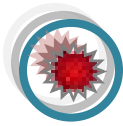
Se listan a continuación los recursos que RIATA debe disponer para desplegar este programa:

- Humanos: es necesario contar con RRHH que mida el nivel de competencias con la que ingresan los JP, con Tutores que hayan completado el Programa I: “Rol de Tutor”, con el JU que evalúe el desarrollo y mida los resultados, con el JP que mantenga una participación activa en el Plan y con el RFI que realice el seguimiento del mismo.
- Políticos: tener en cuenta los criterios planteados en la política de formación de RIATA e incluir el programa en el plan de formación del sector de Ingeniería puntualmente.
- Económicos: Para el cálculo de los costos del Programa II: “Plan ED”, deben considerarse los siguientes aspectos:
 - Se sugiere que antes de la efectiva aplicación del mismo, el Responsable de RRHH realice una *Revisión y Ajustes (*)* del mismo. Para calcular el valor que insumirá la tarea, se parte de la remuneración del Responsable de RRHH, calculada aproximadamente en \$15000, el valor de su hora de trabajo sería \$62,5 multiplicada por la cantidad de horas dedicadas, se obtiene el valor de la tarea. El símbolo: *, hace referencia a que el costo se calcula por única vez.
 - Respecto al *Informe de selección*, se considera que al Responsable de RRHH, le insumirá aproximadamente una hora plasmar en dicho Informe el nivel de competencias del postulante evaluado durante el proceso de selección.



- Respecto a la *Reunión inicial y Armado de pares*, están a cargo del JU. Las horas que dedica el JU a este Plan, no se considera un costo extra, ya que en la carga de actividad laboral del mismo se contempla un porcentaje de su tiempo a las tareas propias de management y en este plan, su rol está comprendido en ese concepto.
- En las 3 líneas siguientes: *Planificación de Actividades, Realización del Plan y Seguimiento*, para obtener el monto, se parte de la remuneración de los Tutores (según el perfil definido, ocupan puestos de Líder Técnico y Líder Experto) calculada aproximadamente en \$8000,00; por lo tanto, el valor de su hora de trabajo se estima en \$34 que multiplicada por la cantidad de horas previstas para ese ítem, da como resultado el costo que implica para la empresa que el Tutor dedique esas horas a la tarea de Tutoría. Respecto al JU, que participa de la planificación y seguimiento, tal como se explicó en el punto anterior, no implica costos agregados.

A modo de aclaración: en algunos programas de este tipo, la tarea del Tutor, no reviste un costo extra para la empresa, ya que no se le paga ningún adicional a por tener ese rol. En el presente trabajo, se considera que el Tutor, además de cumplir con sus tareas asignadas, tiene que dedicar horas de su jornada a la atención y entrenamiento del JP, lo que requiere tiempo y dedicación, motivación y reconocimiento por parte de la empresa. Por esto, se sugiere que el monto que se calcula a continuación, revista una compensación extraordinaria para el Tutor, tanto porque esa tarea no está contemplada en su descripción de puesto, por ende no está incluida en su remuneración ordinaria, así como porque la empresa debe reconocer de alguna manera que valora el Rol que él cumple de formar a los nuevos colaboradores, transmitirle la experiencia haciendo sobrevivir el *savoir faire*.



El monto que la empresa debería considerar para cada Tutor es, en la primera implementación (que incluye el monto de la revisión y ajuste), \$5788,50, en las sucesivas implementaciones de este programa, el costo se reduce a \$4788,50 al año por Tutor que realice un Plan ED para un JP.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN: PLAN DE FORMACIÓN PARA JP			
Actividad	Monto	Horas	Responsable
Programa II: Plan Entrenamiento y Desarrollo			
Revisión y Ajuste *	\$1000	16	RRHH
Informe de Selección (Nivel de Competencias)	\$62,50	1	RRHH
Inducción al puesto	\$0	8	JU
Armado de Pares	\$0	1	JU
Reunión Inicial (Costo hs Tutor)	\$68	2	JU/Tutor
Planificación de las Actividades (Costo hs Tutor)	\$136	4	JU/Tutor
Realización del Plan (12 meses) (Costo hs Tutor)	\$4080	120	Tutor
-Primeros 3 meses: 5hs/semana (5h*4s*3m)	\$2040	60	
-Siguietes 3 meses: 3hs/semana (3h*4s*3m)	\$1224	36	
-Últimos 6 meses: 1hs/semana (1h*4s*6m)	\$816	24	
Seguimiento (11 encuentros/año)(Costo hs Tutor)	\$374	11	JU/Tutor
Evaluación Final (Costo hs Tutor)	\$68	2	JU/Tutor
Total	\$5788,50	165	

- Materiales: considerar el materiales que serán necesarios para desplegar el programa, como puede ser para el caso de las formaciones que recibirán los tutores: una sala de formación, pantalla, proyector, PC, rotafolio, manuales con el contenido de la formación en formato papel o archivo para pasar vía mail (según la formación).



PROGRAMA III: “CONTINUIDAD ORGANIZACIONAL”

1. Objetivo

Integrar las competencias de las personas en los subsistemas de RRHH para garantizar el desarrollo de las mismas y preservar el capital intelectual del sector, asegurando la continuidad organizacional.

2. Destinatarios

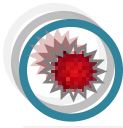
Todo nuevo colaborador que ingrese a RIATA Argentina.

3. Acciones

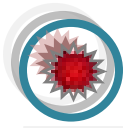
El objetivo de trabajar en pos de la gestión del talento y cuidado del capital intelectual, a través de programas de desarrollo, requiere planificación y objetivos claros. Se recomienda definir las competencias dominantes de los puestos desde una etapa temprana dentro de los subsistemas de RRHH y alinear los restantes para una eficiente integración:

Ilustración 7: Subsistemas de Recursos Humanos (Creada por el autor)





- I. Definir los *Perfiles y Descripciones de puestos* por competencias. Se sugiere incorporar en el apartado “Habilidades” de dicho formulario, las competencias y el nivel de desarrollo que deberá poseer el futuro ocupante del puesto.
- II. Formalizar dentro del *Proceso de Selección*, la confección de un informe que contenga el nivel de competencias exigidas por el puesto que posee el postulante. La evaluación de las mismas, queda a cargo del profesional responsable del examen psicotécnico. Dicho informe servirá de input a los fines de planificar las actividades de formación y desarrollo.
- III. Medir las capacidades (conocimientos y competencias) del personal existente, con el fin de diseñar programas de *Desarrollo* ajustados a las necesidades individuales. Asimismo esta información servirá de base para orientar decisiones referidas a los Diagramas de reemplazo y Planes de sucesión.
- IV. Diseñar los planes de *Formación* y otras actividades formativas del personal existente, en función de las brechas identificadas entre el nivel de competencias y conocimientos existentes y los niveles deseados. Ello permitirá mejorar la actuación de las personas en su puesto de trabajo actual y, eventualmente, del que ocuparán en el futuro. De esta forma, las capacitaciones dejarán de ser un “gasto” y comenzarán a formar parte de la estrategia organizacional, al mismo tiempo que las personas participarán activamente de las actividades ya las que contribuirán a su plan de carrera.
- V. Incluir en las *Evaluaciones de desempeño* actuales (que son por objetivos), las competencias que se evalúan en el puesto y el nivel que el ocupante alcanzó. Registrar claramente qué se evalúa y cómo, será un excelente motivador para los colaboradores.
- VI. Considerar el nivel de desarrollo de las competencias evaluadas y asociarlo a la *Remuneración y Beneficios*, será una evidencia que la empresa cuida la equidad interna y respecto al mercado.



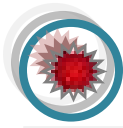
4. Responsables

En función de la naturaleza del programa, se sugiere que las responsabilidades se delimiten de la siguiente manera:

- Responsable de Recursos Humanos:
 - » Revisar y ajustar cada una
 - » Definir los perfiles y descripciones de puestos por competencias.
 - » Medir las competencias del postulante durante el Proceso de Selección.
 - » Diseñar programas de desarrollo ajustados a las necesidades individuales.
 - » Dar apoyo a los JU en el diseño de los planes de *Formación* (aspecto conductual), en función de las brechas identificadas entre el nivel de competencias y conocimientos existentes y los niveles deseados.
 - » Incluir en las evaluaciones de desempeño actuales, las competencias que se evalúan en el puesto.
 - » Considerar el nivel de desarrollo de las competencias evaluadas y asociarlo a la Remuneración y Beneficios.
- Jefe de UET:
 - » Medir las capacidades (conocimientos y competencias) del personal existente.
 - » Diseñar los planes de *Formación* (aspecto técnico) del personal, en función de las brechas identificadas entre el nivel de competencias y conocimientos existentes y los niveles deseados. Con apoyo de Recursos Humanos para las formaciones conductuales.

5. Evaluación del impacto

El impacto de este programa será medido a través de reuniones que llevará a cabo el Responsable de Recursos Humanos con las jerarquías (JU), donde se relevará la eficacia de



las acciones incorporadas en cada subsistema de RRHH respecto a la consideración del nivel de competencias de los colaboradores y el consiguiente desarrollo de las mismas. El objetivo puntualmente se enfoca en que los JU manifiesten si efectivamente observan un desarrollo de las competencias de sus colaboradores y una mejora en su desempeño. Estas opiniones estarán avaladas objetivamente por las evaluaciones de desempeño de sus equipos.

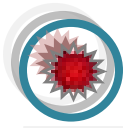
Para conocer el impacto de este programa en la opinión de los propios colaboradores, se puede aprovechar la instancia de Entrevista Individual (evaluación de desempeño) donde participan ellos y su jerarquía. Donde éste último podrá consultarle sobre el grado de satisfacción con la gestión que la empresa hace del desempeño individual. Estos comentarios quedarán plasmados en la Entrevista y servirán de input en las reuniones de la Jerarquía con Recursos Humanos.

El resultado de las reuniones entre Recursos Humanos y las Jerarquías de los colaboradores, se plasmará en planes de acción para realizar ajustes, en caso que sea necesario.

6. Recursos

Se listan a continuación los recursos que RIATA debe disponer para desplegar este programa:

- Humanos: es necesario contar con personal de Recursos Humanos que esté implicado en el proceso de selección, con un profesional responsable de efectuar el examen psicotécnico, con los JU para que realicen las evaluaciones y planes necesarios del personal que tienen a su cargo.
- Políticos: tener en cuenta cada una de las políticas de la empresa asociadas a los subsistemas de Recursos Humanos.
- Económicos: se calcula el valor hora que implica la Revisión y Ajuste de las Políticas de la empresa referida a las actividades allí mencionadas; no contempla la efectiva modificación de las descripciones y planes individuales ya existentes.



Actividad	Monto	Horas	Responsable
Programa III: Continuidad Organizacional			
Revisión y Ajuste Descripciones de Puestos*	\$1250	20	RRHH
Revisión y Ajuste Proceso de Selección*	\$1250	20	RRHH
Revisión y Ajuste Planes de Desarrollo y Sucesión	\$1250	20	RRHH
Revisión y Ajuste Planes de Formación*	\$1250	20	RRHH
Revisión y Ajuste Evaluación de Desempeño*	\$1250	20	RRHH
Revisión y Ajuste Remuneraciones y Beneficios*	\$1250	20	RRHH
Total	\$7500	120	

- Materiales: considerar el material soporte como: manuales, formularios, PC, etc.

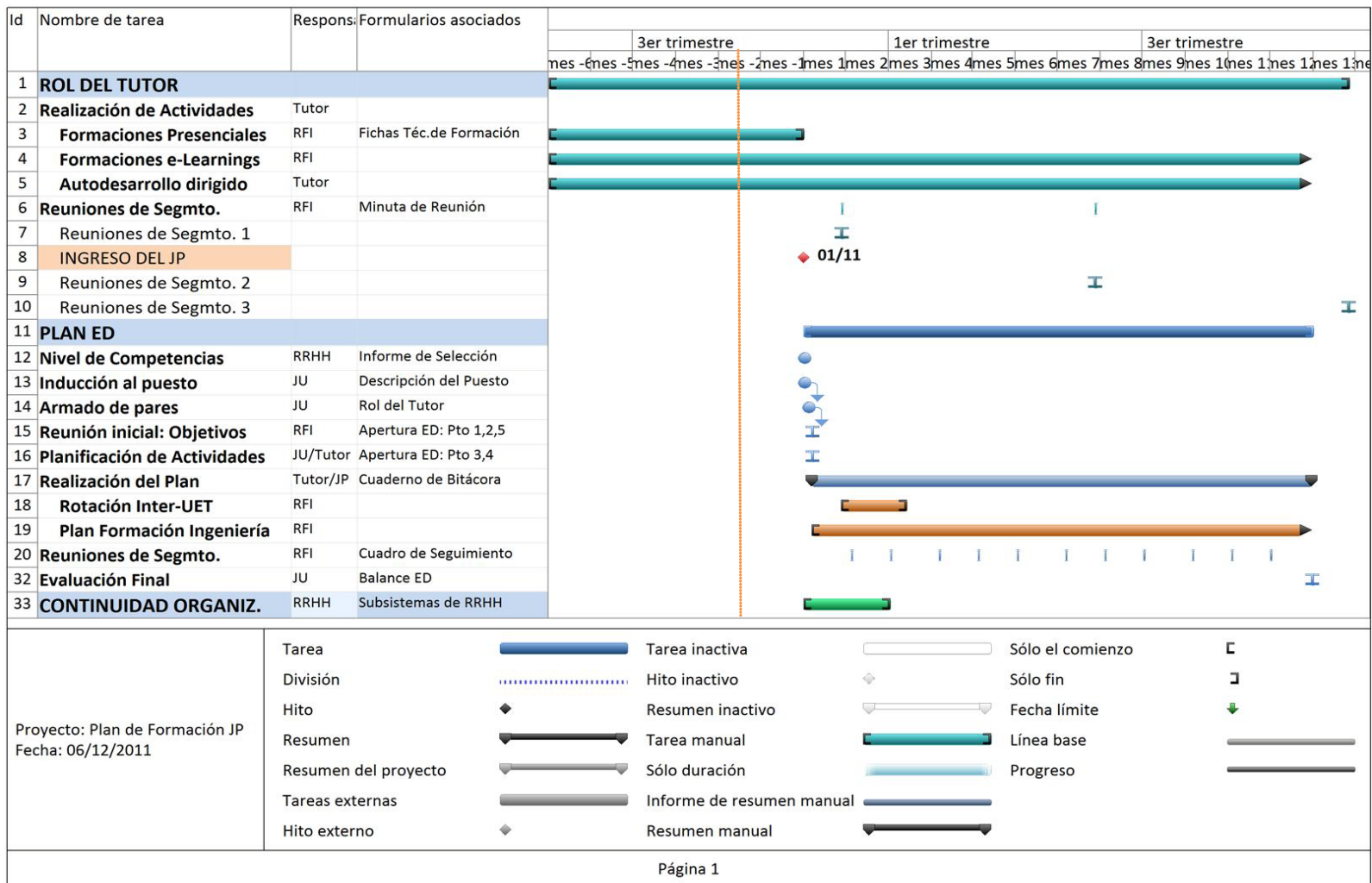
7. Plan de acción:

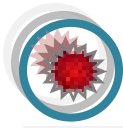
Como esta propuesta apunta sólo a la revisión y ajuste de los subsistemas de Recursos Humanos, en el plan de acción se consideran las horas que esta tarea insumirá al Responsable de Recursos Humanos. Se calculan que las 120 horas previstas serán distribuidas a lo largo de 2 meses.



PLAN DE ACCIÓN

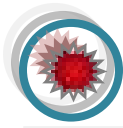
Gantt de implementación de las propuestas



**PRESUPUESTOS****Presupuesto del Plan de Formación para Jóvenes Profesionales**

A continuación se presenta una tabla en la cual se indican los costos que hacen al total de los honorarios profesionales, discriminados por actividad realizada, para calcular de esta forma el costo total del plan de formación desarrollado en este trabajo. El valor hora utilizado es de \$150,00. Estos costos se presentarán una única vez.

HONORARIOS PROFESIONALES			
Actividad	Monto	Horas	Aclaración
Diagnóstico			
Confección de instrumentos	\$1050	7	
Investigación diagnóstica	\$3750	25	
Desarrollo diagnóstico	\$4500	30	
Subtotal	\$9300	62	
Propuesta de Intervención			
Programa I: Rol del Tutor	\$1800	12	
Programa II: Plan ED	\$2400	16	
Programa III: Continuidad Organizacional	\$750	5	
Subtotal	\$4950	33	
Anexos			
Fichas Técnicas: Formaciones del Tutor (7)	\$600	4	
Apertura ED	\$450	3	
Balance ED	\$450	3	
Cuadro de Seguimiento del Plan ED	\$150	1	
Subtotal	\$1650	11	
TOTAL GENERAL	\$15900	106	



Presupuesto de implementación del Plan de Formación para Jóvenes Profesionales

A continuación se detallan los costos en los que debe incurrir la empresa para implementar el plan de formación propuesto. Antes de hacerlo, se sugiere que realice las revisiones y ajustes que crea necesaria en cada uno de los 3 programas lo integran. Es por esto, que en la 1ra línea de aquéllos, se calcula las horas que insumirá la tarea que estaría a cargo del Responsable de RRHH. Se parte de su remuneración estimada en \$15000; en base a la misma, se deduce el valor de su hora de trabajo y se multiplica por la cantidad de horas que lleva la tarea, de ello resulta el costo de la misma. Este concepto es expresado como: *Revisión y Ajustes (*)*, se repite en los 3 programas y hace referencia a que se calcula por única vez.

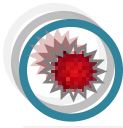
Para el cálculo de los costos del Programa I: “Rol del Tutor”, se considera el valor de la hora/formación del Consultor Externo que será necesario contratar para dictar las 7 formaciones presenciales a los Tutores (Duración total de formaciones a dictar: 84 horas). Los honorarios profesionales del Consultor se calculan en \$300 la hora. Respecto a las formaciones e-Learning, ya se encuentran disponibles en la empresa, sólo es necesario que el Responsable de Formación Ingeniería (RFI) las cargue al Campus On-Line de cada Tutor. Este programa se desplegará 1 vez por año.

Para el cálculo de los costos del Programa II: Plan ED “Entrenamiento y Desarrollo”, se parte de la remuneración de los Tutores (que, según el perfil definido en el manual Rol del Tutor, ocupan puestos de Líder Técnico y Líder Experto) que se calcula aproximadamente en \$8000,00; en base a la misma, se calcula el valor de su hora de trabajo y permite estimar el costo para la empresa de dedicarle cierta cantidad de horas de esa persona a la tarea de Tutoría. Se sugiere que ese monto revista una compensación extraordinaria para el Tutor, ya que esa tarea no está contemplada en su descripción de puesto y por lo tanto, no está incluida en su remuneración ordinaria. Las horas que dedica el JU a este Plan, no se considera un costo extra, ya que en la carga de actividad laboral del mismo se contempla un porcentaje de su tiempo a las tareas propias de management y en este plan, su rol está comprendido en ese concepto.



Para el cálculo de los costos del Programa III: “Continuidad Organizacional”, se calcula el valor hora que implica la *Revisión y Ajuste (*)* de las Políticas de la empresa referida a las actividades allí mencionadas; no contempla la efectiva modificación de las descripciones y planes individuales ya existentes, que es finalmente el objetivo de este programa puntual.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN: PLAN DE FORMACIÓN PARA JP			
Actividad	Monto	Horas	Responsable
Programa I: Rol del Tutor			
<i>Revisión y Ajuste*</i>	\$500	8	RRHH
Formaciones presenciales	\$25200	84	Consultor Ext.
Formaciones e-Learning disponibles	\$0	0	RFI
Autodesarrollo dirigido (extra laboral)	\$0	0	Tutor
Subtotal	\$25700	100	
Programa II: Plan Entrenamiento y Desarrollo			
<i>Revisión y Ajuste *</i>	\$1000	16	RRHH
Informe de Selección (Nivel de Competencias)	\$62,50	1	RRHH
Inducción al puesto	\$0	8	JU
Armado de Pares	\$0	1	JU
Reunión Inicial (Costo hs Tutor)	\$68	2	JU/Tutor
Planificación de las Actividades (Costo hs Tutor)	\$136	4	JU/Tutor
Realización del Plan (12 meses) (Costo hs Tutor)	\$4080	120	Tutor
-Primeros 3 meses: 5hs/semana (5h*4s*3m)	\$2040	60	
-Sigüientes 3 meses: 3hs/semana (3h*4s*3m)	\$1224	36	
-Últimos 6 meses: 1hs/semana (1h*4s*6m)	\$816	24	
Seguimiento (11 encuentros/año)(Costo hs Tutor)	\$374	11	JU/Tutor
Evaluación Final (Costo hs Tutor)	\$68	2	JU/Tutor
Subtotal	\$5788,50	165	



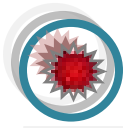
Programa III: Continuidad Organizacional			
<i>Revisión y Ajuste Descripciones de Puestos*</i>	\$1250	20	RRHH
<i>Revisión y Ajuste Proceso de Selección*</i>	\$1250	20	RRHH
<i>Revisión y Ajuste Planes de Desarrollo y Sucesión</i>	\$1250	20	RRHH
<i>Revisión y Ajuste Planes de Formación*</i>	\$1250	20	RRHH
<i>Revisión y Ajuste Evaluación de Desempeño*</i>	\$1250	20	RRHH
<i>Revisión y Ajuste Remuneraciones y Beneficios*</i>	\$1250	20	RRHH
Subtotal	\$7500	120	
TOTAL GENERAL	\$38988,50	385	

RETORNO DE INVERSIÓN (ROI)

A los fines de calcular el retorno de inversión que tendrá RIATA luego de aplicar el Plan de Formación para JP, se considera pertinente considerar los costos asociados al tiempo de adaptación y de logro de plena autonomía en el puesto, para luego poder determinar el costo en el que incurre la empresa actualmente en cada proceso de adaptación. Para ello se tienen en cuenta los porcentajes relevados en las encuestas.

La Inversión inicial, incluye aquellos montos que se calculan por única vez, suman el total de:

Actividad	Monto Parcial	Monto Total
Presupuesto de los Honorarios Profesionales	\$15900	\$24900
Revisión y Ajuste Programa I	\$500	
Revisión y Ajuste Programa II	\$1000	
Revisión y Ajuste Programa II	\$7500	



La implementación del Plan, implica una inversión por cada Joven Profesional de:

Actividad	Monto parcial	Monto Total/año
Programa I (Incluye 15 Tutores => \$25200/15)	\$1680	\$26988.5
Programa II	\$4788,50	
Programa III	\$0	
70% de adaptabilidad promedio al puesto en términos de salario	20520	

En la tabla precedente cabe aclarar que:

En el Programa I, se pueden formar hasta 15 Tutores por año, sería la cantidad de personas que pueden participar de las formaciones sin entorpecer la dinámica de las mismas. A los fines de estimar el valor de una tutoría, se hace un cálculo individual, se divide el monto total del curso entre los 15 Tutores, resultando de \$1680 c/u.

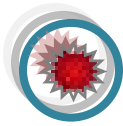
En el Programa II, se muestra el valor que representa el Plan ED de 1 año de duración para 1 (un) Joven Profesional.

En el Programa III, no se computan costos debido a que se consideraron en la inversión inicial porque el mismo tiene un carácter de revisión y ajuste, no de despliegue.

El porcentaje de adaptabilidad promedio del 70 % considerado para el año que dura el plan de formación JP, es el mismo que aquel determinado para los 2 años que le insume actualmente a los JP, según lo expresado por sus Jefes en las encuestas, ya que se supone que la curva de aprendizaje será la misma pero acortada al plazo de 1 año gracias al plan de formación propuesto. Finalmente, el costo considerado es el 30% del salario que representa el porcentaje de no adaptabilidad al puesto, traducido en pérdida para la empresa. El sueldo de un JP se calcula en \$5700:

- $5700 \times 12 \times 0,3 = 20520$

Para calcular el retorno de inversión que tendrá RIATA luego de aplicar el Plan de Formación, es preciso estimar el costo de no adaptabilidad en 2 años, considerando un promedio de adaptabilidad del 70% en ese tiempo, dato que se obtuvo de las encuestas.



% de encuestados	Tiempo de adaptación	Meses*Salario JP	Total
El 100 %	En promedio 2 años para ser totalmente autónomos	24 m x 5.700 \$/m x 0,3	\$41.040

A partir de la tabla anterior se puede observar que el costo promedio que debe afrontar la empresa actualmente hasta lograr una adaptación del 100%, es de \$41.040. Comparando este costo (\$41.040) con el costo del proceso propuesto (\$26.988,5), se puede observar que existe una disminución del 34 % (\$ 14.051,5).

A partir de esto y teniendo en cuenta que se debe incluir una única vez en el cálculo del ROI la inversión inicial para implementar las propuestas desarrolladas, se determinan los siguientes valores:

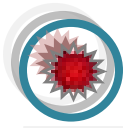
- ROI I: este corresponde al primer Plan de Formación de JP aplicado en función de lo propuesto. En este caso se determina el ROI asignando la totalidad de la inversión inicial al primer plan de formación JP que realice RIATA.

$$\text{ROI I} = \frac{\text{Ahorro obtenido con respecto al proceso actual}}{\text{Inversión inicial + Costo del proceso propuesto}}$$

$$\text{ROI I} = \frac{\$ 14.051,5}{\$ 24.900 + \$ 26.988,5}$$

ROI I = 27 %

Esto significa que si se asigna por completo la inversión inicial al primer plan de formación profesional y, considerando el costo del mismo, se obtiene un retorno sobre la inversión del 27 % teniendo en cuenta el ahorro que se logra con respecto al proceso que actualmente implementa RIATA.



- ROI II: este corresponde al resto de las formaciones de Jóvenes Profesionales que RIATA implemente en un futuro. En este caso sólo se considera el costo del plan de formación propuesto ya que la inversión inicial fue asignada al primer caso.

$$\text{ROI II} = \frac{\text{Ahorro obtenido con respecto al proceso actual}}{\text{Costo del proceso propuesto}}$$

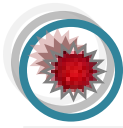
$$\text{ROI II} = \frac{\$ 14.051,5}{\$ 26.988,5}$$

ROI II = 52 %

Esto significa que en el resto de los procesos se obtendrán por cada uno un retorno sobre la inversión de 52 %.

Resumen de los valores más importantes

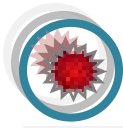
COSTOS INICIALES	
Honorarios Profesionales	\$15900
Inversión inicial	\$24900
COSTO POR PLAN DE FORMACIÓN Y COMPARACIÓN	
Costo actual de la adaptación al 100%	\$41040
Costo de adaptación con el Plan propuesto	\$26988.5
ROI	
ROI I (Una única vez para el 1er. plan de formación)	27%
ROI II	52%



Cabe destacar que los ROIs antes calculados no tienen en cuenta todos los beneficios percibidos ante la correcta adecuación del joven profesional al puesto y el desarrollo de las competencias logrado en el período, debido a que la cuantificación de estos beneficios es de suma dificultad y varía de acuerdo al caso. Por lo cual si se considera el desarrollo de las competencias de los JP generado por la transferencia de competencias y experiencia de los tutores, el reconocimiento otorgado a éstos últimos valorando su saber-hacer y el desarrollo que se les propone como Tutores, teniendo en cuenta que a través de estas actividades se utiliza el potencial educativo de medios materiales y humanos ya existentes en la organización, se protege el capital intelectual del sector y se asegura la continuidad organizacional, podría afirmarse que el ROI será aún mayor que los valores antes determinados.

BENEFICIOS DE IMPLEMENTACIÓN

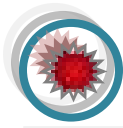
El Plan de Formación para Jóvenes Profesionales tiene como fin principal lograr una eficiente y eficaz adaptación al puesto y el desarrollo de las competencias de los mismos. El objetivo se logra principalmente por el valor que agrega el “Programa II, Plan ED: Entrenamiento y Desarrollo”. Sin embargo, los programas que componen el plan en su conjunto, tienen la finalidad de producir beneficios a corto, mediano y largo plazo para la toda organización ya que el 1ro. de ellos: Rol del Tutor, permite también el desarrollo personal de los tutores, que su número se incrementará en el tiempo debido a la creación de nuevos puestos y de la incorporación de más Jóvenes Profesionales, lo que hará necesario que haya más personas en la empresa que adopten ese Rol. Al mismo tiempo, con el 3er. Programa se busca hacer extensivo el desarrollo de las competencias al resto de las personas de la empresa, a través de la creación de planes de desarrollo ajustados a las necesidades



individuales. Con ello no sólo se logra un desarrollo del talento de las personas sino también la continuidad de la organización como un sistema integral, manteniendo vivo el *savoir faire* que es lo que imprime el valor agregado a cualquier actividad.

Mediante el Plan de Formación de JP que se propone, se lograrían los siguientes beneficios:

- » Sólida inducción y completa integración al puesto y al equipo de trabajo, mediante el entrenamiento de sus competencias y la cercanía del acompañamiento del Tutor perteneciente a la misma UET.
- » Efectiva adaptación al puesto en menor tiempo, sin los costos que generan las situaciones de incertidumbre, ansiedad y frustración frente a los errores. Facilitando la comprensión de conceptos, estándares, estructura organizacional, división de tareas, quién hace qué, dónde encontrar los contactos, permitiendo la completa autonomía en el plazo de 1 año.
- » Logro de mayor productividad y eficiencia en menor tiempo de adaptación, en 1 año lograría plena autonomía en su puesto.
- » Comprensión de la cultura organizacional, apropiación del *savoir-faire* a través de la transferencia de las competencias y experiencias del Tutor.
- » Supervivencia del know-how organizacional y del oficio, gracias a la transmisión de experiencias de los colaboradores de mayor antigüedad a los Jóvenes Profesionales.
- » El Plan de Formación del JP y las evaluaciones que de él resultan, serán el input que abastecerá otros programas organizacionales de desarrollo del talento y preservación del capital intelectual.
- » Gestión integral del talento de las personas a través de la consideración de las competencias en los subsistemas de Recursos Humanos.



CONCLUSIÓN

Luego de realizar un minucioso análisis diagnóstico y de desarrollar las propuestas que conforman el Plan de Formación para los Jóvenes Profesionales del sector Ingeniería de RIATA, se puede afirmar que se han alcanzado los objetivos propuestos en el inicio del presente trabajo.

Este proyecto de aplicación tenía como objetivo analizar todas las variables que intervinieran en la problemática de RIATA asociada a la dificultad que tienen los Jóvenes Profesionales para llevar a la práctica los conceptos y teorías que aprendieron en el ámbito universitario. En la práctica, se detectó que hay una imposibilidad generalizada en los Jóvenes para vehicular soluciones simples y eficaces en el corto plazo. A partir de las vastas entrevistas realizadas tanto a los Jefes como a los propios Jóvenes, se arriba a la conclusión que bajo la condición de recién graduados y con escasa experiencia laboral, es necesario que la empresa les brinde las herramientas, los oriente y entrene en las prácticas que resulten más apropiadas para Riata. Se considera que de esta manera, el joven puede acercarse más al terreno, contar con un marco de acción menos incierto, lo que le permitirá a través de la práctica diaria asistida, desarrollar las competencias necesarias para adaptarse al puesto y desempeñarse exitosamente en él.

Esa es la razón de ser de este proyecto, que a través del Plan de Formación diseñado, se contempla la presencia de un Tutor, que transita por un programa formativo (Rol del Tutor) para, además de ser un experto en la temática, adquirir las herramientas pedagógicas necesarias para transferirle esos conocimientos, experiencias y *savoir faire* al Joven Profesional. El siguiente programa diseñado (Plan ED), logra establecer los objetivos de entrenamiento y desarrollo de sus competencias, ordenar la secuencia de formaciones tanto

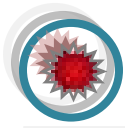


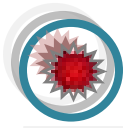
presenciales, eLearning y demás actividades que preexisten en el sector de Ingeniería de las que participará el Joven guiado siempre por su Tutor durante el plazo de un año. Finalmente ese plan cuenta con un formulario para medir el éxito del mismo y valorar el nivel de competencias adquirido por el Joven en ese tiempo.

El plan de formación sugerido parte de la premisa que la empresa tiene un enorme potencial educativo, y que si se propone desplegar un plan organizado, es posible capitalizar cada situación y desarrollar las competencias que tienen los Jóvenes Profesionales elegidos estratégicamente por RIATA para afrontar sus actuales y futuros proyectos que le son asignados desde la casa central gracias al nivel de competencias que ya posee el personal local.

Es fundamental que las necesidades de incorporación de profesionales estén alineadas con el desarrollo de los mismos, en el corto, mediano y largo plazo. En esa dirección se definió el tercer programa propuesto, “Continuidad Organizacional” que sugiere incluir las competencias en cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos. La necesidad de cubrir una vacante en un puesto no se agota en el momento de la contratación, debe darse una especial atención a la inducción, desarrollo y valoración del desempeño de esa persona; de lo contrario la empresa se somete a una posible rotación externa que genera inconvenientes y altos costos directos e indirectos. De allí surge la importancia de asegurar la permanencia de los valiosos recursos ya disponibles a través de planes de formación y desarrollo. Acompañado de una eficiente gestión del talento, con Jefes y Tutores entrenados para que, actuando como *coaches*, generen identificación de los nuevos profesionales con la cultura de la organización para que se apropien de ella y explotando su potencial puedan alcanzar los objetivos individuales y grupales.

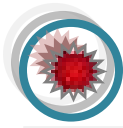
Asignar entrenamiento específico y atender a las necesidades individuales de cada joven profesional, como muestra de respeto al talento que con ellos se ha incorporado, es el primer paso para lograr su desarrollo y permanencia. Con este criterio se enriquece el capital intelectual del sector y se perpetúa en el tiempo, asegurando la continuidad organizacional.





BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2009). *Construyendo talento*. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2004). *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2000). *Dirección estratégica de RRHH: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2002). *Dirección estratégica de RRHH: Gestión por competencias, EL DICCIONARIO*. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (2da. ed.). Buenos Aires: Granica.
- BINDE, J. (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento: Informe Mundial de la UNESCO*. Recuperado el 2010, de <http://www.unesco.org/publications>
- CAPPER, P. (2001). La competencia en contextos laborales complejos. *CINTERFOR-OIT: Educación y capacitación basada en normas de competencias*, 200.
- COLE, G. (1997). *Personnel Management*. Londres: Letts Educational Aldine Place.
- ERNST & YOUNG. (1998). Innovación en la gestión empresarial. *Cuadernos Cinco Días, Gestión por competencias*, Madrid.
- GOLEMAN, D. (2000). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Vergara.
- GONCZI, A. (2001). *Análisis de las tendencias internacionales y avances en educación y capacitación laboral*. Mexico: Limusa.
- GORE, E. (2004). *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos educativos*. Buenos Aires: Granica.
- GORE, E. (1998). *Prólogo a La quinta disciplina, de Peter Senge*. Barcelona: Granica.
- HACKETT, P. (1995). *The selection interview*,. Londres: Institute of Personnel and Development.
- LEVY-LEBOYER, C. (1992). *La gestion des competences*. Paris: Les éditions d'organisation.
- MARTINEZ NOGUEIRA, R. (2004). *Prólogo a la primera edición de "La educación en la empresa" de Ernesto Gore*. Buenos Aires: Granica.
- MASSEILOT, H. (2000). Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional. *CINTERFOR-OIT. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, 79.



Ministerio de Educación de la Nación. (2009). *Anexo III-2 A- de la Resolución 786/09*. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

MORA, J.-G., & CAROT, J.-M. (2010). *Proyecto PROFLEX: " El Profesional Flexible en la Sociedad del Conocimiento"*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (1999). *Formación Profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra: OIT.

REBOLLAR, A., & FERRER VICENTE, M. (2010). *La enseñanza basada en problemas y ejercicios*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/2010c/743/index.htm>

RODRIGUEZ, D. (2000). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.

SCHÖN, D. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona: Paidós.

SCHÖN, D. (1996). *La crisis del conocimiento profesional y la búsqueda de una epistemología de la práctica* (Vol. 1). (M. (. Pakman, Ed.) Barcelona: Gedisa.

SCHÖN, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Barcelona: Paidós.

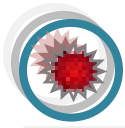
SLADOGNA, M. (2000). Una mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia Argentina. *CINTERFORT-OIT. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*. , 115.

SPENCER, L., & SPENCER, S. (1993). *Competence at work, models and for superior performance*. USA: John Wiley & Sons.

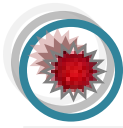
VARGAS ZÚÑIGA, F. (2000). De las virtudes laborales a las competencias claves: un nuevo concepto para antiguas demandas. *CINTERFOR-OIT. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional* , 200.

VIEYTES, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las ciencias.

ZEICHNER, K. (1993). Alternative Paradigm of Teacher Education. *Journal of teacher education* , 3-9.



Parte VI: ANEXOS



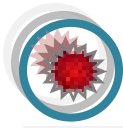
ANEXOS

En el Anexo 1: ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS, se presenta la guía de pautas para cada uno de los grupos evaluados: Responsable y Analista de RRHH, Jefes de los JP y, finalmente, la de JP. Luego, se muestran los resultados cualitativos, es decir, las Entrevistas completas con las respuestas de cada persona y, en caso de los Cuestionarios, se hizo una síntesis de los resultados respetando el modelo utilizado.

En el Anexo 2: GRÁFICOS, TABLAS E IMÁGENES Anexo 2: GRÁFICOS, TABLAS E IMÁGENES, se exponen los resultados cuantitativos obtenidos de los instrumentos utilizados para el relevamiento de los datos. Los mismos, se presentan respetando el orden establecido en el trabajo, es decir:

- A- Muestra tomada
- B- Diagnóstico de cada variable analizada: Organización-Ambiente, Recursos Humanos, Competencias dominantes y, por último, Formación.

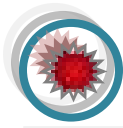
En el



Anexo 3: PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN, se presenta el desarrollo de las propuestas de intervención contenidas en 3 programas:

- ❖ Programa I: Rol del Tutor.
- ❖ Programa II: Plan ED: Entrenamiento y Desarrollo
- ❖ Programa III: Continuidad Organizacional. Presentado como sugerencia para complementar los programas anteriores.

En el



Anexo 4: FORMULARIOS Y DOCUMENTOS ASOCIADOS, se presentan los formularios y documentos que son mencionados en la propuesta.

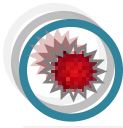


Anexo 1: ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS

ENTREVISTAS

1. Guía de pautas: Responsable de recursos humanos

- *Se define el concepto de: “JP” y “Competencia” (Alles, 2004) a los fines del presente trabajo.*
 - *Se realiza la entrevista.*
 - *Se aplica el cuestionario de competencias.*
1. Me comentaba que los perfiles universitarios no se adecuan a las necesidades de la empresa, ¿Dónde consideras que radica el problema que da origen a esta brecha?
 2. ¿Cómo describirías el perfil un JP medio?
 3. ¿Cómo se manifiesta la ausencia de competencias en el JP? (situaciones, conocimientos, competencias). ¿En qué perfiles universitarios se evidencia con más frecuencia?, ¿Podría citar un momento puntual en el que comenzó a notarse esta brecha?
 4. ¿Cómo crees que puede revertirse esta situación a corto/mediano plazo?, ¿Crees que es posible entrenar a los JP en las competencias que carecen?
 5. ¿Qué acciones se están contemplando desde el área de Recursos Humanos frente a esta problemática?
 6. ¿Por qué apuntan al mercado de Jóvenes Profesionales?, ¿Qué característica ven en estos jóvenes que otros mercados de profesionales no le ofrece a la empresa?
 7. ¿Según su opinión, qué le puede ofrecer esta empresa a esos jóvenes que no les puede/conviene ofrecer a otro tipo de profesional?
 8. ¿Qué competencias considera que está requiriendo la realidad productiva Argentina en este rubro? ¿Y puntualmente el sector de Ingeniería de RIATA?



9. ¿Qué opinión te merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?
10. ...Hace tiempo que se viene hablando de la escasez de ingenieros... ¿Qué opinión tiene la empresa sobre esto?, ¿Se percibe esta situación en las búsquedas de esta empresa?, ¿Cómo lo afrontan?
11. ¿Qué cifras disponen sobre la demanda de jóvenes por parte de RIATA S.A.?
12. ¿Qué opinión te merece la calidad de jóvenes profesionales que ofrece el mercado actualmente?



2. Guía de pautas: Analista de recursos humanos

- *Se define el concepto de: “JP” y “Competencia” (Alles, 2004) a los fines del presente trabajo.*
 - *Se realiza la entrevista.*
 - *Se aplica el cuestionario de competencias.*
1. ¿Cuál es el proceso de selección para pasantes y jóvenes profesionales?
 2. ¿Qué criterios priorizan para elegir el mejor candidato a un puesto?
 3. ¿Qué competencias deben poseer los jóvenes que ingresan a la empresa?, ¿Qué porcentaje de JP que entrevistan crees que las posee en su totalidad?
 4. ¿Cómo identifican las competencias de los jóvenes implicados en el proceso de selección?
 5. ¿Se realiza un registro de las competencias relevadas?
 6. ¿Existe una distinción en los criterios de selección cuando se está frente a un joven profesional y un profesional con experiencia?, ¿Y en el momento de la inducción al puesto?
 7. ¿Considera que se puede mejorar el proceso de selección para los JP que ingresen a RIATA.S.A?
 8. ¿Qué opinión te merece los requisitos del perfil que definen los Jefes cuando solicitan la cobertura de una vacante?, ¿Se consiguen esos perfiles en el mercado?
 9. ¿Cómo son los “mejores jóvenes profesionales” desde la óptica de RIATA S.A?
 10. ¿Qué opinión te merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?
 11. ¿Qué opinión te merece la calidad de jóvenes profesionales que ofrece el mercado actualmente?



3. Guía de pautas: Jefes de los jóvenes profesionales

- *Se define el concepto de: “JP” y “Competencia” (Alles, 2004) a los fines del presente trabajo.*
- *Se realiza la entrevista.*
- *Se aplica el Cuestionario de competencias y la Evaluación 180º.*

1. La problemática que se plantea es que el perfil del JP que egresa de las instituciones educativas no se adecua al que buscan las empresas. Más allá que puede existir una ausencia de conocimientos formales de la actividad, a lo que se apunta es identificar qué competencias conductuales carecen estos JP para desempeñarse en el ámbito laboral. ¿Qué opinión le merece esta brecha entre los perfiles planteados?, ¿Qué cree que se puede hacer desde la empresa para reducirla?
2. ¿Qué opinión le merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?
3. Según su criterio, ¿Qué competencias deben poseer los jóvenes que ingresan al sector Ingeniería de RIATA S.A.? ¿Considera que la poseen?
4. ¿Consideras que están preparados para desempeñarse en el ámbito laboral?
5. ¿Puede describir la inducción al puesto que se le brinda a estos jóvenes?, ¿Cuál es su rol?
6. ¿Cuánto tiempo estima que le lleva al JP adaptarse al puesto? ¿Si es un puesto nuevo, tiene descripción?
 - b. Menos de 3 meses
 - c. De 3 a 6 meses
 - a. Más de 6 meses
7. Si tuviera que indicar la evolución de la adaptación del JP al puesto a lo largo del tiempo hasta que logra la plena autonomía, ¿qué porcentaje asignaría a cada período?
 - a. A los 3 meses del ingreso:



- b. Al año del ingreso:
 - c. A los 2 años del ingreso:
8. ¿Le comunica al JP lo que espera de él en cierto período de tiempo?, ¿Cómo lo hace?
 9. ¿Qué comportamientos puntuales observa en los JP que manifiestan la ausencia de competencias?, ¿Qué acciones específicas toma para revertir esa situación?, ¿Cuáles son las preguntas/inquietudes más frecuentes de los JP?
 10. ¿Cómo evalúa el desempeño del JP?, ¿Cada cuánto?, ¿En qué comportamientos puntuales del JP se basa para hacerlo?
 11. ¿A qué edad ingresó usted a la empresa?, ¿Cómo vivió la adaptación con su puesto?, ¿Cómo fue el desarrollo que tuvo?, ¿Se le brindó herramientas, capacitación, seguimiento de parte de un superior y RRHH?
 12. A partir de su experiencia, ¿cómo considera que se los debe formar a los jóvenes que ingresan hoy a la empresa?
 13. ¿Qué expectativas presentan esos JP?
 14. ¿Qué opinión tiene sobre el desempeño en general de los JP?
 15. ¿Esta compañía posee alguna estrategia en especial respecto a los JP? ¿Qué planes hay con ellos?



