



Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Graduación

¿Qué puede garantizar la permanencia y productividad de un empleado en la empresa?

Implementación de un Proceso de selección de personal para una empresa metalúrgica de la ciudad de Córdoba.

Bonfigli Erika Vanesa

-2009-



INDICE

- **Introducción**.....3
- **Fundamentación**.....6
- **Problema de Investigación**.....11
- **Marco teórico**.....13
 - 1. El Rol del Psicólogo Organizacional sus modalidades de Intervención.....14
 - 2. Los sistemas organizacionales.....18
 - 3. Estilos de Liderazgo.....23
 - 4. La Selección de Personal.....25
 - 5. Procesos y Técnicas de Selección..... 27
 - 5.1 Entrevista de Selección.....28
 - 5.2 Entrevista Laboral y Psicodiagnóstica.....31
 - 5.3 Pruebas de Conocimiento o Capacidad.....32
 - 5.4 Pruebas Psicométricas: Toulouse..... 33
 - 5.5 Pruebas de Personalidad: Test de la persona bajo la lluvia MIPS.....35
 - 6. El concepto de éxito en la Selección.....38
- **Investigación diagnóstica**
 - 1. Presentación de la institución.....40
 - 2. Proceso metodológico.....56
- **Resultado Diagnóstico**.....59
- **Proyecto de Aplicación Profesional**.....73
- **Cronograma de actividades**.....96



Bonfigli Erika Vanesa

● Entrevista de Seguimiento del Proceso	102
● Anexo	103
1. Entrevista abierta con Jefe de Producción para Diagnóstico Organizacional.....	104
2. Entrevista abierta con personal de Asesores Industriales.....	105
3. Entrevista Semi-estructurada con Jefe de Producción.....	106
4. Entrevista Estructurada realizada a los Empleados de la planta.....	109
5. Nómina de empleados de la empresa “Grupo Amper S.A.”.....	131
6. Planilla de Salarios según Convenio UOMRA.....	138
7. Cuestionario para el Análisis de Puestos	140
8. Datos de identificación del puesto para manual.....	145
9. Preguntas mas empleadas en la entrevista de Selección.....	148
Entrevista Psicodiagnóstica de la consultora AS RR. HH.....	149
Formato de entrevista laboral para grupo Amper SA.	152
10. Test de Personalidad MIPS.....	154
11. Técnica Psicométrica de Toulouse y Piéron.....	160
● Bibliografía	162



20-000000-2

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de una intervención que se realizó en la empresa metalúrgica “Grupo Amper S.A.”, ubicada en Defensa N° 589 Barrio Mirizzi, ciudad de Córdoba.

En el primer contacto con el gerente de esta empresa, manifestó que tenía un problema que requería de una urgente solución; el mismo se trataba de una alta rotación de personal y desvinculaciones casi permanentes que se suceden en la planta. Razón por la cual se decidió la realización de un Proceso Diagnóstico para obtener mayor información sobre la empresa, sus procedimientos, el ambiente de trabajo, políticas organizacionales y todo aquello que permita detectar los motivos que pudieran desencadenar este problema.

En las páginas siguientes se podrá encontrar la fundamentación a este Proyecto de Aplicación Profesional teniendo como respaldo un amplio marco referencial que permite echar luz ante cualquier interrogante metodológico, procedimental o profesional ya que se recogieron las aportaciones de autores como Rodrigues, Marta Alles, Ansorena Cao, Peter Block, Selvini Palazzolli, Schein, Levinson, entre otros.

Es sabido que para iniciar cualquier proceso de intervención lo primero que debemos hacer es captar toda aquella información que nos permita conocer la institución tanto en sus aspectos formales como informales; que faciliten un diagnóstico más asertivo. Estos datos podrá hallarlos en la presentación de la institución y podrán brindarle al lector un panorama más amplio del tipo de empresa con la que se trabajó.

Examinando esta información, se tejieron varias hipótesis buscando dar respuesta al problema planteado y se comenzó a indagar en ellas através de entrevistas realizadas al gerente, supervisores y personal de la planta.

Las hipótesis con las cuales se inició este período diagnóstico fueron las siguientes:

1. Posible desmotivación de los empleados por bajos sueldos,
2. Falta de adaptación a la cultura y políticas de la empresa,
3. Mala relación con compañeros, supervisores o gerente,
4. Disconformidad por el sistema de rotación de puestos,
5. Ineficiente Proceso de Selección, que impide encontrar al personal idóneo para cada puesto y

6. Estilo de liderazgo.

Se analizó la información ligada a Contrataciones y Despidos para tener conocimiento de los porcentajes que manejaba la empresa, información sobre las Solicitudes de Coberturas de Vacantes y la forma en la que los postulantes llegaban a la Organización. Se indagó también sobre la cultura de la Empresa en cuanto a costumbres, gustos y preferencias del dueño y gerente, buscando conocer el tipo de Liderazgo que imperaba en la planta, y las relaciones que se establecían entre los trabajadores de la misma. Cómo se encontraban los trabajadores en relación a sus sueldos; interesando también la forma de hacer la Selección, Entrevistas y Procesos de Inducción.

En base al resultado Diagnóstico (que el lector podrá encontrar a partir de la pág. 58) se resolvió establecer como punto de partida la realización de un Manual de Puestos para un correcto pedido de Cobertura de Vacantes y saber concretamente todos los requerimientos que debe tener quien aspire a cubrir un puesto en esa empresa.

Como segundo paso modificar el Sistema de Selección imperante hasta el momento, incorporando Técnicas Psicológicas para indagar en un candidato, aspectos de su personalidad (entrevista Psicodiagnósticas, Test de la persona bajo la lluvia y MIPS), un Psicotécnico (TP de Toulouse y Piéron) para medir su grado de concentración y resistencia a la monotonía, ya que los puestos requieren esas dos capacidades; y como ultima etapa de la Selección, un informe final de evaluación de candidatos.

Todas estas actividades fueron detalladas en un Cronograma de Actividades con horarios, días, acciones a realizar, lugar donde se llevaran a cabo cada una de ellas, y materiales necesarios. Toda esta información podrá encontrarse a partir de la pág. 95 de este trabajo.

Finalmente encontrará la Entrevista de Seguimiento sobre los resultados del proceso, la cual se utilizará para conocer los cambios que se efectuarían gracias a la intervención profesional en la planta y la/s posible/s modificaciones que pueda requerir en el futuro este sistema.

Estos serán los primeros pasos de intervención para fomentar cambios y mejoras en el área de Recursos Humanos. Quedarán pendientes las recomendaciones al gerente sobre la forma de hacer las entrevistas laborales y la instauración de un proceso de inducción, entre muchos otros temas que requieren de intervención profesional pero, para la resolución de este problema puntual que hoy plantea el gerente de la Empresa, es un buen



Bonfigli Erika Vanesa

comienzo, fomentar cambios desde la parte más elemental y valiosa que cualquier Empresa posee: los recursos humanos.

NO-CORPORACIÓN

FUNDAMENTACIÓN

Para fundamentar esta Tesis se acudió a diversas doctrinas entre ellas la siguiente:

“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, mediante la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Edgar Schein pág. 14, 1999).

Como el mismo autor afirma, *“la organización es un plan de actividades humanas que no comienza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente mayor problema humano es como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos (enseñarles como funcionar en la organización), y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficacia”*. (Edgar Schein pág. 19, 1999).

Al respecto se estima que la asignación de personas a cargos y la utilización eficiente del recurso humano se pueden lograr con dos estrategias. Una de ellas identificada como la Psicología de Personal, hace énfasis en seleccionar la persona para el cargo. El cargo es una constante mientras que la persona es una variable. La otra estrategia identificada como Psicología Industrial, hace énfasis en rediseñar el cargo y su medio físico de forma tal que se adecuen a las capacidades y limitaciones de la persona.

La idea de esta Tesis es poder mantener las dos perspectivas - las del individuo que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización y las del administrador, que quiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de la organización.

Por otra parte, debemos considerar que en toda organización siempre hay una interacción psicológica entre empleado y empleador basada en la reciprocidad. La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. (Harry Levinson, 2007). La Empresa espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La empresa refuerza sus expectativas mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Davis y Newstrom (1991) denominan a esto “Contrato Psicológico”.

Todo contrato presenta dos partes fundamentales:

- 1- El contrato formal y escrito. Acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etc.
- 2- El contrato psicológico. Expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

El contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre. Es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes.

No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que quieren y lo que necesitan. El esclarecimiento de los contratos, tanto en las relaciones interpersonales como intrapersonales, es importante para una efectiva vivencia interpersonal. Es esencial, tanto para la organización como para el individuo, que las partes exploren los dos aspectos del contrato y no solamente lo formal. Este punto también será considerado de importancia debido a que, si estos puntos pueden esclarecerse antes de cualquier contrato formal, se estará garantizando una mejor convivencia entre las partes, ambos sabrán como actuar y desempeñar respectivamente sus roles teniendo en cuenta ambas expectativas, la del empleado y la del empleador.

Con respecto a las expectativas, se sabe que un empleado ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción personal sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la empresa, si le es posible. Por este motivo, es muy importante conocer con que expectativas llega un postulante a presentarse como candidato para cubrir un puesto. Este componente, inherente a todo ser humano, puede debelarse en la Entrevista Laboral y Psicodiagnóstica y es uno de los puntos centrales para saber si dicho candidato, podrá adaptarse a las exigencias de la empresa y podrá obtener los beneficios que considere pertinentes para su desempeño en la organización.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la empresa. En realidad, cada parte realiza inversiones a la espera de que la otra parte le proporcione los retornos deseados. Fundamentalmente es un problema de comunicación y negociación: cada parte debe comunicar con claridad a la otra qué pretende y que puede invertir y cuánto pretende obtener de retorno.

Por todo lo dicho anteriormente se considerará a lo largo de este proyecto los componentes que puedan llegar a sumar elementos para dilucidar y fomentar el establecimiento del contrato psicológico entre las partes.

Considerando que “Las organizaciones son sistemas sociales complejos y la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social.(Edgar Schein-1999), el Psicólogo Organizacional, se encarga de todas aquellas cuestiones ligadas al sistema social de la organización como un todo, abarcando aquellas demandas vinculadas al sistema de reclutamiento, evaluación y selección, entrenamiento, análisis de puestos, incentivos, condiciones de trabajo, o problemas de comunicación y negociación en respuesta a estímulos internos y externos.

Además, como toda organización esta inmersa en un contexto social, dinámico y cambiante, los Psicólogos Organizacionales tratan de colaborar con las empresas para que puedan adaptarse a esos cambios inminentes que obligan a modificar los procedimientos, comportamientos y hasta costumbres con los cuales una organización en un momento se formó y que hoy ya no les funciona o les genera dificultades.

Para diagnosticar por qué pasa lo que pasa en una organización, no solo basta la información que nos brinda la empresa, a través de gerente, supervisores, operarios, clientes de la empresa, etc., sino también la mirada del Psicólogo Organizacional que es el elemento clave que podemos brindar, para la solución de aquellos conflictos que implican la interacción entre individuos en el seno de una organización.

Sin embargo, cuando el gerente de una compañía requiere nuestros servicios como consultor, diagnosticador o psicólogo organizacional, es difícil asegurarle que nuestro trabajo, será una garantía de éxito al cien por cien. Ya que, como todo trabajo que implica un cambio en una organización, genera una gran movilización, resistencias, lucha de poderes, (aunque sean implícitas), y ansiedades, pero implica también poder contar con la predisposición a colaborar y ser parte del proyecto, de la cúpula directiva y otros miembros de la empresa. Este es uno de los aspectos más difíciles de lograr debido a que en la mayoría de los casos las empresas dejan todo el trabajo al agente externo (consultor, diagnosticador o Psicólogo Organizacional) y solo esperan buenos resultados.



Como Peter Block (1981/1999) afirma en su libro: *Consultoría sin Fisuras*, el éxito de una buena intervención esta dada por el trabajo conjunto (50 y 50) del Consultor y de la Empresa.

Basándonos en los consejos de este autor, antes de realizar alguna acción, se debe acordar una especie de Contrato el cual implica un mutuo acuerdo de colaboración con los integrantes de la planta (gerente y supervisores) para contar con ellos durante todo el Proceso Diagnóstico, ya que la información que ellos puedan brindarnos, es de suma utilidad para conocer a la empresa, sobre todo cuando uno es un agente externo a la misma.