4. Guía de pautas: Jóvenes profesionales

- *Se define el concepto de: “JP” y “Competencia” (Alles, 2004) a los fines del presente trabajo.*
- *Se realiza la entrevista.*
- *Se aplica el Cuestionario de competencias y la Autoevaluación, acompañada de las preguntas que le permitirán identificar su grado de desarrollo.*

1. ¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?
 - a. Contacto con la Universidad
 - b. Postulación por página web
 - c. Por consultora
 - d. Por referencias de un conocido
2. ¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?
3. ¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevista pudiste demostrar tus competencias?
4. ¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?
5. ¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran?, ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?
6. Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que tenías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:
 - a. conocimientos formales
 - b. competencias
7. De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).
8. ¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías la autopercepción de debilidad?



9. Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?
 - a. Muy satisfactorio
 - b. Satisfactorio
 - c. Insatisfactorio.
10. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?
 - a. Menos de 3 meses
 - b. De 3 a 6 meses
 - c. Más de 6 meses.
11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?
12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?
13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?
14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?
15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?
16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?
17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?,
18. Como JP, ¿qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?



ENTREVISTAS COMPLETAS

➤ RESPONSABLES DEL PROCESO DE SELECCIÓN – RRHH-

RH-1: RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

1. Me comentaba que los perfiles universitarios no se adecuan a las necesidades de la empresa, ¿Dónde consideras que radica el problema que da origen a esta brecha?

Siempre hay una diversidad de factores que están determinando un evento como este. En gran medida creo que hay una responsabilidad de las instituciones educativas que tienen una mirada muy académica de la realidad en donde terminamos haciendo un porcentaje alto de estudios teóricos, una participación equis, generalmente menor y baja de prácticas profesionales, acceso al terreno y demás, que se hacen desde un lugar superficial. Noto esto cuando tomas gente recién recibida que no tiene experiencia laboral se encuentra con la problemática del día a día, de la cotidianeidad del trabajo que le es muy difícil de acceder, de utilizar ese estudio como un marco referencial. Para que un conocimiento actúe como un marco referencial desde mi óptica, alguien debe tener la capacidad de operacionalizar la realidad desde un lugar que le permita tomar este conocimiento como marco referencial pero actuar desde el sentido común y la cotidianeidad de la problemática, la cual le es muy ajena a muchísimos estudiantes de muchísimas carreras de las ciencias duras y blandas en donde aprendes en el día a día. Por ej. vos podés ser licenciada en RRHH, yo puedo ser licenciado en Psicología y podemos estudiar mucho sobre la diversidad de la conducta humana pero eventos como el desvincular a alguien no te lo enseña nadie, cómo manejar esos momentos de crisis, si alguien se encuentra bajo los síntomas del síndrome de Vernaud, o con un pico de estrés equis, un acoso sexual, etc. que pueden suceder en nuestra actividad o lo mismo se repite en otras, la universidad se encuentra ausentes en el abordaje de esta problemática.

2. ¿Cómo describirías el perfil un JP medio? Entendiendo al JP como aquel joven entre 21 y 27 años que se encuentra cursando la última etapa de su carrera universitaria, el joven recibido que aún no posee experiencia laboral y el joven recibido que posee hasta 6 meses de experiencia laboral.

Es muy difícil suponer un perfil estandarizado de una población tan grande pero creo que lo que fundamentalmente comparten es la ansiedad sobre las posibles movilidades; es decir, el patrón común con el que me encuentro yo en las entrevistas que hago tiene que ver con satisfacer algo que ni siquiera se tiene certeza de qué se trata, “yo quiero crecer hacia algún lado”, “quiero cobrar más, conocer más, tener más responsabilidades, no me interesa mucho hacia dónde, sólo lo quiero”. Hay una pulsión a sentirse más reconocido y comenzar a estribar los escalones que tradicionalmente existieron. En las organizaciones de los años ‘40 a los ‘80 era difícil ver en un nivel de jefatura o gerencial, según estudios estadísticos, a personas menores a 40-45 años, era muy común esperar ese nivel de expertise para posicionarlo en ese lugar. Hoy hay una vorágine, que, con 25 años no me permite imaginar esperar 20 años para llegar a acceder a ese lugar. Esa vorágine si bien es sana en algún punto por la impulsividad que lleva y por como moviliza, es muy difícil de administrar cuando en una organización debes seguir sosteniendo una pirámide, no se deja de tener 1(un) director en la planta por más que hayamos incorporado 200 jóvenes profesionales y que todos compartan el deseo de querer ser director en 7(siete) años, con suerte 1(uno) de ellos pueda aspirar a serlo y los otros 199 quedarán en el camino. Respecto a esto considero que hay que redimensionar del concepto de management para que quienes lideran estos JP tengan suficiente temple y claridad para poder administrar esas ansiedades de la mejor manera posible a los fines de canalizarla en lo que es un trabajo cotidiano, en equipo y no se convierta en una desmotivación o una insatisfacción continua. Hay una franja de JP, ésa que mencionas, se puede ver en el turn over y en las encuestas de satisfacción, que se presenta mayormente distanciada de los niveles de satisfacción esperados. Ej., “tuve una



movilidad hoy y estoy pensando en la próxima”, “me aumentaron el sueldo hoy y estoy pensando que en 2 meses debería cobrar más”, antes de capitalizar donde estoy parado estoy pensando adónde voy a ir. Insisto, no digo que esté bien o mal, pero es una característica que está presente y todos debemos alentarnos de esa realidad y actuar en consecuencia.

3. ¿Cómo se manifiesta la ausencia de competencias en el JP? (situaciones, conocimientos, competencias).

Hablar de competencias *per se* es medio complejo, yo diría que las competencias se van adquiriendo y tiene que ver con aquellas cuestiones del terreno que le son inaccesibles a las personas hasta que están en el terreno mismo. Más allá de puntualizar en competencias o no, uno puede en la universidad adquirir mucho conocimiento teórico que va a servir como marco referencial sin duda, o adquirir uno, dos, cinco idiomas, pero las circunstancias del trabajo que se presenta día a día muchas veces y en la mayoría de los casos, posee un distanciamiento significativo de aquello que estudié como marco referencial. En muchos casos noto que se torna difícil vehicular soluciones en el corto plazo cuando se busca dar con la experiencia. Esto es lo que considero marca un distanciamiento entre las instituciones educativas y el mundo empresarial, y es lo que uno intenta acotar.

Para hablar de competencias deberíamos hacer un estudio más pormenorizado, de cómo fue transitando cada uno de los JP en su vida institucional. Pasando por el *métier* que sea, en mayor o menor medida, quienes tenemos como objeto de estudio algo tan dinámico como el ser humano, es más común que la necesidad de conocer el terreno sea más fuerte ya que es más compleja la realidad de transpolar lo que estás estudiando a la realidad de la vida cotidiana; no obstante hay una realidad de la misma índole en Ingeniería cuando tienes que abordar un fin, solucionar cuestiones de medios en la línea de producción, una cosa es enseñar a cómo diseñar y programar un medio y otra muy distinta es hacerlo en las circunstancias que te presenta la línea de producción, en donde los tiempos, estandarizaciones, la movilidad misma, te dan condicionamientos en ese trabajo que se supone aprendiste a hacer bajo circunstancias muy ajenas a las que lo tendrás que aplicar. De hecho hay muchas posiciones ocupadas por personas con muchísima expertise sencillamente porque lo que saben no se enseña en las aulas.

¿En qué perfiles universitarios se evidencia con más frecuencia?

Eso tiene que ver la cercanía que tiene con determinado *métier*. Considero que los que nos desempeñamos en las ciencias blandas, a mi criterio, necesitamos mayor cercanía con el terreno, porque difícilmente las circunstancias se repitan de la misma manera. Quiero decir, quizás una programación de PLT de un sistema en Mantenimiento, tienda a tener problemáticas más estandarizadas donde se puede revisar metodológicamente las cosas y con una mínima expresión de error.

¿Podría citar un momento puntual en el que comenzó a notarse esta brecha?

Desde mi vivencia, alguien que sale con su título habilitante para, por ej. Hacer una pericia psicológica en el ámbito empresarial, está habilitado pero se encuentra con un distanciamiento del terreno significativo. Desde mis 6 años de experiencia en reclutamiento y selección puedo decir que van recurriendo ese tipo de cadencias.

4. ¿Cómo crees que puede revertirse esta situación a corto/mediano plazo?, ¿Crees que es posible entrenar a los JP en las competencias que carecen?

Yo creo que no hay muchos secretos, lo que hay que hacer es acercar las instituciones, que éstas estén cerca de las empresas y viceversa. Hoy, desde RIATA estamos intentando generar junto a algunas universidades la carrera Ingeniería Automotriz en donde podamos ir brindando un feedback en aquellas cosas que veamos que se distancian de lo que uno estudia con lo que vivencia dentro de una automotriz, es decir, poder aportar desde la empresa a los programas de estudio con el objetivo que el alumno se vea un poco más preparado.

Por otro lado, hemos firmado convenios con todas las universidades para realizar Prácticas Profesionales que tiene que ver con abrir las puertas a todos los alumnos que estén próximos a recibirse para que puedan estar entre 2 y 3 meses haciendo una práctica y viendo “de costado” cuáles



son los tiempos, la dinámica de trabajo, etc. Además tenemos las Pasantías rentadas que tiene que ver con no salir al mercado a buscar un técnico, un analista, un responsable sino tenerlo haciendo una pasantía que posee un horario reducido, ausencia absoluta de responsabilidad, por tanto esas personas no pueden ocupar un puesto efectivo pero sí deben estar al lado acompañando a “xx” y eso es lo que nos sirve a nosotros para acortar esa brecha existente entre lo que alguien estudia y lo que exige la práctica.

Esos tres hechos son los puntuales que está realizando RIATA para reducir la brecha. También el hecho que las secretarías de extensión de todas las universidades tengan como meta común el acercarse a la comunidad a través de las empresas, es un evento que da muestra que todos somos conscientes de la existencia de esta problemática.

¿Cómo se transmite esa voluntad de acercamiento con las universidades al resto de la empresa, puntualmente a aquellos que están en relación directa con los JP?

Lo importante es que hay que luchar con muchos frentes, el primero que hay que sortear es esta instancia de una pasantía rentada o una práctica profesional no es dar mano de obra barata para cubrir un puesto que necesito cubrir, porque si no sirve como objeto. Debemos velar por que todos seamos conscientes, sobre todos los que tengan personas a cargo, que esos JP no deben responsabilizarse por ningún proceso, quieran o no, estén capacitados o no. Cuenta el aspecto ético, si no le estoy pagando a la persona para que haga determinada cosa, no le puedo exigir que lo haga. La empresa no puede bajarle línea teórica, sí para brindarle un espacio para que durante equis cantidad de tiempo contraste lo que conoce con lo que en la realidad ve. Entonces, como segunda instancia, tenga esa persona el seniority que tenga, está acá para apropiarse del terreno. Esto le permitirá empezar a discernir cuáles son los conocimientos que le van a servir y los conocimientos que no.

5. ¿Qué acciones se están contemplando desde el área de Recursos Humanos frente a esta problemática-brecha entre perfiles?

Respondida en la pregunta anterior.

6. ¿Por qué apuntan al mercado de Jóvenes Profesionales?, ¿Qué característica ven en estos jóvenes que otros mercados de profesionales no le ofrece a la empresa?

En realidad no sé si son las características, creo que tiene que ver con asegurar la vida de una organización. Puedo pensar en que hoy necesito gente formada para un nuevo proyecto y lo más conveniente sería pagar gente formada que esté trabajando en la competencia de 40, 45, 50 años que pueda afrontar todas las dificultades y demás; no obstante con la pirámide de edad que tiene hoy la empresa se estaría haciendo este tipo de reclutamiento traería como consecuencia un problema serio en 10 o 15 años. Lo que intentamos hacer con los JP es mantener un equilibrio entre las personas que tenemos distribuidas en todas las áreas con suficiente expertise y los jóvenes que se están apropiando de este expertise. De manera que cuando las personas que estén en la edad jubilatoria o pre jubilatoria se vayan, asegurar que ese know-how se quede en la empresa. Es eso, no hay otra razón más allá de que sí hay otros beneficios. Creo que la versatilidad que tiene un JP no la tiene alguien con un tiempo y experiencia en la cual va atravesando en términos subjetivos que, para bien o para mal, te encuentras con respuestas estandarizadas ante determinadas problemáticas. Eso puede ser bueno pero siempre me parece más positivo que la persona se vaya forjando y formando desde cero en la cultura organizacional, a los fines de contaminarla lo menos posible. Sin decir con eso que los que tenemos 30, 35 o 40 no podemos aportar a la organización, lo que digo es que hay que mantener un equilibrio. El JP es más maleable, con menos viciamiento de respuesta, con menor nivel de estrés en determinadas circunstancias, menos manifestación de síntomas y prejuicios con el abordaje de determinadas herramientas y eso te permite hacerlo desde un lugar de mayor inocencia y menor contaminación que muchas veces contribuye.

7. ¿Según su opinión, qué le puede ofrecer esta empresa a esos jóvenes que no les puede/conviene ofrecer a otro tipo de profesional?

Considero que consiste en poder abrir un espacio donde un JP pueda transcurrir un tiempo en la empresa sin la presión del *deadline* típico de cualquier posición. Lo que lleva a manejarse con mayor



libertad, soltura, menor presión eso debería redundar en poder meterme por diversos universos y realidades que me alimentan de los conocimientos del terreno y que después sí voy a tener que abordar desde otra posición con mayor responsabilidad, otros *deadlines*, otro nivel de presión.

8. **¿Qué competencias considera que está requiriendo la realidad productiva Argentina en este rubro?**
No sé si llamarle competencias, más allá de que cada posición y cada *métier* posee un fin mismo, una particularidad con relación a lo que se necesita. Como término genérico, la adaptabilidad a los cambios es algo que ya es inevitable de ver, la alta tolerancia a las frustraciones son cuestiones a las cuales en tanto mecanismos de afrontamiento yo debo forjar y potenciar todo el tiempo eso que la realidad me está poniendo continuamente obstáculos en tal sentido; y por otro lado la realidad organizacional en pos de la productividad hacen que las frustraciones estén a la vuelta de la esquina con cada uno de los trabajos que uno aborda, yo creo que siendo versátil, adaptable y capaz de afrontar situaciones con un volumen de ansiedad significativo tenemos lo que más o menos como base necesitamos más allá que sobre esa base tengamos que construir competencias mucho más duras y ajustadas a cada *métier*. No es lo mismo lo que necesita un JP de RRHH, que en Ingeniería, Compras, Producción, etc.

¿Y puntualmente en el área de Ingeniería?

Ingeniería te va a exigir capacidad analítica, velocidad en resolución, siempre se habla de trabajo en equipo y es necesario, pero en muchas posiciones de Ingeniería no es necesario, es mucho más importante una persona con un alto nivel de criticidad y alta capacidad de análisis que de sociabilidad como puede ser necesario en la logística por ejemplo. En tanto que Ingeniería tiene una necesidad de conocimiento técnico más avanzado que el resto de las áreas, más allá de estudiar o no Ingeniería, Ingenieros Industriales pueden estar en cualquier puesto de la planta pero si no conocen cuestiones básicas de las actividades son muy difíciles de moldear por la especificidad técnica que se tiene.

9. **¿Qué opinión te merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?**

-

10. **...Hace tiempo que se viene hablando de la escasez de ingenieros... ¿Qué opinión tiene la empresa sobre esto?, ¿Se percibe esta situación en las búsquedas de esta empresa?, ¿Cómo lo afrontan?**

Hay algunos indicadores que dicen que hay un deterioro respecto al crecimiento que tienen la mayoría de las carreras universitarias y hay un deterioro en relación a cómo ha ido creciendo la cantidad de inscriptos en ingeniería y la cantidad de egresados. No obstante, no podría decir a ciencia cierta que no haya Ingenieros en Córdoba, me parece exagerado hoy, a priori. Seguramente podría haber más si tenemos en cuenta la población de estudiantes universitarios que tienen. Según algunos estudios, en los últimos años hay una tendencia a migrar desde las ciencias duras a las blandas pero hoy en cuanto a mercado laboral no estoy en condiciones de afirmar que es difícil encontrar ingenieros, sí puedo decir que es difícil encontrar ingenieros con una especificidad equis. Ej., Técnico acústico debe haber 6 en Córdoba. Esto no quiere decir que porque haya pocos ingenieros hay pocos técnicos acústicos. Es porque es un *métier* bastante específico que algunos técnicos mecánicos en algunos lugares están interesados a apropiarse, pero de la misma manera hay carencia de matriceros y no son ingenieros. Es decir, hay determinados *métiers* que independientemente de la carrera que se estudie, existe una escasez y es, porque se aprenden en el terreno.

11. **¿Qué cifras disponen sobre la demanda de jóvenes por parte de RIATA S.A.?**

La empresa en general tiene más/menos entre un 4% y un 6% de su dotación total en un cuerpo de pasantes, siempre se mantiene en ese ratio, nunca llegamos a 10% ni cerca, de hecho hoy estamos más cerca de un 3, un 4 por ciento. Yo calculo que vamos a seguir en ese mismo nivel, porque es lo que nos permite alimentar las posiciones en el 90% o 95% de los casos que han ingresado con una Práctica Profesional o una Pasantía rentada han quedado trabajando como personas efectivas. Son nuestra fuente principal de reclutamiento; sin que esto signifique que quien no tenga la adaptación a la idiosincrasia o la cultura RIATA va a continuar con nosotros. Pero siempre intentamos mantener ese mismo ratio, fundamentalmente porque descreemos que un área que tiene 10 personas necesite 4 pasantes, es una exageración, no compartimos eso, porque es más difícil hacer un seguimiento, de darle la posibilidad de bucear en el terreno y se termina traduciendo en que estamos cubriendo



vacantes efectivas con pasantes cosa que no está permitido ni por ley ni nosotros lo permitimos por ética. Siempre es más saludable tener un número más bien bajo pero manejable que nos permita conocer a todos nuestros pasantes.

12. ¿Qué opinión te merece la calidad de jóvenes profesionales que ofrece el mercado actualmente?

Creo que en general todos al menos en RIATA han dado muestra de bastante conformidad con las búsquedas que hemos cubierto con este tipo de perfil. Gracias a Dios, en estos últimos 3 años hemos incorporado no menos de 350, 400 Jóvenes Profesionales. Las desvinculaciones salvo 1 o 2 casos hemos tenido que hacerlo por cuestiones puntuales de actitudes, predisposición, problemáticas, pero en el 99% de los casos podría decir que hay un nivel de satisfacción bastante alto. Yo creo que si la empresa les tiene la paciencia suficiente y desde reclutamiento no nos equivocamos con el perfil en cuanto a capacidad de adaptación es un resultado casi seguro. Los problemas se dan en: que le erremos al perfil preliminarmente o se le exija al JP por sobre su capacidad y eso desde RRHH tenemos que trabajar para que ningún JP se sienta exigido a dar respuesta. Como síntesis, la satisfacción es alta y por eso seguimos apostando en ese tipo de reclutamiento en vía de viveros.-



RH-2: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

1. **Explicación del proceso de selección e inducción de jóvenes profesionales.**

Como JP se entiende los programas que otras empresas tienen y nosotros no lo tenemos, pero JP me imagino te referís a los Ingenieros más jóvenes recién recibidos que ingresan.

El proceso tiene los mismos pasos, sea pasante o efectivo, es una entrevista con RRHH, una entrevista con alguien de la línea, el psicotécnico, el ambiental, el examen médico; los pasos son iguales por ahí es distinta la entrevista que le puedes hacer a un pasante, un poco más relajada, tranquila, que la que le haces a un Ingeniero ya recibido pero en pasos teóricos es igual el proceso. La diferencia es que el pasante, de acuerdo a lo que dice la ley de pasantía, tiene que ser un estudiante universitario, en función de los requisitos que establece cada universidad, la nacional les exige un promedio, una cantidad de materias rendidas, una serie de condiciones que las privadas normalmente no tienen, son más flexibles y suelen hacer excepciones en el caso que queramos un pasante de ellos. Las universidades con las que tenemos convenio son: UNC, UTN, IUA, UES21, IES21, UCC, UBP. El perfil es entre 20 y 25 años y que estén mitad de carrera en adelante. Antes era más amplio, solíamos contratar a estudiantes en los primeros años de carrera también pero ahora tomar un pasante en esas condiciones no sirve mucho ya que la pasantía dura muy poco tiempo y si al 1 y ½ año tienes la chance de efectivizarlo si lo tomaste en el 1er año de su carrera, estaría en el 3ro y está muy lejos de ser un profesional, por esto es que buscamos que estén en 3er., 4to. o 5to año de la carrera. Los efectivos son avanzados o recibidos, se da más con las Ingenierías: mecánica, industrial, electrónica, electromecánica, etc. Hay puestos para los que te piden más experiencia, entonces buscamos gente no tan junior sino un perfil más senior, depende de la búsqueda de cada puesto. No es lo mismo lo que pide Ingeniería que lo que pide Calidad, etc. No para todas las búsquedas aplican los JP. Es difícil encontrar algunos perfiles en chicos recién recibidos.

1. **¿Qué criterios priorizan para elegir al mejor candidato a un puesto?**

Normalmente el CV de un pasante suelen ser bastante parecidos, casi todos son estudiantes universitarios, con buen nivel de idioma, experiencia casi ninguna o muy poca, es decir que en los papeles son bastante parecidos. ¿Qué priorizo yo? La buena **predisposición, proactividad, ganas de trabajar, querer hacer la pasantía, ganas de aprender, lo que vos veas en cómo se desenvuelve en la entrevista y alguna característica que puede llegar a tener.** Algunos te demuestran en la misma entrevista las **ganas y la emoción** que les causa que los hayas llamado para una entrevista en RIATA; me fijo en eso, todos saben más o menos lo mismo, lo que les da la facultad y no mucho más.

2. **¿Qué competencias deben poseer los jóvenes que ingresan a la empresa?,**

Hoy el idioma, aparte de ser profesionales o casi profesionales, el idioma es algo que es muy valorado en Renault. En cuanto a competencias conductuales se busca a alguien que pueda ayudar al buen clima, que no sea alguien que pueda generar conflictos. Sería de acuerdo a la búsqueda. En algunas necesitas alguien que pueda liderar reuniones, hacer el pilotaje de algún tema, entonces necesitas alguien más **desenvuelto**. Otras búsquedas necesitas que la persona esté sentada frente a un tablero, y no necesitas capacidad de liderazgo, mando, etc.

-¿Esas competencias están mencionadas en el relevamiento del perfil?

El formulario posee un campo donde te permite hacer este tipo de observaciones, en la mayoría de los casos no se aclara sino que yo hablo con el jefe y él me cuenta más allá de todas las tareas que son raras para mí, me dice qué va a hacer el ocupante del puesto, si tiene proyección de carrera, va a tener tareas desafiantes o no, va a ser un puesto monótono, va a tener contacto con la línea o va a estar sentado en un escritorio, etc. Entonces yo en la entrevista me fijo que sea alguien que nosotros queremos para el puesto. Pero lo hago más verbal, me llevo más por lo que me dicen verbalmente los jefes, está de todos modos el espacio para que lo puedas poner.

3. **¿Se realiza un registro de las competencias relevadas?**

Sí, en el CV, yo hago las observaciones al final del CV de todas las características que vi en la persona. Para las entrevistas del personal MOD usamos un formulario, una tabla donde pones algunos aspectos



de la entrevista, se les pone una calificación. En las entrevistas de los MOM, no hay formulario, lo hago yo, siempre hago las mismas observaciones, me baso en los mismos criterios. Yo tengo mi criterio para hacer las observaciones y abajo le pongo un puntaje, que me ayuda a ser más objetiva, que va del 1 al 10 y yo decido qué puntaje tiene, con esto intento ser lo más objetiva posible para que después si un día tengo una búsqueda, puedo reflatar un CV viejo me sirva para fijarme en lo que anoté.

¿Qué porcentaje de JP que entrevistas posee las competencias que son deseables para RIATA?

En realidad el JP viene con muy poca experiencia y lo que te da la facultad no alcanza. Yo tengo los mismos años en la facultad que en RIATA, y aquí aprendí 3 veces más. Con esto no quiero decir que lo que aprendí en la facultad no me sirve, algo tiene que ver pero no siempre es igual la teoría que la práctica. Uno tiene que adaptar lo que me dice el libro a la empresa, a tus empleados, a la cultura, etc. El joven viene con toda su mentalidad de lo que le dijo la facultad y están muy encasillados en eso. Es muy difícil encontrar a un JP que venga con experiencia, con un rodaje y demás, pero son competencias que se adquieren con el tiempo. A mí la facultad no me enseñó a entrevistar, yo lo aprendí acá, no es lo mismo las que hacía cuando era pasante que las que hago hoy, las tomo distintas, las hago distintas, veo otras cosas.

Los jóvenes que hay, tienen poco contacto con la realidad, son muy pocos los que han tomado contacto con una empresa, ni hablar con una empresa de este tamaño.

Lo que ahora está haciendo de nexo son las Prácticas Profesionales que estamos haciendo con las facultades, entonces los chicos vienen por 2 o 3 meses y toman contacto, empiezan a mover dentro de la empresa, a su vez eso nos sirve de semillero, hay chicos que quedan como pasantes, efectivos; son chicos que hicieron un contacto, nos permitió evaluarlo día a día y ver si se desenvuelve medianamente bien respecto a lo que estamos buscando. Este nexo está bueno para que los JP empiecen a tomar contacto con la realidad y se den cuenta que lo que vieron en la facultad está bueno y cuando lo aplicas a la realidad tienen otros costados que no lo habías visto.

4. ¿Cómo identifican las competencias de los jóvenes implicados en el proceso de selección?

En realidad las entrevistas pueden ser bastantes desestructuradas. Yo voy charlando y voy viendo, y lo que me va interesando voy indagando, por ahí toca un tema que me interesa y quizás me pasé toda la entrevista sin preguntarle de otra cosa. No traigo un listado de preguntas como pueden hacer otras personas, ej.: esto me va a decir si tienes habilidad comunicacional, esto me va a decir si tienes habilidad de liderazgo, etc. Además por ahí hay gente que es pasante o muy junior y no han pasado por ninguna entrevista de selección y vienen con muchos nervios, entonces tienes que tratar de calmarlos y bajarlos porque no podré conocer nada sobre ellos, intento preguntarle cosas sin importancia, le pregunto cosas que no tenga que pensar para que se baya relajando y pueda empezar a ser él mismo. Obviamente que hay preguntas que te llevan a conocer si tiene capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, etc. Pero las voy haciendo más naturales, porque si no entran en Google, entrevista por competencias, se bajan las preguntas, las traen preparadas y ya está. En muchas cosas sirve hacer las entrevistas así, a mí me sale más hacerla de la otra forma.

-¿Entonces desde RIATA no hay criterios de búsqueda determinados, vos lo haces según criterios propios?

Con el transcurso del tiempo te vas dando cuenta qué le interesa a RIATA en los distintos perfiles, pero no hay nada establecido sobre qué nos interesa o qué nos deja de interesar. Yo lo que hago es entrevistar y cuando termina la entrevista hago unos puntitos, sobre si tiene carácter, es alguien tranquilo, que va al choque, introvertido, áreas de interés, ej. Desde informática te piden un Ing. Mecánico y a éste normalmente no le interesa la informática, le interesa la planta, el auto... entonces veo si es un perfil flexible y se les puede dar tareas diversas. Por ahí hay chicos que te demuestran todo el interés y la emoción que les causó que lo hayas llamado desde RIATA para tener una entrevista, te cuenta de la familia y notas los valores que tiene, etc. De esta forma voy anotando cosas que a mí me interesan para el perfil del puesto y voy haciendo todos puntitos abajo del CV; después les pongo una nota final. Al personal efectivo suelo preguntarles sobre su expectativa económica, a los pasantes no porque suelen estar conformes con lo que les ofrecemos. Anoto según las competencias que me sirven



para la búsqueda, no anoto siempre las mismas. Pero en general pongo algunas que hablen sobre su personalidad o carácter, y que pueda darme cuenta yo, yo no soy psicóloga, no me puedo dar cuenta de todo. Pero para eso me valgo de un psicotécnico después; no me interesa aprender a analizar a alguien como un psicólogo, yo soy RRHH y analizo desde ese punto de vista. Suelo entrevistar a candidatos que me vienen hablando desde el portón de ingreso, entonces después no les pregunto si son desenvueltos o introvertidos.

5. ¿Existe una distinción en los criterios de selección cuando se está frente a un joven profesional y un profesional con experiencia? Y en el momento de la inducción al puesto?

El proceso es el mismo, sea senior, junior, etc. son las mismas instancias de entrevistas, preocupacionales y demás, por ahí las entrevistas son distintas, intento bajarlo, hablar más desestructuradamente que lo que pregunto a un líder técnico, de 30 y pico de años, recibido, que viene un expertise suficiente para el puesto, etc. Entonces los pongo ante situaciones de la vida real, ej.: si pasa tal cosa, cómo reaccionas?, cómo resuelves esto? Cuénteme sobre la última situación conflictiva que le toco vivir en tu último trabajo.

La INDUCCIÓN que RIATA da a los ingresantes es la misma para todos, después cuando entra cada uno a su puesto, cada área le da una inducción sobre lo que tiene que hacer en su puesto. El perfil senior ya tiene conocimientos o ideas de lo que se hace en el área, entonces no lo tienes que inducir de lleno a la tarea sino sólo aclarar cómo se hace eso en RIATA.

Desde RRHH no se le dice qué enseñarle al ingresante, cada uno en su área sabrá que le tiene que explicar al pasante, sí lo podemos orientar pero no los podemos obligar a que le hagan un recorrido inter áreas, eso está en cada área si lo quiere hacer.

6. ¿Considera que se puede mejorar el proceso de selección para los JP que ingresen a RIATA.S.A?

En realidad nosotros muchos no podemos hacer por la brecha que existe entre los perfiles, lo que podemos hacer es acercarnos a las universidades, hacer convenios de colaboración, generar prácticas para que todos los alumnos de todas las universidades puedan venir a la empresa a hacer prácticas profesionales, con los alumnos de Junior Achievement que vengan a conocer la empresa aunque sea que estén un día acá para que los alumnos se acerquen a la empresa. Creo que tampoco podemos lograr que todos los alumnos salgan conociendo del mundo laboral, está más allá de nosotros, mejorar siempre tratamos de hacerlo, haciendo todas estas cosas creo que mejoramos los procesos y a la vez ayudamos a las universidades. Para nosotros esto de las PP es una mejora, tener 3 meses a jóvenes profesionales trabajando en la empresa es una mejora, incluso se la presentó como una idea concreta de progreso. Tomamos a estos jóvenes como un semillero de talentos. No sé si en una entrevista uno se puede dar cuenta si existe esta brecha, si el joven está alejado o no de la vida práctica en las empresas, te puedes dar cuenta en general de algunas cosas en la entrevista, una característica general que tienen de salir de la facultad con la teoría pura pero es lo normal si no tuvieron una experiencia de trabajo es lo más lógico que estén así.

7. ¿Qué opinión te merece los requisitos del perfil que definen los Jefes cuando solicitan la cobertura de una vacante?

Por ahí lo que me pasa es que por ahí algunos jefes me piden para pasantes, “un Eistein”, te piden todo: que sean trilingües, casi recibidos, que tengan experiencia, etc. Entonces me tengo que sentar y explicarles que eso que me pide es un perfil de técnico, les recuerdo que el pasante es estudiante, no recibido, no tiene que tener responsabilidades, es una persona que viene a aprender, el jefe tiene que estar atrás de él, ayudándolo, tiene 4 horas, debe cumplir su horario, no deben usarlo como si fuera personal efectivo. De todos modos, con el tiempo van aprendiendo también los jefes cuál es el perfil del pasante, cuando les habilitan el pedido de la vacante, nos sentamos juntos a definir el perfil.

¿Se consiguen esos perfiles en el mercado?

Estudiantes hay, pero es difícil porque vienen muchos que no son los que buscamos. Algunos te dicen que no porque tienen intenciones de terminar su carrera, ej.: “cargué el currículum por cargarlo nomás”, o “estoy trabajando con mi familia y estoy bien así”, o lo primero que te preguntan es



“cuánto voy a cobrar”, “¿me tengo que quedar horas demás?”. Hay oferta en general, hasta ahora nunca me pasó de no poder cubrir una vacante por no encontrar recursos, es una franja rara pero hay.

8. ¿Cómo son los "mejores jóvenes profesionales" desde la óptica de RIATA S.A?

Sin respuesta. Depende del perfil. La franja de los chicos que aspiran a pasantes entre 20 y 25 años es complicada, no hay muchos chicos hoy en esta edad que quieran trabajar, que tengan toda la intención, responsabilidad y predisposición, lo ves hasta como vienen vestidos a la entrevista. O vienen y aspiran a cualquier cosa, como que no están plantados, esto salió en varias revistas y fuentes del rubro.

9. ¿Qué opinión te merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?

Siempre es bueno tener jóvenes en la empresa. En muchas empresas tienen mucha gente grande, con mucha experiencia y demás, pero esa gente grande se te va y alguien tiene que quedar en su lugar; por esto creo que está bueno ir buscando, renovando y metiendo gente joven que tiene ideas distintas. Por ahí es difícil que puedan fusionarse bien el que tiene 60 años con el joven. El primero, conoce como se maneja la empresa, cómo lo hizo hace años atrás, tiene toda la experiencia; el joven, en cambio, viene con las nuevas teorías y se pasan mutuamente la información. Es buena en ésta y en cualquier empresa. En RIATA te das cuenta que hay una brecha de edad, hay gente grande- 15 años de experiencia y más- y gente joven- 3 años de experiencia y menos- no hay gente que esté en el medio de estas edades.

10. ¿Qué opinión te merece la calidad de jóvenes profesionales que ofrece el mercado actualmente?

Hay de todo, hay muy buenos perfiles, hay chicos con 23 años que ya están recibidos de ingenieros, con 1, 2 idiomas, que tienen mucho potencial de verlos trabajar acá. Hay otros que no tanto, por esta brecha que hablamos, que tienen mucho por aprender. Y hay perfiles normales que no sobresalen del estándar, son simplemente jóvenes profesionales, uno más de todos. Los jóvenes profesionales no se aferran a una empresa, van cambiando en función de su necesidad, de sus intereses, entra a una empresa, hace 2 o 3 años de experiencia y se va, no está atado y no tiene idea de jubilarse en esa misma empresa. Así van adquiriendo una experiencia terrible, incluso en el exterior, hay muy buenos perfiles también.

11. ¿Cómo es el índice de rotación?

No sé si es alto, pero la gente rota. La gente que hoy estás tomando es una generación que busca el cambio constantemente. Los tientan por otro lado, no justamente por plata, pero el joven busca el cambio.-



➤ JEFES DE JÓVENES PROFESIONALES DEL SECTOR INGENIERÍA

J- 1: Producto DIEC

1. **La problemática que se plantea es que el perfil del JP que egresa de las instituciones educativas no se adecua al que buscan las empresas. Más allá que puede existir una ausencia de conocimientos formales de la actividad, a lo que apunto es identificar qué competencias conductuales carecen estos JP para desempeñarse en el ámbito laboral. ¿Qué opinión le merece esta brecha entre los perfiles planteados?, ¿Qué cree que se puede hacer desde la empresa para reducirla?**

Fundamentalmente lo que yo veo es eso, cuando busco a personas para cubrir un puesto, más allá de las competencias técnicas que tiene que tener y por supuesto cierta afinidad con la actividad que va a desarrollar, es la **aptitud y actitud**. Normalmente buscas una persona dinámica, que le guste el desafío, con alta frecuencia de rotación de actividades y que no tengan inhibiciones de ir a pararse a hablar con compras, con calidad, a discutir con las distintas personas que integran este grupo función que anima la ingeniería. **Dinámica, desinhibida y con actitud hacia el trabajo**; que no se quede a esperar que el trabajo le llegue, sino **que sea motor en la proposición de ideas** que necesitamos cotidianamente en las actividades diarias.

Finalmente la brecha planteada entre los perfiles **depende de las personas, son cuestiones intrínsecas** y tiene que ver con la historia de cada una de personas que uno entrevista. La universidad los va a formar en un métier, en un dominio técnico pero nada puede hacer la universidad respecto de esas particularidades que puede tener ese colaborador que vos estás seleccionando. Cada uno es como es, hay que entender por su historia personal, sus antecedentes de cómo es. Ahora bien, nosotros tenemos que saber buscar y encontrar lo que queremos. **Tenemos que focalizarnos hacia qué tipo de colaborador queremos**. Si me dicen si quiero un profesional graduado con promedio diez, pero el tipo es un inhibido total, un tapado; o si quiero un tipo n graduado pero que tiene una actitud esperada con la gente, que anima y resuelve muchas más cuestiones que el otro. Prefiero este último, no graduado, porque sé que me va a ser útil, rápido y va a tener autonomía.

Desde la óptica de la empresa, creo **que pasa por la actitud del manager, tiene que ser comprensivo, saber guiarlo, escucharlo y orientarlo. Esa persona va a necesitar mucha más dedicación del manager que cualquier otra**. Principalmente va caer sobre la responsabilidad del manager para que lo sepa guiar y sepa sacar y **explotar el potencial que tiene esa persona como profesional**.

2. **¿Qué opinión le merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?**

El joven tiene una ventaja que es las **ganans de enfrentar desafíos**, que una persona de mayor edad, un poco más golpeada por las distintas actividades y por la vida tiene un perfil más apagado y no tiene tanto ánimo de enfrentar desafíos. La ventaja de la persona con antigüedad es que tiene experiencia y no es la que tiene el joven. Finalmente los dos tienen sus puntos fuertes y débiles. Pero fundamentalmente y lo que busco de **un joven es el dinamismo**. Por supuesto que estoy dispuesto a incorporar jóvenes dinámicos y que estén dispuestos a todo lo que decíamos recién.

3. **Según su criterio, ¿Qué competencias deben poseer los jóvenes que ingresan al sector Ingeniería de RIATA S.A.? ¿Considera que la poseen?**

Habría que hacer hincapié cuando se hacen movimientos internos, me han tocado casos que han venido de otras áreas y finalmente no se adaptan al perfil de un desarrollista de producto. Tienen un perfil técnico muy bueno, porque lo he comprobado en hechos puntuales, que tiene capacidad para desarrollar temas técnicos de complejidad pero que no pueden atender más de un tema a la vez; esto es parte de la actividad que han desarrollado en otras áreas de la empresa donde están muy abocados a solucionar temas puntuales. Con la delegación de actividades interrelacionadas, **el Job transfer que tiene la Ingeniería de Argentina en este momento, en el que somos responsables por plantas como Eslovenia, Colombia, Marruecos, necesitamos personas que tengan gran capacidad de tratar varios temas en simultáneo, gran capacidad de manejo de lenguas e interpretar** lo que otras usinas pueden estar intentando expresar en una lengua que tampoco es propia de ellos. Es ése el perfil de joven que



uno necesita, por esto hay que tener cuidado con las búsquedas internas porque podemos estar generando una frustración en esa persona que se desempeñaba bien en el otro puesto y que lo pasamos a otra dirección dentro de la ingeniería y que se sienta sobrepasado por la cantidad de cuestiones que debe tener que enfrentar.

Por esto es tan importante el tema de las competencias. Yo estoy viendo cómo trasladar las formaciones que están en el radar de competencias, que es muy rico en cuanto a las competencias generales y particulares que tiene que tener cada colaborador, estoy tratando de plasmar esas 150 vías que tiene el radar de competencias respecto de lo que yo observo día a día de cada uno de mis colaboradores e intentar hacer una interrelación entre los puntos débiles que observo en el radar de competencias de cada uno y si hay coincidencias con lo que yo veo día a día en su performance. Finalmente el plan de acción que yo defino para mejorar tu nivel de competencias a fin de año, es **responder a aquellas competencias que están bajas y que coinciden con la realidad**. Con el objetivo de, a través de la subjetividad con la que uno evalúa el radar de competencias, hacer una tabla objetiva que permita definir la modificación (recategorización) de la escala HAY de personal. La idea es estandarizarlo para transformarlo en una *Best Practice* para que toda la ingeniería lo aplique y evaluemos a fin de año de una forma objetiva a nuestros recursos.

4. **¿Consideras que están preparados para desempeñarse en el ámbito laboral?**

Considero que **ningún joven está preparado para asumir una nueva función de un día al otro**, preparar, formar a una persona para que esté autónoma en un puesto, pienso **que para arrancar te va a llevar mínimo 4 a 6 meses y para que esa persona tenga autonomía son 2 o 3 años de estar y trabajar al lado** de una persona que tiene experiencia, para que finalmente esa pueda tomar de forma autónoma, eficiente y no necesite más consultas a su LTL, padrino de puesto, o como se llame.

Hoy los jóvenes cuando llegan a la empresa, más que ofrecer una actitud y aptitud, no tienen más que ofrecer; porque no conocen los estándares, los procedimientos, los modos de funcionamiento que tenemos y tiene cada empresa en particular. Finalmente uno ¿qué toma de ese joven que tiene alguna afinidad con el métier? Que sepa interpretar un plano, algo de normas de calidad, de inversión, son conocimientos básicos a partir de los cuales uno pueda potenciarlos en el dominio que uno quiera explotar.

5. **¿Puede describir la inducción al puesto que se le brinda a estos jóvenes?, ¿Cuál es su rol?**

Según el puesto, **la inducción la hace una persona que designé y es la más experimentada hoy del perímetro ese. En algunos puestos las hago yo**. Consiste en mostrarle los procedimientos, los temas que están en tratamiento, cuáles son los estándares y dónde se pueden conseguir las reglas de concepción, con quién hay que tratar cada una de las cuestiones, etc. Este tema de los contactos lo transmite el antiguo ocupante del puesto. Hasta ahora siempre ha habido un anterior ocupante para que haga la transmisión. En el caso contrario, será responsabilidad del manager. Hoy, a nivel de polivalencia, nuestra área es la que mejor posicionada está, tenemos el área con mayor cantidad de personas, lo que nos permite asegurar la polivalencia en cada rubro, gracias a esto **siempre hay un actor que puede formar a otro**. El objetivo mío cuando asumí este puesto de Jefe, era aplicar la metodología que teníamos en Francia; había un **padrino o tutor** que acompañaba a la persona en su fase inicial de desarrollo. Yo tengo cuatro grandes pilares y puntos fuertes de consulta de los ingresantes, son personas con muchos años (alrededor de 20) de experiencia en la empresa.

6. **¿Cuánto tiempo estima que le lleva al JP adaptarse al puesto? ¿Es un puesto nuevo, tiene descripción?**

- d. Menos de 3 meses
- e. De 3 a 6 meses
- a. Más de 6 meses X

Fase inicial 4 a 6 meses y hasta obtener autonomía, 2 o 3 años.

7. Si tuviera que indicar la evolución de la adaptación del JP al puesto a lo largo del tiempo hasta que logra la plena autonomía, ¿qué porcentaje asignaría a cada período?