Este contrato también definiría cual será el rol del Psicólogo Organizacional en este proceso de cambio para la empresa. Rol que se fija bajo el nombre de Consultor o Asesor y que implica poder ayudar a la empresa a resolver un problema interviniendo y colaborando desde adentro y desde afuera de la compañía (intervención intra/ extra tópica). Desde afuera como Diagnosticador y Asesor para brindar una posible solución al problema planteado y desde adentro como Interventor una vez que el proyecto se ponga en marcha.

A modo de conclusión, se puede decir que las bases sobre las cuales se fundamenta este proyecto son : el trabajo en equipo entre Consultor y Empresa para diagnosticar y dar solución al problema planteado, teniendo en consideración la mirada profesional del Psicólogo que no deja de tener en cuenta los aspectos implícitos y explícitos de los contratos entre las partes como elemento fundamental para aclarar las expectativas de los personajes involucrados en toda Organización analizada, en este caso empleado-empleador, y el rol del Psicólogo como colaborador interno- externo de la empresa que solicita su servicio de asesoramiento profesional., a fin de lograr la adaptación y el desarrollo laboral armónico y duradero del personal satisfaciendo tanto sus expectativas, dentro de la metalúrgica "Grupo Amper. S.A.", como del grupo empresarial.



20-07-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98-99-100

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el proceso de Selección de Personal para la organización “Grupo Amper SA”, incluyendo Entrevistas Psicodiagnósticas, Técnicas Psicométricas y Test de Personalidad, para poder encontrar los candidatos más idóneos a cada puesto y lograr disminuir la tasa de despidos o renuncias por inadecuaciones a los puestos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico general de la situación organizacional en cuanto a relaciones humanas, adaptación y desarrollo, estilo de liderazgo y manejo de personal, dentro de la empresa metalúrgica.
- Detectar variables por las cuales los empleados renuncian o son desvinculados de la empresa en períodos breves.
- Confeccionar un Manual de Puestos como herramienta fundamental para conocer las características de debe poseer cada candidato para cubrir el puesto vacante.



CONFORMACIÓN



MARCO TEÓRICO

1. Rol del Psicólogo Organizacional

El rol del psicólogo en las organizaciones esta delimitado por el tipo de intervención que en ellas realiza, su grado de participación y compromiso y el grado de participación y compromiso del cliente que pide su colaboración, esto también definirá el tipo de contrato o acuerdo que entre Psicólogo y Organización se establezca.. Por lo tanto para poder definirlo es necesario delimitar su campo y forma de intervención.

Como sostiene Selvini Palazzolli en su libro *“Psicología de las organizaciones”* (1986) el Psicólogo Organizacional tiene en su poder dos modalidades esenciales de intervención dentro de una organización. La primera a la que se puede llamar *“relacional”*, señala como campo principal de intervención del psicólogo los problemas relacionales existentes en y entre los distintos subsistemas de los cuales compone la organización y entre esta última y los usuarios. A la luz de esta perspectiva, el psicólogo deberá concebir y elegir los métodos más adecuados para resolver o disminuir los conflictos atinentes a la definición de la relación entre las diferentes partes. Estos conflictos aunque no es usual que provoquen verdaderas sintomatologías en el contexto organizativo bloquean, no obstante – en el sector en el cual llegan a ser centrales- los procesos decisorios del grupo y por lo tanto, reducen drásticamente la productividad de esos sectores hasta determinar a menudo, la parálisis operativa.

La segunda modalidad de intervención que la autora denomina *“Técnico-Asesora”* prevé una operatividad del psicólogo totalmente centrada en los contenidos. En otros términos, el profesional deberá transmitir sus conocimientos específicos a la organización, o mejor aún, a los subsistemas que allí se lo soliciten, acordando con estos las iniciativas que se consideran oportunas. Como es natural, los conocimientos del profesional pueden abarcar distintos campos que van desde la psicología industrial a la escolar o clínica, pero son sustancialmente idénticas las modalidades con las cuales el psicólogo utiliza esos conocimientos en esta perspectiva, en su relación con la institución.

Sin embargo, cabe aclarar que la oposición entre estas dos modalidades es más formal que sustancial. De hecho, toda comunicación sobre los contenidos conlleva también un aspecto de relación, del mismo modo, toda iniciativa, aun cuando esté centrada en los contenidos trata, al mismo tiempo, de las relaciones. Selvini Palazzolli (1986) recomienda que el psicólogo, al insertarse en una organización, deberá orientar su plan preferentemente hacia iniciativas

centradas en contenidos específicos, aunque es más que sabido que con un plan de estas características, dicho profesional no se cierra en absoluto la posibilidad de intervenir en las relaciones. Es más, coloca este modo de operatividad en un nivel implícito, analógico, que por naturaleza es el más eficaz.

Esta segunda modalidad de intervención es también la que plantea Peter Block (1981) en su libro *“Consultoría sin Fisuras”* donde define una intervención como cualquier acción de consultoría que se tome en un sistema del cual no se forma parte. El llama Asesor o Consultor a una persona que esta en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica. También afirma que cada asesoramiento se desarrolla en cinco fases consecutivas:

1. **Acceso y Contrato.** Comprende tanto concertar la primera reunión como explorar cuál es el problema, saber si el consultor es la persona indicada para trabajar en este asunto, cuáles son las expectativas del cliente, cuáles las del consultor y cómo empezar.
2. **Reunión de Datos y Evaluación.** Se debe saber ¿Quién será el comprometido en la definición del problema?, ¿Qué métodos serán usados?, ¿ qué clase de datos debe reunirse y ¿Cuánto tiempo llevará hacerlo?
3. **Información y decisión de Actuar.** Esta fase es la que muchos denominan planificación: incluye establecer las metas finales del proyecto y seleccionar las mejores medidas de acción o intervenciones.
4. **Puesta en práctica.** Implica la ejecución de lo programado. Puede ser llevada a cabo enteramente por la Organización o con la colaboración del Psicólogo Organizacional o Consultor.
5. **Aplicación, reciclaje o terminación.** Es una evaluación del acontecimiento principal.

Este autor plantea que *“la meta del consultor es solucionar los problemas de manera tal que permanezcan resueltos. Es decir, el consultor establece una relación de asistencia a ampliar el nivel de competencias de los managers para que puedan elaborar y llevar a la práctica planes de acción que harán que los sistemas sean más eficaces. La próxima vez, el manager poseerá las habilidades para solucionar el problema”*. (Peter Block, 1981, Pág. 38)

Este es el objetivo de este trabajo de tesis: brindar las herramientas que puedan enmendar el problema planteado por la empresa para que, de surgir una nueva vacante, el manager o gerente, sepa como solucionarlo eficazmente.

Horacio Maldonado (2001) en sus escritos sobre psicología y educación, plantea tres modalidades de intervención del Psicólogo que, si bien fueron enfocadas desde el ámbito educacional, hoy son traídas a colación por su factible aplicación al ámbito laboral y particularmente a este trabajo final de graduación ya que estas formas de intervención van definiendo el quehacer del psicólogo en la organización, desde qué enfoque o bajo qué mirada podría colaborar con la organización en la resolución de sus problemas.

La modalidad Intratópica, hace referencia a una intervención con un equipo de trabajo constituido en la misma organización, con un reconocimiento en el organigrama y por lo general, depende de la dirección. Es lo que en una empresa llamaríamos Área de Recursos Humanos, y son quienes viven el problema desde adentro, conocen sus orígenes y posibles desenlaces, contienen una información mas informal pero directa de lo que esta pasando en la empresa.

La modalidad extratópica es aquel tipo de intervención que se desarrolla en sedes más o menos distantes de la organización. Serían en nuestro medio las Consultoras Externas, quienes ven a la Organización como un cliente al cual deben ayudar a resolver sus problemas, contando muchas veces con poca información sobre lo que esta sucediendo en dicha Organización..

La modalidad Intra/Extratópica, es una modalidad que trabaja indistintamente y según las necesidades dentro y o fuera de la organización. En este sentido, un Psicólogo Organizacional que sea contratado para solucionar un problema en una empresa, es un agente externo, que posee total autonomía e independencia operativa para trabajar con la información que le otorguen, pero al mismo tiempo, esta trabajando para y con la empresa, lo que implica estar dentro de ella e influir en ella, sobre todo en este proyecto de aplicación que conlleva un fuerte trabajo dentro de la empresa para establecer nuevas modalidades de trabajo en cuanto a selección y manejo de personal.

La modalidad de intervención forma parte de la estrategia básica del psicólogo y se define cuando se delimita el proyecto de acción.

Otros elementos útiles a la hora de realizar cualquier tipo de intervención, es la definición del tipo de análisis que se hará en la institución. Etkin y Schvarstein (1992/1995) nos plantea pares de conceptos polares como formas de abordaje de la realidad que se concretan en la aplicación de estos distintos pares de conceptos. La característica de estos pares polares es la complementariedad y alternancia de su presencia en la descripción del mismo

fenómeno. Son complementarios por que cada polo es necesario para explicar el otro. La alternancia, a su vez, no implica eliminar de la observación el polo opuesto, por que es imposible la percepción consiente y simultanea de ambos.

Estos son los pares polares que se pueden utilizar en el momento de la percepción – descripción de la empresa y que servirán para el diagnóstico posterior.

a) Explicito- implícito. *“Distingue entre los elementos que se exteriorizan, respecto de aquellos que deben deducirse o inferirse con el razonamiento o la reflexión”.* Etkin y Schvarstein (1992/1995) Pág. 258.

En toda investigación diagnóstica hacemos hincapié en este tipo de mirada que nos permite ver ambas partes del discurso de cualquier persona. Es sumamente importante ya que, muchas veces es más relevante para entender lo que pasa, lo que se deja ver en el análisis del discurso que el discurso mismo en sí. Sobre todo cuando se quiere encasillar el problema bajo un solo fundamento, que es la forma de reacción más común de reaccionar, cuando hablamos con quien ha pedido nuestros servicios.

b) Conocido - desconocido, *“Distingue entre los factores de la situación cuya naturaleza ha sido objeto de estudios o descripciones previas, respecto de los hechos que deben investigarse por carecerse de antecedentes sobre su significación”.* Ídem

En este proyecto se apunta precisamente a aquellos aspectos desconocidos o no tratados con anterioridad con el objetivo de fomentar nuevas maneras de trabajo, la utilización de herramientas hasta ahora desconocidas por la empresa y sobre todo, buscando intervenir sobre aquellos componentes que por el momento no habían sido tenidos en cuenta por la compañía.

c) Contradictorio - complementario, *“Ubica en la crisis los elementos que la constituyen y están en relación de oposición, distinguiéndolos de las variables que son de carácter aditivo”.* Ídem

Lo que se busca a través del Diagnóstico es precisamente determinar todos los aspectos que se hallan ligados al problema planteado y aquellos que contradigan la forma de trabajo de la planta y generen mayores inconvenientes. Existen siempre problemas por contradicción y problemas que se unen a otros generando uno mayor, esto es lo que se intenta distinguir, desde esta perspectiva analítica.

d) Mediato - inmediato, *“Se refiere al conocimiento que deriva de las sensaciones, la intuición o las primeras impresiones, para distinguirlo del conocimiento que resulta de una cadena de observaciones, razonamientos y consultas”.* Ídem

Como profesionales de la psicología, nos manejamos con ambos tipos de información, recabando datos de todas las formas posibles para cotejar nuestras hipótesis e intuiciones, por lo que ambas formas de análisis son de gran utilidad y están presentes siempre en todo proceso diagnóstico.

e) Incluido – incluyente, *“Según que el observador fije su atención en la crisis como componente de un conflicto mayor o bien sobre los efectos que esta situación pueda tener sobre sus propios elementos”*. Ídem.

Para poder entender el conflicto que se plantea en esta empresa es pertinente considerarlo desde las dos perspectivas ya que si bien se entiende que el problema que plantea la metalúrgica, es parte de una situación general y mucho más compleja, hay que empezar interviniendo desde los pequeños aspectos de la misma para poder así encaminar la solución.

f) Funcional – Disfuncional, *“Destaca si es o no positiva la relación entre las consecuencias del cambio y los propósitos más amplios atribuidos al marco en el cual la situación de cambio es analizada”*. Ídem.

Dentro del análisis también se tendrá en cuenta las finalidades y los propósitos de los cambios que pueden llegar a producirse bajo los efectos de una intervención. Se fundamentará los motivos de las nuevas ideas y su relación con la posible solución del problema.