- a. A los 3 meses del ingreso: 30%



- b. Al año del ingreso: 50%
 - c. A los 2 años del ingreso: 100%
8. **¿Le comunica al JP lo que espera de él en cierto período de tiempo?, ¿Cómo lo hace?**
Sí, hacemos la entrevista individual de apertura de objetivos. Se identifican para cada uno de ellos cuales son los objetivos sobre los que tienen que ir trabajando a lo largo del año. En la reunión de área, semana a semana, yo bajo los objetivos económicos, que son los más importantes que tenemos hoy, con cada uno de los pilotos en cuanto a las cuestiones que están abiertas y que se han comprometido para fin de año. Voy haciendo un seguimiento semanal para ver qué estado de avance tienen esas economías. Con aquellas personas que están desviadas, hago puntos (reuniones) individuales, donde voy notificando que se está desviando de la trayectoria inicial y que necesitamos corregir la trayectoria para asegurar a fin de año una buena entrevista. Lo hago porque quiero un buen desempeño en el área y no quiero llegar a fin de año y ponerle a ese colaborador una "D". Y que ese colaborador encuentre finalmente su norte. Prefiero generar esas instancias de diálogo.
9. **¿Qué comportamientos puntuales observa en los JP que manifiestan la ausencia de competencias?, ¿Qué acciones específicas toma ud. para revertir esa situación?, ¿Cuáles son las preguntas/inquietudes más frecuentes de los JP?**
Un comportamiento donde noto ausencia de competencias, es cuando noto a los JP **desorientados sobre cómo alcanzar los resultados**. Ej., cuando hay un tiempo de entrega de un acuerdo pre serie, si yo empiezo a notar que hay datos que no dan; cuando esa actividad es repetitiva, efectivamente es evidente que esa pérdida es un problema. Otra situación que se planear es en la consulta permanente y reiterativa, a lo mejor son cuestiones que ya se colaborador pero necesita que se le vuelva a explicar 1, 2 y 3 veces, finalmente esa persona no tiene el perfil para el puesto que ocupa. Y ahí es cuando tomo las acciones de las bilaterales, para comunicarle lo que estoy observando y tratar de revertir la situación. Ahí es cuando veo cual es su visión de las cosas, de la situación. **Hay algunos que son conscientes de lo que está sucediendo.**
10. **¿Cómo evalúa el desempeño del JP?, ¿Cada cuánto?, ¿En qué comportamientos puntuales del JP se basa para hacerlo?**
Lo evalúo a través de las entrevistas y en el día a día. Lo que se hace finalmente en la entrevista es plasmar todas las observaciones que tuviste a lo largo del año. Cuando hago puntos especiales para re-encuadrar la actividad del colaborador, también lo registro en la entrevista, porque también habla de su desempeño.
11. **¿A qué edad ingresó usted a la empresa?, ¿Cómo vivió la adaptación con su puesto?, ¿Cómo fue el desarrollo que tuvo?, ¿Le brindaron herramientas, capacitación, seguimiento de parte de un superior y RRHH?**
Yo tengo 11 años en RIATA, entré en el '99 como contratado por una empresa que terceriza personal. En el año 2000 me efectivizaron, los primeros años fueron complicados porque era un puesto nuevo, analizar vehículos de la competencia. Es una actividad que no se hacía de forma sistemática en el Mercosur. Y yo tenía que poner en funcionamiento esta nueva parte de la organización y que sea además para Brasil. Mis reportes iban para los 2 lugares. Entonces al comienzo fue un poco problemático y no tenía a quien recurrir. **El apoyo lo busqué en mi manager directo**, que me hizo contacto con el análogo mío en Francia, fue quien me asesoró un poco para poder efectivizar acuerdos, etc. Yo considero que me hice solo, soy una persona autodidacta, voy y busco, soy dinámica que no me quedo esperando, busco información, soy generador de ideas. **Gracias a esa experiencia, hoy adopto el rol de brindar un guía a los ingresantes a los puestos.**
12. **A partir de su experiencia, ¿cómo considera que se los debe formar a los jóvenes que ingresan hoy a la empresa?**
Hay dos cuestiones. Una es el cumplimiento de expectativas profesionales; que son las expectativas que manifiestan cuando le haces la entrevista de ingreso. Ej, en cuánto tiempo, dónde quieres estar? Eso está ligado a la rotación de puestos y el crecimiento que pueda tener la empresa previsto a 5 a 10 años. Respecto de eso, hoy yo no puedo garantizar con la información que yo manejo. Por otro lado



está el cumplimiento de las expectativas técnicas que uno pueda tener sobre ese colaborador. Cómo? Con un plan de formación mágico que armamos con el responsable de formación. Finalmente un nuevo colaborador tiene que recibir un paquete de formación, creo que eran 16 formaciones básicas, antes de pasar a las formaciones específicas del métier. Una persona que no tiene las formaciones básicas no puede pasar a las específicas que son mucho más complejas. Entiéndase por formación básica: saber buscar planos, normas, saber qué es una NPQP, QCDDP, qué es un SIGNE. En ese plan de formación definimos 16 puntos básicos que son transversales a cualquier piloto, a cualquier métier y de cualquier dirección de Ingeniería. Eso va a garantizar polivalencia y una rotación a futuro por distintos sectores. Cuando se termina esta etapa de formación ya pasó 1 año. Recién ahí se puede saber si ese recursos tiene el perfil con competencias o no para mandarlo a una formación a Francia y puedo garantizarlo 2 años en el puesto. De esta forma es que yo encaro hoy mi gestión.

13. ¿Qué expectativas presentan esos JP?

-

14. ¿Qué opinión tiene sobre el desempeño en general de los JP?

El desempeño en general es **muy bueno**, hay algunos casos puntuales que necesitan una guía, marca más personal. La adaptación al cambio de gestión del anterior ocupante de mi puesto por parte de los recursos fue buena también que puede suceder que sean políticas diferentes. Pero en nuestro caso apuntan al mismo objetivo, quizás se hagan por caminos distintos, pero yo creo que la adaptación fue muy buena. Prueba de ellos es que seguimos cumpliendo con los planes originales.

15. ¿Esta compañía posee alguna estrategia en especial respecto a los JP? ¿Qué planes hay con ellos?

Hay personas que van a querer estar en el puesto por 20 años, porque no tienen expectativas de crecimiento. Ahora, con aquellos jóvenes profesionales que tengan expectativas de crecimiento y que hayan dado prueba de su performance. Por ejemplo, el año pasado tuvimos una rotación muy grande en una de las áreas, los jóvenes se iban porque no veían expectativas de crecimiento y había una política salarial que no les convenía. Finalmente **la empresa para retener ese personal** tiene que trabajar en, muchas cosas. Como sucede en Francia: hay expertos métier que están en la función desde hace 30 años pero a pesar de eso tuvo derecho a un crecimiento salarial por su experiencia. A lo mejor esa persona está a un nivel salarial de un manager, pero está haciendo una tarea que le gusta y la empresa le está reconociendo su actividad a nivel salarial y personal. Tienes hoy un técnico excelente y al promoverlo lo llevas a ser un manager ineficiente, por esto hay que reconocer a ese técnico por lo que es y generar en la empresa las instancias para motivarlo y reconocerlo. Ya sea mediante premios, aumentos salariales, etc. Desde RRHH se verá cuales son las características con las cuales se puede motivar a cada recurso. Y existe otro tipo de perfil que necesitan cambiar y acceder a un puesto de gestión u otro. Son 2 formas de asegurar el mantenimiento de los recursos de la empresa, son las 2 formas que yo veo y que por ahí hay que capitalizar de las empresas-grupo que están aliadas.-





J-2: Producto DPC

- 1. La problemática que se plantea es que el perfil del JP que egresa de las instituciones educativas no se adecua al que buscan las empresas. Más allá que puede existir una ausencia de conocimientos formales de la actividad, a lo que apunto es identificar qué competencias conductuales carecen estos JP para desempeñarse en el ámbito laboral. ¿Qué opinión le merece esta brecha entre los perfiles planteados?, ¿Qué cree que se puede hacer desde la empresa para reducirla?**

Yo creo que les falta trabajo en equipo, pero una vez que entran se acostumbran. En algunos JP veo que les cuesta reconocer cuál es la actividad que tienen que desarrollar y hasta dónde tienen que llegar con la actividad. También veo que tienen una postura ante el trabajo de aprender rápidamente lo más posible y tener un crecimiento rápido dentro de la empresa. No es que haya que pagar derecho de piso, pero creo que primero deben conocer todo lo que hay que hacer para después crecer. Noto que en los primeros momentos del ingreso están bastante preocupados por el crecimiento en la organización, no tanto por el personal. A diferencia con mi generación que hemos ido paso a paso o no hemos tenido esa ambición por tener un crecimiento inmediato, sino primero buscar aprender y después crecer en la empresa. Hay gente que le gusta crecer dentro del organización y hay otros que le gusta su actividad y quieren estar toda su vida ahí acompañado de un pago acorde.

- 2. ¿Qué opinión le merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?**

Tiene que ver con una renovación de energías. Considero que cuando una estructura lleva cierto tiempo trabajando con colaboradores que hace muchos años que están en la empresa y no hay incorporación de gente joven se van generando acostumbramientos y perdiendo la energía de **avanzar**, entonces hacen falta nuevas ideas que difícilmente sean dadas por la gente que ya está. Es importante que se incorpore gente que venga de afuera con menos vicios, nuevas ideas y aporte vitalidad a la empresa. Creo que pasa lo mismo en una familia, cuando los miembros van creciendo y no existe el aporte de un niño, se genera cierta monotonía. Esto permite que se abra más la mentalidad de la gente y se transforme en un aporte para la empresa.

- 3. Según su criterio, ¿Qué competencias deben poseer los jóvenes que ingresan al sector Ingeniería de RIATA S.A.? ¿Considera que la poseen?**

Como jefe busco en la esencia de las personas la bondad de la misma, buena predisposición tanto para aprender como para proponer ideas. Más allá de los conocimientos técnicos, que considero que se pueden aprender, valoro la actitud hacia el trabajo, sus compañeros, etc. como uno de los pilares fundamentales. Hay Ingenieros con mucha capacidad pero con una actitud muy individualista de crecimiento propio que no aporta al resto del equipo y la organización.

¿Definen en el relevamiento de perfil esas competencias que buscan?

No, generalmente yo pongo la capacidad técnica, los gustos o preferencias. En nuestro sector buscamos perfiles apasionados por el automovilismo. Entonces eso sí lo aclaro. Pero el resto no las registro sino que lo voy viendo durante la entrevista. Uno se va haciendo el habitué de identificar a la persona que tiene al frente a través de la entrevista y en base a la experiencia que uno va adquiriendo en el manejo del personal que uno tiene a cargo.

- 4. ¿Consideras que están preparados para desempeñarse en el ámbito laboral?**

Hay de todo un poco, si bien hay chicos que han salido de la universidad y nunca han trabajado, hay otros que han trabajado con parientes al menos y se nota. El hecho de entrar a un ámbito desconocido no saben a veces cómo situarse, pero creo que se adaptan rápidamente, no he visto dificultades de adaptación. Incluso con chicos muy jóvenes. Creo que si han hecho una carrera universitaria, se han hecho responsables solos e ir avanzando.

- 5. ¿Puede describir la inducción al puesto que se le brinda a estos jóvenes?, ¿Cuál es su rol?**

Personalmente sigo la forma en la que yo y varios de mis compañeros ingresamos acá. Más allá del puesto donde va a trabajar, mi intención es hacerlos rotar por el resto de los puestos del sector para que conozcan las otras actividades que se hacen. Al menos 1 semana que estén participando efectivamente en la actividad que están haciendo sus pares. Hay actividades que están muy



relacionadas y es necesario conocerlas y también a sus compañeros. Mi rol es en mi primera instancia hacer una charla amplia de qué se hace en el sector y un recorrido presentándole la gente y les digo qué espero de su actividad y el desarrollo del mismo. También intento contarles cuál fue mi experiencia personal dentro de la empresa, mi trayectoria. Trato de marcarle a los ingresantes a quién puede tomar como referencia de operador en el taller y también personas como son técnicos e ingenieros dentro de su actividad que le pueden servir de referencia a ellos para su crecimiento o enfrentar situaciones de trabajo. Si uno no se los comenta quizá el JP nunca se daría cuenta a quién pueden acudir. Pueden tomar el consejo o no. Puede ser subjetivo, quizás esa persona busque a otros referentes, pero al menos desde mi rol le doy una ayuda.

6. ¿Cuánto tiempo estima que le lleva al JP adaptarse al puesto? ¿Es un puesto nuevo, tiene descripción?

- a. Menos de 3 meses **X**
- b. De 3 a 6 meses
- c. Más de 6 meses

Aunque para independizarse totalmente le lleva, más o menos 2 años.

7. Si tuviera que indicar la evolución de la adaptación del JP al puesto a lo largo del tiempo hasta que logra la plena autonomía, ¿qué porcentaje asignaría a cada período?

- a. A los 3 meses del ingreso: 70%
- b. Al año del ingreso: 90%
- c. A los 2 años del ingreso: 100%

8. ¿Le comunica al JP lo que espera de él en cierto período de tiempo?, ¿Cómo lo hace?

Hay que plantearle desde el inicio cuáles son sus actividades, las expectativas que la empresa tiene sobre ellos y conocer cuáles son las expectativas de ellos para con la empresa. Tenemos que ser lo más transparente posible de las 2 partes, por ahí uno peca por no dar información que para ellos puede ser necesaria en su trabajo diario. Tampoco queremos que se creen falsas expectativas. Decirle claramente cuál puede llegar a ser su crecimiento dentro de la empresa y puntualmente cuál es el horizonte de crecimiento en el sector y que para lograr eso, hay ciertas cosas que tienen que pasar y también dependerá de sus actitudes y desempeño.

Esto debe hacerse en la entrevista de ingreso, donde quizás no se plantearán todas las expectativas. Pero ni bien ingresa se tiene que hacer un punto (reunión) y manifestarlo.

9. ¿Qué comportamientos puntuales observa en los JP que manifiestan la ausencia de competencias? ¿Qué acciones específicas toma ud. para revertir esa situación?, ¿Cuáles son las preguntas/inquietudes más frecuentes de los JP?

Depende de cada caso, pero se nota que vienen con la inercia del estudio y les falta practicidad en las tareas, tienen que buscar la manera de hacer las cosas más simples, sin rebuscárselas. No hace falta que hagan un diagrama de flujo para hacer algo tan simple como mover una pieza. A los ingenieros les pasa con frecuencia, por ahí es tan elevado el nivel de estudios y análisis, que se esquematizan con cosas básicas y simples. ¿Qué hago para mejorarlo? Generalmente trato de mostrárselo con el ejemplo o decirle la manera de hacerlo más simple. Cuando encuentran la forma, luego lo logran rápidamente en cualquier actividad.

Las preguntas más frecuentes son: ¿Qué voy a hacer mañana? Hacia dónde vamos? ¿Qué se espera de mí? ¿Cómo vamos a seguir? Hay mucha ansiedad por saber qué nos espera el día de mañana y siendo una empresa grande es difícil mostrarle que los plazos son muchos más largos que en una empresa chica, el nivel salarial, el crecimiento.

10. ¿Cómo evalúa el desempeño del JP?, ¿Cada cuánto?, ¿En qué comportamientos puntuales del JP se basa para hacerlo?

Respecto al trabajo, vemos los resultados mediante informes que ellos confeccionan al final de cada ensayo o actividad que hace. También evalúo acciones diarias, por ejemplo, en alguna actividad donde tiene que relacionarse con distintas personas, ver si puede plantearle un tema a una persona con antigüedad aquí en la empresa, ver si vuelve con la respuesta que fue a buscar, quizás la consigue



porque le cayó bien o se desarrolló bien, pero puede suceder que no le den importancia al tema porque es un joven que no conoce demasiado sobre cómo se maneja el tema en la empresa, o a ésta persona nunca le presentaron al joven y no le quiere dar una respuesta, eso puede hacer que el joven se retrotraiga e inhiba y vuelva sin la respuesta, o bien que insista hasta conseguirla sin necesidad de llamar a su jefe para consultarle sobre cómo proseguir. Es decir que evalúo los artilugios que usó para conseguir lo que buscaba. También evalúo el grado de independencia y los resultados. Uno rápidamente puede ver cuáles son las limitaciones de la gente que ingresa, puede verse también en la forma de relacionarse con el grupo, la aceptación del mismo con el nuevo, generalmente el grupo ve la predisposición, las actitudes o algo encuentran en esta persona algo similar de lo que ellos hacen. Esto te da una pauta de cómo se desempeña esa persona en el trabajo.

11. ¿A qué edad ingresó usted a la empresa?, ¿Cómo vivió la adaptación con su puesto?, ¿Cómo fue el desarrollo que tuvo?, ¿Le brindaron herramientas, capacitación, seguimiento de parte de un superior y RRHH?

Yo entré con 20 años, egresados del Instituto Renault. Era muy joven y por eso actualmente trato de transmitirle mi experiencia a los JP que ingresan hoy. En mi caso, ingresé como becario y estuve 2 meses por cada sector, pero hoy con los tiempos actuales no puedo tener una persona rotando y formándose durante tanto tiempo. Tuve varias personas que tomé como referencia y personas próximas a nuestra edad, 10 años aproximadamente, el resto era mayor. Tomé referentes técnicos y humanos, para la actividad diaria y en el manejo de la gente. No es que me imaginaba en 10 años estar en un puesto dirigiendo personas, fue algo inconsciente e innato. Siempre tuve una persona que me dijo consejos para no estar perdido y saber cómo manejarme.

Cuando estuve fijo en un sector, se dio la situación en que yo tuve que quedarme como animador y coordinador de un sector de 5 o 6 personas, teniendo 20 años, había personas con casi 60 años que recibían órdenes mías y compañeros con 6 años más que yo. Entonces había un contraste interesante de edades. Cuando yo les tenía que explicar lo que debían hacer, por ahí estaba 15 min. Pensando cómo se los iba a decir. Estas situaciones me enseñaron a buscar gente que me aconseje. El ambiente que tenemos se predispone a colaborar, siempre hay alguien que te brinda un consejo, como también puede haber gente que piense que le vas a quitar el lugar y es reacio para dar información. Yo creo que son los menos. Yo trato de brindarle a los ingresantes la experiencia que tuve y lo que me brindaron a mí cuando ingresé. Siempre les hago ver el lado positivo de las cosas, porque lamentarse por lo negativo no sirve, tienen que aprender con lo que les sucede.

12. A partir de su experiencia, ¿cómo considera que se los debe formar a los jóvenes que ingresan hoy a la empresa?

-

13. ¿Qué expectativas presentan esos JP?

Creo que son bastante inquietos. Más allá de los JP uno puede verlo en los niños también, no logran concentrarse en lo que hacen porque su cabeza va más rápido y están en otra cosa. En el caso de los JP veo que siempre buscan aprender algo y hacer un paso adelante. No es que piensan aprender y quedarse con eso un tiempo. Inmediatamente piensan en hacer o buscar otra cosa. Quizás aprenden muy rápido. El incentivo que hay que brindarles es distinto al que se le daba a una persona 10 años atrás. Requieren incentivos permanentes. Las generaciones anteriores se conforman más con su actividad, les gusta la estabilidad. El JP no tiene miedo a afrontar el cambio y eso lo veo absolutamente positivo, pero se está tornando en que siempre buscan el vértigo; cuando ya lo estás pasando es lindo pero están constantemente viviendo en eso.

¿Crees que la empresa se adapta a esa generación joven?

Creo que se va adaptando, pero me parece que le está costando a la empresa adaptarse porque creo que no estaba predispuesta. Venimos de una época de recesión y pasó mucho tiempo, 8 o 10 años sin que ingresara gente entonces el cambio fue algo muy brusco. La empresa sí o sí se va a tener que adaptar, si no se va a quedar sin gente porque hay mucha gente que está en edad pronta a jubilarse, y



este tipo de jóvenes es la generación que viene y es importante el aporte que hacen. Esta situación es una pauta de lo que pasa en el mercado en general, todos viven en ese vértigo constante.

14. ¿Qué opinión tiene sobre el desempeño en general de los JP?

-

15. ¿Esta compañía posee alguna estrategia en especial respecto a los JP? ¿Qué planes hay con ellos?

La cuestión desafiante es cómo retener a estos jóvenes con esas expectativas, se tienen que ir generando cambios continuos, o habrá que adaptarse dentro de la actividad que se realiza y contratar a la persona por 3 años en el caso de los proyectos que son temporarios. -



J-3: Proceso PINTURA

- 1. La problemática que se plantea es que el perfil del JP que egresa de las instituciones educativas no se adecua al que buscan las empresas. Más allá que puede existir una ausencia de conocimientos formales de la actividad, a lo que apunto es identificar qué competencias conductuales carecen estos JP para desempeñarse en el ámbito laboral. ¿Qué opinión le merece esta brecha entre los perfiles planteados?, ¿Qué cree que se puede hacer desde la empresa para reducirla?**

Yo pienso que la conducta, la actitud, es propia de la persona, viene del seno de la familia y los estudios lo pueden mejorar, corregir, pero la raíz está. Yo pienso que dentro de la mejor persona podemos obtener el mejor profesional. Yo puedo conocer mucho técnicamente, pero no tener actitud, ganas, implica que no va a estar bien realizado. Hay tres preguntas básicas que deben hacerse: si quiero hacerlo, si puedo hacerlo y si sé hacerlo.

Yo me estoy adaptando a la gente joven y quiero que también los jóvenes se adapten a nosotros, yo tengo 51 años. Tenemos que buscar la convivencia perfecta entre las 2 generaciones. Creo que la gente joven es distinta, ni mejor ni peor. Cuando yo entré me dieron una mesa y una silla, hoy cuando entras te dan una computadora, hoy el mundo es totalmente virtual. La gente pasa 1 semana tratando de resolver un problema y no se han hablado personalmente, esa es la diferencia que veo. Nos vamos alejando de la persona. Hace unos días debía empezar un proyecto con una persona que desconocía y le dije que hasta que no lo vea por primera vez, no empezaría. A mí me cuesta, posiblemente yo estoy en contra de este nuevo sistema y nunca termine de aprenderlo; pero creo que no debemos abandonar la comunicación cara a cara, conocer a la persona. Creo que esta generación va a solucionar muchas cosas pero creo que les falta eso. Todo mi trabajo constó siempre en estar en contacto con el problema físico. No quiero ver fotos del auto con problemas, quiero ver el auto con el problema, muchas veces no se encuentra en la pieza misma sino en el contexto. Otro problema que veo es que la gente joven no termina con los temas como corresponde. Tenemos que dar soluciones categóricas, profesionales. Hay muchas herramientas de gestión que nos ayuda a resolver problemas, pero acá lo que falta es el sentido común, es otra de las grandes debilidades. Después entramos en el tema de la experiencia, yo digo que ésta es la acumulación de los errores en la vida. Con la vorágine del día, resolvemos los problemas a la mitad, no encontramos casi la única solución que puede llegar a tener el problema y haber actuado en ese sentido, y después seguirlo, acompañarlo, controlarlo un tiempo para asegurarme que no volverá a aparecer; y si lo hace, mañana tendré 20 problemas y nuevamente éste mismo que no solucioné correctamente. Eso no te lo enseña la facultad, lo que te enseña es a usar esa herramienta y dar la habilidad mental como para trabajar en eso.

Lo primero que tiene que hacer la empresa, es adiestrar a la persona a lo que ella quiere inculcarle su filosofía. Esto es como una familia, que cuando entra una nueva persona se le tiene que explicar, los vasos van acá, la basura se tira allá, etc. Esas pequeñas normas, conductas que tenemos en la familia, yo creo que tenemos que enseñarle. Lo primero que hay que hacer es saber qué queremos enseñarle? Qué tenemos que enseñarle?. Pero todo esto no se puede enseñar en 1 día, se necesita un período de adaptación. Creo que los primeros 15 días que ingresa una persona, tenemos que estar con ellos. Si no tiene experiencia de trabajo no le vamos a pedir que empiece a dar resultados en el trabajo, pero sí podemos pedirle que se comporte como nosotros queremos que se comporte, como la empresa espera. Hay que enseñarle a cumplir reglas y normas de la empresa. Yo lo que veo es que la gente joven no comienza a trabajar a las 7hs., sino a las 7.10 hs. Cuando los jóvenes nos saben algo, no podemos retarlos, porque todavía no le los dijimos, no les enseñamos cómo debe hacerlo, cómo queremos que se comporte acá adentro. En la pequeña entrevista de ingreso no nos dice mucho de la persona. Hoy vemos gerentes que están tratando de resolver problemas de la línea de producción. Ellos no están para eso. El problema debería llegar a ellos cuando ya pasó por una serie de técnicos, supervisores, etc. que no hayan podido resolverlo. Así todos estamos en todo y nadie está en nada. El problema es la organización. Alguien tuvo que hacer algo porque no estaba organizado. Hay mucha desorganización. Tenemos que tener claro adonde queremos ir. Tenemos que poder prever que



haremos la semana que viene. Las agendas diarias no pueden cambiar más de un 20%. Aquí hay agendas que cambian al 100%.

2. ¿Qué opinión le merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?

La última vez que entró un grupo grande de gente fue en el '98. Hay muchas generaciones de por medio. Nos está costando el cambio. Hace 15 años llegó la 1ra computadora a mi sector. Pero a partir del 2000 más o menos esto fue impresionante. Los cambios que produjo, para bien y también para algunas cosas mal, por la pérdida de contacto que llevó.

3. Según su criterio, ¿Qué competencias deben poseer los jóvenes que ingresan al sector Ingeniería de RIATA S.A.? ¿Considera que la poseen?

Hay 2 o 3 cosas fundamentales en un trabajador.

*La FLEXIBILIDAD,

*El TRABAJO EN EQUIPO, la gente no sabe lo que es. Y no sabe que lo que se decide en el equipo, asumido con el compromiso de todos, es lo que mejor sale. No hay mejor solución que la que sale de un equipo de trabajo. Hoy hacemos reuniones virtuales, donde se pierden muchas cosas. Son reuniones donde se negocian las ideas, donde cada persona defiende la idea que cree que está bien. Hay reuniones personales donde es necesario el "cara a cara". También es importante que la gente sepa pilotar una reunión, manejar un equipo.

4. ¿Consideras que están preparados para desempeñarse en el ámbito laboral?

Mencionado más arriba. Sostiene que hay que enseñarles, sin condenarlos por no saber, sobre todo, cuando no han tenido otra experiencia laboral.

5. ¿Puede describir la inducción al puesto que se le brinda a estos jóvenes?, ¿Cuál es su rol?

Yo sostengo que hay que gastar mucha saliva, hablar mucho con los trabajadores, hay que aconsejarlos. No involucrarme con sus problemas, pero sí entenderlos. Yo tengo la suerte de tener un equipo que está conmigo, yo los harto, les digo "vamos para allá, acompáñame, no hables de esa forma, cuidado con eso". Hoy se habla mucho de coaching. Hay que estar con la gente. Te juro que yo el 30% de mi trabajo no lo hago. Es decir, el trabajo operativo. Porque estoy mucho con ellos. Yo los acompaño y estoy con ellos. Y por ahí pienso también que hay que dejarlos solos. Delegar, es una palabra muy compleja. Hay que tener cuidado qué se delega, cómo se delega, a quién se delega. No se le puede encargar una presentación frente a un director a un joven que ingresó hace 5 meses. Después le "pegan de todos lados" y es lógico que el joven se equivoque porque seguramente no está preparado todavía para eso.

Lamentablemente, hay una vorágine de trabajo que no permite que se cumplan los tiempos previstos. La persona que ingresa hoy, debería haber entrado hace 3 meses. Los jefes tenemos que tener la habilidad para prever que dentro de 4 meses necesitaremos una persona. Pero en este contexto de país y de empresa es muy difícil; hay una indefinición, a nivel organización, país... hace que no sepamos hacia dónde vamos. Eso es propio nuestro, de los argentinos. Hay lo bueno que tenemos es que nos adaptamos constantemente a los cambios. Pero hay una previsión que no la tenemos. Cuando ingresa una persona nueva, necesitamos un período de adiestramiento, de conocer y de poner alguien al lado de acompañamiento. Yo cuando entré tuve 5, 6 meses una persona al lado mío. Hoy parece que poner a una persona 6 meses antes es perder plata. Creo que hoy las empresas lo ven como una pérdida de dinero. Con lo cual entramos con estrés, ansiedades, depresiones, porque presionamos a la persona y ellos no entienden lo que pasó.

Por esto, para mí es muy importante, cuando ingresa una persona nueva trato de dedicarle mucho tiempo, de acompañarlo, y cuando él se va a su casa, yo voy a ver qué hizo. Al otro día le comento lo que hizo mal y lo que hizo bien. Por ahí no sabe que hizo cosas y yo voy por atrás de él, si las veo bien no le digo nada y si las veo mal le cuento. Entonces en ese coaching, estar con ellos, el acompañamiento, más aún cuando se trata de una persona que recién ingresa. Porque yo lo quiero hacer como yo creo, que creo que está bien. Primero hay que educarlos, hay que guiarlos en la forma de hablar, de escribir. En la facultad se habla de otra forma, no quiero ser peyorativo, pero en el



trabajo se debe aprender a hablar con otros términos. Yo he tenido jefes que me corregían errores de ortografía. La enseñanza es parte de la vida.

6. ¿Cuánto tiempo estima que le lleva al JP adaptarse al puesto? ¿Es un puesto nuevo, tiene descripción?

- a. Menos de 3 meses
- b. De 3 a 6 meses **X** (Dependiendo del oficio)
- c. Más de 6 meses

Yo creo que ANTES de entrar al lugar de trabajo (puesto), la persona debería estar en un lugar durante una semana o dos, de manera que cuando entre al puesto, que se le va a explicar su función técnica, ya tiene que tener un conocimiento de la empresa que yo no se los tenga que dar. En lo cual lo vamos a formar técnicamente en el puesto y ya adaptarse al lugar, al contexto, y a mi personalidad para que sepa qué quiero de él.

Y en el puesto, ¿quién crees que debería ser que le transmita la función al Joven Profesional?

Una persona con antigüedad en el puesto o en su perímetro. Al lado tiene que haber una persona con experiencia.

¿Qué tiempo estimas que debería acompañarlo?

Depende del puesto que se trate. Un preparador para cabina de pintura, son 6 meses. El tiempo depende del métier. Hoy la gestión es tan compleja, que la gente pasa la mitad del tiempo haciendo gestión. Esta empresa es un claro ejemplo. Para mí acá trabajan 2 personas y hay otras 2 que están controlando sus resultados, eso es gestión. Estamos continuamente haciendo gráficos exponiendo resultados sobre el trabajo realizado. Es una gestión que el hombre tiene que conocer. Significa que el hombre tiene que saber cómo moverse dentro de la empresa. A mi me está costando la gestión de documentación y sistemas. Yo no fui formado en eso. Ahora se “venden” todos los trabajos. Cuando hacen algo bien, lo exponen con gráficos, fotografías, power-point, etc.. -Te gusta?, Lo hice bien? -Si. Es tu trabajo. Pero bueno, la gente vende lo que hace. Antes era distinto.

La empresa también tiene que transmitir la metodología de presentar su trabajo, hay toda una estrategia de presentación y es necesario formar en esas temáticas.

Hay gente que trabaja sola y hay gente que se la debe que acompañar. Se cometen muchos errores pero porque la gente no sabe dónde tiene que ir.

Una persona nueva es un diamante que hay que tallarlo. Es una belleza en cuanto a conocimientos, relaciones.

7. Si tuviera que indicar la evolución de la adaptación del JP al puesto a lo largo del tiempo hasta que logra la plena autonomía, ¿qué porcentaje asignaría a cada período?

- a. A los 3 meses del ingreso: 50%
- b. Al año del ingreso: 70%
- c. A los 2 años del ingreso: 100%

8. ¿Le comunica al JP lo que espera de él en cierto período de tiempo?, ¿Cómo lo hace?

Respondida en preguntas anteriores.

9. ¿Qué comportamientos puntuales observa en los JP que manifiestan la ausencia de competencias?, ¿Qué acciones específicas toma ud. para revertir esa situación?,

Hay un factor muy importante que es el COMPROMISO. La gente no se compromete, no sé si puedo decirlo puntualmente de los jóvenes. Es un problema social. RESPONSABILIDAD es otro factor fundamental, sería el compromiso con la palabra.

En el período de adaptación es donde debe transmitírsele al joven. Hay que transmitir la disciplina, que se espera que la gente tenga; las reglas que tienen que respetar. Si entran, y encuentran lío y desorganización, se van a nutrir de eso. He escuchado a gente joven decir: “Yo pensé que RIATA era otra cosa”, inmediatamente pregunté en qué sentido lo decía, la respuesta fue: “en organización”. Yo considero que enseñó con el ejemplo.

¿Cuáles son las preguntas/ inquietudes más frecuentes de los JP?

-“No entiendo”, “¿Qué tengo que hacer?”, “para qué es esto?”, “Por qué tengo que ir allá?”, hay muchos porqué, no saben qué quieren. Para que se hagan esas preguntas es porque hay algo que faltó



antes. Hay algunas preguntas que deberían saberlas por sentido común, el hecho de no escribirle al director por un tema banal, etc.

10. ¿Cómo evalúa el desempeño del JP?, ¿Cada cuánto?, ¿En qué comportamientos puntuales del JP se basa para hacerlo?

Lo hago generalmente. Creo que vienen con un nivel bueno. Me sorprenden en algunos casos. Son un diamante bien pulido. La empresa tiene que ser inteligente en formarlos, detectarlos ya nomás, tiene que saber quienes nos van a dirigir de acá a unos años y tienen que comenzar a prepararlos, no los puede mezclar con el resto. Acá se mezcla todo y no se identifica. Creo que hay buen nivel y he visto buenos niveles que caen y niveles medios que son elevados.

11. ¿A qué edad ingresó usted a la empresa?, ¿Cómo vivió la adaptación con su puesto?, ¿Cómo fue el desarrollo que tuvo?, ¿Le brindaron herramientas, capacitación, seguimiento de parte de un superior y RRHH?

Yo cuando entré tuve 5, 6 meses una persona al lado mío. Hoy parece que hacer ingresar a una persona 6 meses antes es perder plata.

Yo ingresé a los 20 años. Siempre fui acompañado. Yo estudié mientras trabajaba, con lo cual fue muy productivo y muy cansador, pero antes era más simple, se hacía más y escribía menos. No había herramientas informáticas y se complicaba más resolver problemas. Pero había algo positivo: el encuentro de las personas, las reuniones de trabajo. Cuando yo era operario he tenido jefes que me corregían errores de ortografía. Antes no se usaba la computadora y teníamos papeles que decían “No lo diga, escríbalo”. Acá antes había correo interno, donde nos comunicábamos muchas cosas por escrito. Hace 12 o 15 años era todo escrito... En comparación con la situación que tenemos hoy, creo que nos tenemos que adaptar, pero no concibo que una persona esté 8 horas detrás de una computadora, no lo puedo entender. No digo que no haya que usar celular, live meeting, etc. Pero no es bueno el mal uso ni el exceso.

12. A partir de su experiencia, ¿cómo considera que se los debe formar a los jóvenes que ingresan hoy a la empresa?

13. ¿Qué expectativas presentan esos JP?

-.

14. ¿Qué opinión tiene sobre el desempeño en general de los JP?

Hay gente que está trabajando y no sabe lo que hacemos acá. No tenemos que perder el objetivo principal, que es fabricar autos. Yo creo que hace falta explicar el objetivo de la empresa a cada persona que entra.

15. ¿Esta compañía posee alguna estrategia en especial respecto a los JP? ¿Qué planes hay con ellos?

-.



J-4: Proceso MONTAJE

- 1. La problemática que se plantea es que el perfil del JP que egresa de las instituciones educativas no se adecua al que buscan las empresas. Más allá que puede existir una ausencia de conocimientos formales de la actividad, a lo que apunto es identificar qué competencias conductuales carecen estos JP para desempeñarse en el ámbito laboral. ¿Qué opinión le merece esta brecha entre los perfiles planteados?, ¿Qué cree que se puede hacer desde la empresa para reducirla?**

Depende de la universidad, yo considero que la universidad tecnológica en eso acorta mucho la brecha que hay en el perfil que busca una empresa y el perfil que ofrece un estudiante, o el candidato al puesto. En el caso de la Tecnológica (UTN) para mí, la persona está mucho más cerca de lo que busca la empresa sin haber tenido experiencia profesional por el tipo de perfil que da la UTN. En el caso de la Universidad Nacional (UNC), una persona puede entrar perfectamente sin problema pero requiere haber tenido una experiencia práctica o laboral que le haya permitido a la persona bajar los conocimientos a la parte práctica, yo tengo gente en los dos casos, pero yo he visto que en la brecha que a veces hay en la gente que sale de la universidad nacional que no ah tenido una experiencia laboral y que trate de ingresar acá, le cuesta más bajar a la práctica que en el caso de la universidad tecnológica. No tuve la oportunidad de entrevistar a gente de la Universidad Católica, a pesar de que está la carrera de Ingeniería Mecánica ahí. Yo busco más que nada perfiles mecánicos e industriales, perfiles que tengan que ver con mi área. No tengo experiencia con el tema del Instituto Aeronáutico pero dentro de todo lo he visto bastante práctico, yo un poco de la brecha que eh visto que. Cuando uno va a ingresar a la tecnológica te dicen que está más ligado a la parte empresarial y a su vez, siempre que viene gente de la tecnológica es gente que está trabajando. Si vos te podes dedicar a estudiar es más fácil estar en la Nacional es más prestigio como capacitación teórica, es mejor la Nacional que la Tecnológica en contenido, especialización a nivel cognitivo es mejor la Nacional; la Tecnológica va más a la parte práctica, tiene muy buenos profesionales.

El tema de dar oportunidades a venir como pasantes creo que en parte ayuda a que mejore o se reduzca la brecha, en Francia lo saben hacer mucho, estudiantes de último año de ingeniería ya empiezan a tener una parte en contacto con la empresa una cierta cantidad de horas, es como que hay un acuerdo entre RIATA y las instituciones educativas, los chicos o las chicas que están en su último año de la carrera, están tres o cuatro horas en la empresa y empiezan a tener tareas sin tener una responsabilidad, entonces eso hace que la persona en su último año hace que se mimetice con la empresa, y a la empresa le sirve porque ya va conociendo a la persona sin un compromiso de tener que tomarla como contratado, le sirve a la empresa porque ya va perfilando a la gente, o sea se adecua al perfil y a la persona le sirve porque puede poner en su curriculum que hizo una pasantía en la empresa, para mí eso puede ayudar bastante a deducir, para mí esta bárbaro.-

- 2. ¿Qué opinión le merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?**

Es algo que debería hacerse y sin interrumpirse nunca, lamentablemente acá se interrumpió por 10 años entonces acá nosotros tenemos una brecha grande entre la gente de mucha experiencia, gente que tal vez hoy tiene más de 50 años y gente que viene después de 30, o sea a nosotros hoy nos está faltando un segmento de edad que va desde los 35 años hasta los 50 y a veces más 55 años, hay una brecha grande, de ese rango son muy pocos que están, eso lamentablemente hace que hay todo un bagaje de gente que no se le alcanza a transmitir a nuestra generación, lo ideal sería que permanentemente la empresa esté tomando jóvenes profesionales o estudiantes para que se asegure esa normal comunicación que se hace de conocimiento y de experiencia sobre todo hoy nosotros estamos contando con una persona que ya está jubilada para tratar en cierta forma paliar ese problema, si hoy nosotros tuviéramos gente de esta edad que te digo no sería necesario, yo lo veo muy bien y lo veo muy mal cuando la empresa por algún motivo lo interrumpe porque te da esas brechas de experiencia que después son difíciles de cubrir.-



3. Según su criterio, ¿Qué competencias deben poseer los jóvenes que ingresan al sector Ingeniería de RIATA S.A.? ¿Considera que la poseen?

Cuando yo pido el perfil de persona que necesito. Yo al perfil le llamo competencias, porque es el nivel de idiomas inglés o francés, el conocimiento técnico. También está la parte personal donde es fundamental que la persona se proactiva y autónoma (competencia que adquieren con el tiempo), si veo que una persona no la posee, tiene que tener otras cualidades muy buenas para seleccionarlo. No necesito que una persona sea una especialista en la actividad que va a cubrir, ej. Frenos; puede que sea persona haya trabajado en otra parte técnica y se puede formar en lo que yo necesito.

4. ¿Consideras que están preparados para desempeñarse en el ámbito laboral?

Yo creo que va un poco con el perfil de cada uno, acá hay personas que rápidamente se adaptan a la parte laboral, creo que va en la madurez de la persona, a mi me ha tocado personas que salieron del secundario y a ahí nomás se las contrató y yo me he dado cuenta que todavía no han madurado y en cierta forma son adolescentes y les cuesta responsabilizarse de algo; todavía tienes que estar orientándolos e ir dejándolos que ellos se hagan responsables de un perímetro y vos en cierta forma poder delegarle tu trabajo aunque con el paso del tiempo alcanzan el tren; pero hay otros que son un balazo, entran con un perfil que se adecuan justo, yo creo que no tiene que mirar a la persona y es muy difícil determinar eso en una entrevista que dura una hora es muy difícil, pero que se yo y en los dos casos son gente que han salido de la misma institución de formación, salieron del secundario y están en los primeros años de la universidad, cuesta más con la gente que haya salido del secundario tal vez se adapta más la gente que ya está en el ciclo superior, que ya está haciendo los dos últimos años de su carrera es mucho mejor eso que jóvenes saliendo de la secundaria.

5. ¿Puede describir la inducción al puesto que se le brinda a estos jóvenes?, ¿Cuál es su rol?

La mayoría de las veces cuando se toma gente es porque hace falta tapar un hueco y no se toma gente previendo que la persona de acá a un año va a tener que desempeñar un rol específico. La gente que tomamos es para que salga a la cancha; no podemos darnos el lujo que una persona entre y esté en formación 1 año. Entonces la inducción es muy veloz. Primero, yo le hago una entrevista yo tengo mi política de ser muy sincero en cuanto a lo que yo espero de la persona, explico en qué va a consistir el trabajo y lo que la empresa espera de él. Si la persona está de acuerdo, entonces está lista para empezar a trabajar. Normalmente lo que hacemos es ponerlo al lado de una persona que tenga experiencia, de manera que lo pueda acompañar durante 3 meses. Si tengo una persona que está muy cargada, le pongo este joven al lado para que comience a pasarle ciertas tareas y acompañarlo a reuniones, visita a proveedores, se hace el Job transfer de tareas y al mismo tiempo está trabajando. Entonces a los 3 o 4 meses la persona ya tiene cierto grado de autonomía que le permite moverse solo. Siempre tiene esta persona que le puede consultar. En nuestra área tenemos un par de personas que son como una biblioteca viviente, tienen mucha experiencia y predisposición, que ayuda mucho a la etapa de inducción de los nuevos. Yo como jefe también estoy a disposición para cualquier consulta, si bien yo estoy más para la parte de metodología, forma de desarrollarse y trabajar. Yo no soy un especialista en todos los temas del área, yo también me apoyo en otros.

6. ¿Cuánto tiempo estima que le lleva al JP adaptarse al puesto? ¿Es un puesto nuevo, tiene descripción?

- a. Menos de 3 meses
- b. De 3 a 6 meses **X**
- c. Más de 6 meses

Dependiendo de la personalidad, en algunos casos puede ser un poco más, pero ese sería un tiempo normal de desarrollo para que la persona adquiera cierta autonomía en el puesto.

7. Si tuviera que indicar la evolución de la adaptación del JP al puesto a lo largo del tiempo hasta que logra la plena autonomía, ¿qué porcentaje asignaría a cada período?

- a. A los 3 meses del ingreso: 50%
- b. Al año del ingreso: 70%
- c. A los 2 años del ingreso: 100%



8. ¿Le comunica al JP lo que espera de él en cierto período de tiempo?, ¿Cómo lo hace?

En la entrevista yo les transparente lo que necesito de esa persona, incluso le pregunto si él es así. Te pueden mentir, pero después uno se da cuenta. No han sido la mayoría de los casos, incluso le aclaro que a fin de cuentas lo va a sufrir él si realmente no posee las competencias que el puesto exige. Busco proactividad y autonomía. Que no espere que las cosas lleguen solas sino que las salga a buscar y cuando las tengan les hagan un seguimiento. Yo siempre les pongo el ejemplo del perro que no larga el hueso hasta que no lo terminó. Y después en las reuniones de área cuando hay algún problema con otra área o algo así, también tengo la posibilidad de recordar el perfil que tenemos que tener. Permanentemente se los recuerdo, hay algunos que no lo necesita volver a escuchar y otros que sí.

9. ¿Qué comportamientos puntuales observa en los JP que manifiestan la ausencia de competencias?, ¿Qué acciones específicas toma ud. para revertir esa situación?, ¿Cuáles son las preguntas/inquietudes más frecuentes de los JP?

Puede ser el tema de no responsabilizarse, se había fijado el compromiso de tener una reunión para tal día y llegó el día y venir a decirme 1 o 2 horas antes a decirme que no había conseguido nada. Uno lo asocia con la inmadurez, porque timidez no creo que sea. Yo prefiero que me harte a preguntas antes que clavarme con una reunión o presentación. El no apropiarse de un tema, y dejarlo librado a que el jefe se arregle. Es uno de los problemas que he tenido que inmaduramente ha ingresado a trabajar. El tema de cómo moverse en la organización, hay gente que entra y el primer día quema las naves con los sectores que interactuamos. Vienen y me dicen: “y bue...me peleé con el proveedor”. Eso algo que no tendría que suceder, uno tiene que seguir en contacto, negociando con esa persona todos los días. ¿Cómo revertí esta situación? Ubicándolo y explicándole cómo tiene que manejar las relaciones sociales y sobre todo dentro de la organización. Los JP tienen que aprender a tragarse un poco el orgullo y aprender a funcionar en equipo. Hablé con él y con el proveedor, ahora se encarriló y ahora está funcionando bien. A veces la persona entra y como no conoce el manejo, tiene la sensación que todos lo quieren embromar o tirar todo el laburo a ellos. En general no es tan así. Por esto hay que centrarlo, comentarle como trabajamos al nivel de la organización, que puede consultar conmigo o con sus compañeros.

10. ¿Cómo evalúa el desempeño del JP?, ¿Cada cuánto?, ¿En qué comportamientos puntuales del JP se basa para hacerlo?

Mediante la entrevista individual y en las reuniones de área donde se tratan problemas y aprovecho para recordarles cuál es la conducta que tanto yo como la empresa esperamos de ellos.

11. ¿A qué edad ingresó usted a la empresa?, ¿Cómo vivió la adaptación con su puesto?, ¿Cómo fue el desarrollo que tuvo?, ¿Le brindaron herramientas, capacitación, seguimiento de parte de un superior y RRHH?