Como éstos, los autores plantean más pares de conceptos polares, pero a los fines de este trabajo, para nuestro análisis de la institución, utilizaremos los que hemos mencionado por creerlos pertinentes y adecuados para este tipo de institución y de proyecto. .

2. Los Sistemas organizacionales

Todo Sistema Organizacional es productivo, en el sentido más amplio del término. Para una organización industrial los procesos fundamentales que permiten conseguir sus objetivos son:

1. Proceso de Producción o Transformación de materiales
2. Proceso de Comercialización de sus productos y servicios
3. Proceso de Investigación y Desarrollo de nuevos productos y servicios
4. Proceso de Financiamiento
5. Proceso de Desarrollo de la Organización
6. Proceso de Desarrollo del Personal que integra la Empresa.

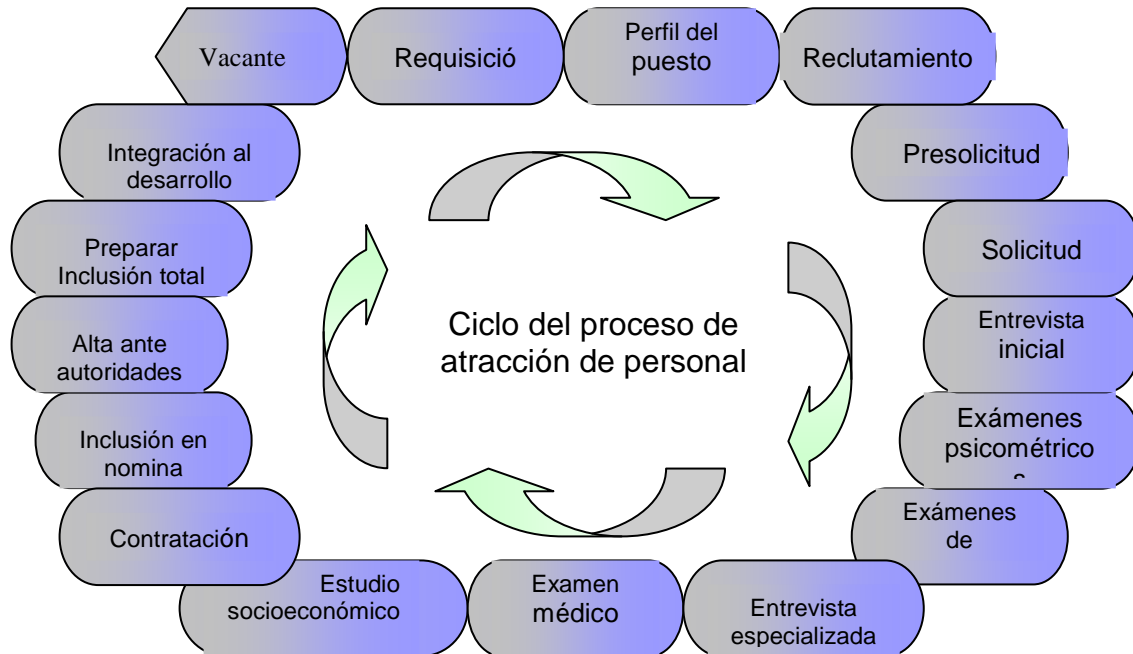
Para la Psicología de las Organizaciones los dos últimos son esencialmente relevantes.

El proceso del desarrollo del personal esta constituido por dos subprocesos:

- A) **Atracción de personal** para que llegue a formar parte de la institución

B) Retención y perfeccionamiento

Según Zepeda (1987), el subproceso de **atracción de personal** esta constituido por los siguientes procedimientos o ciclos de trabajo:



1. La vacante constituye el disparador del subproceso. Desde el punto de vista de la Psicología Organizacional las vacantes son una buena oportunidad para repensar y en su caso, confirmar o redefinir las características que se esperan de las personas que ocuparan el puesto. En este sentido, cada vacante es una oportunidad de revisión.

2. La Requisición de Personal

Es el documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área solicita que la plaza que no esta ocupada, sea autorizada y cubierta.

3. El Perfil del puesto

Se elabora generalmente antes del pedido de cobertura de una vacante y suele revisarse cada vez que hay que cubrir un puesto. El perfil debe contener información sobre las funciones que se deben desempeñar en ese puesto, los resultados que se deben generar, las condiciones de trabajo, la evaluación del mismo, aspectos formales como nombre, ubicación en escala salarial, área dentro de la planta, etc. Esta información es la que se utiliza como base para identificar las características que se esperan de los candidatos.

La mejor manera de crear los perfiles es a partir del análisis detallado de los procesos y procedimientos de trabajo; esto es, de contar con las descripciones por escrito de lo que se espera que realice la persona en su actividad cotidiana, periódica y eventual, del tipo de problemas que debe enfrentar y los objetivos que se espera que logre, así como del estilo, los valores y las políticas organizacionales que le son inherentes.

Toda esta información se haya condensada en lo que se denomina Manual de Puestos.

4. El reclutamiento

Implica hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto vacante. Debería ser considerado como una preselección ya que al acudir a nuestras fuentes para obtener la información del perfil de un puesto, ya estamos haciendo una especie de filtro para que solo lleguen a la organización los postulantes más idóneos para el puesto.

En el proceso de reclutamiento se distinguen dos componentes:

Las fuentes: los proveedores de personal calificado

Los medios: implica la manera de acercarse a los proveedores para hacerles saber las necesidades que tiene la empresa.

Las fuentes pueden ser internas o externas a la Organización.

Las internas pueden ser los propios empleados, deseosos de ocupar otra posición que les agregue nuevos aprendizajes, mejores sueldos, actividades más desafiantes, etc. Este no sería el caso de la compañía con la cual estamos trabajando ya que en la misma el puesto es, en casi todas las oportunidades el mismo "operario" el cual debe realizar la tarea mas elemental de la planta y desde ahí, van rotando puestos y ascendiendo en categorías, pero el puesto a cubrir es siempre el mas básico, desde allí empiezan cada una de las personas que se incorpora a la metalúrgica, por lo cual, un empleado que ya paso por esta puesto no quiere volver ya que se supone ha ascendido en sus posición en la planta.

Otra fuente interna son los familiares, amigos o conocidos de los empleados que están en la Organización.

Las fuentes externas son: la bolsa de trabajo que manejan instituciones gubernamentales, empresariales y privadas, incluso en Internet, los grupos de intercambio entre empresas, las universidades e instituciones de enseñanza técnica, superior, las empresas especializadas en el ramo, incluidos los llamados head hunters, y la sociedad en general. Para acercarnos a dichas fuentes se pueden emplear los siguientes medios: anuncios en la sección especializadas de los diarios, anuncios en los medios

electrónicos, peticiones directas a las empresas proveedoras de personal, etc.

Un buen reclutamiento se realiza enviando a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con el propósito de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto.

5. La presolicitud

Es una planilla de datos que los candidatos deben llenar una vez que acuden al lugar donde se hace la Preselección. Estas presolicitudes son revisadas por el seleccionador quien en pocos minutos puede descartar a aquellos que no cumplen con lo que anunciada el perfil en el medio de reclutamiento. Y así en caso de determinar que no es la persona deseada, simplemente se agradece su tiempo y participación.

6. La solicitud

El candidato debe llenar la solicitud solamente después de que hayamos comprobado que posee las características generales del perfil que se requiere para un puesto determinado. La solicitud nos servirá de guía para la entrevista que vallamos a realizar.

7. La entrevista inicial

Su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente con lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que él tiene acerca de sus empleos en anteriores, etcétera. Se suele aprovechar también esta charla para conocer los valores e intereses de la persona a fin de identificar si éstos son congruentes con la cultura de la organización.

7. Los exámenes psicométricos

Apuntan a una evaluación más objetiva sobre las capacidades de un candidato para un puesto de trabajo. Son sólidos elementos de evaluación, que ponen al sujeto en situaciones que llevan a comprobar su eficacia o no, para la realización de tareas laborales.

8. Exámenes de aptitudes

Se realizan como un complemento de los Psicométricos y tienen por objetivo verificar si el candidato posee realmente alguna aptitud específica que sea indispensable para el desempeño correcto del puesto.

9. La entrevista especializada

Que podría realizarse antes o después de los exámenes de aptitudes, se enfocan en preguntas relacionadas al comportamiento real del candidato en puestos anteriores, centrándose en cuatro aspectos fundamentales: cómo se desempeñó en determinado trabajo, cuándo fue la última vez que lo realizó, con qué frecuencia lo llevó a cabo y cuál fue su papel específico en cada acción.

10. El examen médico

Conste de una serie de estudios clínicos que se le hacen al candidato seleccionado para conocer el estado general de salud del mismo y especialmente se puntualiza aquellas áreas del cuerpo que más estén comprometidas con las tareas que debe desempeñar en el puesto a cubrir.

11. El estudio socioeconómico

Consiste en una indagación sobre las referencias personales del candidato y de su domicilio; se comprueba que posea los comprobantes de estudios que manifiesta haber realizado, así como también se acude a cada institución donde prestó sus servicios anteriormente.

12. Los pasos posteriores

Contratación, inclusión en la nómina, alta ante autoridades y preparar la vinculación total, si bien forman parte del Proceso de Selección, son cuestiones legales y culturales propias de la empresa, corresponde a las políticas de la compañía, y solo los integrantes de la misma pueden responder por ellas.

13. La integración al desarrollo

Es lo que Charles M. Cadwell (1998) denomina "*proceso de inducción*" es un proceso mediante el cual se prepara el nuevo empleado, para el ingreso a su nuevo lugar de trabajo. Este proceso comienza en la entrevista laboral donde ya se van dando a conocer algunas de las características de la empresa a la cual pretende ingresar el candidato.

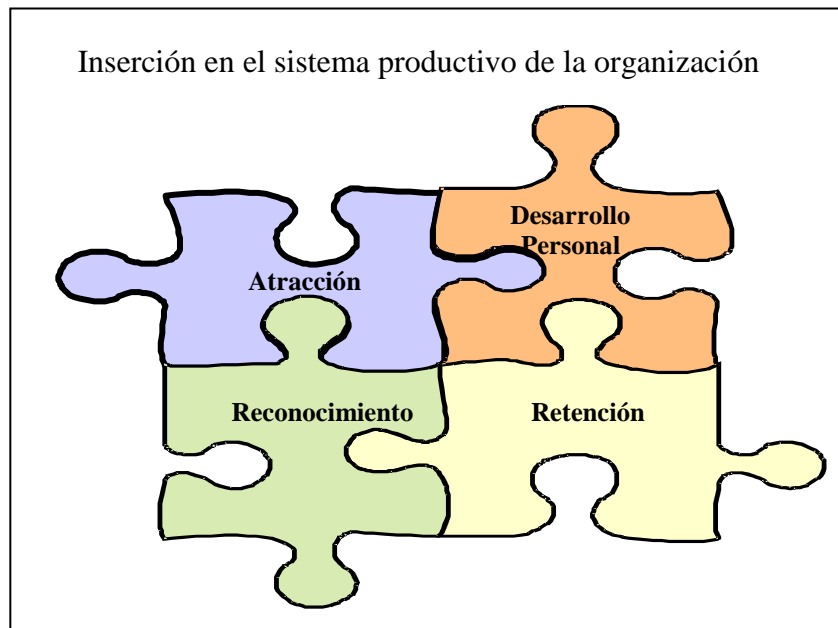
Cuando se da adecuadamente este proceso, a largo plazo, ahorra tiempo y dinero a la Organización ya que el sistema da como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera del nuevo empleado.

La meta de la Inducción es capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado, manteniéndolo vivo una vez que el trabajo empieza. Cuando la Inducción es eficaz, el nuevo integrante de la compañía será de valioso provecho para la Organización.

B) **Retención y perfeccionamiento** implica cuatro elementos:

- 1) Desarrollo individual en cuanto a habilidades, conocimientos, actitudes, visión y posibilidades de cada una de las personas que la integran;
- 2) Reconocimiento de las aportaciones, los logros, los esfuerzos y los méritos de dichas personas;
- 3) Crecimiento considerado como la posibilidad de la persona de realizar siempre actividades retadoras, novedosas y gratificantes.
- 4) Sin dejar de tener en cuenta que este proceso de halla inmerso en un sistema productivo de la organización, por lo que interactúa sistemáticamente con todos y cada uno de los elementos restantes.