12. A partir de su experiencia, ¿cómo considera que se los debe formar a los jóvenes que ingresan hoy a la empresa?

El tema de la proactividad es parte de la personalidad, y es algo que también se tiene que formar. Yo aprovecho mucho las reuniones de área donde se comentan los problemas que surgieron y de pronto no respondió en los plazos que debía, eso no es excusa para decir que no avanzó porque quien le debía responder no lo hizo. El tema de la proactividad tiene que ser algo que nos lleve a nosotros a activar a los demás. Entonces el mensaje a pasar para recordar y enseñar a los nuevos es justamente la función que tenemos es que si vemos que en alguna instancia el tema se frena, debemos ir y hacer todo lo posible para que ese tema arranque de nuevo. Moviéndose ellos con la jerarquía ya sean de compras, calidad o el área que sea donde esté dormido el tema. Para mí proactivo es eso, por eso yo en el día a día trato de ir formándolos.

13. ¿Qué expectativas presentan esos JP?

A fin del año pasado esta área sufrió grandes cambios por rotaciones inesperadas que se dieron por incumplimiento de las expectativas que tenían algunas personas. Las causas fueron: Una tema **económico**; según lo que ellos explicaron fue por tener propuestas económicas más interesantes en otras empresas. Sin embargo no fue la que ellos mencionaron como la más importante. Comentaron



que se iban porque no tenían **perspectiva de crecimiento** dentro de la empresa. Entonces hicimos un análisis del tema con otros jefes de Ingeniería para poder buscarle una explicación. Algunas de las personas que se fueron, ya eran Ingenieros; normalmente los Ingenieros cuando entra a un trabajo, busca crecer rápidamente en la organización. Nuestra empresa que tiene una organización bastante grande, tiene una gran inercia y los tiempos en que una persona ingresa y puede crecer no siempre cubren las expectativas que tienen las personas que entran. Por ejemplo en una empresa chica, cuando entra a trabajar un Ingeniero, normalmente está él y a lo sumo hay otro más que tiene esa formación y conocimientos, entonces puede ubicarse bien. Cuando los Ingenieros entran acá se encuentra con un montón de Ingenieros, entonces no tiene la misma facilidad porque sabe que está en cierta forma en competencia con otros que muchas veces tienen más experiencia que él porque simplemente hace más años que están adentro. Entonces de pronto, las personas que piensan que en 2 años se van a poder ubicar y tener un puesto de manager o gerencial, ven que no es así. Percibiendo esto, he empezado a explicarlo en la entrevista de ingreso diciéndoles que entran pero que se hagan la idea que para poder acceder a un puesto de manager van a tener que pasar de 4 a 5 años haciendo la tarea inicial, mostrando su desempeño a través de esa tarea para que después se pueda reconocer su trayectoria dentro de la empresa y su trayectoria dentro de la empresa pueda darle la posibilidad de crecer. Entonces una de las causas fue esa. Esto motivó a que las personas que yo he tomado después de este hecho, son estudiante de Ingeniería que están en el último año, en la última parte de su carrera, porque entra más calmado en el sentido de las aspiraciones, sabe que está estudiando, que tiene que terminar su carrera, entonces está más dispuesta a esperar más tiempo en su trabajo, formarse y todo para poder crecer. Ya lo entienden, no hace falta que uno se lo explique demasiado. Y eso ha hecho que se frene la rotación que yo tuve. Se fueron 2 Ingenieros que habían ingresado con su título. La política que encontré para reducir esa rotación y frustración de los que se van es apuntar a los JP que entran en su última etapa de la carrera, está dispuesta a esperar para poder crecer, y esos tiempos son compatibles con los que maneja la empresa por el trabajo que tiene. Además de esas rotaciones que tuve, sucedieron varios movimientos internos donde tuve que reposicionar a algunas personas dentro del equipo. Ese fue el motivo por el que yo este año tuve los 50% de rotación, entre salidas de la empresa, salidas del sector y acomodos internos para cubrir esos puestos.

14. ¿Qué opinión tiene sobre el desempeño en general de los JP?

-

15. ¿Esta compañía posee alguna estrategia en especial respecto a los JP? ¿Qué planes hay con ellos?

Sí, sin duda. Dentro de la motivación que uno le tiene que dar a los Jóvenes profesionales que ingresan, hay que darles una perspectiva dentro de la empresa. Por ahí no se puede mostrar a corto plazo sino en un largo término. La motivación también pasa por la formación; quizás tienen que viajar porque el especialista a nivel América está en Brasil o hacer un misión a Francia para formarse en la parte de métier allá, las visitas a proveedores. Todo esto hace que la persona se motive porque no sólo se trata de formaciones locales sino también implica viajar al exterior. Eso lo motiva. Unido a eso, las distintas categorías que se tienen dentro del equipo: la persona entra como Técnico, luego pasa a ser Líder Técnico, luego es Líder Experto y luego es Jefe de Unidad. Y también en paralelo a ésta o quizás un poquito más abajo está la función de IST, Ingeniero Síntesis Técnica. Cada una de esas categorías tiene un tipo de remuneración asociada a los puntajes. Con eso se puede motivar a las personas mostrando que cada año, año y medio puede ir ascendiendo en una serie de escalones hasta que logre un puesto gerencial. Y hace más ameno el tiempo de espera.



J-5: Gestión de Ingeniería (Responsable Economía)

- 1. La problemática que se plantea es que el perfil del JP que egresa de las instituciones educativas no se adecua al que buscan las empresas. Más allá que puede existir una ausencia de conocimientos formales de la actividad, a lo que apunta es identificar qué competencias conductuales carecen estos JP para desempeñarse en el ámbito laboral. ¿Qué opinión le merece esta brecha entre los perfiles planteados?, ¿Qué cree que se puede hacer desde la empresa para reducirla?**

Existe una brecha pero depende de la persona. Hay gente que naturalmente tiene actitudes esperadas, otros que pueden llegar a desarrollarlas y otros que quizás nunca las desarrollen. Depende del interés que le genera la tarea que hace.

Considero que la empresa debe darle una oportunidad al JP decirle claramente en qué está fallando. Esta acción debería ser personalizada, cada JP es diferente.

- 2. ¿Qué opinión le merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?**
- 3. Según su criterio, ¿Qué competencias deben poseer los jóvenes que ingresan al sector Ingeniería de RIATA S.A.? ¿Considera que la poseen?**

Excelente, totalmente necesario. Cuando las personas están mucho tiempo dentro de la organización terminas alineándote a las ideas y procedimientos de la misma. El hecho que ingrese gente nueva, con nueva visión, punto de vista, experiencia en otros ámbitos, hace que cuestionen las cosas que ya están hechas y generen ideas.

Esencialmente, interés, estar segura de lo que quiere hacer, actitud de iniciativa, curiosidad, inquietud, y resolver la curiosidad uno mismo, proactividad. Creo que uno puede tener falencias de conocimientos técnicos, pero la curiosidad te lleva a aprender muchas cosas nuevas.

Cuando vos tomas a un JP y lo formas, hay un compromiso tácito entre esa persona y la empresa. Para mí es más valioso formar una persona que contratar a alguien con experiencia. Es muy difícil generalizar sobre si todos los jóvenes la poseen o no, es algo muy personal. Pero ahora los JP son más proactivos, tienen iniciativa. Hay algunos que le falta seguridad, pero creo que son los menos.

- 4. ¿Consideras que están preparados para desempeñarse en el ámbito laboral?**
- 5. ¿Puede describir la inducción al puesto que se le brinda a estos jóvenes?, ¿Cuál es su rol?**
- 6. ¿Cuánto tiempo estima que le lleva al JP adaptarse al puesto? ¿Es un puesto nuevo, tiene descripción?**

- Menos de 3 meses **X**
- De 3 a 6 meses
- Más de 6 meses

Yo mucho no lo he reflexionado, voy directamente a la parte técnica, al trabajo en sí mismo. No me he preguntado si soy muy duro al explicar, siempre trabajé con la computadora. Lo que hago ahora, es darle un pantallazo general de la actividad, hacia dónde vamos, cómo está funcionando todo, la justificación de las economías dentro de ingeniería, qué le aporta la actividad a la empresa; a partir de ahí empiezo con los detalles del puesto. Le transmitís qué esperas de esa persona en el puesto?

- 7. Si tuviera que indicar la evolución de la adaptación del JP al puesto a lo largo del tiempo hasta que logra la plena autonomía, ¿qué porcentaje asignaría a cada período?**

- A los 3 meses del ingreso: 60%
- Al año del ingreso: 80%



c. A los 2 años del ingreso: 100%

8. ¿Le comunica al JP lo que espera de él en cierto período de tiempo?, ¿Cómo lo hace?

No, es medio tácito, yo le comunico los objetivos que tenemos que cumplir nada más, que son los mismos que se registran en la entrevista individual (evaluación de desempeño).

9. ¿Qué comportamientos puntuales observa en los JP que manifiestan la ausencia de competencias?, ¿Qué acciones específicas toma ud. para revertir esa situación?, ¿Cuáles son las preguntas/inquietudes más frecuentes de los JP?

Se evidencia en la inseguridad que demuestran al hacer las tareas. Esto puede darse por falta de experiencia, que con el tiempo se va adquiriendo; o puede ser propio de una persona insegura de sí misma, eso sería una cuestión más de fondo.

10. ¿Cómo evalúa el desempeño del JP?, ¿Cada cuánto?, ¿En qué comportamientos puntuales del JP se basa para hacerlo?

Creo que si cumple con los objetivos conductuales es muy difícil que no cumpla con los puros y duros. Es lo que te permite evaluar la carrera que va a tener esa persona dentro de la empresa también. Conocer su potencial y en qué actividades puede desarrollarlo, eso va a estar en la capacidad de la jerarquía para darse cuenta de eso. A mí me cuesta porque siempre me destaqué en lo técnico y yo como profesional tampoco tengo un retorno de mi desempeño. Pero yo lo quiero hacer, quiero aprender del tema y ver qué estoy haciendo mal para corregirlo.

11. ¿A qué edad ingresó usted a la empresa?, ¿Cómo vivió la adaptación con su puesto?, ¿Cómo fue el desarrollo que tuvo?, ¿Le brindaron herramientas, capacitación, seguimiento de parte de un superior y RRHH?

Mi perfil fue siempre muy técnico, luego me fui a trabajar 5 años a Francia al sector de cálculos, área que acá no existía. Fui sin conocer ni tener experiencia del tema. Por suerte allá estuve con un grupo humano excepcional, gente que me brindó apoyo, ayuda, formación. Allí llegué bastante lejos, fui referente técnico en esa área, incluso viajé a Rumania para formar a otros colaboradores. Tengo una patente de invención en el tema. Nunca he tenido gente a cargo, esta es mi primera experiencia. La universidad es necesaria, te brinda los cimientos después todo el resto lo construye cada uno, sumándole el interés propio se puede llegar muy lejos. Depende mucho de la empresa que te toque también, porque puede elegir contratar a alguien con experiencia y evita formar desde cero a alguien, o bien, apostar a esa persona y ofrecerle formación y desarrollo profesional. En mi caso, me desarrollé en esta empresa. De esta forma, cuando tienes otras ofertas laborales, se genera un compromiso y es muy difícil decidir irte de una empresa que te dio mucho.

Actualmente mi trabajo es puramente administrativo, estoy desarrollando la otra cara del perfil, desarrollando habilidades de comunicación, contacto con la gente formando en la utilización de herramientas del sistema RIATA, animación, etc. Este puesto me abrió la puerta para aprender muchas cosas nuevas.

Entré a los 19 años, recibido de técnico del ITR, como abanderado, me ofrecieron entrar a trabajar. Y mi experiencia fue medio problemática, yo venía del secundario, empecé la facultad al mismo momento que empecé a trabajar acá, y así hice toda mi carrera. Mi jefe era una persona mayor casi por jubilarse y tuve compañeros que me echaron tierra. Mi lección fue que tuve que aprender a adaptarme a la gente que me rodeaba. Hay que lidiar con la agresividad de los que se sienten amenazados porque vos entraste. Por eso digo que todo depende de la persona, de la situación, de las actitudes, de cómo enfrente cada uno los desafíos. Y depende de quién lo perciba vos trabajas muy bien o trabajas muy mal. Si me jerárquico hubiera tenido otra actitud, yo hubiera aprendido otras cosas y crecido en ciertos aspectos. Busco el equilibrio, es bueno que te apoyen, pero es bueno que te den la suficiente libertad para no anular la iniciativa de la persona.

12. A partir de su experiencia, ¿cómo considera que se los debe formar a los jóvenes que ingresan hoy a la empresa?



Que sepan consultar, que no pregunten constantemente cosas insignificantes, que pregunten cuando ya buscaron alternativas de respuesta y no logran la solución. Que tengan su iniciativa, proactividad y sentido crítico. Que con una base universitaria estás capacitado para tener sentido crítico.

13. ¿Qué expectativas presentan esos JP?

Nunca se los he preguntado, o no me he dado cuenta. Pero es evidente que uno de mis JP demuestra iniciativa, proactividad, demuestra interés en la tarea. En el otro aún no lo descubrí.

14. ¿Qué opinión tiene sobre el desempeño en general de los JP?

-

15. ¿Esta compañía posee alguna estrategia en especial respeto a los JP? ¿Qué planes hay con ellos?

Visto desde el punto de vista numérico, a la empresa le conviene. Después viene el desarrollo social. Si tienes gente motivada es altamente probable que la trabaje más y mejor. Veo ciertas acciones de la empresa que demuestra estar adaptando su cultura a las necesidades actuales, qué hacer por la gente que tiene buen perfil. Creo que depende mucho de la visión de la persona que está manejando el área o quien concentre las decisiones en ese momento.



J-6: Gestión de Ingeniería (Responsable de la Gestión de Física del Personal)

1. **La problemática que se plantea es que el perfil del JP que egresa de las instituciones educativas no se adecua al que buscan las empresas. Más allá que puede existir una ausencia de conocimientos formales de la actividad, a lo que se apunta es identificar qué competencias conductuales carecen estos JP para desempeñarse en el ámbito laboral. ¿Qué opinión le merece esta brecha entre los perfiles planteados?, ¿Qué cree que se puede hacer desde la empresa para reducirla?**

Creo que ese inconveniente existe es real, la universidad no siempre te prepara para salir a la cancha. Por eso es bueno que lo que está haciendo la empresa, esto de las PPS y pasantías, que van acercando al estudiante a lo que es el terreno. Va conociendo de a poco y haciéndose profesional. También para la empresa es muy bueno incorporar a los jóvenes. En esta época se está incorporando jóvenes todos los meses, en lo que es este sector. Hace unos meses tuvimos una visitas de las autoridades de RIATA de Francia y pudieron conocer cómo estamos trabajando, el nivel de los equipos que tenemos en la planta de fabricación y las capacidades que tiene la Ingeniería local para afrontar y sacar con éxito los proyectos. Por esto nos están asignando nuevos importantes proyectos de desarrollo de vehículos desde la concepción del mismo hasta el desarrollo, fabricación y comercialización y tenemos que ser estratégicos y comenzar a contar con gente preparada, competente para superar las expectativas puestas en la región.

2. **¿Qué opinión le merece el hecho de incorporar jóvenes profesionales a la organización?**

Creo que esta empresa tuvo muchos años en la que no se registraron ingresos, eso afectó un poco a la capacidad que tenemos hoy, el hecho de tener mucha gente de 50 años y prácticamente nada entre los 30 y 40 años, creo que fue una época que se perdió un poco el know how y por eso hoy la empresa está incorporando jóvenes para rescatar esos conocimiento y saber del métier para ir formando a los jóvenes que asumirán los proyectos que se vienen.

3. **Según su criterio, ¿Qué competencias deben poseer los jóvenes que ingresan al sector Ingeniería de RIATA S.A.? ¿Considera que la poseen?**

Lo importante es que puedan sortear las adversidades, éste es un sector en el que los planes están siempre pero la vorágine existente la mayoría de las veces no permite cumplirlos según lo previsto, entonces tienen que saber sortear esas presiones de tiempo, y organizar los recursos que siempre son escasos, saber negociar con los proveedores, reconocer las piezas del perímetro. Y es importante que sepan vender lo que hacen, no sirve de nada hacer trabajo espectaculares y dejarlos archivados en el disco de la computadora. Hay que trabajar, superar las expectativas de la jerarquía mostrando que se puede hacer eso y mucho más.

4. **¿Consideras que están preparados para desempeñarse en el ámbito laboral?**

-.

5. **¿Puede describir la inducción al puesto que se le brinda a estos jóvenes?, ¿Cuál es su rol?**

Creo que tiene que estar para responder todas las inquietudes, acá en Ingeniería tenemos la inducción al sector que está muy bien vista por todos los ingresantes, creo que están muy conformes con la inducción que se les da.

6. **¿Cuánto tiempo estima que le lleva al JP adaptarse al puesto? ¿Es un puesto nuevo, tiene descripción?**

- a. Menos de 3 meses
- b. De 3 a 6 meses
- c. Más de 6 meses **X**

Aunque para lograr que sea autónomo lleva más tiempo, mínimo 2 años, de todas formas eso depende de cada joven.

16. Si tuviera que indicar la evolución de la adaptación del JP al puesto a lo largo del tiempo hasta que logra la plena autonomía, ¿qué porcentaje asignaría a cada período?

- a. A los 3 meses del ingreso: 50%
- b. Al año del ingreso: 70%



c. A los 2 años del ingreso: 100%

7. **¿Le comunica al JP lo que espera de él en cierto período de tiempo?, ¿Cómo lo hace?**
No lo hago explícitamente, pero creo que se entiende con el paso de los días, con lo que se le va pidiendo.
8. **¿Qué comportamientos puntuales observa en los JP que manifiestan la ausencia de competencias?, ¿Qué acciones específicas toma ud. para revertir esa situación?, ¿Cuáles son las preguntas/inquietudes más frecuentes de los JP?**
Los veo con muchas inquietudes y ansiosos por aprender todo, saber todo ni bien entran, pero es cuestión de tiempo. Yo simplemente no los presiono para que memoricen las cosas. Sé que es cuestión de tiempo.
9. **¿Cómo evalúa el desempeño del JP?, ¿Cada cuánto?, ¿En qué comportamientos puntuales del JP se basa para hacerlo?**
Sí, observo cómo se desenvuelve en el entorno, si se sociabiliza, si busca herramientas, si se interesa y pregunta, cómo responde ante los pedidos.
10. **¿A qué edad ingresó usted a la empresa?, ¿Cómo vivió la adaptación con su puesto?, ¿Cómo fue el desarrollo que tuvo?, ¿Le brindaron herramientas, capacitación, seguimiento de parte de un superior y RRHH?**
Yo tengo 30 años, ingresé hace 3 a esta empresa. Me fui adaptando con los consejos de todos los que estaban a mi alrededor, yo soy muy inquieto y entré en un puesto donde tuve que estar acompañando al director en todas las actividades, recibí apoyo y explicaciones de su parte y con el tiempo fui entendiendo la dinámica del sector.
11. A partir de su experiencia, ¿cómo considera que se los debe formar a los jóvenes que ingresan hoy a la empresa?
12. **¿Qué expectativas presentan esos JP?**
Creo que los jóvenes tienen altas expectativas, que deben ir reconociendo que este es un proceso lento, que no se escala a una posición jerárquica de un día para otro. Además en lo que es Ingeniería no tenemos una estructura jerárquica abundante en puestos de coaching como para soportar un crecimiento rápido de las posiciones y asegurarles un plan carrera con crecimiento inmediato. Además a pesar que la usina de Brasil es muchos años más joven que la de aquí en Córdoba, logró obtener la centralización de los puestos directivos a nivel placa América y es quien nos representa ante Francia. Desde aquí pilotamos las actividades y dependemos de muchas cosas de Brasil.
Creo que es una generación demandante y que tiene mucho para dar pero también es muy exigente sobre lo que espera de la empresa, tienen la posibilidad de elegir donde quieran trabajar porque hay oferta en el mercado, un crecimiento industrial que está constantemente en búsqueda de estos perfiles y si le ofrece buenas cosas el JP no tiene problema de abandonar el lugar donde está para irse a uno que piensa que le puede ir mejor.
13. **¿Qué opinión tiene sobre el desempeño en general de los JP?**
Los jóvenes tienen esa debilidad de desconocer cómo es la práctica de lo que ellos saben, pero tienen un nivel de competencias altas que quizás superan el umbral de lo que necesita la actividad o el puesto. En ingeniería la carga de trabajo es abundante y muchas veces son necesarias hs extras, por eso estamos incrementando el número de ingresos y apostando al desempeño de los jóvenes.
14. **¿Esta compañía posee alguna estrategia en especial respecto a los JP? ¿Qué planes hay con ellos?**
Nosotros estamos revisando algunas estrategias ya que actualmente tenemos algunas debilidades como son los salarios que quizás no se acercan a la media del mercado, están por debajo. Aunque sobre estos ya tenemos planes en curso que van a modificar la situación. Y lo bueno es que hay una gran carga de trabajo, tenemos pensado seguir incrementando la plantilla y las miradas están puestas en los JP que tienen menos de 30 años. Como dije, los planes son formarlos, prepararlos para que adquieran el nivel de competencias para lograr productos desarrollados íntegramente por Ingenieros argentinos.



ENTREVISTAS A JÓVENES PROFESIONALES DEL SECTOR INGENIERÍA

JP-1: Producto DIEC

1. ¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?

- a. Contacto con la Universidad
- b. Postulación por página web
- c. A través de una consultora
- d. Por referencias de un conocido **X**

Me dijeron que mi CV llegó a las manos de César (quien me entrevistó) él no sabe cómo le llegó, yo había entregado CV's y por algún lado, alguien que le interesó mi CV se lo acercó a César.

2. ¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?

Perspectiva de crecimiento personal. Si voy a trabajar en una empresa grande y voy a hacer un trabajo rutinario no tiene mucho sentido, creo que valoro tener reconocimiento personal.

3. ¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevista pudiste demostrar tus competencias?, ¿Qué mejora le harías al mismo?.

Fue una sola entrevista, muy relajado, fue como de yapa porque yo ya estaba trabajando y no estaba buscando trabajo, entonces vine a ver de qué se trataba. Me dijeron que por una cuestión de tiempo iban a hacerme la entrevista con RRHH y la entrevista Técnica juntas. En un momento me pidieron que sigamos la entrevista en francés. Cómo te fue con eso? Bien! Yo estuve viviendo varios años en Francia por lo que no tuve problemas hablar unos minutos.

-Respecto a tus habilidades de comunicación, iniciativa, flexibilidad, crees que pudiste demostrarlas?

Sí, dentro de lo que puedes mostrar en una entrevista de trabajo, por más que sea una hora creo que es muy difícil mostrar cómo es una persona. Me hicieron todo tiempo de preguntas, mis fortalezas, debilidades; no sé si habré respondido lo que ellos esperaban. Yo creo que es una cuestión de feeling, cómo habla la persona, cómo se desenvuelve.

4. ¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?

Me explicaron más o menos de qué se trataba el puesto, de hecho yo pedí realizar otra entrevista para que me explicara bien de qué se trataba el puesto. Se trataba de que yo tenía que renunciar a otro puesto que me gustaba y todo, entonces digo no... porque si no me gusta... qué hago?

5. ¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?

Entrás y no sabes nada, es así, y yo de hecho hoy podría decir que no sé más de la mitad de lo que se trata el puesto. Es un puesto de mucha complejidad, se trabaja mucho en equipo, porque tienes que trabajar transversalmente, tener contactos, saber con quién hablar. Para mi parecer es un puesto que informalmente tienes muchas responsabilidades, acá le llaman "piloto de grupo función" quiere decir Jefe de grupo función pero no te tratan como jefe del grupo, igualmente tienes que estar pidiendo información y eso no quiere decir que no seas responsable de llevar todo el proyecto adelante. Es decir, no te dan tanta bola como deberían darte. Es todo un tire y afloje que para mí no debería ser. Debería aclararse entre los integrantes del grupo función también, es una cuestión cultural que lleva mucho tiempo, pero mientras tanto yo soy el responsable.

-¿Te cuesta mucho adaptarte a eso?

No, no me cuesta mucho adaptarme, es un problema y una virtud. Me adapto muy rápido a los puestos de trabajo al mismo tiempo que pierdo la estimulación muy rápido. De hecho me lo dijeron en la entrevista psicológica. Dicen que hay una camada de gente que necesita todo el tiempo estimulación nueva, algo de que somos la generación que busca cosas nuevas todo el tiempo, algo así.



Hay muchas cosas que no naces sabiendo, muchos procedimientos, cosas que tienen un trasfondo que las vas adquiriendo de a poco, tenemos mucha experiencia por absorber, mucha gente con la cual relacionarnos. Al principio te corta un poco las piernas, después te acostumbras. Vas conociendo gente, y obviamente también depende de cómo te hagan la capacitación al inicio, cómo te presenten el puesto, la inducción.

-¿Cómo fue tu inducción al puesto?

Conozco casos muy buenos y otros muy malos, mi experiencia fue muy buena. Tuve apoyo del superior y de mis compañeros. Al principio les consumí mucho tiempo.

6. Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:

- a. conocimientos formales
- b. competencias/ comportamientos profesionales X

Yo estaba trabajando antes, así que fue un cambio de laburo nomás. Al principio me sentí en bolas como todo trabajo nuevo, estuve tanteando como es la situación, averiguando, preguntando, no me gusta irme de mambo y después tener que retractarme.

Creo que lo que carecía son los comportamientos profesionales, uno por ahí no sabe cómo dirigirse, yo soy bastante informal en el trato con las personas. De hecho lo valoro más. Pero te pasa por ahí que te quieren hacer creer algo que no es como te ven joven e informal, pero bueno, es cuestión de acostumbrarse y saber hasta dónde llega uno también.

7. De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).

Mi carrera es genérica, no está muy orientada a este puesto, al estudiar Ing. Industrial yo me siento más cómodo en la parte de procesos que en el área de producto. Pero obviamente que esa especificidad no la vas a encontrar en una carrera, porque si no vas a tener una carrera de 10 años que tampoco te sirve. No se me ocurre nada que tendría que haber aprendido en la facultad y necesite aplicar acá. Puede ser que pase eso de que con tanta teoría durante la carrera, luego cueste acercarse al terreno. Pero creo que llevarlo a la práctica es muy rápido, como tienes todo tan fresco, con la circulación de información tardas 2 minutos en aprenderlo. Son ventajas y desventajas que tiene ser JP.

8. ¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías la autopercepción de debilidad?

Consultas con tus pares, te parece bien? Si, no, por qué?.

9. Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?

- a. Muy satisfactorio
- b. Satisfactorio X
- c. Insatisfactorio.

Obviamente que me falta aprender mucho, estoy muy contento. Tengo mis objeciones como todo el mundo las tiene y hay cosas que cambiaría, pero estoy muy contento.

Fue buena la adaptación, pero mi puesto lleva a estar en contacto con mucha gente y con los sistemas de información te lleva mucho tiempo, mandar mails, otros se manejan por chat interno, hay gente que trabaja más directo. Yo soy más del chat. Soy de la época del chat, a mi no me cuesta nada, de hecho tipeo rapidísimo, por eso quizás hay gente que no lo elije. Creo que si esperas una respuesta por mail tardas mucho más que si lo haces por el chat o teléfono.

10. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?

- a. Menos de 3 meses
- b. De 3 a 6 meses X
- c. Más de 6 meses.

No sé cuánto tiempo, creo que no se termina nunca de aprender. A los 2 meses empiezas a entender un par de cosas. Es muy burocrático el tema, entender para a qué estás haciendo la tarea. Yo soy



medio insoportable, pregunto todo trato de no preguntar dos veces lo mismo, me da cargo de consciencia, pero peor es quedarme con la duda.

11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?

Yo creo que el tutor que te toca es importantísimo al inicio. Es el que comparte el perímetro de tareas conmigo. Sin ser malo vos ves que hay gente que no les asignaron un tutor específico y la evolución en su puesto es mucho más lenta. O que le designaron un tutor y éste no le prestaba atención y eso es evidente.

12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?

Tengo los objetivos planteados, no sé cómo se irán a medir a fin de año. No coincido con la política de RRHH respecto a la medición de los 4 objetivos. Me gustaría no tener sólo 1 objetivo personal, me gustaría que fueran 3 o 4 objetivos personales. Obviamente que es muy difícil resumirlo en un único sobre todo para tu jefe, o sea para mí es mejor porque te miden según esa sola variable y vos si te equivocas, es en eso nomás, pero la realidad no debe ser así. Yo los hubiese separado más.

Yo creo que al margen del objetivos que figuran en el papel, van a evaluar más el desempeño, lo que has hecho. Ej.: Mi objetivo a fin de año es formarme como piloto. Si voy todo el año a las formaciones, y digo que me formé. Pero no es sólo eso, tengo que asumir responsabilidades, enfrentar algunas situaciones, animar el seguimiento de las tareas, etc. Entonces creo que no te van a medir sólo si fuiste a todas las formaciones. Pero quizás por eso ponen el único objetivo general: formarse como piloto, antes que detallar cada acción del día a día.

Todavía no he tenido ningún feedback malo de mi jefe, pero creo que si hay algo que estoy haciendo mal me lo va a decir, lo tengo a dos escritorios de distancia. No creo que use el chat interno para decirme eso.

13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?

NO

14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?

Bastante porque él es el que te define el tutor, sabe del tema, te define los planes de formación que necesitas para el puesto y asigna cuáles tenía que hacer puntualmente cierta gente. Por suerte me eligieron para hacer muchas.

15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?

Se valora muchísimo la experiencia, es algo muy difícil de adquirir, pero al mismo tiempo, la curva de aprendizaje crece mucho más rápido en un joven. Uno aprende mucho más rápido y lo que te falta adquirir es la experiencia. Y considero que para los puestos estos donde están ingresando JP se está exigiendo mucho, yo veo los que ingresaron, cada uno tiene algo especial para destacar y a su vez algo distinto. La empresa está buscando gente, pero gente de cierto perfil no es solamente la persona que hizo la carrera. Cada uno tiene y conoce sus aptitudes o el métier de la gente de su área. Apuntan a gente que haya trabajado o conozca y tenga un know-how relacionado. Yo por ejemplo siempre me gustaron los idiomas y es algo en lo que me destaco. Son pocos los casos que veo que contratan gente que recién salga de la facultad y tenga sólo eso, para estas funciones te hablo; la mayoría de la gente tiene algo muy valorable.

16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?

No sé qué valor le agrego, creo que es la forma de pensar, es difícil de evaluar, cada uno piensa de determinada forma. Lo que dicen cuando vas a entrevistas grupales, es que de acuerdo a cómo miras o te expresas descubren cómo sos. Lo cual imagino que si estás o no estás formado también piensas de una forma muy distinta. Más que eso, la forma de pensar, la agilidad, la forma de trato, creo que es lo más importante. No creo que una carrera te vaya a definir si sos bueno o no en el trabajo, si sos eficiente, pero sí te puede dar una forma de pensar más ágil y adaptarme mejor.

17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?.



Estoy haciendo la tesis, aprender mucho de lo que estoy haciendo, quiero aprender otro idioma más. A largo plazo no tengo idea. Mis planes son ir haciendo bien mi trabajo día a día. Los cursos que quiero hacer son todos a principio de año, así que me plantearé el año que viene cuáles empezar. Ahora con la tesis, el trabajo, no tengo más tiempo.

18. Como JP, qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?

La verdad que si, siento que RIATA invierte mucho en formación y es de calidad sobre todo en este tipo de puestos. Tengo mis críticas sobre la rotación de personal a largo plazo, creo que no es buena en ese sentido, que no valora todo lo que invierte en formación de su personal. Tiene malas políticas que en realidad pierde mucha plata. Qué derecho tengo yo como recurso humano de esta empresa. He pasado por 4 empresas y se cómo se trabaja con RRHH en otras empresas y hay una diferencia abismal en RRHH, En otras empresas lo notas en tonteras, ej. Saludar por el cumpleaños a alguien; hacer propuestas que no son únicamente económicas. No es nada de otro mundo, pero vale. Yo estoy muy conforme con las formaciones pero noto eso otro. Otro ej., cuando cae piedras está todo el personal preocupado porque tiene su auto al descubierto, la gente ve el cielo negro y se va antes, deja de trabajar por eso, termina siendo antieconómico por no invertir en una cochera techada.-



JP-2: Producto DIEC

1. **¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?**
 - a. Contacto con la Universidad
 - b. Postulación por página web **X**
 - c. A través de una consultora
 - d. Por referencias de un conocido
2. **¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?**

Aptitud a la formación de su personal y desafíos profesionales que presente para el personal que emplea.
3. **¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevista pudiste demostrar tus competencias?, ¿Qué mejora le harías al mismo?**

En realidad no sé qué es lo que tuve que demostrar pero creo que aptitud del trabajo en equipo, estoy pensando por los pasos que pase y por las preguntas que me hicieron, capacidad analítica, equilibrio emocional, eso básicamente.-

En cuanto a mejoras sin duda conocer un poco más el perfil de la persona que se buscaba conocerla un poco mas durante el proceso de selección creo que permitiría afinar un poco más la búsqueda y evitar deserciones en las personas que ingresen, por ahí hay personas que entran y se dan cuenta que no es lo que deseaban
4. **¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?**

Me brindaron en la primer entrevista más o menos información en qué consistía el puesto y cuáles eran las competencias se que se buscaban pero fue muy escueto...
5. **¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?**

Buena relación interpersonales y actitud de trabajo en equipo... responsabilidad y autonomía.
Relaciones interpersonales te das cuenta en todo momento, en mi trabajo como piloto tanto como gente de compra como de calidad la relaciones interpersonales son fundamentales y la autonomía es muy importante para solventar contingencias que surgen, es muy común que surja un problema y creo que es una ventaja en la personalidad de una persona tener aptitud de poder elegir otro camino y no quedarse parado ahí y esperar otra camino a esperar que lo saque eso creo que es muy importante.-
apoyo recibí en todo momento. No noto que me hayan faltado competencias, creo que son relativas a mi persona sino yo a lo mejor yo venía con una experiencia de trabajo mucho mas técnica y acá me encontré con algo muy parecido pero con algo mucho más administrativo, de una empresa más pequeña yo hacía lo mismo que hago ahora acá pero hacia la otra parte que le estoy pidiendo a los proveedores.
Acá tuve que adquirir más tranquilidad, ya que hay mucha burocracia y tienes que esperar a que se de todo el procedimiento.
6. **Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:**
 - a. conocimientos formales
 - b. competencias x
7. **De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).**
8. **¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías el autopercepción de debilidad?**

Cuando termine la carrera aparte de mis actividades laborales me dedique a estudiar idioma de modus propios.
9. **Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?**



- a. Muy satisfactorio x
- b. Satisfactorio
- c. Insatisfactorio.

Me considero adaptado obviamente hay muchas cosas que no las conozco, y que requieren más tiempo pero toda la abertura mental que tengo para adaptarme la tengo al 100%.

10. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?

- a. Menos de 3 meses X
- b. De 3 a 6 meses
- c. Más de 6 meses.

Eso es muy actitudinal de cada persona es relativo.

11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?

Lo de la empresa la formación continua que le dan a la gente que entra, eso me parece uno de los aspectos muy positivo ya que vengo de otra fábrica más reducida lo noto mas, y cuando venís a esta empresa te sentís parte de algo, te tienen en cuenta para formarte como profesional y creo que las actitudes de los compañeros que ante cualquier situación lo tenes disponible para consultas te dan consejo y eso es algo muy bueno que eh notado acá en Renault: la disponibilidad de la gente para darte una mano.

-¿Tuviste algún guía en la inducción a la empresa?

Si tuve una persona designada por la empresa, me sentí perfecto, era una persona que conoce el puesto y como se mueve el ambiente.-

12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?

Si totalmente, creo que hay una amalgama de las dos cosas, tanto competencia profesionales como en las aptitudinales también, se ve que las dos son importantes.

13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?

NO

14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?

El rol es principal y es clave porque vos al estar iniciándote en un puesto nuevo te surgen inconvenientes y no sabes cómo solucionarlos y justamente ahí está tu jefe para orientarte, o sea es muy importante que la mano de él esté ahí, no digo que este siempre sacándote del pozo, pero es importante al principio que te ayude un poco a que carretees y levantes vuelo.-

15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?

Personalmente por lo que me ha toca vivir creo que las personas que recién comienza a trabajar y la personas que han pasado por un periodo de universidad por el mismo hecho de formación universitaria creo que tienen un actitud de trabajo fuerte, que son dinámicas y hacer cosas nuevas, muchos casos hay de personas que tienen 10/15 años de antigüedad y por el solo hecho de que ya conocen el trabajo y la monotonía se aferran a un procedimiento y no innovan y creo que la sangre joven le da esa fuerza a una fábrica.

16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?

Yo particularmente me considero dinámico y con gran capacidad de autonomía en mi trabajo, eso son los dos principales rasgos, creo que tengo muchas ganas de aprender y soy una persona bastante movediza.

17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?

Inmediatos cumplir con los objetivos que me pone Renault en estos primeros tiempos, cumplirlos sin sobre saltos eso sería lo ideal, y a largo plazo? Obviamente que jerárquicamente me gustaría escalar a una posición de mas responsabilidad por el hecho de autorrealización de uno mismo, y me gustaría tener la posibilidad de trabajar en otra plantas en otros países para probarse uno profesionalmente que uno tiene la flexibilidad para adaptarse a otras culturas y adaptar resultados.



18. Como JP, qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?

La política de capacitación y el nivel de apertura internacional que tiene la fabrica por lo que veo Renault tiene las dos cosas por eso decidí venir acá.-



Entrevista JP-3: Producto DIEC

1. ¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?

- a. Contacto con la Universidad
- b. Postulación por página web
- c. A través de una consultora **X**
- d. Por referencias de un conocido

2. ¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?

Por un lado, cuando ingresé acá fue más que todo ver la gente que había porque valoro el trabajo en equipo, el trabajo individual no me gusta. Necesito trabajar con gente para aprender de ellos y escuchar otro tipo de opiniones que por ahí uno solo se puede equivocar muchas veces.

3. ¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevistas pudiste demostrar tus competencias?, ¿Qué mejora le harías al mismo?.

Lo primero que pregunté fue qué tipo de puesto era, de qué voy a trabajar. Carlos quien sería mi jefe me preguntaba si me quedaban dudas y yo le dije que sí, sobre todo con quién iba a a trabajar, el ambiente de trabajo fue lo que más me preocupó cuando ingresé. No me gusta mucho cuando hay un ambiente gris y hostil. Vine a varias entrevistas, me preguntaron cosas diferentes, pero no pude expresarme como quería, sentí que no pude demostrar bien mis competencias. No intenté sobresalir de cosas que hice antes, sino lo común, lo normal que puedo llegar a hacer. Me preguntaron cómo trabajo, cuáles eran mis objetivos, mis metas.

4. ¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?

No, no fue tan así. Pregunté cómo era el trabajo. Me explicaron pero fue lo justo. No me dijeron tanto como para que lo entienda bien, tenía una leve idea de lo que podía llegar a ser, no me equivoque, pero era mucho más, tengo más responsabilidades. Es bastante responsabilidad, dependes mucho de otros.

-¿Te sentiste acompañado?

Sí, hasta ahora...eso es lo que más me gustó, con mis compañeros, su forma para conmigo, están ahí siempre que pregunto algo. Juan me ayuda en todo.

5. ¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?

Lo que tenía era saber trabajar en grupo, y desarrollar la parte de comunicación eso te lleva toda la vida. Estoy viendo que existen competencias internas en el grupo. Se nota que se basan en eso, que todo el tiempo uno se vaya mejorando. Tolerancia a la presión creo que es una de las que caracterizan al grupo, acá somos todos nuevos, Juan es el que más la domina.

6. Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:

- a. conocimientos formales
- b. competencias **X**

Creo que en "Capacidad de aprendizaje" es en lo que estoy más débil. Hay tanto que tengo que aprender. No es que entramos ya sabiendo, un Ingeniero no es que sepa todo de un auto. Esto es algo que tengo que desarrollar en la empresa, día a día te lo va exigiendo la empresa y a parte por interés propio de querer llegar a hacer cosas nuevas.

Con el tema del contacto personal me siento perdido por ahora. Cuando te dicen: contactate por tal o cual cosa y no sabés como es esa persona. Además cuando empiezan a cambiar de puesto a la gente, nunca puedes llegar a conocer bien. Te incomodas al principio.

Lo que yo vi que para mí está mal en la empresa, es que cuando ingresas es una **AUTOINSTRUCCIÓN** no es que tenés un programa y te dicen que vas a estar 2 meses o 1 mes aprendiendo y después te sentás en tu puesto. Acá entrás, te sentás en tu puesto y con lo que sabés de afuera y demás y con la gente



que está alrededor tuyo, en tu círculo tenés que aprender. Y obvio, tienen experiencia, para mí fue un alivio tenerlos. Pero bueno.

7. De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).

Cuando entré no, me senté y dije: ¿qué hago acá?. Todos me dijeron que le pasa lo mismo. Aplico ciertas cosas, pero la práctica no es lo mismo que la teoría.

Las dudas eran en conceptos básicos de la empresa, son cosas nuevas para mí. No voy a venir de afuera sabiendo cómo es la empresa, pero adentro las desarrollas. Pero sí, la facultad no te instruye para decirnos: vas a tener que soportar “esto, esto y esto”, para nada. Todo es $2 + 2 = 4$. Y nada de psicología que por ahí es importante también.

Hay parte que debíamos haberlo aprendido en el universitario, porque no te enseñan nada de eso que decía recién hasta ahora que estoy casi por terminar. Estaría bueno que te acerquen un poco, y más que los profes tienen experiencia en empresas. Nunca te dicen que vas a entrar y vas a sufrir un poquito pero bueno. Es la gran puerta que tenés que pasar cuando entrás a las empresas después. Y lógico, también es parte de la empresa que es donde más aprendés porque es donde estás viviéndolo. En la facultad hicimos visitas a empresas, pero siempre para ver la parte técnica. Pero nunca vivenciamos algo sobre cómo solucionar un problema o afrontar tal situación.

8. ¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías la auto percepción de debilidad?

Me pasó hace poco que estuve al límite con un problema, y no sabía cómo salir, estuve desesperado, hasta que mis compañeros me dijeron que me tranquilizara. “No, así no, anda a dar una vuelta y después venis.” Me tuve que juntar con el grupo y decirle que no llegaba con el trabajo que me pidieron. Y me entendieron, me dijeron que lo tenía que aceptar y no desesperarme. Ahora con eso aprendí. Pero sufrí bastante con ese tema.

No tuve un tutor que me guiara con los temas, pero somos 4 personas que llevamos la misma familia de proyectos entonces sé que cuando tenía dudas con tal o cual auto ya sabía que tenía que acudir a uno de ellos que tienen experiencia en el tema.

9. Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?

- a. Muy satisfactorio
- b. Satisfactorio **X**
- c. Insatisfactorio.

Sí, no sentí que fuera MUY satisfactorio. Hubiera esperado que fuera mejor en la instrucción, no que fuera auto instrucción, sobre todo porque acá hay muchos sistemas. Es todo nuevo para mí.

10. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?

- a. Menos de 3 meses
- b. De 3 a 6 meses
- c. Más de 6 meses. **X**

Porque hay mucho para aprender, mi puesto abarca mucho. Para mí es mucho más de ese tiempo. Por ahí encima te rotan del puesto y es como volver hacia atrás, no en la parte técnica sino en el conocimiento del área.

11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?

Creo que hay parte y parte. De la empresa eso de que no te instruyen y de mi parte eso de ponerme mal cuando veía que no llegaba con la entrega, esas situaciones. Pero ahora como que me lo tomo más relajado. También al decir RIATA es algo que te suena muy pesado y lleva a que te tomes todo con demasiada responsabilidad y termina pesándote cada error que cometes. La brecha la tuve que pasar pero bueno, ya ahora me siento mejor a través de las situaciones que vas pasando. Eso considero que es parte mía, yo debería tomarlo de otra forma, tranquilizarme un poco.

Positivo: el trabajo en equipo.



Negativo: que uno entra sin conocer, sin tener una base sólida y no sabes como reaccionar y lo haces de una forma y por ahí te equivocas más todavía. Y nadie vino a decirme, a advertirme cómo tenía que tomarme las cosas, sino que me lo dijeron después que me pasó, es decir recibí los consejos después de que pasé por la situación difícil. Nadie me dijo: -Mirá te va a pasar esto, esto y esto y tenés que reaccionar de esta forma. Tampoco es que me tienen que decir cómo reaccionar porque cada uno va a reaccionar de diferentes formas. Pero estaría bueno que te digan OJO con esto. Un ejemplo tonto: que se prende fuego algo: cómo salís de tu lugar? Te pasan cosas, y que te digan cómo sería bueno reaccionar. Para ellos son normales, pero para uno que es nuevo no. Capaz a la larga no son para preocuparse, pero para el que ingresa tiene importancia. Cuando entrás todo te resulta importante. Hasta cuando escribís un mail te preguntás si estará bien así como lo estoy haciendo, o qué?.

12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?