El Proceso de Desarrollo del Personal y subprocesos, forman un rompecabezas que une todas las partes del Sistema Organizacional del Personal.



3. Estilos de Liderazgo

Pero además de todos estos dispositivos que componen el proceso de inserción del personal, hay un elemento propio de la empresa que no se haya ligado directamente a la inserción pero si influye directamente a la hora de atraer a un candidato, esto es el estilo de liderazgo imperante en una organización determinada. Conociendo esta información, sabremos qué candidato podrá adaptarse con mayor rapidez y eficiencia al sistema productivo y en consecuencia, buscaremos a aquellos postulantes que concuerden con las cualidades que un subordinado debería poseer, según el estilo propio de liderazgo de su supervisor y de la empresa.

A continuación se desarrollan distintos conceptos de liderazgo en diferentes tipos de sistemas. Cuadro presentado por Edgar Schein (1994) Pág. 102.

Tipo organizacional básico				
		Coercitivo	Utilitario	Normativo
Forma básica de participación		Alienante	calculadora	Moral
Base de autoridad		No legitima control del premio y del castigo	Relacional-legal Autoridad por cargo	Carismática Autoridad racional basada en la especialidad
Términos o conceptos de líder		Rey o reina Emperador Dictador Tirano Autócrata Benevolente Jefe	Supervisor Gerente Ejecutivo Burócrata Representante Senador	Líder verdadero Mesías Salvador Empresario Gerente Ejecutivo
Actitud del subordinado		Dependencia Sumisión Resignación Enojo Resentimiento Dependencia mutua Lealtad Identificación con el líder Compromiso	Cautela Sospecha Independencia Preocupación por la equidad Autoprotección Desvinculación	Participación Compromiso Dedicación Alta motivación Sentido de propósitos compartidos Interdependencia
Dilema de liderazgo básico		Cómo asegurar objetivos adecuados y cómo convencer a otros de que lo son.	Cómo asegurar la participación.	Cómo mantener la participación. Cómo manejar la sucesión.

Una **organización coercitiva** depende solo de la habilidad del dictador o del autócrata para analizar correctamente lo que se necesita hacer y de su

habilidad para obtener de un grupo básicamente pasivo de subordinados, un nivel razonable de rendimiento gracias a la manipulación que se hace

del premio o del castigo. Si este tipo de líderes puede convencer a los miembros de una organización de que lo que se está haciendo es sólo por su bien, puede también lograr, altos niveles de motivación.

La situación es muy diferente en **sistemas utilitarios** cuyo supuesto básico es que la relación apropiada entre líder y subordinado debiera estar basada en principios racionales- legales. Sin embargo, lo único que uno puede esperar es equidad y tratamiento justo, por parte de la organización, de acuerdo a los términos del contrato.

En este tipo de sistema el subordinado tipo se caracteriza por ser cauteloso y sospechoso, por sentir la necesidad de buscar protección, del sindicato u otros, por su independencia y limitado compromiso con la organización. Cada líder, debe ingeniarse la forma de ganarse la confianza de los miembros de la empresa y superar así, su sospecha y su cautela.

El problema de liderazgo es menos grave en los **sistemas normativos**, donde la organización esta sólidamente constituida por causas y objetivos comunes y por un alto nivel de compromiso moral. La autoridad descansa en las cualidades personales del líder, en su carisma o en su especialización básica.

Con estas definiciones ya podemos detectar el estilo particular de grupo Amper y podemos pasar a la siguiente etapa.

4. Selección de Personal

La Selección de Personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la Selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada... de invitación. Chiavenato(1999,Pág. 238)

“Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación (periódicos, radio, avisos publicitarios, etc.), candidatos que cumplan los requisitos mínimos que la empresa solicita.”

“La tarea básica de la Selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.”
Ídem.

En síntesis, los objetivos específicos del Reclutamiento y de la Selección son proveer de la materia prima para la selección los candidatos y escoger y clasificar los postulantes más adecuados a las necesidades de la empresa, respectivamente



Bonfigli Erika Vanesa

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo

cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la Selección del Personal para ese cargo.

Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá -que dan cuenta en los requerimientos indispensables exigidos al aspirante- por el otro, tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la Selección configura un proceso de comparación y decisión.

“Tradicionalmente, la selección tenía que ver fundamentalmente con la evaluación y adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias de los puestos de trabajo; no obstante, en la actualidad se insiste, además, en adecuar las preferencias de los empleados a las características de los puestos de trabajo y de la organización” (Dolan 2003 pág. 45).

La Selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir la persona que lo desempeñará) que pueden obtenerse a través del **análisis y descripción del puesto**, y el perfil de los candidatos que se obtiene aplicando distintas **técnicas de selección**, para conocer sus características, sus condiciones personales para el desempeño del cargo y lo que el postulante puede ofrecer a la organización.

“Selección de Personal es, aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (a los que denominamos candidatos) que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.”(D. Ansorena Cao 1996, Pág. 19)

Para que la Selección de Personal que se efectúa en una organización tenga cierto grado de validez, es necesario que se apoye en algún criterio o estándar determinado, el cual se funda en las características del puesto vacante. Por tanto, el punto de partida es la obtención de información sobre el puesto a cubrir.

Efectuar la Selección de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

Bonfigli Erika Vanesa

- Contribuir a los objetivos finales de la Organización. Disponer con personal de altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la empresa al incorporar a personas, sea rentable, en función de los resultados esperados de ella.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que satisfagan tanto los intereses de la organización como de los individuos.

Recolección de información acerca del cargo

Para esta actividad Chiavenato (1999) nos propone cinco maneras de recolección de información:

1. **Descripción y análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante o factores de especificaciones) del cargo.
2. **Aplicación de la técnica de incidentes críticos:** los jefes directos deben anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo en cuestión, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Con esta actividad se busca detectar las conductas o comportamientos deseables y no deseables, esperables por parte del nuevo integrante.
3. **Requerimiento de personal:** verificación de los datos consignados en los requerimientos, a cargo del jefe inmediato. Es un formulario que debe llenar el jefe inmediato cuando hay un puesto que debe ser cubierto.
4. **Análisis del cargo en el mercado:** cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori.
5. **Hipótesis de trabajo:** en caso de que no pueda emplearse ninguna de las técnicas anteriores, debe recurrirse a ella. Se trata de una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

5. Proceso y Técnicas de Selección

- Entrevistas de selección: dirigidas (con formato preestablecido), o no dirigidas (sin derrotero o libres).