Sí, más en una empresa como esta yo creo que sí. Además en función de cómo te desempeñes es como vas a crecer en la empresa. Si vos no puedes dar un poco más, vas a quedarte donde estás. Yo creo que se captan esas cosas, el que está más arriba la ve. Se siente esa pequeña presión arriba de que hay gente que está evaluando eso. Mi jefe me dijo qué esperaban de mí pero no me explicó en qué competencias me iba a evaluar. Mi grupo de trabajo sí, me dijeron cómo trabajan acá y me marcaron un poco cómo son las cosas. Creo que es importante porque en otros lugares hay gente que quiere escalar todo el tiempo y se guarda cosas, pero acá no. Me dijeron que tengo que estar predispuesto a aprender y a comunicarme. Que todos tenemos que saber todo, no guardarnos nada. Cada uno cuida su granja eso lo escucho todo el tiempo acá. Está bueno, sentís esa confianza en tu equipo de trabajo.

13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?

No.

14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?

El más importante, yo a Juan lo veo como un instructor, cualquier duda importante que tengo acudo a él inconscientemente, me está ayudando muchísimo.

15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?

Puede ser por la iniciativa que podemos llegar a tener. Que vivimos una era nueva. Si no la empresa se quería siempre con lo anterior. Entonces aplicar cosas con nuevas ideas, es lo más importante para la empresa, estás siempre actualizándote.

16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?

Iniciativa y el no tener miedo a nuevas cosas. Si voy a tener una traba, voy a tratar de sacarla. Me tengo confianza. Quiero superar nuevos desafíos.

17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?

Inmediatos: adaptarme a la empresa que es tan grande. Aprender y aportar. Y a largo: hacer una carrera profesional buena, como todos. Aprender mucho de los demás y si el día de mañana pueda seguir acá, y el día que me sienta estancado tomaré otra decisión.

18. Como JP, qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?

Tiene que hacerme sentir cómodo. Yo cuando entré estuve como un mes sin computadora. Creo que tiene que darte lo básico, después creo que parte de uno y si tenés la convicción ellos lo verán y si no será que no estás preparado para ese puesto. No es que seas menos que los demás, pero servirás para otro puesto. Es decir, la empresa debería asegurarme la adaptación. No sé, mediante un curso o algo que me diga así se trabaja aquí, con estas piezas, etc. Porque es muy grande todo.



JP -4: Producto DIEC

1. ¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?

- a. Contacto con la Universidad X
- b. Postulación por página web
- c. A través de una consultora
- d. Por referencias de un conocido

Mi profesor de la universidad me avisó, ya que en mi facultad se usa mucho eso de avisar a todo el grupo cuando hay una oferta de trabajo, ya sea por el departamento de Ing. Industrial -ellos se encargan de cargar la vacante a la página de la carrera- o personalmente.

2. ¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?

Que sea una empresa grande como ésta, es importante desde el punto de vista del **desarrollo** porque se dispone de recursos para desarrollarte personal y profesionalmente, puedes adquirir experiencia en el exterior, en idiomas, etc. Pero también este tipo de empresas te muestran una pirámide bastante chata que vas a llegar a un nivel y punto, o quizás llegues más lejos pero muy a largo plazo. Un JP no quiere esperar 18 años para alcanzar un puesto de gerencia, son muy grandes para sentir que dominas el conocimiento al 100%; en cambio, una pyme, quizás te promete un puesto más jerárquico, con más responsabilidades, con personal a cargo o que puedas desarrollar esos aspectos profesionales que acá no podemos todavía. La mayoría de los JP acá en RIATA no tenemos gente a cargo o no podemos desarrollar un trabajo en equipo liderándolo. Otro aspecto muy importante es el **dinero**, por la única cuestión que me iría sería por plata. Uno estudia durante 6 años sin cobrar nada, para después entrar a una empresa y cobrar menos que un operario que hace de los 18 años que gana el tripe de lo que gana un JP hoy. Además que si te dan un puesto donde tienes muchas responsabilidades, presión, comprometerte; está bien, a mí me gusta, el JP quiere eso (el operario, no) pero si te van a hacer quedar más tiempo en la empresa, eso tiene un precio. A mí me encanta la empresa, pero cuando veo una oportunidad mejor, me voy. Las empresas proveedoras de personal, te ofrecen menos estabilidad pero pagan muy bien, entonces hay que analizar las 2 cuestiones. El JP necesita saber cuáles son sus tareas, qué tiene que hacer, qué se espera de él.

3. ¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevista pudiste demostrar tus competencias?, ¿Qué mejora le harías al mismo?

Entré como subcontratada y ahora estoy como efectiva después de 5 meses de trabajo, bajo la otra modalidad. El responsable de selección me hizo una entrevista y después la persona que sería mi jefe en el nuevo puesto. Me dieron la opción de elegir si quedarme en el anterior puesto o cambiar. Tuve una excelente entrevista con el que es mi actual jefe y también tuve otra con la persona que ocupaba anteriormente el puesto que yo venía a cubrir. Si bien yo tenía muy poco conocimiento formal de lo que el puesto nuevo me exigía, yo tenía muchas ganas de formarme, creo es algo que puedo desarrollar porque es técnico. Creo que las entrevistas que tuve, fui sincera y pude demostrar mis competencias: capacidad personal, formación técnica, en idiomas.

4. ¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?

Creo que tienen que el jefe tiene que contarte con detalle el puesto al que vas a ingresar. Para saber si uno quiere realmente ingresar, si quieres hacer esos nomás, si la persona se va a adaptar al perfil, si se va a sentir cómodo. También me contó su forma de gestionar su equipo, me mostró cómo él tenía organizado el crecimiento profesional de su gente, el perfil, las competencias que yo necesitaba para el métier, las profesionales, etc. Mi jefe fue 100% claro al describirme el puesto, si yo me hubiese quedado con lo que me decía el responsable de RH, no lo hubiera entendido.

5. ¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?



Muchos conocimientos generales y capacidad personal ya las tenía porque había estado trabajando en la otra área. Como siempre trabajé en grupo me ayudó a la hora de conseguir algo o buscar y saber a quién preguntar. Aprendí a organizar mis tiempos y a trabajar con gente más grande, más ocupada y con más experiencia. **Competencias técnicas tuve que aprender casi todo del nuevo puesto**, de geometría yo sabía muy poco. En la facultad estudié geometría pero no me acuerdo nada, tuve que empezar de cero. Me resultó relativamente fácil porque tenía una idea ya. Además, el conocer gente acá adentro me permitió profundizar muchos aspectos que estoy desarrollando ahora, ellos me daban su apoyo. Toda enseñanza te deja un aprendizaje técnico y personal.

6. Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:

- a. conocimientos formales **x**
- b. competencias

Sí me sentía preparada, el haber trabajado mientras era estudiante me enseñó mucho.

7. De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).

Ingeniería Industrial es una carrera amplia, es decir que los conocimientos técnicos que te puede brindar son bastante básicos, o sea que depende de uno y del trabajo reforzar los temas. En todos los puestos que yo conozco, más que conozco más que formación técnica, necesitas una formación de trabajo en equipo, negociación, eso es lo que se hace todo el tiempo: escuchas, das tu idea, participas en un grupo, aprendes como informarte de un tema para después participar con conocimientos del mismo. Para mí eso es lo que le falta a la facultad, pero no es tan fácil brindarlo, yo tuve algunas materias con ese enfoque como: negociación, relaciones industriales, oratoria y tenemos mucho trabajo en grupo, pero por lo general, el grupo lo arma uno, entonces no tienes confrontamiento, ni que organizar algo con gente diferente y desconocida. Creo que son cosas que el estudiante tiene que enfrentar para llegar al trabajo teniendo idea de eso. Hay gente que no escucha y no sabe porqué el operario se encierra en su conducta porque hace 20 años que lo hace sí. Para mí, no haber trabajado nunca durante la universidad, te deja un hueco muy grande. Dejas de aprender muchas cosas que sólo te da la experiencia, no te la da un libro. Pienso que la universidad debería fomentar más el trabajo durante la carrera universitaria, así como plantear problemas reales para que el estudiante haga propuestas viables. Lo que uno más aprende de aquello que efectivamente vive y practica, y ahí, en la orientación práctica es donde falla la universidad.

8. ¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías la autopercepción de debilidad?

Yo sentía que me faltaba la planificación en el trabajo. Cuando me asignaron responsabilidades, tuve que ponerme organizarme y definir mis tiempos, plantearme objetivos a corto y mediano plazo para que la gente que me tenía que seguir pudiera adaptarse. Tuve mucha ayuda de gente que trabajaba conmigo y pude enfocarme diferente y aprender a organizarme. Aceptar que no sabía muchas cosas fue la puerta de entrada al saber. Si uno es sincero con uno mismo, aprendes más.

9. Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?

- a. Muy satisfactorio **X**
- b. Satisfactorio
- c. Insatisfactorio.

Tuve la suerte de tener un jefe y la persona que ocupaba anteriormente el puesto, que me ayudaron, enseñaron y apoyaron muchísimo y siguen haciéndolo. Me siento segura de tomar ciertas decisiones sola y tranquila de que las dudas que me surjan puedo sacármelas con ellos. Yo intento no consultar todo. Respecto a la adaptación al grupo fue muy buena también, es un grupo particular, son todos chicos jóvenes dispuestos a trabajar, con buen humor. No hay competencia interna.

10. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?

- a. Menos de 3 meses **X**
- b. De 3 a 6 meses



c. Más de 6 meses.

A los 2 meses, aunque aún sigo aprendiendo. El puesto estoy tomando mi función al 100% aunque siga consultando en cuanto a decisiones. Me hago responsable de todo no sin antes consultarle a él.

11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?

Positivos, Internos a la empresa por el hecho de conocer previamente a las personas, gracias a haber estado en el otro puesto, el apoyo, la ayuda, dedicación de la gente. Y también factores personales, también necesitas desarrollo personal para afrontar un nuevo puesto, asumir que uno no sabe todo y lo que sabe de un libro no basta.

12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?

-.

13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?

SI.

14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?

Mi jefe estuvo presente, me dijo cuáles eran mis tareas, mi grilla de competencias no depende de mi jefe, sino que me la validan en Brasil y Francia; sin embargo él me dedica su tiempo a revisar punto por punto. Él siempre respondió ante mi iniciativa y é presentó las propias para ver cómo iba yo y darme apoyo. Y el anterior ocupante del puesto, es súper importante para mí.

15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?

Supongo que si bien el JP no tiene tanta experiencia como otros profesionales, tiene cosas que son impagables: **ganans** (más que una persona con 40 años, con familia, otras preocupaciones, etc.), **no tiene tantos problemas** (no tiene familia que atender, algo que te arraigue y te ate a otras cosas), dispone de su **tiempo al 100%**, tiene **ambición, ansiedad, fuerza** (que otras personas ya no tienen), el **cambio de mentalidad** que aporta.

Yo si tuviera que seleccionar, buscaría un JP con un poco de experiencia y **mucho actitud**, personalidad.

16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?

Yo como JP, creo que tengo esa energía, ambición, ganas de tener algo mío. Éste perímetro de geometría es mío y me voy a apropiar de esto para que salga todo perfecto. Yo me voy a jugar por algo que para mí es una de las cosas más importante que tengo.

17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?

A corto plazo, creo que los objetivos que me establecieron los voy a poder superar, porque ya tengo la formación, sólo me falta la *métier* que la voy a hacer este año. Cumplir estos objetivos que me pone mi jefe y adquirir todos los conocimientos transversales que me enseñaron lo que hoy sé. La gente que me ayuda desde Brasil, sé por qué lo hace, no es algo personal conmigo, lo hacen porque les conviene que el proyecto salga bien. Es un GANAR-GANAR. Sé que lo voy a lograr porque no estoy sola, y en el caso que así sea, sé dónde y a quién pedir ayuda.

18. Como JP, qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?

Cumplir mis objetivos al 100%, formarme en todos los conocimientos técnicos que necesite (estoy en eso), y trabajar profesionalmente, es decir, poder organizar mi trabajo, expresar bien mis ideas, para que se entienda lo que yo quiero.

A largo plazo, no me quiero quedar en este puesto y esperar mil años para tener un puesto de gerencia. Quiero subir varios niveles, no al de jefe solamente, yo quiero un puesto de responsable de proyecto, es algo que aprendí y me encanta la planificación. Si voy a seguir en un puesto así, prefiero cambiar de empresa, porque voy a aprender algo nuevo. 2 años en un puesto así como éste o cualquier otro, me muero, te aburre, en todos los proyectos es lo mismo. Apuesto al cambio, por eso siempre elegí puestos transversales, el conocimiento que te da la transversalidad, no te lo da ningún otro puesto.



Espero que esta empresa me ayude a alcanzar esos objetivos. Profesionalmente creo que esta empresa te da mucha posibilidad de desarrollarse, de reforzar tus conocimientos académicos, porque te da formación en muchos temas que deberíamos dominar porque los aprendimos en la universidad pero no los recordamos. Aparte te permite desarrollar competencias personales y profesionales a la hora de trabajar y depender de tanta gente, de la opinión, decisión, negociación con la gente. Mis jefes son bastante flexibles y yo fui muy clara con mis objetivos, si yo me aburro voy a decirles que no quiero estar más en el puesto, si no me dejas ir (porque no hay reemplazo o algo así) obviamente nunca me iría y los dejaría plantado en un puesto que es para 1 persona especialista en el tema. Haría como hizo el anterior ocupante, me iría, pero estaría dispuesta a guiar y ayudar al nuevo. Yo di el 100% mío, quiero que ahora den una parte de ellos para que yo pueda estar en un puesto donde me sienta cómoda.-



JP-5: Producto DPC

19. ¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?

- a. Contacto con la Universidad X
- b. Postulación por página web
- c. Recibiste la oferta
- d. Por referencias de un conocido

Por contacto con la universidad, entré haciendo una práctica profesional y después de 3 meses me pasaron a efectivo.

20. ¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?

Primero que sea del ámbito que yo estudio y que me ofrezca una perspectiva para poder crecer y hacer una carrera laboral.

21. ¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevistas pudiste demostrar tus competencias?, ¿Qué mejora le harías al mismo?

El primer día de la Práctica Profesional, me entrevistó el responsable de Gestión de Ingeniería junto con una chica de RRHH, éramos dos en la entrevista, mi compañero también ingresaba como practicante. Nos preguntó qué experiencia tenía cada uno, yo conté que tenía algo de experiencia en mantenimiento entonces mí me destinaron acá a la DPC y al otro chico a Soldadura. Respecto a los conocimientos técnicos, estaban escritos en el CV que nosotros presentamos en la universidad, así que al momento de la entrevista ellos ya habían leído el CV y conocían ese aspecto nuestro. Respecto a la personalidad, si tenía iniciativa, cómo me organizaba en la facultad, etc. No me preguntaron nada.

Mira a mí me preguntaron en qué tenía experiencia, yo le conté que había hecho una pasantía en mantenimiento de planes; entonces como para esta área estaban buscando un pasante para hacer mantenimiento de los medios me mandaron acá, y el otro chico no tenía experiencia por eso lo mandaron al otro área.

Respecto a las mejoras del proceso, yo me conformé con eso, ya que yo ingresaba para hacer una PP, que es una materia de la facultad, entonces por eso no pretendía mucho, si hubiera sido un trabajo, hubiera pretendido más. Cuando me efectivizaron me preguntaron si me veía en el puesto, como me veía mi futuro o como me veía en el empresa que perspectiva tenía yo, que perspectiva tenía de seguir creciendo, cuánto tiempo me faltaba en la facultad, etc.

22. ¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?

No, al finalizar la entrevista me dijeron que yo iba a ingresar al área donde estoy y mi compañero a la otra, pero nada más que eso, no me dijeron en qué consistía el puesto. Después cuando ingresé al área me contaron de qué se trataba.

23. ¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?

De lo técnico me dieron tareas que sabía hacer casi nada tuve que pedir, o pedir ayuda, el apoyo fue bárbaro cuando tenía duda de algo le preguntaba algún compañero.

Me faltaba saber comunicarme, cómo desenvolverme en el ámbito laboral.

24. Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:

- a. conocimientos formales
- b. competencias /comportamientos profesionales X

Con los conocimientos formales no tuve problemas. El tema del comportamiento profesional, mi carrera no te lo enseña, va más a lo duro, tosco. Eso lo voy a ir adquiriendo con la experiencia diaria.

25. De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).



Creo que no es responsabilidad de la empresa tampoco de la universidad, creo que va ligado a la personalidad de cada uno y a la experiencia diaria en el trabajo; en este sentido puede ser que la empresa debería transmitir cómo quiere que sus empleados se desenvuelvan en su ámbito de trabajo. La universidad no puede enseñar a desenvolverte en todas las empresas, cada empresa es particular y tiene su cultura.

26. ¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías la autopercepción de debilidad?

Me desenvolvía con timidez, sin saber cómo hablar. Principalmente acudía a mi jefe y él me decía dónde o con quién tenía que ir a hablar. Siempre tuve yo la iniciativa de ir a preguntar cuando tenía dudas. Donde yo trabajo que es en el taller, es muy relajado, todos me orientaban sobre cómo manejarme con algunos asuntos.

27. Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?

- a. Muy satisfactorio
- b. Satisfactorio X
- c. Insatisfactorio.

28. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?

- a. Menos de 3 meses
- b. De 3 a 6 meses X
- c. Más de 6 meses.

Estuve 1 mes haciendo algunas tareas muy simples como carga de datos en Excel, mejorar un programa, que no eran de un puesto específico, eran tareas de soporte. Después me agregaron otras tareas cuando me efectivizaron, ahí entendí mucho más las cosas.

29. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?

Los factores fueron propiciados por la empresa en un 50% y en el otro 50% por mí. La empresa te tiene que brindar las herramientas para desempeñarte en el puesto, pero uno tiene que saber del tema. Por ej. Yo tuve una materia en la facultad relacionada, por lo que conocía algo de acústica y vibraciones, pero igualmente leo en mi casa más sobre este tema porque tuve que profundizar. Por parte de la empresa tuve algunas formaciones que me interiorizaron en algunas cuestiones de la empresa y del puesto particularmente. El recorrido inter áreas también es una actividad que surgió desde la empresa y me ayudó a entender el funcionamiento de Ingeniería en su conjunto, su gente, etc.

30. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?

A mí me definieron mis objetivos, yo tengo que tratar de cumplirlos. Sí, creo que también tienen en cuenta mis competencias laborales. Cuando yo estaba haciendo la Práctica Profesional y surgió la posibilidad de quedar efectivo, mi jefe me dijo que ellos evaluaban que yo era proactivo, siempre buscaba qué hacer, preguntando cosas por más que no sea mi tema. Él mismo por más que no está todo el tiempo viéndote creo que sí lo evalúan.

31. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?

No.

32. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?

Del 1 al 5, un 4. Siempre estuvo apoyándome, preguntándome cómo me sentía, si necesitaba algo.

33. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?

Para no gastar tanto dinero, por ahí un profesional de mucha experiencia le sale mucho más caro a la empresa. También para adaptar al JP a la cultura de la empresa.

34. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?

En lo que es mi puesto, "acústica", se ha avanzado mucho en la parte de informática y por ahí Ingenieros de hace 5 o 6 años no tuvieron esas formaciones. El tema de instrumentación también, es algo que tienes que conocer los últimos instrumentos, tecnología, software de simulación, algunas cosas que acá en la empresa me comentan que lo están por implementar porque es algo nuevo, y son



cosas que ya lo vi hace mucho en una materia de la facultad. La adaptación de los JP es mucho más fácil que la de una persona grande.

35. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?

Por el momento, terminar la facultad y seguir aprendiendo acá adentro como lo hago cada día. Quisiera aprender el tema del idioma, que es muy importante para RIATA. En unos años me gustaría hacer una maestría, que si sigo en este puesto, me gustaría hacerlo en relación con esta temática. Los planes o pequeños pasos que doy para ir alcanzando mis objetivos son leer, consultar con la gente que sabe acá en la empresa, con mis pares en Brasil, me recomiendan libros, etc.

36. Como JP, qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?

Yo creo que esta empresa me ayuda, con las formaciones que me brindan, siendo flexible en los tiempos que me dan para rendir, yo valoro que la empresa tenga en cuenta eso, que me permitan eso también eso es un beneficio para la empresa.-



Entrevista JP-6: Producto DPC

1. ¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?

- a. Contacto con la Universidad
- b. Postulación por página web
- c. A través de una consultora
- d. Por referencias de un conocido **X**

2. ¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?

Primero creo que por reconocimiento, primero lo que va es la valoración de la persona eh y yo creo que para mí es uno de los pilares y después te va a ir dando de mas líneas que sería que sería para vos un reconocimiento de la empresa? Que no seas un numero que sepa que es lo que haces quien sos y no que te digan chau sin conocer la persona... que sepan que es lo que hiciste cuando hubo algún problema, que tengan un prontuario de la persona... que también tiene que ver en la situación que estás, depende de tu nivel económico si es redituable o no..y que te den confianza y demás...

3. ¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevista pudiste demostrar tus competencias?, ¿Qué mejora le harías al mismo?.

Particularmente yo tuve dos entrevista por el lado de la consultora ellos me dijeron el panorama de más o menos como iba hacer, no fueron bien específicos y después hubo una entrevista con RIATA que digamos tampoco fue tan puntual pero si me dieron una idea más próxima a lo que iba hacer y que se iba a hacer en el sector... Nunca me hicieron preguntas específicas del puesto, mi perfil daba para el sector en sí.

4. ¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?

-.

5. ¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?

Me paso puntualmente que lo bueno me lo devolvieron estando adentro digamos que ni bien entré me dieron una tarea y salí a buscar los medios, de hecho después de una entrevista que tuve con Walter le había gustado mucho que haya salido por mis propios medios y que no me había quedado en el escritorio y salir a buscar soluciones... lo que yo quise demostrar es lo que soy, que fue lo que ellos vieron, soy de entrometerme con lo que digo y bue esa es una de las cosas que también vieron...

6. Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:

- a. conocimientos formales
- b. competencias **X**

7. De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).

Creo que va de los dos lados cuando la universidad te tiene que demostrar mas el lado de lo real no se de que manera pero llevarte al lado de lo que pasa en los trabajos y la empresa si no tenes la competencia de trabajar sobre una situación de presión si te lo dan como si es de vida o muerte te cuesta mucho mas si ellos te van haciendo agarrar confianza y poder trabajar bajo presión...

8. ¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías la auto percepción de debilidad?

Primero no me sentí incompetente después me paso que de parte de las otras personas que sepan que es lo que haces si sabes mucho o que necesiten algo y que le des una respuesta. Cargar una responsabilidad mayor a medida que vas evolucionando dentro de la empresa,

9. Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?

- a. Muy satisfactorio
- b. Satisfactorio **X**



- c. Insatisfactorio.
- 10. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?**
- a. Menos de 3 meses
 - b. De 3 a 6 meses **X**
 - c. Más de 6 meses.
- 11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?**
- Yo creo que de mi lado puse bastante porq tenia gente en Renault que ya trabajaban y preguntaba y bue me sentía que no hacía nada al principio y creo que la personalidad que tengo de que no me gusta sin hacer nada contribuyo a preguntar y pedir que me den una mano en esto fue bastante de mi lado metiéndome de a poco sin que me estén diciendo hace esto.. fue mucho de mi parte o sea ayudo a la adaptabilidad de mi puesto de trabajo.
- 12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?**
- Yo creo que sí, que hace a que definan a una persona si la quieren en tu equipo y sino tenes las competencias que buscan, estando adentro vieron como soy en el ámbito donde trabajo yo creo que eso fue fundamental para medir el desempeño
- 13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?**
- No, ingresé directamente a este puesto.
- 14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?**
- Importancia tiene porque va ser el que te haga sentir cómodo el que te hace ganas espacio y vas agarrando confianza en cosas importantes no es lo mismo que entres y te dejen solo y te digan arréglatela...
- 15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?**
- .
- 16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?**
- .
- 17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?**
- .
- 18. Como JP, ¿qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?**



JP-7: Proceso PINTURA

1. **¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?**
 - a. Contacto con la Universidad
 - b. Postulación por página web
 - c. A través de una consultora
 - d. Por referencias de un conocido **X**
2. **¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?**

Bueno empezando por la seriedad a la hora de decir que es lo que te ofrece y la seriedad de los proyectos a largo plazo.
3. **¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevista pudiste demostrar tus competencias?, ¿Qué mejora le harías al mismo?.**

Una entrevista con Cesar y en mi caso afuera tuve una segunda entrevista con Juan.
Sobre todo por el secundario técnico, que pude aprovechar haberme recibido en el Insitituto, que está ligado a full con RIATA, y tuve trabajando unos meses en una empresa que también le proveía unos productos a RIATA, y bue la facu pero no creo que sea.
Yo me mostré como soy pero no se hasta que punto en una entrevista pueden medirte eso.
4. **¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?**

Al principio no pero cuando termine la entrevista, con respecto a la comunicación me pude comunicarme, ya que no tengo drama y en lo que son expectativas que tenía también las plasme, y bueno y las ganas de trabajar en esta empresa que quede claro.
5. **¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?**

Mas que carecer de conocimiento carecía de conocimiento de cómo funcionan las competencias, una vez que paso el tiempo después se desarrollo sola, pero competencia en si? Carecia la información propia de Renault,
Primero que nada buscando el apoyo del compañero del mismo nivel y no de un superior, buscar alguien que esté dispuesto a darte una mano y sino ir y preguntarle a un superior para que te ayude.
Tuve toda la inducción con Juan Carlos, pero no tuve a nadie al lado todo el tiempo que trabaje en paralelo conmigo.
6. **Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:**
 - a. conocimientos formales
 - b. competencias **X**
7. **De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).**

Se aprende en el día a día, esta bien no hice un desarrollo tecnológico, no hice nada de igenieria porque con Juan Carlos aplicas muy poco a lo sumo aplique muy poco cuando hablamos de la línea o hablamos de algo muy puntual pero en todas las tareas del día a día, muy poco plasmado de lo que aprendi en la facultad,
8. **¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías la autopercepción de debilidad?**

-
9. **Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?**
 - a. Muy satisfactorio **X**
 - b. Satisfactorio
 - c. Insatisfactorio.
10. **¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?**



- a. Menos de 3 meses X
 - b. De 3 a 6 meses
 - c. Más de 6 meses.
- 11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?**
El factor positivo el apoyo de todo el mundo, todo el mundo me abrió las puertas otro factor positivo J.C cuando podía me daba una mano y un factor negativo, la ausencia fue que estaba solo y que no tenía una persona al lado así que el resto todo bien.
- 12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?**
Si, en un principio me comentaron como era el puesto pero no me dijeron específicamente que hiciera algo sino como la tenía que llevar a los objetivos.
- 13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?**
si ahora de J.C a Freganti lo tengo todo el día a arriba, mis compañeros me cargan
- 14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?**
Mucho, es el encargado de prepararme
- 15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?**
Y para hacerlos a gusto y placer, para moldearlos, sobre todo lo que es la gente joven en mucho más flexible y la apertura de cabeza, en la sociedad que vivimos a nosotros de chiquito nos vienen acostumbrando a hacer abiertos de cabeza.
- 16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?**
Mucha voluntad, ganas de trabajar y muchas ganas de pertenecer a Renault, poder dejar todo lo que puede y lo mejor de mí acá, mucho sacrificio y mucho apoyo.
- 17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?,**
Bueno el inmediato es recibirme de ingeniero y a largo plazo tener mi propio proyecto sea pyme, sea fabrica, y relizarme primero y obviamente los resultados vendrán solos.
Ponerme las pilas con la facu, estudiando, y soy de la idea de estudiar y trabajar ya que te hace ver las cosas mucho mejor, y bueno el sacrificio.-
- 18. Como JP, qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?**
En una empresa sobre todo lo que sería, flexibilidad con los horarios, que sea de común acuerdo entre las partes y después lo que sería un régimen de horario más flexible y más corto, y lo que espero de Renault es la formación ya que es buenísima y ya me inscribí en un montón y Renault te hace hacer un feedback muy bueno.



JP-8: Procesos MONTAJE

1. ¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?

- a. Contacto con la Universidad
- b. Postulación por página web **X**
- c. A través de una consultora
- d. Por referencias de un conocido

2. ¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?

La estabilidad y la posibilidad de aprender, de crecer profesionalmente, no tanto en la parte económica, sino en lo que tiene que ver con la carrera mía. La electrónica en este país es muy difícil conseguir un trabajo de desarrollo, y si bien en esta empresa no lo estamos haciendo. Pero poder estar trabajando en algo relativo a lo que es electrónica en Córdoba con un buen sueldo no es poco; porque tenés pymes, que están pagando 600 pesos por mes y puedes aprender muchísimo. Pero para empezar también un mínimo ingreso. A mi viajar me sale bocha, trabajando en una pymes, yo ya trabaje en una pyme, me pagaban nada, pero aprendí muchísimo. Haces realmente electrónica pero es muy barato, no te pagan nada.

También la estabilidad cuando entras a una empresa, capaz que son medianas empresas, tienen mucha producción y por ahí baja la producción y te quedas afuera. Muchas veces te ponen en blanco, te ponen como pasante para que tengas la obra social y el aporte que te lo hace la universidad y ellos se lavan las manos, te lo pagan por hora y te terminan de pagar y no te llaman. Yo creo que a nadie le sirve estar cambiando y cambiando de trabajo. A pesar de que también está bien visto que vos tengas una experiencia variada pero el cambio frecuente tampoco es bueno. Entrar en una empresa grande te lleva por lo menos 4 meses, todo el proceso y tenes que dejar de trabajar en otra empresa para entrar, porque sino dejar un trabajo estable y empezar otro es imposible, entonces el tiempo.

3. ¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevista pudiste demostrar tus competencias?, ¿Qué mejora le harías al mismo?.

Largo. Me hicieron primero una entrevista. Yo cargue el curriculum en el 2008, me llamaron a finales del 2009, fin de diciembre, entre navidad y año nuevo, me dijeron si yo todavía estaba interesada, que por favor le actualizara los datos, porque ni siquiera ese era mi teléfono. Fue un día que puse el chip para ver si todavía andaba y me llamaron. Me preguntaron si esos eran mis datos y los actualice y me pidieron por favor que los cargara bien en la página. yo pensé que después de tanto tiempo no me iban a llamar. Yo cargue y actualice los datos, claro ya había pasado más de un año. Y me llamaron a mediados de enero para un puesto en soldadura. Y viste que hay otros dos chicos en electrónico que están haciendo la pasantía. Me llamaron para ese puesto. Pero al corto tiempo parecía que capaz no me podía desempeñar bien porque era mujer, capaz que renegaba de estar en la planta. Yo les dije que ya había trabajado en planta en otra empresa, pero bueno, no les convencía el hecho de que yo sea mujer. Dije bueno. A él le preocupaba más el hecho de mis competencias, ni nada, sino agarra tus cosas.....y entonces después como a los tres meses me mandan el mail diciendo: usted no tiene el perfil con las competencias, lo vamos a seguir contactando. Y yo de ahí dije bueno ya está. Y ahí nomas me llamaron, yo estaba en la facultad, un lunes a la noche, llamo Cesar a mi mamá a las 22.30 de la noche diciendo que por favor me contactara urgente. Y ahí nomas lo llamo y me dice gracias por llamar, por favor venite mañana a las 8. Y bueno me hicieron una entrevista y al mes me contestaron que si, que siguiera.

¿Consideras que en las entrevista pudiste demostrar tus competencias?

En la proactividad y la capacidad para relacionarse con los demás y trabajar en grupo, la aceptación, eso creo que fue lo que más valoraron. Te lo dijeron? No me hacían preguntas y yo me di cuenta que estaban buscando ver en mi, las capacidades de hablar, de expresarme, de poder llegar a ellos y me evaluaron todo, y la forma de trabajar en grupo.

¿Qué mejora le harías al mismo?



No la verdad que nada, es bastante exhaustivo, probablemente si los tiempos de respuesta, porque a veces uno está muy apurado por buscar un puesto de trabajo y se demoran mucho en contestar con el mail de rechazo, por ejemplo, y uno tiene expectativa y pierde otro trabajo por esperar, pero no fue mi caso. En otras oportunidades me paso lo mismo. El tiempo por ahí en la respuesta.

4. ¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?

No. En realidad me dijeron que iba a estar en Montaje pero no me explicaron bien de qué se trataba la actividad porque eso te lo explica sólo alguien que entiende del tema, es un conocimiento muy técnico, y en el área hay toda una estructura que sostiene esta actividad. Cuando me entrevistó quien sería mi supervisor, me explicó de qué se trataba mi puesto.

5. ¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?

Capaz que algunas cosas de oficina que no sabía, herramientas de oficina, o sea, por ahí todavía tengo unos huecos enormes en el Excel, que yo no los sé, nunca fui a aprender computación, eso creo yo que es lo que más me falta. Me cansó mucho estar un mes y medio que sin hacer nada. Hasta que fui aprendiendo, andaba atrás de mi supervisor todo el tiempo y no tenía nada puntual para hacer yo, esto fue hasta que empecé a adquirir autonomía, que me llevó 1 y ½ mes o más.

Respecto a las competencias que tuve que poner en práctica, en la parte técnica, de destreza en el puesto, por ahí si algunas cosas nuevas, particulares, cada auto tiene lo suyo, de los procesos para llegar a obtener un resultado es lo mismo, si bien mi principal herramienta es la medición yo ya sabía medir, sabía interpretar un plano, es decir, todas las herramientas básicas ya las tenía. Me costó adaptarme a lo que es el auto, no sé mucho de mecánica. En cuanto a las relaciones, comunicación, etc. No hay ningún problema, somos 4, se trabaja en equipo. Hay un par de particularidades pero es normal. Con mi superior inmediato, que no es mi jefe sino mi guía, mi par me manejo todo el tiempo, todas mis dudas el canalizo con él, siempre estuvo y sigue estando. Con mi jefe, está todo bien pero no tengo casi contacto.

6. Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:

- a. conocimientos formales
- b. competencias **X**

Cuando entré al ámbito, estaba como operario en una empresa ferroviaria y después estuve en una Pyme. Cuando entré acá, lo primero que pensé fue no me voy a poder aprender nunca todas los puestos de la línea, la documentación, las siglas, etc. Lo bueno es que al trabajar en grupo, no me quedaba con las dudas, el trabajo avanzaba igual.

Cuales percibiste vos que fueron tus debilidades?

Capaz que al principio era como que estaba súper preocupada por la hora, por el minuto, por el segundo y yo venía de otra estructura en donde llegaba 5 minutos tarde y me mataban y acá no es así, es bastante más flexible, te permiten estudiar, yo le dejaba mucho a la empresa, si yo venia que la empresa estaba mal me quedaba y después yo me di cuenta que acá te respetan el hecho de ser estudiante y en eso yo no estaba adaptada.

En el caso de mis jefes, no tiene ni idea de lo que es la electrónica y como se trabaja y ellos muchas veces prefieren no meterse porque no entienden la forma de trabajo, pero es obvio, es otra carrera aparte. Electrónica debería ser un área aparte dentro de la estructura de procesos. Si vos te pones a pensar de todos los autos, el 83% de las fallas que tienen son de electrónica. Y somos 4. No tenemos autonomía, todo tenemos que pedir, tenemos una sola computadora. Hay una sola notebook y hay que programarlos. Esos fueron obstáculos para mi adaptación, yo podría haber aprendido mucho más si hubiese contado con esas herramientas.



Creo que hay un tema muy importante acá, que siempre hablamos con los chicos, los que están en la empresa no comprenden lo que es la adaptación, nosotros necesitamos mucha información porque es un métier complicado. Nos faltan herramientas básicas para desempeñarnos en el puesto.

¿En qué aspectos percibías debilidades?

Yo siempre que tengo una duda pregunto, al que este cerca. No importa si es alguien con mucha jerarquía. Lo que si por ahí, no me aventuro a poner, en copias de mails o cosas así, tengo que preguntar porque es toda una estructura y no quiero pasar por arriba de nadie.

7. De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).

Respecto al aprendizaje, ya he consultado bastante en todo. Hemos pedido ya formaciones en cuestiones mecánicas, que no lo tengo y que es realmente necesario, para entender más el auto, lo que es la estructura del auto. Considero que me lo tiene que enseñar o brindar formación la empresa, ya que éste métier no es propio de mi carrera, mi carrera no tiene especialidad automotor. Así que lo que es del métier mecánico particularmente, lo espero de la empresa.

Probablemente, a lo que atañe a la universidad, nos falta conocer sobre administración y organización. No me considero capacitada para hacer una ICP (Ideas Concretas de Progreso), pero es subjetivo. Creo que apunta a la competitividad, en términos de competir por una idea y yo siento que no lo tengo incorporado y creo que soy una hormiga en el universo, esta es una empresa muy grande y a veces creo que no puedo aportar nada nuevo.

8. ¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías la autopercepción de debilidad?

Y por ejemplo las veces que me han mandado sola con un auto, o las primeras veces que me mandaban, por ejemplo, anda a la reunión sola y yo decía con quien es y qué cara tendrá, porque no conoces. Iba preguntando hasta que llegara al lugar y de ahí entraba y decía: yo soy tal. Y si te da nervios, vergüenzas y si, la línea es...ahí nomas te ponen un apodo, ahí nomas te comen vivo. Pero hasta ahora yo no he tenido ningún tipo de problema.

9. Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?

- a. Muy satisfactorio
- b. Satisfactorio **X**
- c. Insatisfactorio.

Todavía no estoy totalmente adaptada. Me faltan formaciones de la empresa y aparte la experiencia no se acaba de adquirir nunca.

10. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?

- a. Menos de 3 meses
- b. De 3 a 6 meses **X**
- c. Más de 6 meses.

Un mes y medio o más. Hay actividades que implican trabajo en equipo y mucha responsabilidad, entonces no me pueden dejar sola.

11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?

Muy positivamente el acompañamiento de Martin y el hecho de que también Martín estaba en la misma situación que yo y la formación era para todos. Y bastante negativamente la actitud de Marcelo Gallardo, porque el tiene otra estructura de trabajo, el se abre del grupo, todo lo que se diga trabajando en grupo, Marcelo no coincide. Matias a veces se alinea a eso, esta renegando con eso, que hable bien, que no reniegue con la gente. Y ahí quedamos todos en eso y eso a mí me molesta de sobremanera porque se pierde un montón de tiempo en boludeces. Posiblemente otra cosa negativa, por ahí hay gente que no valora que una es mujer y puede leer y decirle no hagan esto. La semana pasada que no estuvo Martín me cansé de ir a la planta y decirle a los Jefes que hagamos una reunión y me decían: no no tengo tiempo... y no me dan bola. Es difícil. Muy negativamente en la adaptación del



puesto es el no saber manejar, para mí me ata de pies y manos porque no conozco el auto. Y que estás haciendo para mejorarlo?

Y tengo un amigo que me va a enseñar, lo que pasa que con la facu los fines de semana estudio, pero ahora cuando terminen las clases me voy a poner y en un tiempito aprendo.

12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?

Si, lo valoran. Y cuando hicieron la apertura de los objetivos tuyos? Si, están comprendidos, fundamentalmente la adaptación al puesto y pro actividad y tratar de lograr la última competencia en poder de coordinación. Como un objetivo para vos también? Si Y como te ves en eso? Y yo creo que me falta, yo ni pienso en tener gente a cargo. Mientras que yo pueda ser un elemento cohesivo de un grupo, yo estoy conforme. Poder llegar hasta allá, sería un gran logro. No me considero incapaz pero tengo que aprender un montón de cosas, lógico. El día que me pueda parar en la planta y me den bola también ayuda eso. Con los operarios tengo una relación excelente, más que con mis propios compañeros de grupo, muy buena relación con ellos.

13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?

No.

14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?

Martín sería mi jefe directo, en si es encargado de grupo, no es mi jefe formal pero es mi jefe provisional y superior. Es guía, es tutor en todos los sentidos. Si a mí me hubiera tocado el puesto de mi compañero, hubiera sido bastante sacrificado y te puedo llegar a decir que renunciaba. Porque yo con Marcelo hubiera sido totalmente imposible trabajar. Es el único factor que me hace sentir mal, tener que pasar un día trabajando con ellos dos, me pone de terrible mal humor el machismo. Ahhh yo puedo todo con las minas, ahh no quedes ahí sentada. Es algo que he manejado mucho, sigo trabajando pero no me gusta. Si hubiera tenido que aprender de Marcelo, hubiera estado estancada. Tanto por una cuestión emocional como académica. Asíque agradezco haber caído en el puesto donde estoy.

15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?

Porque yo pienso que a nuestra edad el cambio generacional es muy importante, nosotros ya venimos con un montón de herramientas adquiridas, que la gente más grande, mi hermana es 10 años más grande que yo y le costó horrores poder adaptarse a lo que es el mail por ejemplo, ella lo aprendió pero uno ya lo trajo, creció con eso, crecimos con el celular, parece que no pero es una rapidez mental muy diferente, uno vive a otra velocidad. Incorporar una persona grande, no es por discriminar, tiene muchísima más experiencia pero ha perdido el ritmo de trabajo. Y a la empresa le hace bien, es un impulso. Además porque le pagan menos. No es el caso de RIATA, acá pagan bien.

16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?

Si yo pudiera decir que estoy trabajando sobre algo, podría ir haciendo proyectos concretos, para mí misma, no es para exponérselo a nadie, puntos de trabajo que ir alcanzando de ahí a medida. Yo lo que sí estoy haciendo es generar entre la división de montaje, parte de electrónica y el operario un retocado eléctrico, soy el puente.

Hay muchos JP que piensan que saldrán de la universidad y tendrán todo servido, y no es así.

17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?

Objetivos profesionales inmediatos, en dos años como máximo, presentar la tesis y recibirme ya, tesis terminada en dos años, el año que viene terminar, me quedan trece materias. Terminando este cuatrimestre me quedan 13. Y entonces yo digo en tres cuatrimestres terminar todo más la tesis. O sea empezarla antes a la tesis. Eso es inmediato y después, todavía me falta definir las optativas que voy a hacer y de que tema voy a hacer la tesis en particular. Después de eso, probablemente siga trabajando en una empresa por una cuestión económica, participar de algún proyecto, alguna pymes, alguna obra grande, una cuestión de desarrollo o ingeniería pura. No digo viajar, irme, porque no es fácil, no es fácil para nadie, pero si se da la oportunidad la vería.



Y bueno, con el tema de la carrera, que estás haciendo puntualmente para lograrlo? Estoy cursando 5 materias por cuatrimestre. Y duermo 3 horas y media por día, duermo los fines de semana nomás.

18. Como JP, qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?

Particularmente en mi carrera, y en la actualidad, si las cosas siguen así como están ahora no. Porque lo que es desarrollo de la electrónica acá en la Argentina no hay. En Brasil hay bastante más, está la brecha para irse a Brasil. No sería de mi agrado Brasil. Pero poder llegar a tener ese tipo de experiencia que te da hacer un viaje para trabajar, sería lo óptimo.



JP-9: Proceso MONTAJE

1. ¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?

- a. Contacto con la Universidad
- b. Postulación por página web **X**
- c. A través de una consultora
- d. Por referencias de un conocido

2. ¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?

El buen ambiente de trabajo, que sean reconocidos los trabajos que uno hace, o sea, ser útil a una empresa, porque sino sos inservible y no te sentís motivado, la motivación es muy importante, si no estás motivado no poder llegar a un estándar de trabajo.

3. ¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevista pudiste demostrar tus competencias?, ¿Qué mejora le harías al mismo?

La entrevista me la hizo el responsable de RH junto con el que sería mi jefe en ese momento, había tres personas que se postulaban para el puesto, y dio la casualidad que el perfil que más se adaptaba al puesto era el mío así que bueno me eligieron a mí, eso fue la explicación que me dieron los dos. Para elegirme me hicieron un montón de preguntas para ver cómo era yo en el puesto, tuvieron en cuenta mis conocimientos técnicos y mi experiencia en la otra empresa que yo trabajaba. Creo que si pude mostrar mis habilidades, pensé que iba a pasar por una entrevista más técnica y después la selección pero fue directo. Lo que hable con mi futuro jefe fue básicamente contarle las todas las tareas que yo hacía en la otra empresa, y me dijeron que se adaptaban muy bien al puesto éste, comprendía el manejo del lay out, la toma del tiempo, asistencia a producción todo lo que era la hoja de operaciones técnicas que se hacían acá...

4. ¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?

No me explicaron bien para qué puesto me estaban postulando pero después de RRHH me llamaron y me dijeron que quedé seleccionado para el área de procesos, como Técnico en Procesos y ahí me dijeron bien qué era lo que tenía que hacer... fue telefónicamente.

5. ¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?

Primero **adaptarme** a lo que es el sistema de RIATA, tiene un montón de siglas que no conocía, que están en francés y no entiendes nada. Segundo era el **sistema**, no le entendía bien el sistema en sí, hasta que después me empecé a familiarizar con todos los programas de acá. Nunca alcancé a adaptarme al primer puesto, porque para eso necesitas de 6 meses a 1 año y el que estuve yo ocupando ese puesto fue un periodo muy corto. En este puesto tampoco todavía me adapté totalmente, nada más que me cuesta menos ya que en la otra empresa lo hacía y me cuesta menos hablar con los proveedores o darme cuenta de las cosas. En el primer puesto que estuve no tuve una persona que me guie, yo le preguntaba a algunos compañeros, con la Rotación Inter UET también pude orientarme más. En este puesto que estoy ahora, estuve 3 días junto al anterior ocupante del puesto. Luego seguí haciendo consultas al resto de los compañeros del área.

6. Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:

Si, si porque sino uno no hubiese estudiado ingeniería o la carrera que a uno le gusta hacer, si siempre tuve en mente que **la facultad está muy lejos de la realidad**, me daba cuenta en el manejo de personal, eso en la facultad no te lo enseñan por más que tengas RRHH, relaciones personal, tienes que tener tacto con las personas para ir aprendiendo para comunicarte con uno o con otro, manejar gente, en cuanto a la organización en el trabajo, planificar, actuar, medir y corregir también lo aprendes en la teoría pero en la práctica es muy distinto.

- a. conocimientos formales



- b. competencias/ comportamientos profesionales **X**

Lo percibís cuando vas a la planta a hablar con la gente, el contacto, cuestiones del gremio, descansos por fatigas. Si bien hice trabajos prácticos en la facultad, uno no le da la importancia que merece, y cuando estás trabajando te das cuenta.

- 7. De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).**

Yo creo que las dos partes se deberían cambiar, un poco la facultad y otra parte la empresa, la facultad porque hay profesores que no estoy yo de acuerdo como enseñan, a mi no me gusta el que te enseña todo con filminas y te toma todo de memoria, porque pasaron tres días y te olvidas, hay que **cambiar los métodos de enseñar**, te tienen que llevar más cerca de las empresas como otras facultades del mundo.

- 8. ¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías el autopercepción de debilidad?**

Me apoyaba en el jefe que tenía, no al vicio está el jefe por eso hay que apoyarse en él. Y ahora acá? Sí, siempre tuve el apoyo.

- 9. Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?**

- a. Muy satisfactorio
b. Satisfactorio **X**
c. Insatisfactorio.

Yo entré en un momento complicado, justo hubo un cambio de jefe, entonces estaba con la cabeza en otro lado. Así que no hubo mucha dedicación.

- 10. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?**

- a. Menos de 3 meses
b. De 3 a 6 meses
c. Más de 6 meses. **X**

Yo calculo que me llevó aproximadamente 1 año.

- 11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?**

No haber tenido un jefe que me guíe creo que influyó, por eso considero que mi adaptación fue satisfactoria y creo que podría haber sido mejor. Factores positivo que había muy buen ambiente de trabajo, así que ninguno de los chicos que yo le hacía una pregunta tenía problema en responderte así que ese fue un factor muy bueno a la adaptación. Otro factor sería los conocimientos que yo traía de la otra empresa, acá te vas adiestrando. Además, el volumen de trabajo que yo tenía en la otra empresa era mucho mayor, en una empresa grande como ésta, tienes una persona que se ocupa de cada tarea y la carga de trabajo es menor.

- 12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?**

Yo creo que todo el día lo están observando, en el horario que entras en el horario que salís, como cumplís con la tarea, cual es el grado de compromiso que se cumple con las tareas diarias.

- 13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?**

Si

- 14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?**

Supervisar todo el trabajo que hacemos los subordinados de él, organizar el área, planificar las tareas y supervisar. Esperaba un poco más de este puesto, necesito tener a mi jefe encima, me gusta que me digan que te digan está bien o está mal el trabajo que hiciste.

- 15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?**

Porque pueden innovar, porque la gente grande trae vicios que no se lo pueden sacar, la gente joven tiene capacidad de innovar, plantear cosas que jamás una persona con 10 años de experiencia lo va a plantear, y eso en la otra empresa lo pude vivenciar: me decían que cierta cosa no se podía hacer, sólo



porque ellos creían que no se podía, yo lo hice y les demostré que no había un impedimento real para no hacerlo, sólo era su creencia y percepción. Romper con los esquemas establecidos.

16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?

Las energías que uno tiene para trabajar, si tienes que quedarte después de tu horario de trabajo no hay problema, la innovación, las nuevas formas de gestionar, hoy en día no son las mismas que hace 10 años atrás.-

17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?,

A corto plazo, aprender sobre el puesto. Y a largo plazo llegar a tener algún cargo profesional de jerarquía. Básicamente cumplir con todas las tareas que me asignan mis superiores, ser lo más correcto que pueda, dar un poquito más de lo que te piden, ser proactivo que es como se llama hoy en día, no esperes que te digan que hagas tal cosa anda a hacerla y después mostrar lo que hiciste.-

18. Como JP, qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?

Que vean el trabajo que uno hace a diario.-



JP-10: GESTIÓN DE INGENIERÍA

1. ¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?

- a. Contacto con la Universidad
- b. Postulación por página web **X**
- c. A través de una consultora
- d. Por referencias de un conocido

2. ¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?

Que me valoren como JP, que yo estoy terminando un etapa y empezando otra, hay muchas herramientas, conocimientos, comportamientos, manejo del sistema empresa- que de hecho son todos distintos-, etc. que no las manejo, más allá de lo que requiere el puesto. Estoy “virgen” en muchos temas que tengo que empezar a descubrir, explotar, formarme, etc. Valoro también que te pueda proveer de las herramientas necesarias para poder desarrollarte como JP, que te den participación, reconocimiento como JP, como parte de la organización con los aportes que puedas hacer desde tu postura, posibilidades de crecimiento, desarrollo, que te tengan en cuenta a la hora de tomar una decisión.

3. ¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevista pudiste demostrar tus competencias?, ¿Qué mejora le harías al mismo?

Mi entrevista fue bastante informal, tuve una sola, luego hice los exámenes médicos, el psicotécnico y el ambiental. La mejora que le haría es que podría haber sido un poco más formal en cuanto a establecer hora y día de encuentro. La entrevista sí me gustó porque me permitió relajarme y mostrarme tal cual soy. Siento que con esta entrevista salí un poco de lo normal, quizás estamos acostumbrados a la rigurosidad en las preguntas y a las entrevistas más estructuradas, en ese sentido estuvo bueno romper con el esquema tan formal de otras entrevistas.

4. ¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?

Sí, por ahí al ser una empresa tan grande, me costó un poco identificarlo, porque no te das cuenta de la magnitud de las actividades, las funciones, etc. o de qué hace cada departamento. Recibí info de puesto pero no llegaba a entender bien el funcionamiento, para qué era necesario eso, etc.

5. ¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?

La **capacidad de aprendizaje** es fundamental. Aprender a procesar la información desde lo más simple (abrir un mail) hasta lo más complejo como leer un manual de calidad en un idioma que jamás lo había leído. La **adaptación** a un 100%, a la cultura de la empresa, conocimientos, idioma interno, siglas, al puesto, etc. Si te dicen tienes que hacer esto, yo no me quedo conforme con saber hacerlo, también necesito entender el concepto, para qué lo hago, la finalidad, para hacerlo racionalmente y no como un robot mecánico. Siento que las tenía, como tenía también **iniciativa, voluntad**, para hacer las cosas de la forma que me salgan hasta aprender a hacerlas como debe ser. **Confianza en sí mismo** es una competencia sumamente importante pero yo no la tenía al 100 por 100; sin una experiencia previa, y con un montón de situaciones nuevas: gente que habla en otros idiomas, tareas nuevas, una lengua madre distinta a la del resto de la sociedad, etc. Eran muchas cosas que yo sabía que las iba a poder aprender pero te replanteas si algún día entenderás todo eso. **Tolerancia a la presión**, en mi caso cumplir con mis tareas no sólo depende de mí. Implica ponerle presión a mucha gente y por ahí la falta de cumplimiento de mi trabajo no es por falta de dedicación sino por el incumplimiento de los plazos de entrega, de respuesta, colaboración del resto. Cuando me di cuenta que tenía que poner presión en otros para cumplir con mi trabajo me empecé a dar cuenta que tenía que confiar en mi capacidad para lograrlo.

6. Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:



- a. conocimientos formales **X**
- b. competencias

Creo que hoy me doy cuenta que no estoy del todo preparada, yo necesitaba **más formación** en ciertas materias, ej.: el Excel. Creo que eso es una falta de la **universidad que debería hacer foco** en este tipo de herramientas que todas las empresas usan y que es tan útil. Algunas herramientas son específicas de cada empresa, pero hay otras herramientas que son estándares que debería tener un mejor dominio. En los comportamientos profesionales creo que me sentí preparada porque en la universidad ya te manejas con responsabilidad, respeto, te comunicas con profesores, compañeros que trabajar y son jefes en empresas, entonces considero que de a poco te vas relacionando con gente del ámbito o un nivel intelectual superior. Debilidad en el tema de la **confianza**, eso que uno se pregunta si podrá aprender y adaptarse. Creo que hay competencias que vas adquiriendo en otros ámbitos.

7. De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).

Lo que son conocimientos formales, es responsabilidad de la Universidad. Por ejemplo mi universidad, en **mi carrera, no hace prácticas profesionales**. Que está bueno hacer esas prácticas porque es una primera experiencia laboral significativa y te permite hacer una evaluación sobre tu carrera y vocación sobre si realmente estás orientado, es una actividad que te abre mucho la cabeza, te debe ayudar hasta a saber cómo encarar el estudio, qué información es más importante. Materias que yo ya aprobé, siento que hoy, las estudiaría de otra forma.

8. ¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías la autopercepción de debilidad?

-

9. Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?

- a. Muy satisfactorio
- b. Satisfactorio **X**
- c. Insatisfactorio.

A pesar que estoy muy conforme, siempre hay cosas que te quedan en el tintero, que tienes que seguir aprendiendo. Hace 4 meses que estoy pude aprender mucho y también siento que me falta mucho por aprender. Me adapté muy bien al equipo.

10. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?

- a. Menos de 3 meses
- b. De 3 a 6 meses **X**
- c. Más de 6 meses.

Menos porque yo hoy estoy contenta con lo que hago. Ya me manejo sola, me siento independiente.

11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?

Como positivo, mis competencias. Le puse pilas, energía, iniciativa de adaptación, aprendizaje, mejora continua, formularme objetivos, mi predisposición, ganas de aprender. Si bien al principio dudé de mí, con el paso del tiempo te vas adaptando. Como negativo, la forma en que me capacitaron para mi puesto, siento que fue muy brusca, no es la forma en que yo capacitaría a alguien. Yo creo que en primera instancia yo esperaba que me formen de a poco porque no entendía la razón de ser de las cosas, al principio hacía todo mecánicamente, ahora ya lo pensé, razoné, ahora siento que me pedís algo, puedo entenderlo y desarrollarlo.

12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?

Sí, totalmente, porque por ejemplo mi jefe me delega tareas y nunca me hicieron ver nada negativo, así que infiero que estoy haciendo bien las cosas. Aunque nunca me dieron un feedback. Para mí que me corrijan es espectacular porque siento que ponen interés en mí y quieren verme mejorar, sería peor ver caras feas, que me reten o no saber que estoy haciendo mal las cosas.

13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?



No.

14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?

Hoy soy lo que soy gracias a lo que me enseñó él, los conocimientos que tengo me los transmitió él, bien o mal, y a mí me llegaron porque evidentemente puedo hacer mi trabajo sola. Por más que para mí esa transmisión no me pareció muy adecuada, resultó ser efectiva. En número sería un 90%.

15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?

Porque la empresa quiere formar a la persona con su cultura, sus herramientas, que se comprometa, que pueda crecer conjuntamente con la empresa. Las competencias, formación, la educación actual que tienen, las ideas creativas, mente abierta, la innovación, es lo que necesita la empresa, distinto a lo que puede aportar una persona mayor más estructurada y conservadora. Esto obviamente funciona si le puedes ofrecer buenas condiciones laborales y crecimiento interno.

16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?

Iniciativa, apertura a la cultura, predisposición para prender, trato de comprometerme y lograr los objetivos que me establecen. Eso la beneficia a la empresa, tener gente comprometida.

17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?

A corto plazo conocer mis nuevas tareas con claridad, su razón de ser, desarrollarla, la importancia, el aporte de la misma a la empresa, poder estructurar mi trabajo, formarme en las herramientas que necesito, no quiero decir: “no sé”, lo que estoy haciendo hoy es buscar una institución que me brinde esa información.

18. Como JP, qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?

Uno va a llegar hasta donde uno quiera llegar. Nadie te va a encomendar un puesto por la nada misma. Esto no es terminar la universidad y quedarse de brazos cruzados, hay que estudiar nombres, siglas, idiomas, etc. Implica la predisposición de cada uno. La empresa te lo va a brindar en la medida que vos te lo propongas. Las oportunidades están, la actitud y predisposición está en uno. –



Entrevista JP 11: GESTIÓN DE INGENIERÍA

1. ¿Cómo ingresaste a trabajar a esta empresa?

- a. Contacto con la Universidad X
- b. Postulación por página web
- c. A través de una consultora
- d. Por referencias de un conocido

Entré por una Práctica Profesional y luego me ofrecieron realizar una pasantía.

2. ¿Qué características son las que valoras de una empresa para querer trabajar en ella?

Que me ofrezca posibilidades de desarrollo personal y profesional (formaciones relativas a la actividad propia del puesto, al desempeño de la persona en la organización, en idiomas, etc.), buen clima de trabajo, que confíe en mí, teniendo en cuenta que como JP puedo equivocarme y estoy para aprender. Eso implica que la empresa quiera invertir en mí; que sea abierta a nuevas ideas, dispuesta a escuchar a los JP y a adaptarse al entorno, los cambios sociales, intereses de las distintas generaciones, etc.

3. ¿Cómo fue el proceso de selección que atravesaste para ingresar aquí?, ¿Consideras que en las entrevistas pudiste demostrar tus competencias? ¿Qué mejora le harías al mismo?

Ingresé para realizar una práctica profesional, por lo que la entrevista fue más de conocimiento que para evaluar si era apta o no para el puesto. Luego, gracias a que se abrió una vacante en Ingeniería, me ofrecieron quedarme como pasante donde me preguntaron mis expectativas e intenciones de trabajar. Luego tuve una entrevista con quien sería mi jefe y fue muy relajada, le conté mi experiencia, me preguntó sobre el manejo de ciertas herramientas como manejo de Excel, power point, idiomas, etc. Y sobre cuál era la orientación de mi carrera que más me gustaba.

4. ¿Recibiste la información necesaria para conocer el puesto en el cual te desempeñarías posteriormente?

No, me comentaron que estaría dando apoyo en tareas de RRHH pero no me especificaron puntualmente cuáles serían mis tareas. Creo que eso es algo esencial que no debe faltar cuando te seleccionan para un puesto.

5. ¿Qué competencias tuviste que poner en práctica cuando ingresaste al puesto?, ¿Las tenías?, ¿Las desarrollaste aquí adentro?, ¿Percibiste que carecías de ciertas competencias?, ¿Cuáles eran? ¿Cómo lo notaste?, ¿Te brindaron ayuda para desarrollarlas?

Iniciativa, creatividad, autonomía, proposición de ideas, comunicación. Sí, puede ser la autonomía, quizás sentía que tenía que consultar todo con mi jefe antes de actuar pero es el temor propio de un joven sin experiencia y no quiere hacer las cosas mal en una empresa tan grande donde sabes que pusiste mal un dedo y la info se envió a gente equivocada por ejemplo. Lo noté en algunas decisiones que tenía que tomar y no sabía si consultar a mi jefe para no equivocarme o si hacer las cosas sin consultar para no dudar de lo que yo consideraba que estaba bien y de mi autonomía. Respecto a la iniciativa, creatividad, etc. Es algo que mi puesto exige por la naturaleza misma de la tarea. Muchas veces sentí que necesitaba más información para poder hacer lo que me pedían.

Me brindaron confianza para preguntar en cualquier momento.

6. Cuando ingresante a la empresa, ¿Te sentías preparado para ingresar al ámbito laboral con la formación que traías?, ¿En qué aspectos percibías debilidades?:

- a. conocimientos formales
- b. competencias X

No sé si estaba preparada, creo que sí, tenía muchas ganas de empezar a trabajar, a aplicar los conocimientos adquiridos y a ver cómo es en realidad lo que estudiamos en teorías.

7. De las competencias que carecías, ¿en qué ámbito crees que deberías adquirirlas? (universitario/laboral).

Creo que hay responsabilidad de ambas partes. Pero la mayor parte creo que está en la empresa, éste debería inducirte a su cultura, sus valores, cómo debes comunicarte, qué esperan de vos, del resultado de tu trabajo, etc. Cada empresa es particular, y creo que si te transmiten lo que se espera de vos, es



más probable que uno lo haga y redunde en logre de resultados y satisfacción tanto para la empresa como para el ingresante.

8. ¿Cómo afrontaste las situaciones en las cuales tenías la autopercepción de debilidad?

Consulté con mis compañeros de área y otras áreas, me asesoré sobre el manejo de ciertos temas/situaciones en la empresa, de una forma u otra traté de conocer más a la empresa para saber que podría esperarse de mí y actuar en consecuencia. Conocer me da tranquilidad para actuar.

9. Si tuvieras que valorar el grado de adaptación que tuviste con tu puesto, ¿cuál de estas palabras es la que mejor lo describe? Y con tu equipo de trabajo?

- a. Muy satisfactorio
- b. Satisfactorio **X**
- c. Insatisfactorio.

Estoy muy contenta con el puesto y mi equipo. Digo satisfactorio porque si hubiera recibido una mejor inducción al puesto, quiero decir, más completa, creo que me hubiera adaptado más rápido.

10. ¿Cuánto tiempo estimas que te llevó adaptarte al puesto?

- a. Menos de 3 meses
- b. De 3 a 6 meses
- c. Más de 6 meses. **X**

Sentí que estaba adaptada cuando logré entender y conocer lo necesario para poder desarrollar mi tarea. Considero que si esa información que me llevó casi 6 meses adquirir por mi cuenta me la hubieran facilitado, creo que mi adaptación hubiera sido más rápida.

11. ¿Qué factores consideras que intervinieron tanto positiva como negativamente en esta adaptación?, ¿Esos factores fueron propios de la empresa o externos a ella?

Los positivos, mi interés y ganas de aprender, no quedarme sentada, salir a conocer a la gente, buscar contactos, mis habilidades de comunicación y trato con la gente, mi apertura a la escucha, etc, este caso sería un factor externo a la empresa, ya que es propio de mi personalidad. Negativos, que me hubiera gustado tener una inducción más precisa a mi puesto, es este caso es interno a la empresa. También hay algo negativo que es un factor personal, falta de confianza y temor a preguntar por no demostrar debilidad, así como temor a equivocarme.

12. ¿Consideras que cuando se mide tu desempeño en el puesto se tienen en cuenta también tus competencias laborales?

Sí, en la apertura de objetivos me definieron los factores en los que me evalúan: 1ºActitud de aprendizaje, 2ºInnovación y solución de problemas y 3ºComunicación.

13. ¿Tuviste alguna movilidad desde que ingresaste a la empresa?

No.

14. Según tu criterio, ¿Qué rol tiene tu jefe/supervisor directo en tu adaptación?

Su rol es clave, ya que es quien debe guiarme y transmitirme las pautas a tener en cuenta para desempeñarme en el puesto, transmitirme los saberes. Creo que el jefe debe estar siempre y dispuesto a responder las dudas e inquietudes del ingresante y más cuando es un puesto nuevo donde aun no están bien definidas las tareas y responsabilidades.

15. ¿Por qué crees que las empresas buscan incorporar jóvenes profesionales?

Porque son un recurso virgen y lleno de valor, y sobre todo, de bajo costo, traen conocimientos actualizados, energía, vitalidad, predisposición al trabajo, deseos de pertenecer, compromiso, a cambio de formación y oportunidades de crecimiento más que búsqueda de abultados sueldos.

16. Desde tu experiencia personal, ¿qué valor le agregas a la organización como joven profesional?

Considero que apporto buena apertura para apropiarme de conocimientos, de la cultura de la organización, predisposición a formar parte del equipo, compromiso total con la empresa, ganas de aprender, iniciativa, eso en cuanto a actitudes; también creo que apporto nuevas ideas, gracias a que aún soy estudiante puedo aplicar en la empresa las últimas teorías y prácticas que aprendemos en la universidad.



17. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Y a Largo Plazo?, ¿Qué planes has realizado para poder lograrlos?

Terminar mi carrera universitaria, realizar formaciones en temáticas relacionadas con mi puesto, idiomas, especializarme y desarrollar las competencias necesarias para desempeñarme exitosamente en mi puesto. A largo plazo, hacer un postgrado en psicología organizacional o algo por el estilo; crecer profesionalmente en la empresa, digo, estar en otros puestos para enriquecerme de otras experiencias.

18. Como JP, qué esperas de una empresa para lograr tus objetivos profesionales ¿Crees que en esta empresa podrás alcanzarlos?

Espero flexibilidad ante los estudiantes, es lógico que el estudiante como primer objetivo tenga alcanzar su título, entonces la empresa debe tomar una postura flexible y considerar los horarios y la disponibilidad del estudiante en ciertos días. Otro punto a considerar, es que el joven no se conforma con ocupar un simple puesto de trabajo, sino que busca tener capacitaciones, tareas desafiantes, feedback sobre su desempeño, cambios que rompan con la rutina, etc. Considero que esta empresa brinda muchas herramientas para desarrollarte profesionalmente, está en uno mismo aprovechar las oportunidades e ir en busca del logro de sus objetivos.



CUESTIONARIOS

Cuestionario de competencias: resultados por grupo (Conceptos tomados de ALLES, 1999)

Encuestado: <i>Responsable y Analista de Recursos Humanos</i>					
Área:	Ingresó como JP: Sí / No				
De las 5 competencias críticas, marca con una cruz las que consideras que el común de los JP que ingresa a RIATA S.A.:					
De las 11 competencias nombradas, marca con una cruz aquellas que el JP:					
De las 11 competencias nombradas a continuación, marca con una cruz 5 que, a tu criterio, son críticas y "Debe poseer" el JP que ingresa a RIATA S.A.:					
COMPETENCIAS: Características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.	Debe poseer	Debe desarrollarla en la empresa	No requiere poseerla/ desarrollarla	Posee	No posee
1. Iniciativa-autonomía: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día. Es actuar proactivamente sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica. Implica la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto. Tomar el control de su conducta.	0	2		0	0
2. Capacidad de aprendizaje: Está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	2			2	0
3. Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los mismos. Controlar la puesta en marcha de las acciones. Cumplir con compromisos personales y profesionales.	0			0	0
4. Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	0	2	2	0	0
5. Orientación al cliente interno-externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales puedan requerir. No es una conducta frente a un cliente real sino una actitud permanente de conocer las necesidades del cliente para incorporarlas al planteamiento de la actividad.	0			0	0
6. Adaptabilidad- Flexibilidad: Disposición a cambiar de enfoque o manera de concebir la realidad, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes para alcanzar determinados objetivos. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	2			1	1
7. Trabajo en equipo: Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	2	1		2	0
8. Tolerancia a la presión: Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	0	2		0	0
9. Modalidades de contacto: (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto). Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar que la comunicación clara. Implica la fluidez verbal, riqueza de vocabulario técnico y profesional, expresividad, originalidad de discurso.	2	1		1	1
10. Habilidad analítica: (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que la persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad para realizar un análisis lógico, de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	2	1		1	1
11. Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.	0	1		0	0
Total de competencias votadas	10	10	2	7	3
				10	
Suma sólo de las competencias críticas	10			7	3
				10	



Encuestado: <i>Jefe del Joven Profesional</i>							
Área: INGENIERÍA			Ingresó como JP: Si/No				
De las 5 competencias críticas, marca con una cruz las que consideras que el común de los JP que ingresa a RIATA S.A.:							
De las 11 competencias nombradas, marca con una cruz aquellas que el JP:							
De las 11 competencias nombradas a continuación, marca con una cruz 5 que, a tu criterio, son <i>críticas</i> y "Debe poseer" el JP que ingresa a RIATA S.A.:			Debe desarrollarla en la empresa	No requiere poseerla/ desarrollarla	Posee	No posee	
COMPETENCIAS: Características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.							Debe poseer
1. Iniciativa-autonomía: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día. Es actuar proactivamente sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica. Implica la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto. Tomar el control de su conducta.			5		3	2	
2. Capacidad de aprendizaje: Está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.			2	3	2		
3. Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los mismos. Controlar la puesta en marcha de las acciones. Cumplir con compromisos personales y profesionales.			5	3	3	2	
4. Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.			1	1		1	
5. Orientación al cliente interno-externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales puedan requerir. No es una conducta frente a un cliente real sino una actitud permanente de conocer las necesidades del cliente para incorporarlas al planteamiento de la actividad.			1	4		1	
6. Adaptabilidad- Flexibilidad: Disposición a cambiar de enfoque o manera de concebir la realidad, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes para alcanzar determinados objetivos. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.			4	1	2	2	
7. Trabajo en equipo: Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.			2	4	2		
8. Tolerancia a la presión: Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.			1	3		1	
9. Modalidades de contacto: (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto). Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar que la comunicación clara. Implica la fluidez verbal, riqueza de vocabulario técnico y profesional, expresividad, originalidad de discurso.			2	4	1	1	
10. Habilidad analítica: (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que la persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad para realizar un análisis lógico, de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.			4	2	2	2	
11. Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.			3		1	2	
Total de competencias votadas			30	25	0	16	14
						30	
Suma sólo de las competencias críticas			21			11	10
						21	

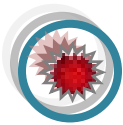


Encuestado: Joven Profesional (JP)						
De las 5 competencias críticas, marca con una cruz las que poseías al ingresar a la organización, las que estás desarrollando actualmente en la empresa y las que consideres que aún no posees:						
De las 11 competencias nombradas, marca con una cruz aquellas que el JP:						
De las 11 competencias nombradas a continuación, marca con una cruz que, a tu criterio, son críticas y "Debe poseer" el JP que ingresa a RIATA S.A.:						
COMPETENCIAS: Características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.	Debe poseer	Debe desarrollarse en la empresa	No requiere poseer/ desarrollar en la empresa	La poseía	La estoy desarrollando	No la poseo.
1. Iniciativa-autonomía: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día. Es actuar proactivamente sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica. Implica la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto. Tomar el control de su conducta.	6	6	2	4	2	0
2. Capacidad de aprendizaje: Está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	10	2	2	8	2	0
3. Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los mismos. Controlar la puesta en marcha de las acciones. Cumplir con compromisos personales y profesionales.	5	6	0	2	3	0
4. Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	2	8	0	1	1	0
5. Orientación al cliente interno-externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales puedan requerir. No es una conducta frente a un cliente real sino una actitud permanente de conocer las necesidades del cliente para incorporarlas al planteamiento de la actividad.	0	5	0	0	0	0
6. Adaptabilidad- Flexibilidad: Disposición a cambiar de enfoque o manera de concebir la realidad, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes para alcanzar determinados objetivos. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	7	4	1	3	4	0
7. Trabajo en equipo: Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	10	5	0	4	6	0
8. Tolerancia a la presión: Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	2	6	2	0	1	1
9. Modalidades de contacto: (tipo de vínculo, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral). Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar que sea clara. Implica la fluidez verbal, riqueza de vocabulario técnico y profesional, expresividad, originalidad de discurso.	5	4	1	1	4	0
10. Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que la persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad para realizar un análisis lógico, de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	7	1	2	2	5	0
11. Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.	1	2	3			1
Total de competencias votadas	55	49	13	25	28	2
Suma sólo de las competencias críticas	40			21	19	0
				40		

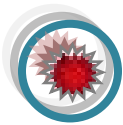


Evaluación de 180º: Resultados de todos los Jefes (Modelo tomado de Alles, 2002).

EVALUACIÓN DE 180º *Según M.Alles		
Encuestado: Jefes de los JP		
Área y Puesto:		
Indica el grado de desarrollo de las siguientes competencias que manifiestan los JP que tienes a cargo. Siendo A: el nivel superior y D: el nivel inferior.		
COMPETENCIA: Características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.		
1	Iniciativa-autonomía: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día. Es actuar proactivamente sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica. Implica la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto. Tomar el control de su conducta.	5
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades que surgen. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, así evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.	
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.	
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.	3
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.	2
2	Capacidad de aprendizaje: Está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	2
A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.	
B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	2
C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	
D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos	
3	Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los mismos. Controlar la puesta en marcha de las acciones. Cumplir con compromisos personales y profesionales.	5
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	3



D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.	2
4	Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	1
A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.	
B	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.	
C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado	1
D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores	
5	Orientación al cliente interno-externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales puedan requerir. No es una conducta frente a un cliente real sino una actitud permanente de conocer las necesidades del cliente para incorporarlas al planteamiento de la actividad.	1
A	Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y necesidades del cliente. Logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y de buenas referencias. Logra acuerdos sin inconvenientes.	
B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.	1
D	Provoca quejas. Tiene escaso deseo de tener contacto y/o evita relacionarse con el cliente.	
6	Adaptabilidad- Flexibilidad: Disposición a cambiar de enfoque o manera de concebir la realidad, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes para alcanzar determinados objetivos. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	4
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.	3
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.	1
7	Trabajo en equipo: Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	2
A	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	
B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.	
C	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible.	2
D	No identifica prioridades. Antepone sus objetivos personales a los del equipo.	

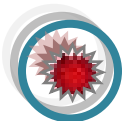


8	Tolerancia a la presión: Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	1
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	
B	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	
C	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.	1
9	Modalidades de contacto: (tipo de vínculo, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral). Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar que sea clara. Implica la fluidez verbal, riqueza de vocabulario técnico y profesional, expresividad, originalidad de discurso.	2
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.	
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	1
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	1
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.	
10	Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que la persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad para realizar un análisis lógico, de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	4
A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	
B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	
C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	1
D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	3
11	Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.	3
A	Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.	
B	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no esta de acuerdo con sus superiores, clientes, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	
C	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados.	
D	Generalmente trabaja requiriendo supervisión y asistencia.	3
La información relevada se reserva exclusivamente a los fines de este trabajo.		

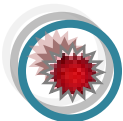


Autoevaluación de Competencias: Resultados de todos los JP (Modelo tomado de Alles, 2002).

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS *Según M.Alles		
Encuestado: <i>Joven Profesional (JP)</i>		
Área y Puesto:		
<p>Analiza en forma objetiva tus comportamientos e indica el grado de desarrollo de las siguientes competencias que manifiestas en tu puesto de trabajo. Siendo A: el nivel superior y D: el nivel inferior.</p>		
<p>COMPETENCIA: Características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.</p>		
1	<p>Iniciativa-autonomía: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día. Es actuar proactivamente sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica. Implica la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto. Tomar el control de su conducta.</p>	6
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades que surgen. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, así evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.	
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.	3
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.	3
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar	
2	<p>Capacidad de aprendizaje: Está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.</p>	10
A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar al realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.	
B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	8
C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	2
D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos	
3	<p>Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que intefieren con el logro de los mismos. Controlar la puesta en marcha de las acciones. Cumplir con compromisos personales y profesionales.</p>	5
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	



B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	3
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	2
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.	
4	Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	2
A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.	
B	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.	
C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado	1
D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores	1
5	Orientación al cliente interno-externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales puedan requerir. No es una conducta frente a un cliente real sino una actitud permanente de conocer las necesidades del cliente para incorporarlas al planteamiento de la actividad.	0
A	Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y necesidades del cliente. Logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y de buenas referencias. Logra acuerdos sin inconvenientes.	
B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.	
D	Provoca quejas. Tiene escaso deseo de tener contacto y/o evita relacionarse con el cliente.	
6	Adaptabilidad- Flexibilidad: Disposición a cambiar de enfoque o manera de concebir la realidad, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes para alcanzar determinados objetivos. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	7
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	2
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.	5
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.	
7	Trabajo en equipo: Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	10
A	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	



B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.	
C	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible.	8
D	No identifica prioridades. En ocasiones, antepone los objetivos individuales a los del equipo.	2
8	Tolerancia a la presión: Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	2
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	
B	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	
C	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	2
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.	
9	Modalidades de contacto: (tipo de vínculo, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral). Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar que sea clara. Implica la fluidez verbal, riqueza de vocabulario técnico y profesional, expresividad, originalidad de discurso.	5
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.	
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	3
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	2
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.	
10	Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que la persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad para realizar un análisis lógico, de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	7
A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	
B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	1
C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	6
D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	
11	Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.	1



A	Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.	
B	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no esta de acuerdo con sus superiores, clientes, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	
C	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados.	
D	Generalmente trabaja requiriendo supervisión y asistencia.	1
La información relevada se reserva exclusivamente a los fines de este trabajo.		
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!		

➤ **Preguntas para orientar al JP durante la realización de la Autoevaluación de las competencias.**
(Tomadas de M. Alles, 1999)

1. Iniciativa:

- a) ¿Qué ha realizado específicamente que demuestre su poder de iniciativa?
- b) ¿Recuerda algún desafío que haya enfrentado? ¿Cómo lo manejó?
- c) ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo?

2. Capacidad de aprendizaje:

- a) ¿Qué hace para progresar? ¿Cuál es su plan respecto del progreso profesional?
- b) ¿Cuáles fueron los mayores problemas a los que tuvo que adaptarse en su primer trabajo?
- c) ¿En qué áreas o temas necesitaría un entrenamiento adicional?

3. Compromiso:

- a) ¿Conoce la visión y valores de la organización?
- b) ¿Qué piensa de los objetivos de la organización?
- c) ¿Entre sus objetivos personales, incluye los relacionados con la empresa?

4. Productividad:

- a) ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea? ¿Qué hizo para corregirlo?
- b) Describa alguna asignación en el trabajo o la Universidad en donde haya hecho más de lo pedido.
- c) En su posición actual, ¿qué definiría como un buen trabajo? ¿qué criterios utiliza para medir cuándo su trabajo está bien hecho y cuándo no?

5. Orientación al cliente:

- a) ¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Piense un episodio en el que siente que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de su cliente.
- b) Piense alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió?

6. Adaptabilidad- Flexibilidad:

- a) ¿Tuvo oportunidad de trabajar o estudiar en el exterior o en una cultura muy distinta de la suya? ¿Cómo manejó la situación?
- b) ¿Hizo algún pasaje por otro sector en su anterior empleo o cambió de carrera universitaria? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue beneficioso? ¿Cómo hizo para adaptarse?

7. Trabajo en equipo:

- a) ¿Cuándo mejora su rendimiento: en tareas individuales o grupales? Deme ejemplos.
- b) Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos?
- c) ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza cuando trabaja en equipo? ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?

8. Tolerancia a la presión:

- a) Recuerda alguna experiencia en donde haya trabajado dentro de límites muy estrictos de tiempo. ¿Cómo calificaría su desempeño en esas condiciones?



b) ¿Cuáles de las actuales condiciones de su trabajo son las más frustrantes para usted?

9. Modalidades de contacto:

a) ¿Cuándo tiene un problema para comunicarse con las personas?

b) ¿Cuánto de sus tareas actuales implica escuchar y comprender necesidades de otros sectores?

10. Habilidad analítica:

a) Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted? Deme ejemplos de una tarea donde haya tenido que recurrir a diversas fuentes para obtener información.

b) ¿Qué tipo de informes debe redactar en su trabajo actual?

11. Confianza en sí mismo:

a) ¿Qué habilidades tuyas pueden mejorarse en este momento?

b) Mencione alguna situación en que su desempeño haya sido más alto que el promedio ¿con qué parámetros lo midió? ¿A qué atribuye su superioridad?

c) ¿Cómo enfoca las tareas que le disgustan?



Anexo 2: GRÁFICOS, TABLAS E IMÁGENES

En esta sección se exponen, a través de gráficos, tablas e imágenes, los resultados cuantitativos obtenidos de los instrumentos utilizados para el relevamiento de los datos. Los mismos, se presentan respetando el orden establecido en el diagnóstico del trabajo, es decir:

A- Muestra tomada

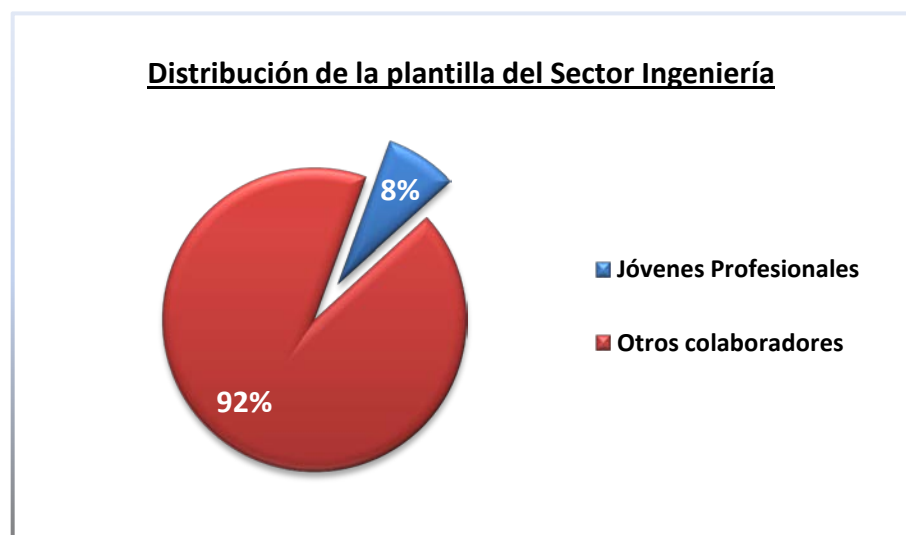
B- Diagnóstico de cada variable analizada: Organización-Ambiente, Recursos Humanos, Competencias dominantes y, por último, Formación.

MUESTRA

A continuación se muestra cómo está distribuida la plantilla del sector de Ingeniería de RIATA, esto permite identificar claramente la población existente y posteriormente, en los gráficos que subsiguen, se grafica el porcentaje de Jefes y Jóvenes Profesionales muestreado.

➤ **Plantilla del Sector Ingeniería**

Ilustración 8: Distribución de la plantilla del sector Ingeniería (Datos recabados por el autor)

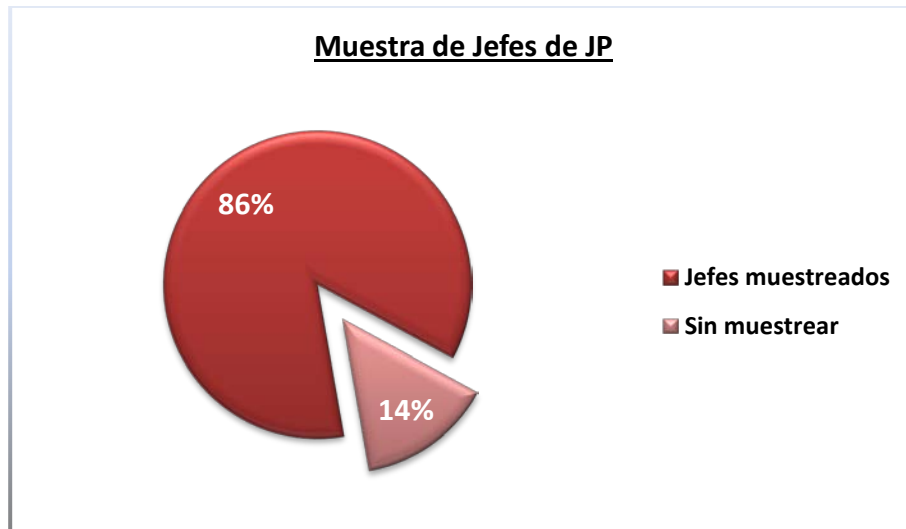




➤ **Jefes de los Jóvenes Profesionales**

A continuación se grafica la muestra tomada de los Jefes de Jóvenes Profesionales.

Ilustración 9: Porcentaje de Jefes de Jóvenes Profesionales muestreados (Datos recabados por el autor)



En la siguiente tabla se presentan más detalles de la muestra tomada de Jefes:

Tabla 4: Muestra tomada de los Jefes de JP del Sector Ingeniería RIATA S.A. (Datos recabados por el autor)

	MUESTRA DE JEFES DE LOS JP					
	Producto		Proceso		Gestión	
Unidad	DIEC	DPC	PINTURA	MONTAJE	GESTIÓN	GESTIÓN
Nro. de Jefe	J- 1	J- 2	J- 3	J- 4	J- 5	J- 6
Nro. de JP a cargo	4	2	1	2	1	1

La tabla muestra que se entrevistó a al Jefe de la Unidad DIEC, que tiene 4 Jóvenes Profesionales a cargo; al Jefe de la DPC, que tiene 2 JP a cargo; al Jefe de PINTURA, que tiene 1 JP a cargo; al Jefe de MONTAJE que tiene 2 JP a cargo y a 2 Jefes de Gestión de Ingeniería que tienen 1 JP a cargo cada uno. El Nro. De Jefe (indicado en la 2da. Fila de la tabla) se corresponde con el orden de las entrevistas realizadas. (Ver:

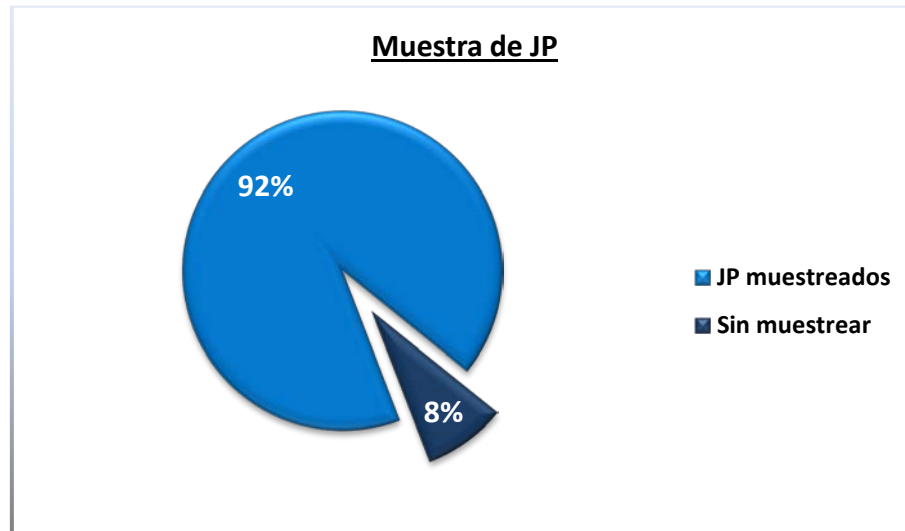


Anexo 1: ENTREVISTAS).

➤ **Jóvenes Profesionales**

A continuación se grafica la muestra tomada de Jóvenes Profesionales.

Ilustración 10: Porcentaje de Jóvenes Profesionales muestreados (Datos recabados por el autor)



En la siguiente tabla se presentan más detalles de la muestra tomada de Jóvenes:

Tabla 5: Muestra tomada de los JP del Sector Ingeniería RIATA S.A. (Datos recabados por el autor).

	MUESTRA DE JP DEL SECTOR -Ingresos de los últimos 6 meses-										
	Producto						Proceso			Gestión	
Área	DIEC	DIEC	DIEC	DIEC	DPC	DPC	PINTURA	MONTAJE	MONTAJE	GESTIÓN	GESTIÓN
Nro de JP	JP- 1	JP- 2	JP- 3	JP- 4	JP- 5	JP- 6	JP- 7	JP- 8	JP- 9	JP- 10	JP- 11
Edad	24	25	23	27	23	26	22	23	23	25	22
Estudiante(E)/ Graduado(G)	E	G	E	G	E	E	E	E	E	E	E
Experiencia laboral (en meses)	4	12	0	12	0	0	6	6	10	3	3
Pasante(PST)/Contrato Durac. Indetda.(CDI)	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI	PST	PST	CDI	PST	PST



La tabla contiene los datos de los JP que componen la muestra, los mismos se ajustan a los criterios establecidos en el perfil de JP definido en el presente trabajo, que incluye: edad (entre 21 y 27 años), si es estudiante o tiene no más de 2 años de graduado, el tiempo de experiencia laboral (entre 0 y 12 meses) y tener la condición de pasante o empleado con un contrato de duración indeterminada (CDI) en RIATA S.A. Todos ellos pertenecen a las unidades de *Producto: DIEC y DPC*, de *Proceso: PINTURA y MONTAJE* y, por último, a *Gestión de Ingeniería*. De esta forma, se tiene una muestra representativa de las 2 grandes áreas del sector (Producto y Proceso) y del área soporte (Gestión de Ingeniería).

➤ **Recursos Humanos**

Se entrevistó a los 2 responsables de la selección de personal de RIATA. Por lo tanto la muestra es del 100% de la población del sector.

Tabla 6: Muestra tomada de los Responsables del Proceso de selección- Sector RRHH-. (Datos recabados por el autor).

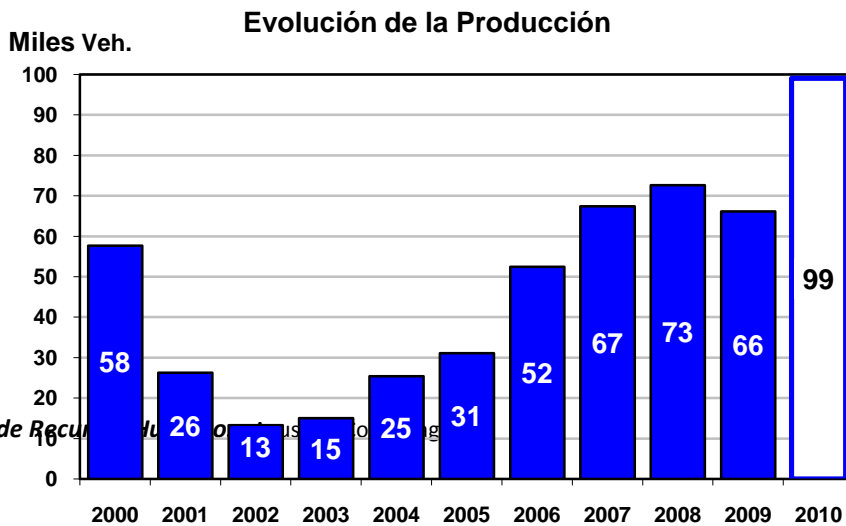
		MUESTRA DEL SECTOR RRHH	
Nro. de Responsables		RH-1	RH-2

DIAGNÓSTICO

➤ **Organización y ambiente**

La siguiente ilustración refleja los años de crisis que explica el impacto en la plantilla del personal. Los gráficos muestran la abrupta caída de la producción en esos años.

Ilustración 11: Evolución de la producción (Datos extraídos de Docs.secundarios)



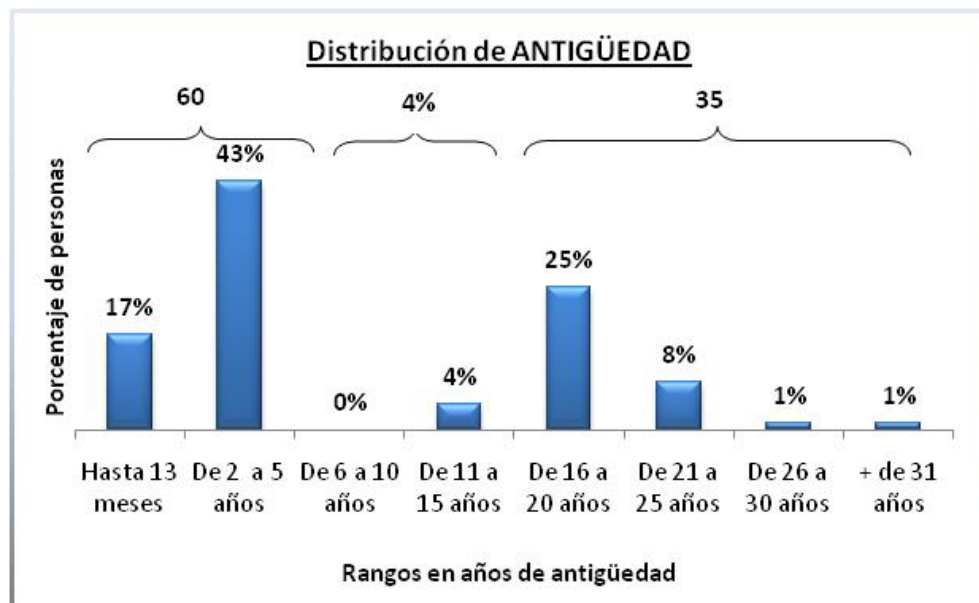




➤ **Distribución de la plantilla según la Antigüedad**

Los gráficos siguientes caracterizan la plantilla del sector Ingeniería y reflejan que la antigüedad está marcada por el personal más joven, una marcada ausencia de personal con 6 hasta 15 años de antigüedad y una cantidad considerable de personal con más de 16 años en la empresa que fueron quienes trascendieron las crisis de la empresa y hoy poseen el know-how organizacional.

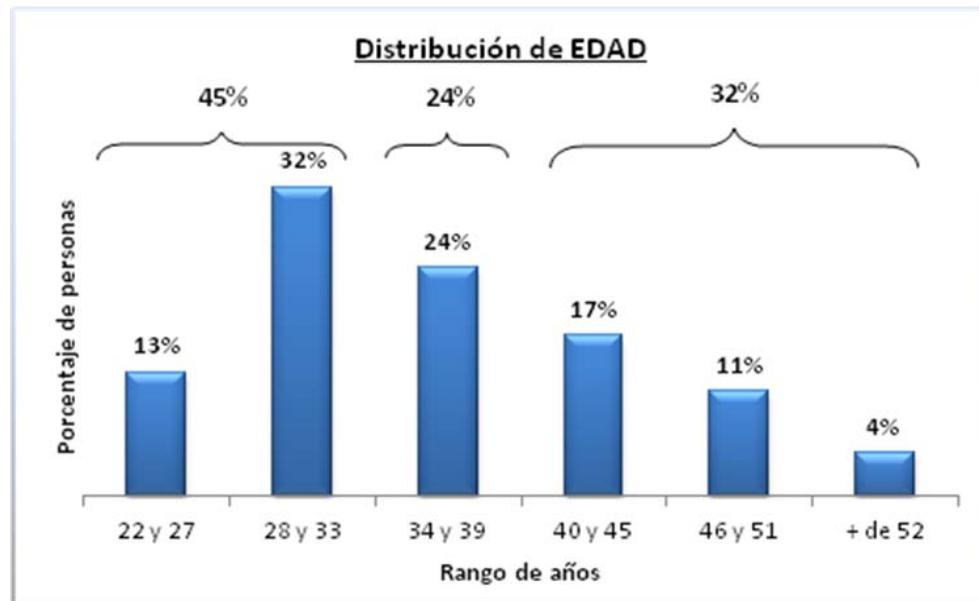
Ilustración 12: Distribución de antigüedad la plantilla de Ingeniería de RIATA (Docs. Secundarios).





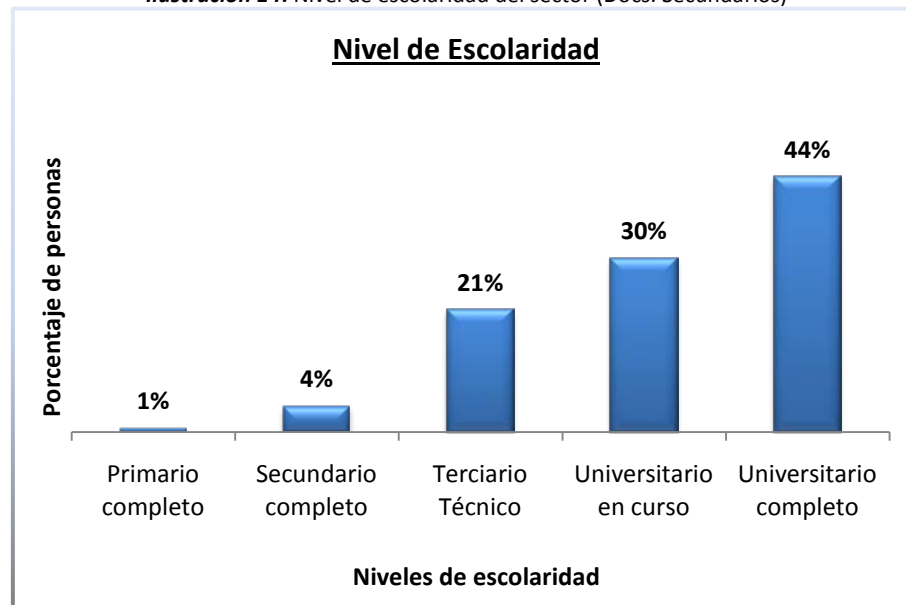
➤ **Distribución de la plantilla según la Edad**

Ilustración 13: Distribución de edades de la plantilla de Ingeniería de RIATA (Docs. Secundarios).



➤ **Distribución de la plantilla según la Formación**

Ilustración 14: Nivel de escolaridad del sector (Docs. Secundarios)





➤ Índice y causas de rotación del sector

Ilustración 15: Turn Over 2009 vs. 2010 (Docs. Secundarios)

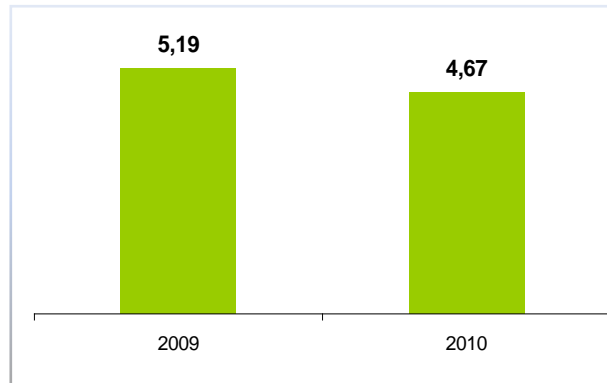
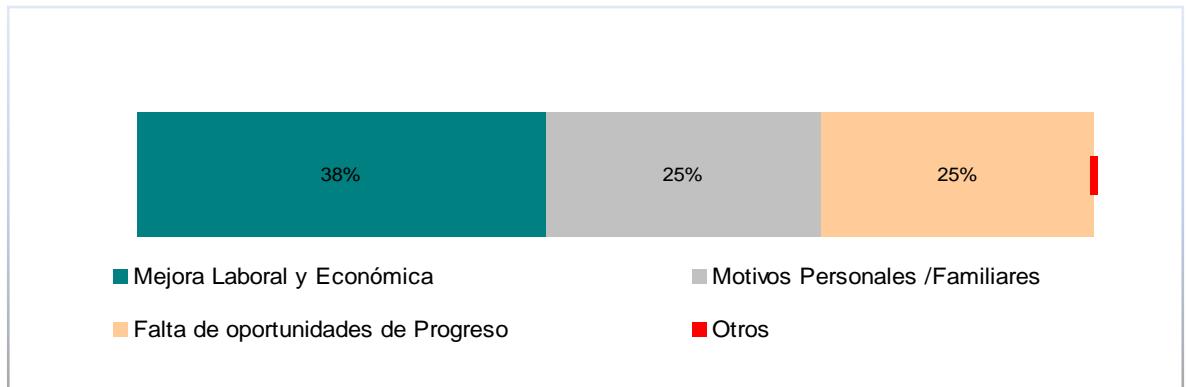


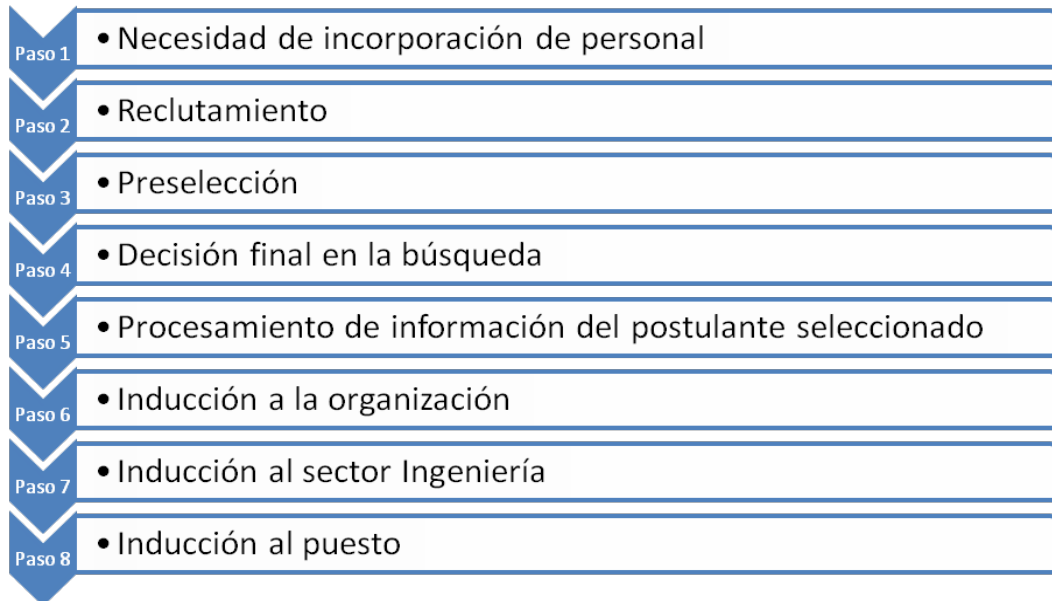
Ilustración 16: Motivos de salida (Docs. Secundarios)





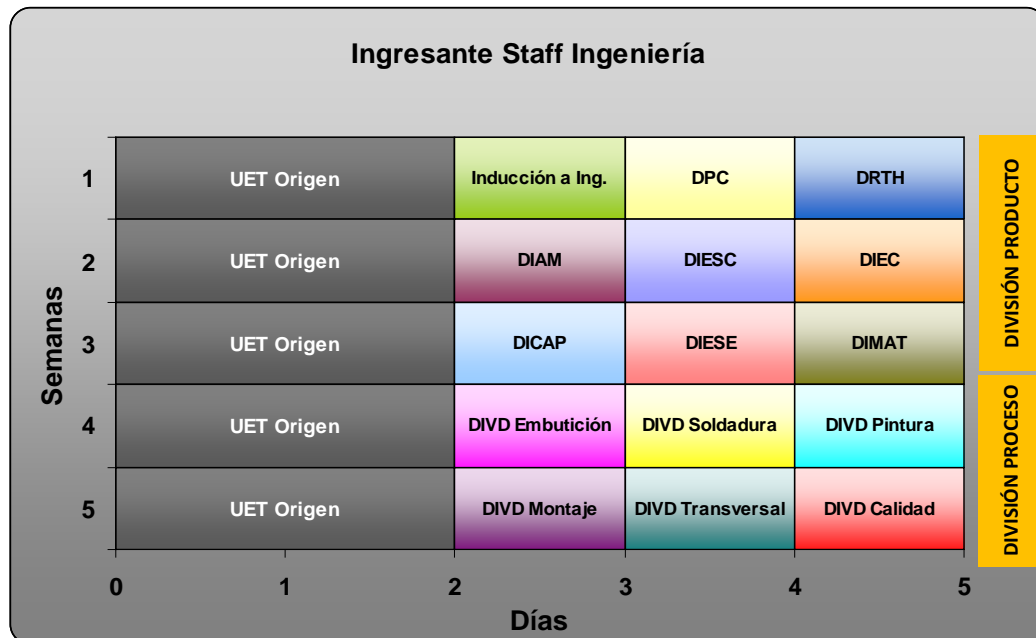
➤ **Proceso de Selección de Personal**

Tabla 7: Pasos del Proceso de Selección de RIATA (Docs. Secundarios)



➤ **Inducción al sector Ingeniería**

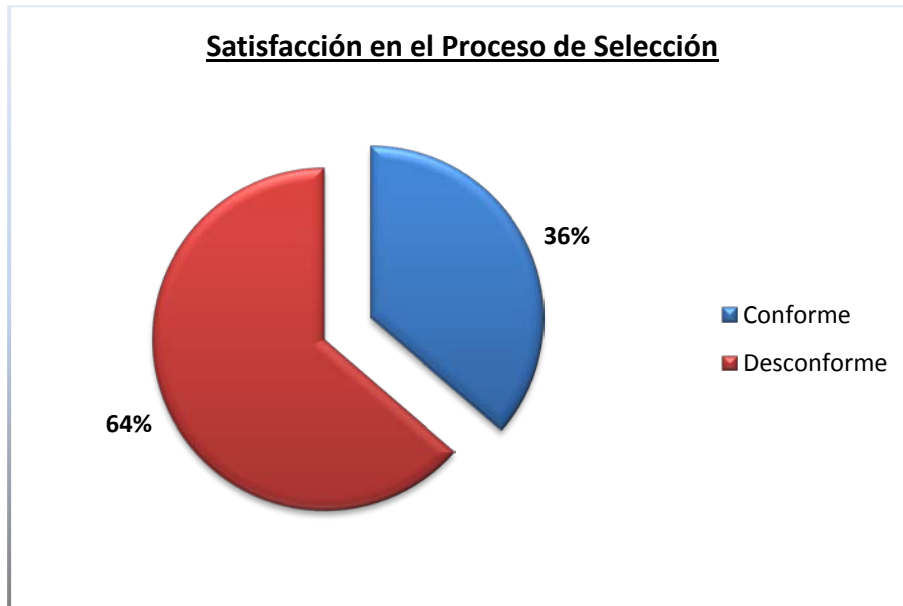
Ilustración 17: Rotación Inter-UET para un ingresante al sector *Staff* Ingeniería (Docs. Secundarios).





➤ **Satisfacción con el proceso de selección**

Ilustración 18: Conformidad de los JP con la información recibida en el proceso de Selección (Datos relevados por el autor).



COMPETENCIAS DOMINANTES

En los gráficos siguientes, el valor asignado a cada barra indica el porcentaje de encuestados que consideran esa competencia como crítica. Como detallan las leyendas de los gráficos, los colores indican las distintas variables:

- » Barra AZUL, indica el porcentaje de encuestados que considera esas competencias como *críticas* y *deberían poseerlas* los JP que ingresan al sector de Ingeniería. Este valor se divide luego en:
 - Barra VERDE, indica el porcentaje de esos encuestados que considera que los jóvenes actuales *las posee*.
 - Barra ROJA, indica el porcentaje de esos encuestados que considera que los jóvenes actuales *no las posee*.

A continuación se grafican *las 5 (cinco) competencias* que han sido identificadas como *críticas* por la mayoría de cada uno de los grupos encuestados indicando, para el caso de los



Responsables del proceso de selección y Jefes de los JP, si consideran que los JP que ingresan a RIATA, las poseen o no. Para el caso de los propios JP, se expone además si consideran que la están desarrollando en la empresa. Esta regla se repite en los tres gráficos siguientes donde se exponen las diversas opiniones de los 3 grupos: RRHH, Jefes y Jóvenes Profesionales.

Ilustración 19: Competencias críticas según Resp. del Proceso de Selección de los JP (Datos recabados por el autor).

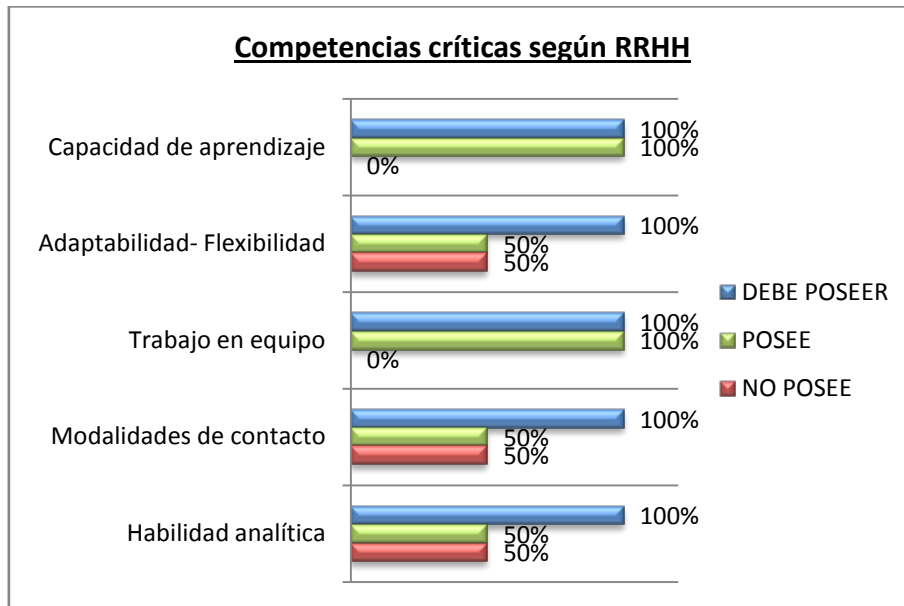




Ilustración 20: Competencias críticas según Jefes de los Jóvenes Profesionales (Datos recabados por el autor).

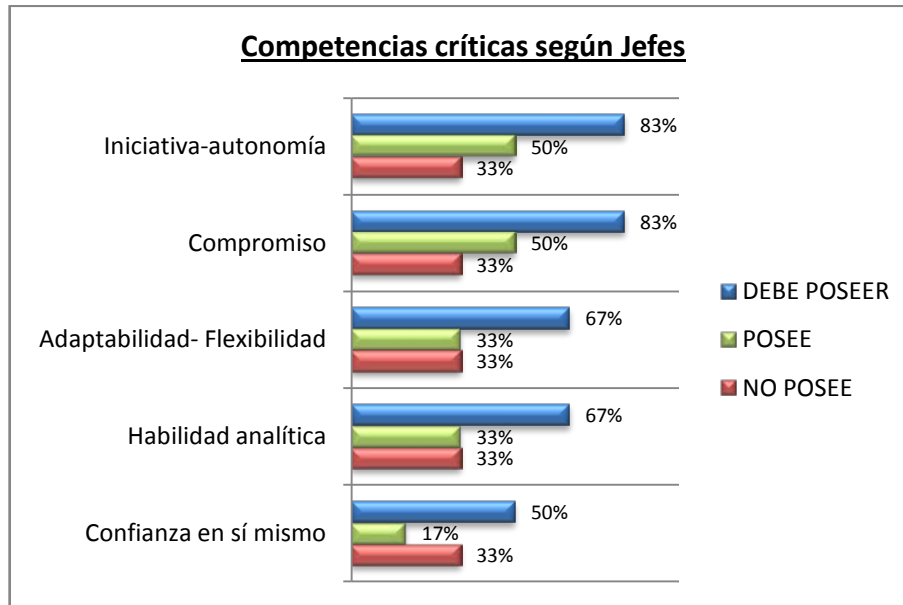
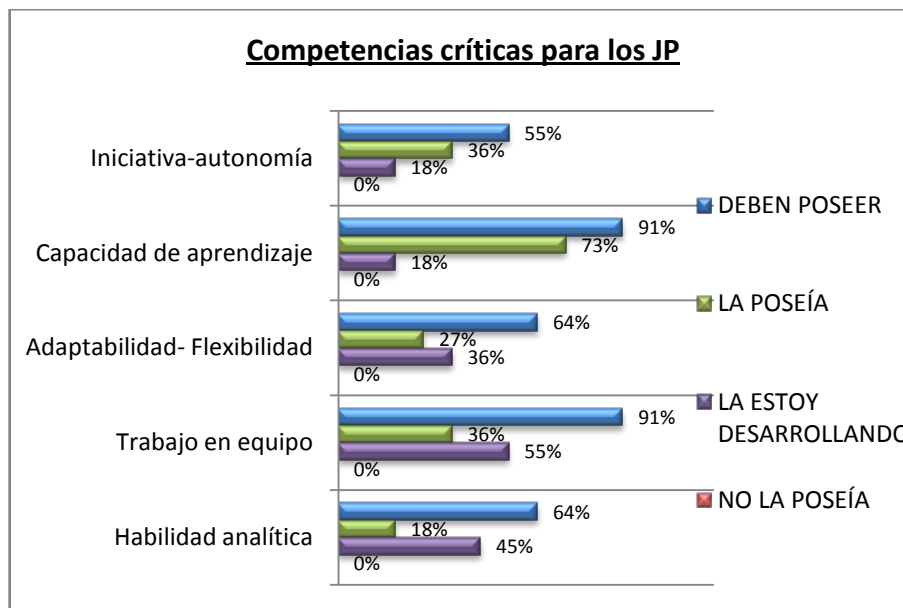


Ilustración 21: Competencias críticas según los Jóvenes Profesionales (Datos recabados por el autor).



➤ **Las Cinco Competencias Dominantes para el puesto de los JP**

Se presenta a continuación una tabla que exhibe los resultados de la elección de las cinco competencias críticas según los 3 grupos encuestados. En la última columna se calcula



el peso relativo que tiene cada una sobre el total, lo que permite identificar las cinco que tienen mayor peso; se resaltan en color rosa aquellas donde se manifiesta el mayor grado de coincidencia entre los encuestados. De esta manera quedan definidas las cinco competencias críticas para el puesto de *Técnico Ingeniería* que ocupan los Jóvenes Profesionales que ingresan al sector.

Tabla 8: Identificación de las 5 competencias críticas (Datos recabados por el autor).

5 Competencias CRÍTICAS según grupos encuestados de RIATA Argentina S.A.						
Nro.	COMPETENCIAS	Recursos Humanos	Jefe del JP	JP	Total	Peso relativo
1	Iniciativa-Autonomía	0	5	6	11	12%
2	Capacidad de aprendizaje	2	2	10	14	15%
3	Compromiso	0	5	5	10	11%
4	Productividad	0	1	2	2	2%
5	Orientación al cliente	0	1	0	1	1%
6	Adaptabilidad-Flexibilidad	2	4	7	13	14%
7	Trabajo en equipo	2	2	10	14	15%
8	Tolerancia a la presión	0	1	2	3	3%
9	Modalidades de contacto	2	2	5	9	10%
10	Habilidad analítica	2	4	7	13	14%
11	Confianza en sí mismo	0	3	1	4	4%
TOTALES		10	30	55	94	100%

En la tabla anterior, pueden verse resaltadas las cinco competencias que los encuestados consideran dominantes, se las identifica en función de haber sido las más elegidas en cada grupo y al mismo tiempo la coincidencia entre los tres grupos encuestados. Además, la tabla permite comparar el grado de correspondencia entre los criterios que manejan las personas que intervienen en la selección del joven, de quienes intervienen en la evaluación de su desempeño y el criterio de los propios JP.

De esta manera, en la tabla siguiente, quedan definidas las cinco críticas para el puesto de *Técnico Ingeniería* que ocupan los Jóvenes Profesionales que ingresan al sector.



Tabla 9: Cinco competencias críticas para JP (Datos recabados por el autor).

COMPETENCIAS	Incidencia de cada competencia sobre el total
Iniciativa-Autonomía	17%
Capacidad de aprendizaje	22%
Adaptabilidad-Flexibilidad	20%
Trabajo en equipo	22%
Habilidad analítica	20%
TOTAL	100%

➤ **Grado de desarrollo de las Competencias Dominantes y tiempo de adaptación al puesto.**

○ **Según los Jefes**

Ilustración 22: Grado de adecuación al puesto según los Jefes (Datos recabados por el autor)

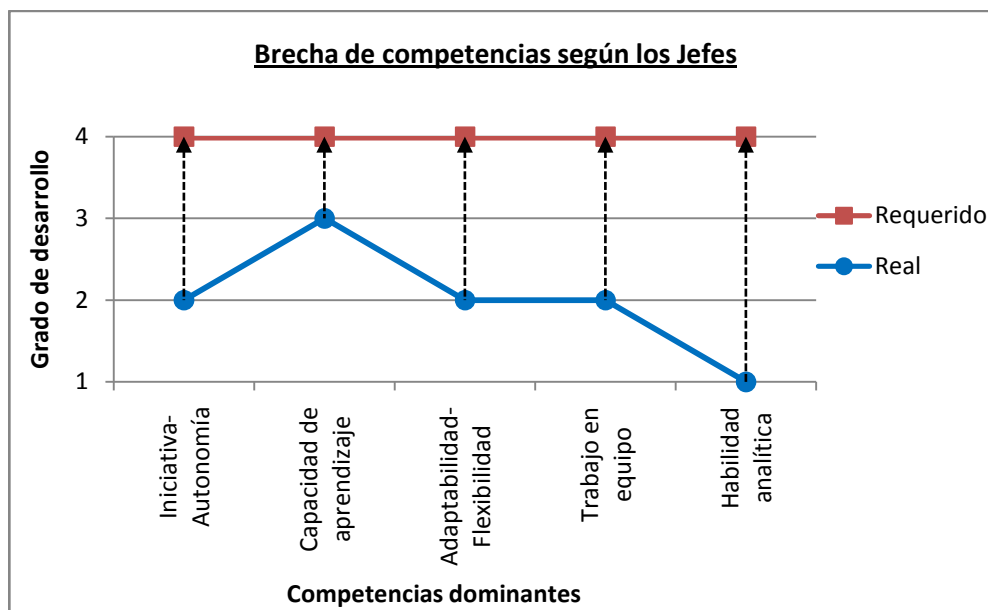




Ilustración 23: Tiempo de adaptación de los JP al puesto según sus Jefes (Datos relevados por el autor).

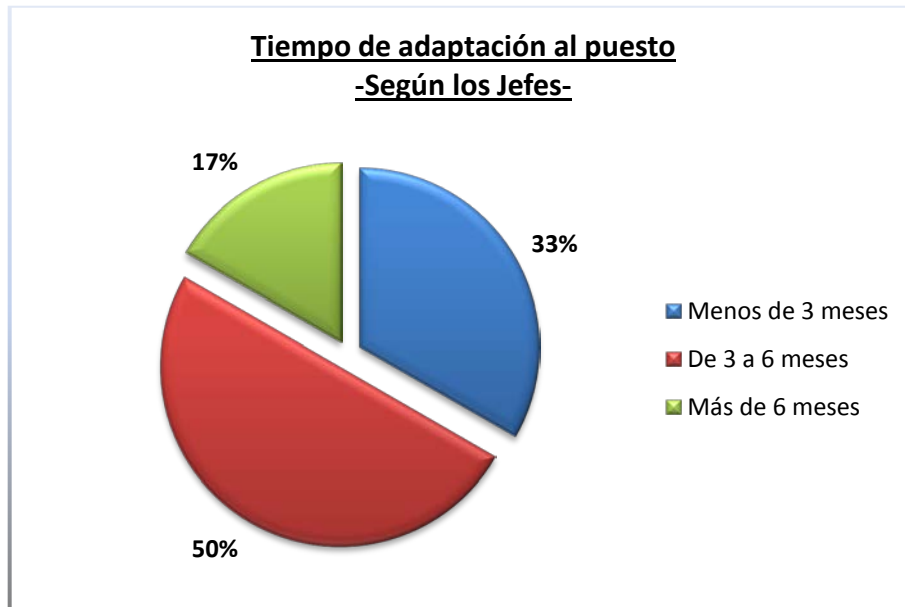
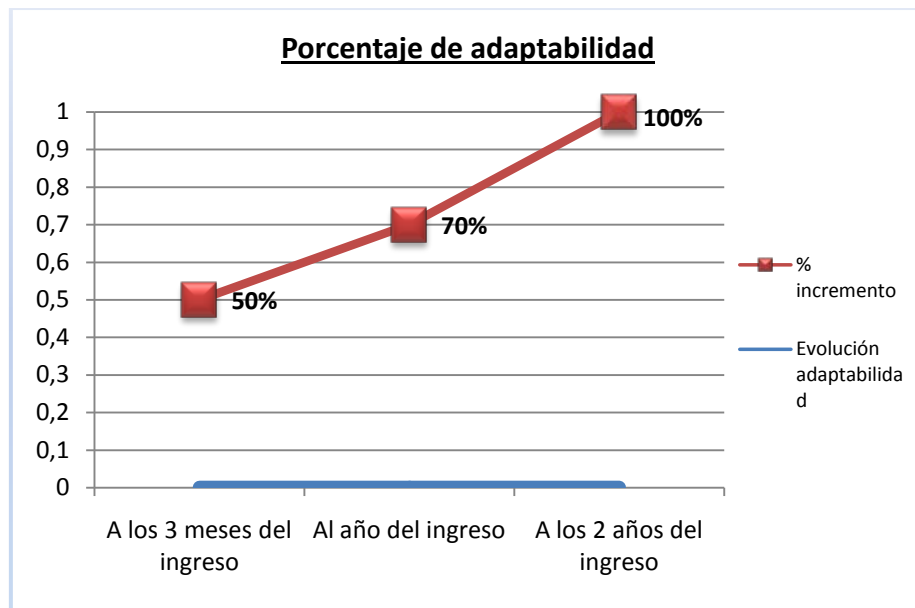


Ilustración 24: Evolución de la adaptabilidad (Datos relevados por el autor)





○ Según los Jóvenes

Ilustración 25: Grado de adaptación según los JP (Datos recabados por el autor)

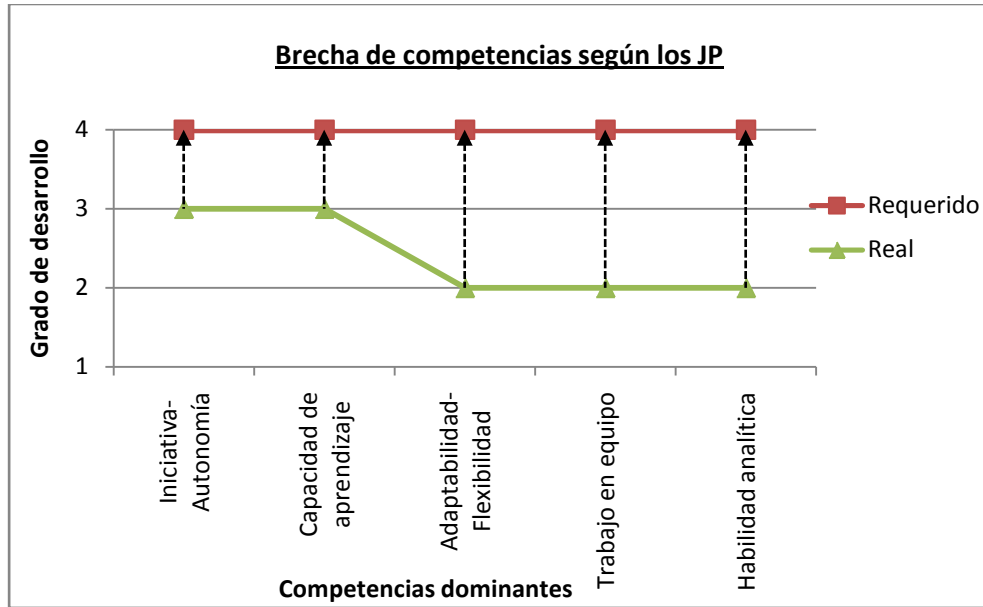


Ilustración 26: Tiempo de adaptación al puesto (Datos relevados por el autor).

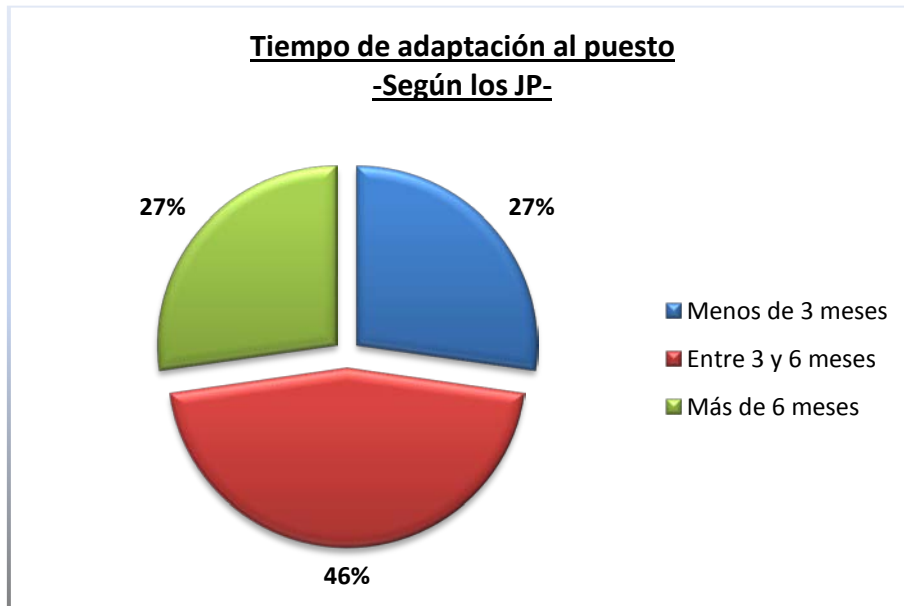




Ilustración 27: Satisfacción con el proceso de adaptación al puesto (Datos relevados por el autor).

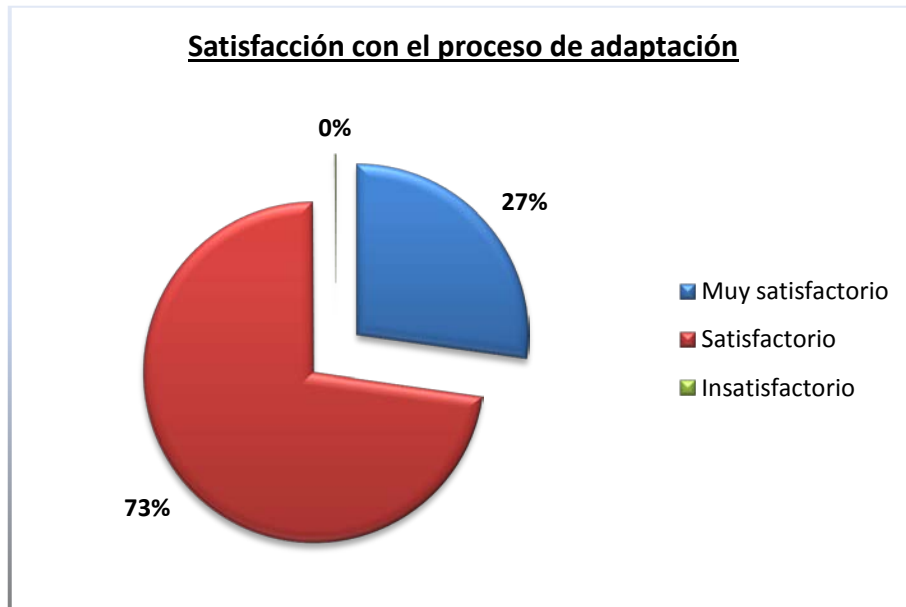
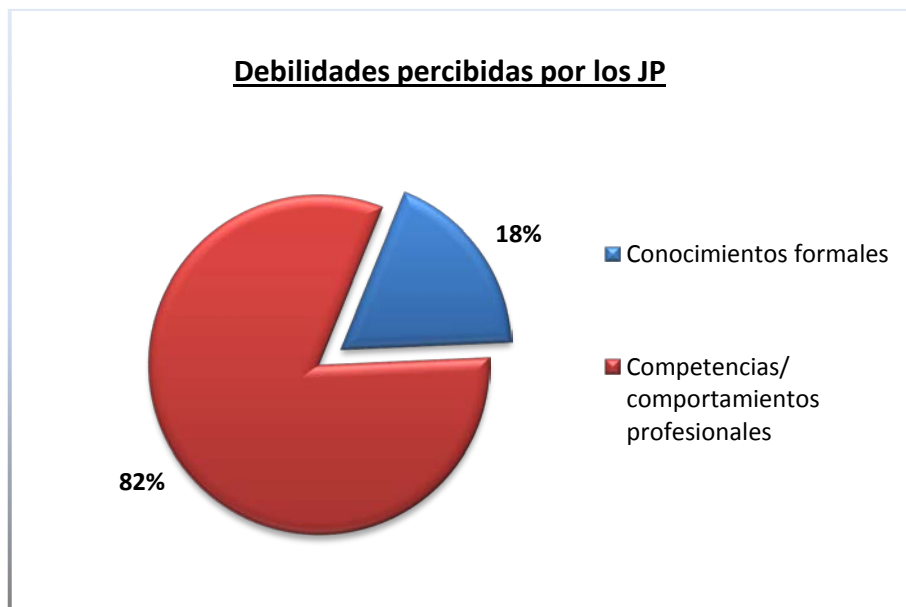


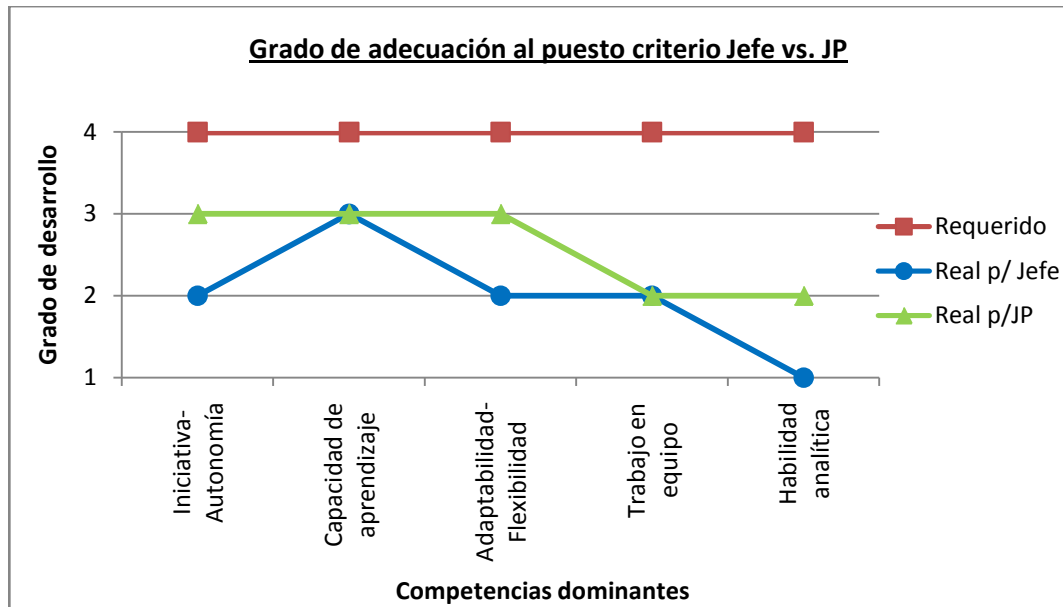
Ilustración 28: Debilidades percibidas por los JP en su puesto de trabajo (Datos relevados por el autor).





Se realiza a continuación una comparación entre la evaluación que hicieron los jefes sobre el grado de desarrollo de las competencias dominantes que tienen los Jóvenes que tienen a su cargo (línea azul) y la autoevaluación que hicieron los JP (línea verde).

Ilustración 29: Comparación criterios del Jefe vs. JP sobre su grado de desarrollo. (Datos relevados por el autor)





FORMACIÓN Y DESARROLLO

Ilustración 30: Procedimiento de formación de RIATA (Docs. Secundarios RIATA)

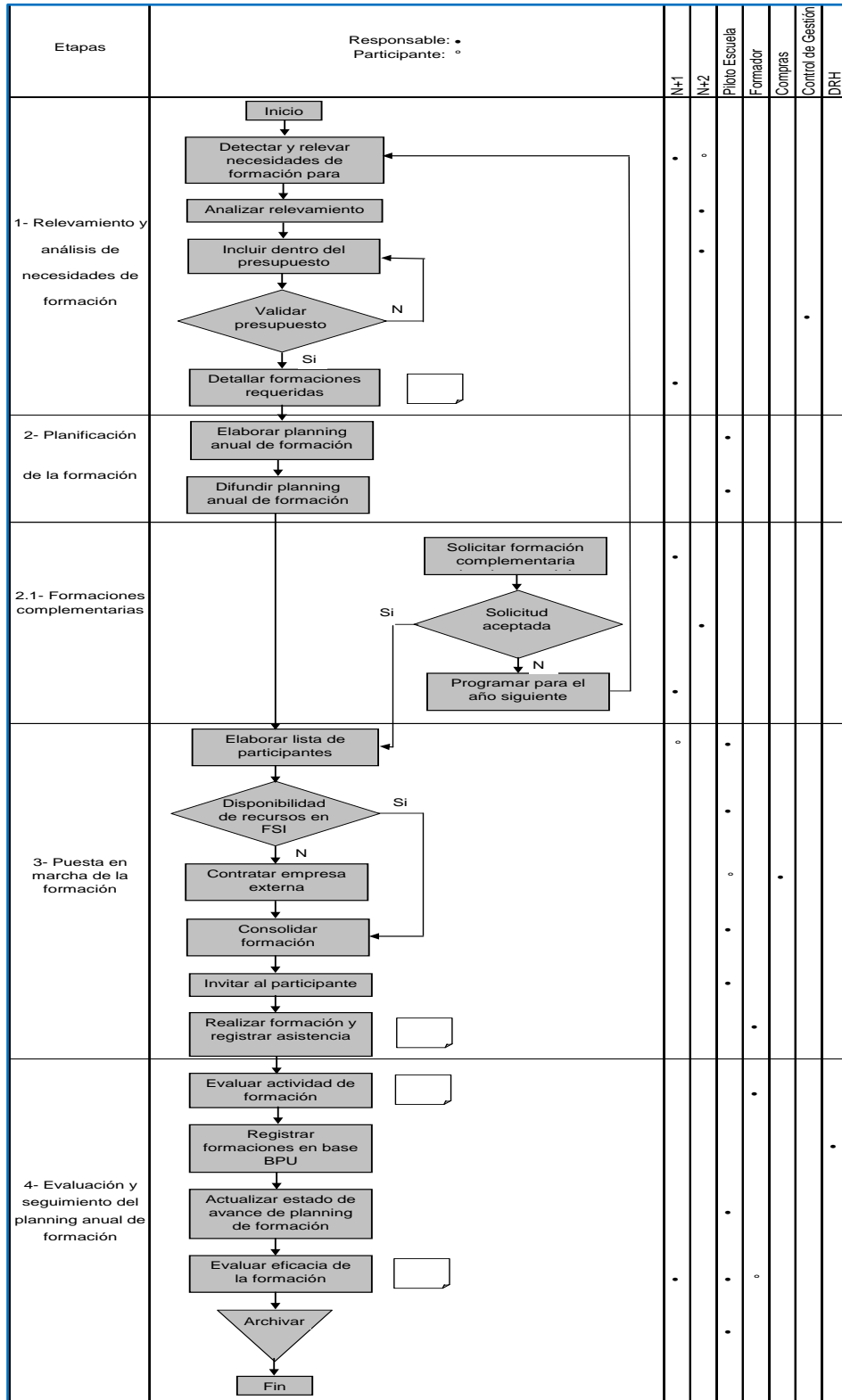




Ilustración 31: Pasos para el diseño del plan de formación de Ingeniería (Docs. Secundarios RIATA).

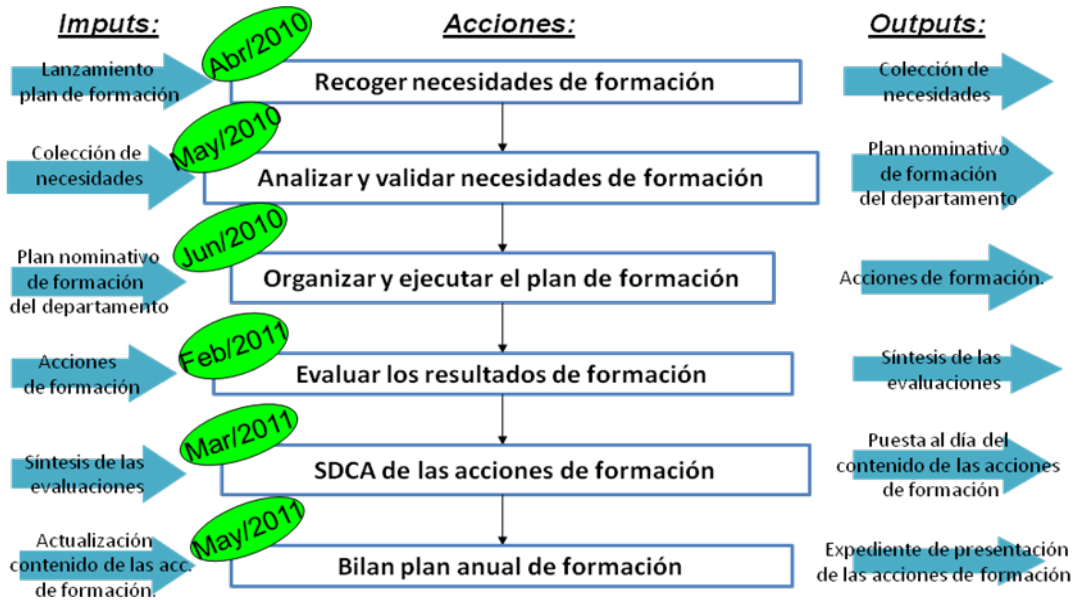
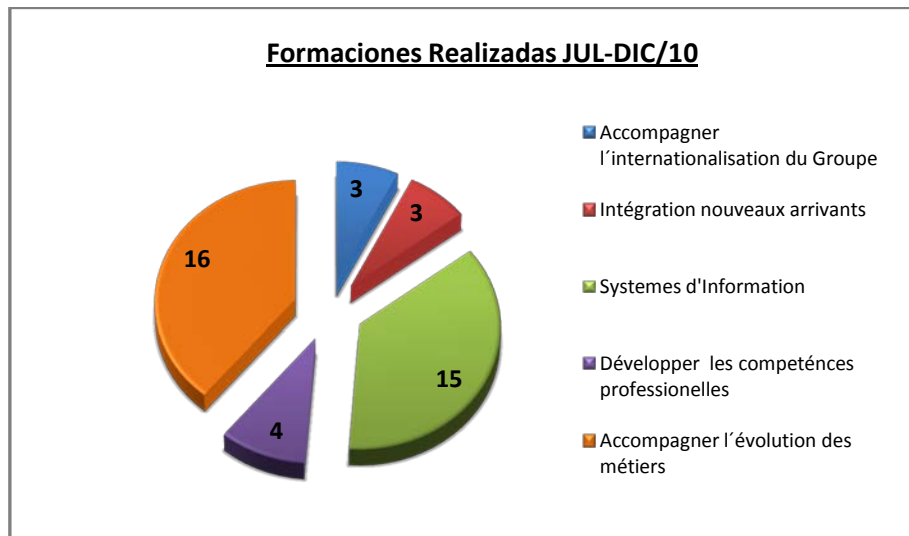


Ilustración 32: Formaciones realizadas Julio-Dic. 2010 en Ingeniería (Docs. Secundarios RIATA)





Anexo 3: PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

En esta parte del anexo se encuentran las propuestas de intervención que contiene los siguientes documentos:

- ❖ Programa I: Rol del Tutor
- ❖ Programa II: Plan de Entrenamiento y Desarrollo (Plan ED)
- ❖ Programa III: Continuidad Organizacional

ROL DEL TUTOR

☉ Objetivo

Que las personas designadas como Tutores, adquieran los conocimientos, competencias y herramientas pedagógicas necesarias para poder transferir su experiencia a los JP de la forma más clara y didáctica posible.

📖 Ámbito de aplicación

Personal de Ingeniería con vasta experiencia en la organización y dominio en los temas específicos de la UET a la que pertenece.

📖 Glosario

JP: Joven Profesional

RFI: Responsable Formación Ingeniería

RRHH: Recursos Humanos

PLAN DE FORMACIÓN: Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos. Para el sector INGENIERÍA, comprende lista de cursos previstos a lo largo del año, dictados para el personal del sector y organizados por el RFI en función de las necesidades plantadas por los JU al inicio del año.

COMPETENCIAS: Características de la personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

ENTRENAMIENTO: Proceso de aprendizaje mediante el cual la persona adquiere competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS: Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente.

DESEMPEÑO: Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo.

MENTOR: Consejero o guía. Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros, de menos experiencia, por un período de tiempo.

ENTRENADOR: Experto en determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar un conocimiento o competencia.

EXPERTO: Persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.

Etapas del proceso

- I. Definición del Perfil del Tutor
- II. Definición del Rol
- III. Planificación de actividades
- IV. Realización de actividades
- V. Seguimiento

➤ **Procedimiento**

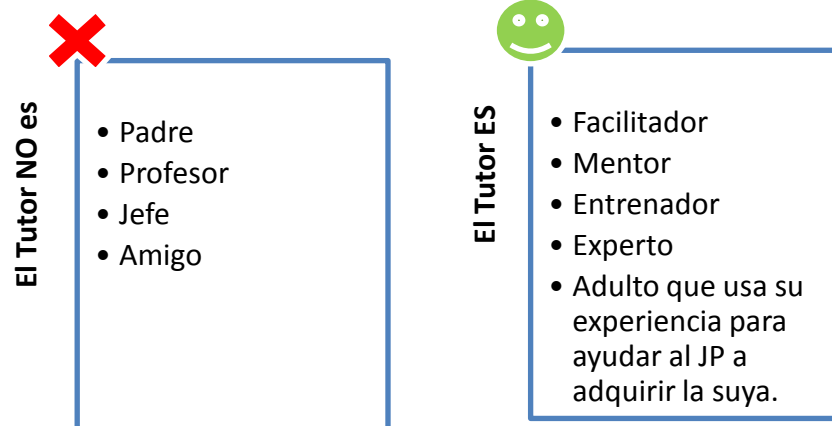
I. Definición del Perfil del Tutor

El Tutor que acompañe al JP en su formación y entrenamiento debe cumplir con determinados requisitos que se enumeran a continuación:

- Ser un colaborador del Grupo RIATA;
- Tener al menos 10 años más que el JP de quien será Tutor;
- Antigüedad mínima de 5 años en el puesto;
- Antigüedad mínima de 10 años en la organización;
- Ser Líder Técnico o Líder Experto;
- Mantener un contacto cotidiano y fluido con la función en la que dará Tutoría;
- Ser experto en los temas propios de la actividad del sector;
- Pertenecer a la misma UET que el JP de quien será Tutor;
- Tener voluntad de transmitir su experiencia laboral;



- Dedicar parte de su tiempo a dar asistencia y guiar al JP.



II. Definición del Rol

A continuación se detallan los aspectos que deberá tener en cuenta el tutor en su rol:

- Ser facilitador en el proceso de integración del JP a la organización.
- Asesoramiento sobre los diferentes temas y situaciones de la empresa,
- Fomentar la participación activa y el desacuerdo productivo del JP;
- Apoyar y orientar al JP a enfocar y sistematizar su experiencia.
- Ser el nexo entre los cursos formativos de la empresa y los conocimientos que tiene el JP.
- No reemplazar el proceso personal de aprendizaje del JP sino ser su contención e intérprete de manera que su aprendizaje resulte más enriquecedor y menos traumático.
- Transmitir su experiencia vital y profesional en forma comprometida y no competitiva.
- Guiar el proceso de identificación, análisis y resolución de problemas y ayudarlo a que tenga un abanico de alternativas.
- Ayudar a formular preguntas correctas en lugar de brindar respuestas.
- Apoyar en la toma de decisiones autónomas permitiéndole el crecimiento.
- Motivar para el logro de objetivos.



El papel del Tutor es altamente personal y debe desplegarse en forma lateral a los canales técnico-administrativos de la empresa.

La actividad del Tutor no se limita a la transferencia de sus competencias y experiencia laboral sino también incluye la función de ser un nexo y facilitar el traspaso a la práctica diaria de aquello que el JP va aprendiendo en los cursos previstos en el Plan de Formación Ingeniería. Por lo tanto, cuando se le asigne una Tutoría, éste deberá conocer 2 documentos clave:

- Descripción del puesto que ocupará el JP para alinear el entrenamiento/tutoría a las competencias y tareas requeridas por el puesto.
- Lista de formaciones en que deberá realizar el JP, para prever cómo lo ayudará a aplicar esos conocimientos.

III. Planificación de actividades

Las actividades que debe realizar el Tutor tienen carácter formativo. Las cuales les brindarán las herramientas y conocimientos necesarios para que puedan transferir su experiencia a los JP.

- *Formaciones Presenciales:* (ver Anexos p.309)

Se confeccionaron las Fichas Técnicas de Formación, a modo de sugerencia sobre el contenido que debería impartirse a los Tutores para desarrollar las competencias necesarias para desempeñarse eficazmente en el Rol deseado:

1. Tutor de Aprendices (ver Anexos p.309)
2. Pilotar un acompañamiento (ver Anexos p.309)
3. Transferencia de Competencias- Módulo Inicial- (ver Anexos p.310)
4. Formador en el puesto (ver Anexos p.311)
5. Rol de Facilitador (ver Anexos p.311)
6. Formador ocasional (ver Anexos p.312)
7. Transferencia de Competencias- Módulo Perfecc. -(ver Anexos p.313)



- *Formaciones e-learning:*

El RFI, debe poner a disposición de los Tutores, las formaciones e-Learning que estén disponibles en Riata asociadas a técnicas de management (comunicación, delegación, empowerment, coaching, etc).

- *Autodesarrollo dirigido:*

Consiste en una serie de ideas y actividades, planteadas conjuntamente por el RFI y el Responsable de RRHH que se encuentren alineadas a la estrategia organizacional, para que fuera del ámbito laboral el Tutor pueda realizar un autodesarrollo de sus competencias y conocimientos orientados al perfeccionamiento de su Rol.

1. Lectura de libros sobre la temática: Tránsito de Competencias, Mentoring, Coaching, Codesarrollo, la educación en la empresa, métodos de aprendizaje, los Jóvenes Profesionales en la organización, desarrollo del talento, transmisión de la cultura organizacional, entre otros.
2. Participación en cursos, jornadas para formadores, congresos, conferencias, formaciones fuera del trabajo, entre otras.
3. Observación o charlas con personas que han sido sus referentes de desarrollo.
4. Intercambio de *best practices* con otros tutores, foros de discusión.

IV. Realización de actividades

El Tutor debe mantener una formación y autodesarrollo continuo, por lo tanto las actividades previstas en el punto anterior, no tienen un plazo determinado de realización.

Las Formaciones Presenciales, revisten una excepción, se dictarán una vez al año dentro de un plazo de 6 meses. Lo óptimo sería que el Tutor haya realizado todas antes que comience la Tutoría con un JP para asegurarse de contar con las



herramientas pedagógicas necesarias para transmitir su experiencia. De lo contrario, deberá organizar sus actividades de modo que no se solapen con los encuentros de seguimiento que se fijarán para la Tutoría y están previstos en el Plan ED.

V. Reuniones de seguimiento. FOROS.

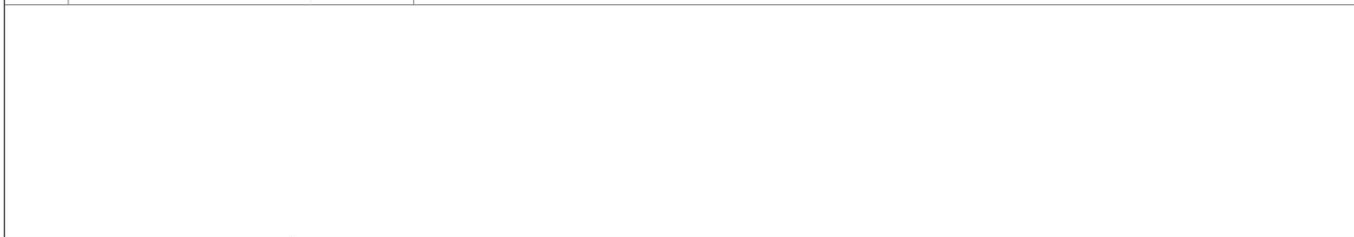
Se recomienda que el RFI conjuntamente con el Responsable de RRHH organice reuniones con los Tutores que estén atravesando su proceso formativo y posteriormente continúen con encuentros semestrales a modo de Foros de discusión para compartir sus prácticas y experiencia en el Rol.

El objetivo de las reuniones y Foros es que los Tutores le encuentren sentido a su propia actuación en la actividad y dimensionen el impacto que generan en la experiencia de los JP. Deben rescatar la importancia de pensar su Rol más allá de lo inmediato y cotidiano, rescatar la distancia profesional que mantiene con el JP para analizar sus propias opiniones, observaciones y sentimientos. De esta forma, los Tutores podrán ir aprendiendo de su propia experiencia y ser cada vez más Profesionales en su Rol. Se recomienda que las reuniones se realicen semestralmente.



❖ Cronograma

Id	Nombre de tarea	Responsable	mes											
			-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	n
1	ROL DEL TUTOR		[Gantt bar from mes -6 to mes 1]											
2	Realización de Actividades	Tutor	[Gantt bar from mes -6 to mes 5]											
3	Formaciones Presenciales	RFI	[Gantt bar from mes -6 to mes 1]											
4	Formaciones e-Learnings	RFI	[Gantt bar from mes -6 to mes 5]											
5	Autodesarrollo dirigido	Tutor	[Gantt bar from mes -6 to mes 5]											
6	Reuniones de Segmto.	RFI	[Gantt bar from mes -6 to mes 5]											
7	Reuniones de Segmto. 1		[Gantt bar from mes -6 to mes 5]											
8	INGRESO DEL JP		[Milestone diamond at mes 1]											
9	Reuniones de Segmto. 2		[Gantt bar from mes -6 to mes 5]											



Proyecto: ROL DEL TUTOR Fecha: 06/12/11	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo
	División		Hito inactivo		Sólo fin
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite
	Resumen		Tarea manual		Línea base
	Resumen del proyecto		Sólo duración		Progreso
	Tareas externas		Informe de resumen manual		
	Hito externo		Resumen manual		

Consideraciones generales

Aquí RRHH puede explicitar las excepciones que considerará en los perfiles de los tutores en caso de que en esa UET no exista una persona que cumpla los requisitos previstos en este manual. Además puede incluir otros aspectos a considerar en las actividades a realizar.

Registro

Las formaciones dictadas deben ser registradas mediante el formulario *Registro de Actividades de Formación*, el RFI registra y controla la asistencia y asegura que todo el personal designado como Tutor, reciba este programa.

Los asistentes deben completar el formulario *Evaluación Post Formación*, al finalizar cada formación para indicar el grado de satisfacción con cuestiones de organización de la formación, medios utilizados y adecuación con los objetivos.

Documentos Asociados

Perfil de Joven Profesional (ver Ilustración, p.80)

Fichas Técnicas: Formaciones del Tutor (ver Anexos p.309)

Fichas de Formaciones e-learning de management disponibles (Documento de la empresa)

Actividades de Autodesarrollo (lectura de bibliografía sobre programas de desarrollo de competencias, Management, Delegación, Negociación, Comunicación, Mentoring, Coaching, Entrenamiento Experto, entre otros)

Formularios Asociados

Registro de Actividades de Formación- Planilla de asistencia- (Documento de la empresa)

Evaluación Post Formación (Documento de la empresa)

PLAN ED: ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

🕒 **Objetivo**

Formar al personal que se incorpore a Ingeniería del Grupo RIATA Argentina en el conocimiento de su puesto de trabajo, con el fin de lograr su plena adaptación y desarrollar de las competencias que el mismo le demande.

📖 **Ámbito de aplicación**

Jóvenes Profesionales que ingresan al sector Ingeniería de RIATA Argentina.

📖 **Glosario**

JP: Joven Profesional

JU: Jefe de Unidad (ídem Jerarquía del JP)

RFI: Responsable Formación Ingeniería

RRHH: Recursos Humanos

UET: Unidad Elemental de Trabajo (componen el sector de Ingeniería)

PLAN DE FORMACIÓN: Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos. Para el sector INGENIERÍA, comprende lista de cursos previstos a lo largo del año, dictados para el personal del sector y organizados por el RFI en función de las necesidades plantadas por los JU al inicio del año.

COMPETENCIAS: Características de la personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

ENTRENAMIENTO: Proceso de aprendizaje mediante el cual la persona adquiere competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS: Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente.

DESEMPEÑO: Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo.

SIMULACIÓN: Método de enseñanza para el trabajo. Serie de actividades que se caracterizan por recrear un modelo de una realidad para poder aprender de ella. Ej.: Juegos de empresas, casos, dramatizaciones, experiencias estructuradas, películas, role playings, etc.

Etapas del proceso

- I. Nivel de competencias del JP
- II. Inducción Puesto de Trabajo
- III. Armado de pares
- IV. Reunión inicial: Establecimiento de Objetivos
- V. Planificación de actividades
- VI. Realización del Plan
- VII. Seguimiento
- VIII. Evaluación final

➤ **Procedimiento**

I. Nivel de Competencias

Implica conocer el grado de desarrollo que tiene el JP de las competencias dominantes para el sector y el puesto específicamente. Esto debe ser evaluado por RRHH, durante la entrevista de Selección y, debe registrarse en el correspondiente *Informe de Selección*. El que deberá ser entregado al JU del Joven en el momento del ingreso de éste para su siguiente utilización. El hecho de informar al JU sobre el nivel de desarrollo de las competencias del JP que tendrá a cargo, tiene como fin, identificar en qué aspectos del entrenamiento deberá hacer hincapié el Tutor que lo acompañe.



II. Inducción al Puesto de Trabajo

El Joven Profesional que ingresa, participa de un proceso de inducción a las tareas que desempeñará, para lo cual su JU coordina las siguientes acciones:

- Presenta su equipo de trabajo.
- Explica los detalles organizativos del sector.
- Describe la estructura y las principales tareas que desarrolla la Dirección.
- Describe y asigna las principales tareas que tendrá a su cargo.

III. Armado de pares: Tutor - JP

La Jerarquía del Joven Profesional deber ser quien designe el Tutor más apropiado para que acompañe, entrene y desarrolle al mismo.

Al momento de designar el Tutor, el JU, debe tener en cuenta que la característica fundamental que deberá cumplir el Tutor es que sea experto en el tema que concierne al puesto que ocupará Joven ingresante, además debe tener presente los requisitos establecidos en el Punto 1 del Programa *Rol del Tutor* (ver Anexos, p.289). La Jerarquía debe proveerle a éste el Currículum Vitae e informales sobre el nivel de competencias del JP del cual será tutor, para que pueda tener un primer acercamiento al perfil del mismo antes de participar en la reunión inicial donde deberán establecer conjuntamente las actividades a realizar.

Las tareas que se le encomiendan al Tutor se listan en el Punto 2 del Programa *Rol del Tutor* (ver Anexos, p.289).

IV. Reunión inicial: Establecimiento de Objetivos

El Responsable de Formación Ingeniería, debe coordinar esta instancia, dando comienzo efectivo al Plan ED. Explicará al JP en qué consiste el plan, qué se espera de él y qué puede esperar él del plan. Debe asegurar la participación del Tutor, el JP y el JU. Este último hará la presentación: Tutor- JP.



Se establece el Objetivo del Plan para el JP con la orientación que considere pertinente otorgarle la jerarquía en función del puesto al que ingresa. El mismo debe registrarse en *Punto 1* del formulario *Apertura ED* (ver Anexos, p.314).

Se recomienda que el JU establezca 3 Objetivos específicos a lograr con el plan que estén directamente relacionados con las principales tareas del puesto. Será necesario contar en este momento con la *Descripción del Puesto*. Los objetivos deben describirse, designar el nivel de realización esperado y la importancia relativa asignada a cada uno. Lo que permitirá medir objetivamente los resultados. Todo ello deberá registrarse en el *Punto 2* del formulario *Apertura ED* (ver Anexos p.314). Se recomienda establecer una suerte de compromiso de todas las partes para garantizar el éxito del plan en todas sus dimensiones, cumpliendo con las expectativas de la organización y del Joven Profesional.

V. Planificación de las actividades

Las actividades que se fijan deben estar ajustadas a las necesidades individuales del JP en relación con lo que demanda su puesto de trabajo. Por lo tanto, en este descriptivo no se puede establecer actividades estándares que se apliquen para todos los casos. De esta manera, se propone una guía que es posible adaptarla a la especificidad de cada puesto, permitiendo que la actividad en cuestión tenga un orden y admita un seguimiento.

En el *Punto 3* del formulario *Apertura ED* (ver Anexos, p.314), el JU debe, bajo el acuerdo del Tutor, registrar las principales actividades que se llevarán a cabo en la Tutoría y a través de qué medios se hará. En todos los casos, se recomienda trabajar con Simulaciones como método de enseñanza, ya que puede ser utilizada para:

- a) Lograr una destreza → aquí permiten la aplicación de algo que se ha aprendido antes. Llevan a resultados desconocidos para el JP pero conocidos de antemano por el Tutor. Ej.: Juego de Roles para ensayar una técnica de comunicación en el contexto de una reunión.



- b) Para explorar una situación determinada → aquí permiten poner a prueba algo existente y modificarlo si es necesario. Crea oportunidades para que los JP investiguen y se comprometan en el examen de sus supuestos básicos. Se usa para conocer algo que nadie sabía con anterioridad.
- c) Para aprender sobre el propio aprendizaje → aquí permiten que la persona comprometida con una actividad, mire hacia atrás críticamente, recupere aspectos valiosos del análisis y ponga los resultados a trabajar. Ej.: con un grupo de JP, dramatizar una reunión para mejorar su comprensión de las formas no verbales de comunicación y el impacto frente a autoridades.

Según el origen de la actividad y el objetivo de la misma, pueden utilizarse: juego de roles, planteo de casos que ya sucedieron y ver cómo actuaría el JP, planteo de situaciones hipotéticas, etc. Se recomienda trabajar siempre en tiempo real, es decir, llevar el caso simulado a la práctica diaria, utilizar los medios materiales y humanos disponibles: live-meetings, reuniones, videos, manuales, el puesto de trabajo, encuentros con personas afectadas a los proyectos y a la fabricación, etc.

A continuación, sigue la lista de actividades sugeridas para realizar el entrenamiento y consiguiente desarrollo del JP. La efectiva ejecución de las mismas queda bajo responsabilidad del Tutor designado y del JP:

- a. Explicación y puesta en práctica de las tareas que están definidas en la descripción del puesto.
- b. Introducir al JP en las herramientas y programas informáticos que utilizará, breve explicación de cómo manejarlos. Luego tendrá la correspondiente formación en sala de cada una, previstas en el Plan de Formación.
- c. Explicación del contexto y escenarios de actuación, contactos que necesitará hacer, áreas que frecuentará, transmitir pautas a lograr en las situaciones en función, no de la persona, sino del tipo de contacto y negociación que tendrá que hacer.



- d. Introducir en competencias dominantes para el puesto, mencionadas en la *Apertura ED* (ver Anexos p.314) ¿Cómo desarrollar esas competencias?
- i. Plantear situaciones problemáticas diarias de selección y validación de piezas, para el caso de las áreas de Ingeniería de Producto, por ejemplo. Y situaciones problemáticas diarias que ocurren con el fabricante, para el caso de las áreas de Ingeniería de Proceso.
 - ii. Trabajar con proyectos reales o simulados y plantear diversos escenarios posibles de acción dentro de los plazos estipulados para los proyectos de fabricación de un vehículo y los desafíos que pueden presentarse en cada etapa del mismo.
 - iii. Situaciones reales o simuladas con los medios y procesos de medición, de mantenimiento, con la logística de una pieza.
 - iv. Preguntas que orienten y ayuden a que el JP defina su conducta e identifique el impacto de cada decisión: ¿Qué harías en tal caso?, ¿Cómo entiendes tal situación?, ¿Cómo lo resolverías?, ¿Quiénes resultarían afectados en cada situación?, etc.

VI. Realización del Plan

Las actividades anteriores se desarrollarán a lo largo del tiempo que esté previsto el Plan ED. Se recomienda tenga una duración de 1 año pero puede variar en función del desempeño que el Tutor y el JU observen que va adquiriendo el JP.

Las actividades mencionadas, deben estar en concordancia con la actividad de integración al sector *Rotación Inter-UET* (ver Anexos p.275) y el *Plan de Formación Ingeniería* (ver Anexos p.287).

- *Rotación Inter-UET*: (ver Anexos p.275)

Es la actividad de integración al sector, que permite conocer las UET, actividades y personas que lo componen. Se recomienda que el RFI despliegue esta actividad



dentro de las primeras 3 semanas del ingreso del JP. Lo que permitirá que el mismo pueda ir enlazando conceptos y considerando todas las variables que entran en juego en su puesto de trabajo. Al mismo tiempo puede consultar las dudas al Tutor.

- Duración de la Rotación Inter-UET: 5 semanas
- Plan de Formación Ingeniería: (ver Anexos p.287)

Es el plan que despliega anualmente el RFI destinadas a todo el personal del sector, contempla:

- *Formaciones Presenciales:* Sistema tradicional de capacitación en sala con una duración determinada, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.
- *Formaciones e-Learnings:* Es un sistema que se adapta a la generación de JP respecto al uso de lo virtual y por la flexibilidad que brinda de poder aprender y al mismo tiempo, pausar la formación para atender a urgencias que deba resolver en su puesto. Esta actividad forma parte del Autodesarrollo dirigido in company (e-learning).
- Duración del Plan de Formación Ingeniería: Indeterminada, ya que se desarrolla durante el tiempo que la persona ocupa efectivamente el puesto. Se recomienda que el RFI releve las formaciones mencionadas por el JU en el Punto 4 del formulario *Apertura ED* (ver Anexos p.314) para que pueda coordinarlas y darles prioridad ante el resto de las formaciones. Esto permitirá que el JP realice esas formaciones básicas dentro del año que dura el Plan ED.

Acompañamiento del Tutor:

Todas las actividades previstas deben ser complementadas con el apoyo del tutor para asegurar el paso a la práctica de la formación teórica recibida. Se recomienda que durante los primeros 3 meses del Plan, el Tutor mantenga un contacto diario con el JP, a partir de allí, la frecuencia puede ir disminuyendo en función de la necesidad personal de cada JP. Se recomienda la siguiente frecuencia:



- Primeros 3 meses: El Tutor debería tener un contacto diario con el JP, se estima 1 hora diaria durante los 5 días de la semana.
- Siguiendo 3 meses: El Tutor debería tener al menos 3 contactos con el JP en la semana, se estima 1 hora por día.
- Últimos 6 meses: El Tutor debería mantener con el JP un contacto de al menos 1 día a la semana, se estima sea de 1 hora.

Se sugiere que durante la realización del Plan, el JP lleve un Cuaderno de bitácora. Es un elemento útil para registrar cuestiones clave de cada jornada, tomar nota de siglas, conceptos, índices, información de contactos, etc. Además, contribuye al aprendizaje en tanto permite objetivar la experiencia, procesarla y repensarla al escribirla. Será una herramienta particularmente útil en las reuniones de seguimiento, para tener en cuenta todo el proceso y que las inquietudes no se agoten en las experiencias más cercanas en el tiempo.

VII. Reuniones de seguimiento

El acompañamiento que hará el Tutor será continuo y permanente. Aún así, se recomienda que se establezcan reuniones de seguimiento con el JP y con la Jerarquía, con una frecuencia mensual, para se planteen aquellas cuestiones que no tengan lugar en la dinámica diaria, como por ejemplo: indefiniciones en la tarea, fuentes de información, o cualquier otro elemento. Además ésta se define como una instancia de retroalimentación para todos los participantes, que permitirá evaluar la consecución parcial de los resultados y efectuar ajustes si fuera necesario.

Participantes:

- Jerarquía del JP: deberá asegurarse que las actividades se estén desarrollando según los tiempos y condiciones previstas en la Apertura ED. Debe completar la *Evaluación Post-Ingreso* del nuevo colaborador, requerida por la Política de RRHH, 20 días antes de la finalización del Período de Prueba, a fin de brindar sus apreciaciones sobre su



rendimiento, determinar o no su continuidad en la empresa y, de corresponder, sugerir acciones de mejora.

- Tutor: deberá respetar la frecuencia de los contactos anteriormente recomendados y asegurarse de estar trabajando en la orientación deseada por la Jerarquía, esclareciendo las inquietudes del JP.
- JP: podrá plantear sus inquietudes técnicas, conceptuales y/o prácticas a su Tutor y, a su Jerarquía, cuestiones más administrativas del sector. Esta instancia será un momento de sumo valor para el JP, ya que tendrá a disposición a sus 2 referentes del área para resolver las cuestiones que le generen incertidumbre y revistan un obstáculo en su adaptación. Se recomienda tener presente el *Cuaderno de Bitácora*.
- Responsable de Formación Ingeniería: debe asegurarse que 1 vez al mes, se realicen las reuniones de seguimiento y registrarlo en el formulario *Cuadro de Seguimiento Del Plan ED*.

VIII. Evaluación final

Se recomienda que se realice una última reunión, a modo de cierre de la actividad, donde se completará el formulario *Balance ED* que permitirá medir el éxito del Plan. En esta instancia participarán el JU, el JP y el Tutor. Los puntos a evaluar se corresponden con los que fueron planteados en el formulario *Apertura ED*:

1. Nivel de realización de los objetivos
2. Constatación de la consecución de las actividades previstas
3. Nivel de realización de las formaciones en sala
4. Observaciones sobre circunstancias que hayan influido en la consecución de los resultados
5. Apreciación del nivel alcanzado de las competencias

El plan ED culmina formalmente con esta evaluación, pero la relación entre el Tutor y el JP continúa como colegas.



❖ Cronograma

Id	Nombre de tarea	Respons:	Formularios asociados	1er trimestre						3er trimestre				
				mes -2	mes 1	mes 3	mes 5	mes 7	mes 9	mes 11				
1	PLAN ED													
2	Nivel de Competencias	RRHH	Informe de Selección											
3	Inducción al puesto	JU	Descripción del Puesto											
4	Armado de pares	JU	Rol del Tutor											
5	Reunión inicial: Objetivos	RFI	Apertura ED: Pto 1,2,5											
6	Planificación de Actividades	JU/Tutor	Apertura ED: Pto 3,4											
7	Realización del Plan	Tutor/JP	Cuaderno de Bitácora											
8	Rotación Inter-UET	RFI												
9	Plan Formación Ingeniería	RFI												
10	Reuniones de Segmto.	RFI	Cuadro de Seguimiento											
22	Evaluación Final	JU	Balance ED											

Proyecto: PLAN ED Fecha: 06/12/11	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Línea base	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		Progreso	
	Tareas externas		Informe de resumen manual			
	Hito externo		Resumen manual			

Consideraciones generales

Aquí RRHH puede realizar aclaraciones sobre conceptos que se tratarán en el manual y es preciso que no existan ambigüedades al respecto. Así mismo puede explicitar las excepciones que considerará en los perfiles de los tutores, aspectos a considerar en las actividades a realizar, entre otras.

Registro

Mediante el formulario *Cuadro de Seguimiento Del Plan ED*, el Responsable de Formación Ingeniería-RFI-, registra y controla que todo el personal que ingresa al sector Ingeniería de Riata Argentina reciba este proceso.

Además, mediante los formularios *Apertura ED* y *Balance ED*, la Jerarquía de cada Joven hace un el registro particular de la efectiva realización del Plan ED.

Documentos Asociados

Política de Selección (Documento de la empresa)

Política de Formación de RIATA (Documento de la empresa)

Plan de Formación Ingeniería (Documento de la empresa)

Perfil de Joven Profesional (Ver Ilustración, p.80)

Manual del Rol de Tutor (Ver Anexos p.289)

Formularios Asociados

Descripción de puesto (Documento de la empresa)

Evaluación Post-Ingreso (Documento de la empresa)

Apertura ED (Ver Anexos p.314)

Balance ED (Ver Anexos p.316)

Registro de Actividades de Formación (Documento de la empresa)

Evaluación Post Formación (Documento de la empresa)



Anexo 4: FORMULARIOS Y DOCUMENTOS ASOCIADOS

En esta parte del anexo se encuentran los formularios y documentos asociados a la propuesta de intervención que contiene los siguientes documentos:

- ❖ Fichas Técnicas de Formaciones
- ❖ Apertura ED
- ❖ Balance ED
- ❖ Cuadro de Seguimiento Plan ED

**FICHAS TÉCNICAS: FORMACIONES DEL TUTOR**

Título	TUTOR DE APRENDICES
Código	01
Objetivo	Adquirir las competencias necesarias para ser Tutor de los Jóvenes Profesionales que ingresan al sector.
Programa	<ol style="list-style-type: none">I. Crear relaciones que faciliten el aprendizaje;II. Anticipar el curso profesional del JP en la empresa, en vistas de los objetivos a alcanzar con el desarrollo de sus competencias.III. Transmitir su know-how al JP;IV. Evaluar un cierto grado de habilidades de control;V. Ser maestro de aprendizaje del JP.
Ámbito de aplicación	Futuros Tutores y/o Formadores Internos.
Prerrequisitos	Cumplir los requisitos establecidos en el Perfil del Tutor
Duración	2 días (16 horas)

Título	PILOTAR UN ACOMPAÑAMIENTO
Código	02
Objetivo	Conocer los aspectos a tener en cuenta para realizar un acompañamiento activo y productivo con el JP.
Programa	<ol style="list-style-type: none">I. Identificar las diferentes dimensiones de su rol de tutor de aprendizaje;II. Definir los objetivos de aprendizaje;III. Organizar un recorrido formativo en el tiempo;IV. Transmitir el saber de experto al JP;



	<p>V. Poner en práctica las diferentes formas de evaluación del aprendizaje;</p> <p>VI. Establecer una relación pedagógica eficaz con el JP;</p> <p>VII. Establecer el seguimiento con la jerarquía.</p>
Ámbito de aplicación	Futuros Tutores/ Managers
Prerrequisitos	Cumplir los requisitos establecidos en el Perfil del Tutor/ Ser Manager
Duración	1 día (8 horas)

Título	TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS- MODULO INICIAL
Código	03
Objetivo	Adquirir los conocimientos, métodos y técnicas para el desarrollo de sus capacidades de comunicación en el marco de una formación.
Programa	<p>I. Concebir secuencias de formación en respuesta a una necesidad dada.</p> <p>II. Modelos de aprendizaje. Aprender y hacer aprender.</p> <p>III. Establecer una comunicación pedagógica favorable para el aprendizaje. Crear condiciones.</p> <p>IV. Utilizar eficazmente medios y soportes.</p> <p>V. Evaluar los conocimientos adquiridos.</p>
Ámbito de aplicación	Futuros Tutores/ Formadores Internos
Prerrequisitos	Cumplir los requisitos establecidos en el Perfil del Tutor
Duración	2 días (16 horas)



Título	FORMADOR EN EL PUESTO
Código	04
Objetivo	Adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para guiar al ocupante del puesto a lograr el rendimiento esperado.
Programa	<ol style="list-style-type: none">I. Explicar en la práctica las herramientas y enfoques del Sistema de Producción RiataII. Aprendizaje a partir de la observación y la escuchaIII. El proceso de formación en 3 etapas: Orientación, Ejercitación y Aplicación.IV. Uso del Role Playing, Puesta en situación y Simulaciones.
Ámbito de aplicación	Futuros Tutores/ Formadores Internos
Prerrequisitos	Cumplir los requisitos establecidos en el Perfil del Tutor
Duración	1 día (8 horas)

Título	ROL DE FACILITADOR
Código	05
Objetivo	Adquirir el rol de facilitador para ayudar al Joven Profesional a abordar cuestiones transversales de la empresa.
Programa	<ol style="list-style-type: none">I. Introducir el método y puesta en práctica de un escenario que permita identificar todos los aspectos y buenas prácticas de una situación;II. Identificar las habilidades necesarias para ser facilitador de reuniones y ponerlas en práctica;III. Identificar las acciones que permiten facilitar condiciones para que el JP llegue a resolver cuestiones.



	<p>Día 1: Teoría del método e instrumentos para la puesta en situación.</p> <p>Día 2: Puesta en práctica del método, confirmación del Rol de Facilitador y explicación de técnicas de coaching.</p>
Ámbito de aplicación	Futuros Tutores y/o Formadores Internos.
Prerrequisitos	Cumplir los requisitos establecidos en el Perfil del Tutor
Duración	1,5 días (12 horas)

Título	FORMADOR OCASIONAL
Código	06
Objetivo	Adquirir las habilidades básicas que le permitan al formador ocasional lograr el objetivo de formación propuesto.
Programa	<ol style="list-style-type: none"> I. Saber encuadrar su discurso como formador (exposición eficaz); II. Construir el itinerario pedagógico de una formación (progresión y técnicas pedagógicas pertinentes); III. Utilizar eficazmente las técnicas de enseñanza IV. Animar una formación (escucha activa, generar el juego de preguntas-respuestas); V. Adaptar sus prácticas de animación al perfil de los participantes; VI. Identificar las expectativas de un público adulto
Ámbito de aplicación	Futuros Tutores/ Formadores Internos/ Managers, susceptibles de actuar como formador casual.
Prerrequisitos	Cumplir los requisitos establecidos en el Perfil del Tutor/ Ser formador interno/ Manager.



Duración	1 día (8 horas)
----------	-----------------

Título	TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS- MODULO PERFECCIONAMIENTO
Código	07
Objetivo	Perfeccionar las habilidades del formador a través de la incorporación de prácticas que lo acerquen más a la realidad del aprendiz.
Programa	<ol style="list-style-type: none">I. Identificar sus propias preferencias y dominios de aprendizaje. Aprendizaje individual y de grupo.II. Identificar los mecanismos básicos de aprendizaje de un adulto. La dimensión emocional.III. Dominar los conocimientos para poner en práctica una pedagogía adaptada al alumno.IV. La enseñanza de la mediación: los 8 actitudes de la mediación, las técnicas de interrogatorio de una explicación, la evaluación formativa, la improvisación / adaptación en el marco de un escenario pedagógico.
Ámbito de aplicación	Futuros Tutores/ Formadores Internos
Prerrequisitos	Cumplir los requisitos establecidos en el Perfil del Tutor. Haber realizado la formación Transferencia de Competencias – Módulo Inicial.
Duración	2 días (16 horas)

**APERTURA ED**

Apellido y Nombre JP:		Puesto JP:
Jerarquía:	Tutor:	Fecha Inicio:
		Fecha prevista de Fin:

1. Objetivo general**2. Objetivos específicos**

Descripción de los objetivos	Indicador y nivel de realización esperado	Importancia relativa (priorización)

3. Actividades

Descripción de las principales actividades que realizarán	¿Cómo?, ¿Con qué medios?

4. Formaciones en sala:

El JU debe mencionar las formaciones básicas que debe recibir el JP durante la duración del Plan ED. Esta información será relevada por el RFI para coordinar y darles prioridad en el Plan de Formación Ingeniería

5. Selección de los Factores

Competencia	Definición	Tildar las dominantes para el puesto
1. Iniciativa-Autonomía	Capacidad de anticiparse a situaciones y resultados, generando acciones que agreguen valor. Proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto. Tomar el control de su conducta sin esperar a consultar todo a la jerarquía.	
2. Capacidad de aprendizaje	Capacidad de asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. Modificar esquemas conceptuales e incorporar nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	
3. Adaptabilidad-Flexibilidad	Disposición a cambiar de enfoque, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes para alcanzar determinados objetivos. Versatilidad del comportamiento frente a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	
4. Trabajo en equipo	Habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés personal. Facilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	
5. Habilidad Analítica	Capacidad para realizar un análisis lógico, identificar los problemas y prioridades, buscar y coordinar los datos relevantes. Asociada a la forma de organizar cognitivamente el trabajo, distribuir tareas y administrar recursos para el logro de objetivos.	
6. Específica del puesto		
7. Específica del puesto		
8. Específica del puesto		

6. Comentarios del JU

Comentarios del Tutor

Comentarios del JP

7. Firmas

	Nombre y Apellidos	Fecha	Firma
JP			
Tutor			
JU			

BALANCE ED

Apellido y Nombre JP:		Puesto JP:	
Jerarquía:	Tutor:	Fecha Inicio:	Fecha Fin:

1. Nivel de realización de los objetivos

Objetivos prioritarios fijados para el período	Nivel de realización (indicadores / resultados obtenidos)

2. Constatación de la consecución de actividades previstas

Alcanzado o sobrepasado Por encima de lo previsto Al nivel de lo previsto Inferior a lo previsto

3. Nivel de realización de las formaciones en sala

Realizadas al 100% Más del 50% Menos del 50% No realizadas

4. Observaciones sobre contexto y/o circunstancias que hayan influido en la consecución de resultados

Las apreciaciones reflejadas en este documento deberán presentar una relación directa con la actividad profesional, ser formuladas de manera objetiva y, en la medida de lo posible, estar ilustradas por hechos concretos.

5. Apreciación de los Competencias:

Competencia	Definición	Nivel Alcanzado			
		A	B	C	D
1. Iniciativa-Autonomía	Capacidad de anticiparse a situaciones y resultados, generando acciones que agreguen valor. Proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto. Tomar el control de su conducta sin esperar a consultar todo a la jerarquía.				
2. Capacidad de aprendizaje	Capacidad de asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. Modificar esquemas conceptuales e incorporar nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.				
3. Adaptabilidad-Flexibilidad	Disposición a cambiar de enfoque, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes para alcanzar determinados objetivos. Versatilidad del comportamiento frente a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.				
4. Trabajo en equipo	Habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés personal. Facilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.				
5. Habilidad Analítica	Capacidad para realizar un análisis lógico, identificar los problemas y prioridades, buscar y coordinar los datos relevantes. Asociada a la forma de organizar cognitivamente el trabajo, distribuir tareas y administrar recursos para el logro de objetivos.				
6. Específica del puesto					
7. Específica del puesto					
8. Específica del puesto					

6. Comentarios JU
Comentarios Tutor
Comentarios JP
7. Firmas

	Nombre y Apellidos	Fecha	Firma
JP			
Tutor			
JU			

SEGUIMIENTO ED

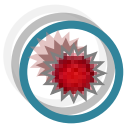
Apellido y Nombre JP:		Puesto JP:	
Jerarquía:	Tutor:	Fecha Inicio:	Fecha Fin:

1. Seguimiento del Plan

Nro. de Reunión	Fecha	Comentarios
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12 Evaluación Final		

2. Firmas

	Nombre y Apellidos	Fecha	Firma
JP			
Tutor			
RFI			



Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG.

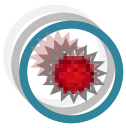
El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés).

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Costamagna Agustina
E-mail:	aguscostamgna@gmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan de Formación para Jóvenes Profesionales
Título del TFG en inglés	Training Plan for Young Professionals
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PAP
Integrantes de la CAE	Rosso, Verónica- Miotti, Ana
Fecha de último coloquio con la CAE	07 de Noviembre de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Copia del TFG Resumen y Abstract Contenido descriptivo del TFG Formato PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

Autorización de Publicación electrónica: Inmediata

- Si, inmediatamente**
- Si, después de 12 meses**
- No autorizo**

Agustina Costamagna

Firma del alumno