Bonfigli Erika Vanesa

- Pruebas de conocimientos o capacidad: generales (de cultura, de idiomas) o específicas (de cultura profesional y/o de conocimientos técnicos)
- Pruebas Psicométricas: de aptitudes (generales o específicas)

- Pruebas de Personalidad: expresivas (Psicodiagnóstico miocinético), Proyectivas (http, Hombre bajo la lluvia, TAT, Rorschach, etc.), inventarios (de intereses, motivación o frustración).
- Técnicas de Simulación: Psicodrama, dramatización (role-playing)

Es muy importante determinar el orden en el cual se deben emplear las distintas técnicas, ya que cada una de ellas imprime en el entrevistado un grado de ansiedad y preocupación diferente. Recordemos de estas técnicas se aplicaran a personas que están buscando trabajo, que necesitan el empleo, y por ello, “necesitan hacer todo bien”, una situación tan ansiogena como una entrevista laboral, no se puede aplicar de cualquier manera.

En este proyecto se comenzará con una entrevista netamente laboral, para conocer el perfil laboral del postulante; dicha entrevista sería realizada por la Consultora externa que siempre le provee personal a la empresa, o en caso de no requerir los servicios de dicha consultora, quien se encargaría de la entrevista laboral sería el supervisor directo del puesto a cubrir.

Luego se realizará la entrevista Psicodiagnóstica con el Psicólogo Organizacional, si es que el candidato coincide con el perfil que se busca para el puesto.

Si bien una entrevista psicodiagnóstica genera ansiedad, sobre todo en un ambiente como el de una metalúrgica, que como organización no esta familiarizada con un psicólogo, ni mucho menos los empleados, al haber pasado por una primera instancia de “filtro”, ya se sienten un poco mas confiados y pueden distenderse de las tensión que genera obtener un puesto de trabajo, y así la entrevista se generaría con un nivel mas bajo de apremio.

Como paso siguiente se aplicará la Prueba de Conocimientos o Habilidades. Se consideró este orden alternativo entre planta y oficina, entre trabajo y personalidad, entre hablar de trabajo y hablar de uno mismo, siempre buscando disminuir los niveles de ansiedad y tensión. Hay personas que se sienten más cómodas al estar demostrando lo que saben hacer, y otras que prefieren, hablar de ello. Considerando este patrón de comportamiento que varia de un sujeto a otro, se decidió implementar de forma alternada las técnicas antes mencionadas.

Finalmente las últimas dos técnicas le corresponden al Psicólogo Organizacional pero también apuntan hacia dos aspectos disímiles. Las

Bonfigli Erika Vanesa

Pruebas Psicométricas indagan capacidad de concentración y resistencia a la monotonía, elementos centrales en puestos de trabajo como los que se encuentran en cualquier empresa metalmeccánicas y, las Pruebas Psicológicas que permiten conocer a grandes rasgos, características de la personalidad de un postulante, que son de gran utilidad para saber si dicho candidato podrá adaptarse a la cultura de la organización, a sus costumbres y a sus jefes.

5.1. Entrevistas de Selección

La entrevista es la herramienta por excelencia de la Selección de Personal; es uno de los factores que mas influencia tiene en la decisión final respecto a la vinculación o no de un candidato al puesto.

Diane Arthur en su libro "*Selección efectiva de personal*" (1995) puntualiza que tópicos deben tenerse en cuenta antes de hacer una entrevista; entre ellos estar familiarizados con el perfil y con el individuo que se va a entrevistar. Es aconsejable que además acceder al Currículo Vitae, se esté informado sobre otros aspectos sobre él, por ejemplo si fue antes entrevistado por otras personas. La autora menciona los diferentes pasos que conforman una entrevista laboral:

1. Hacerle preguntas al solicitante sobre su educación y su historial de trabajo relacionados con la labor del cargo vacante.
2. Dar información sobre la vacante.
3. Exponer las ventajas que ofrece la compañía en cuanto a remuneración y posibilidades de progreso.
4. Permitirle al solicitante hacer preguntas.
5. Decirle que va a ocurrir después de la entrevista.

Muchos entrevistadores creen que lo mejor es empezar la entrevista suministrándole al candidato información sobre el cargo y la compañía antes de empezar a interrogarlo. Esto lo hacen por tres razones principales:

1. Si el entrevistador da esta información desde el principio, es menos probable que se le olvide algo.
2. Si espera hasta el final de la entrevista para hablar de estas cosas, es posible que no le alcance el tiempo.
3. Cuando el entrevistador habla más que el entrevistado al principio de la entrevista, el candidato siente más confianza.

Actuar de este modo tiene sus pros y contras; es posible que si le describimos al empleado ideal lo que estamos buscando condicione a nuestro interlocutor y éste nos describa aquello que queremos oír.

Bonfigli Erika Vanesa

De Ansorena Cao (1996) plantea un concepto interesante que denomina la entrevista focalizada, entendiendo por ella “una entrevista personal encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y el comportamiento de los candidatos”. Son sus objetivos:

- Recabar información inicial sobre el candidato.
- Explorar en alguna medida la trayectoria profesional y personal del candidato, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo.
- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio afectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- Aportar información sobre el puesto de trabajo, de modo que el candidato evalúe en profundidad su interés por él.
- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

Martha Alles (1998) sostiene que uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no de un candidato al puesto vacante y uno de los caminos es evaluar las competencias requeridas para la posición; para ello es fundamental bucear en la historia del candidato con preguntas tales como: ¿qué pasó?, ¿dónde?, ¿con quien?, ¿cuándo?, ¿cómo? Si se apunta a las tareas específicas: ¿cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran importantes esos resultados?

La misma autora clasifica las entrevistas de cuatro maneras, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas:

- Entrevista estandarizada por completo
- Entrevista estandarizada solo en cuanto a las preguntas
- Entrevista dirigida
- Entrevista no dirigida

Además de éstas existen otras formas de clasificación que los distintos autores utilizan para diferenciar los formatos de entrevistas como por ejemplo: abiertas, cerradas, mixtas, estructuradas o semiestructuradas.

Etapas de la entrevista de Selección

1. **Preparación** Debe incluir los siguientes aspectos:
 - Objetivos específicos de la entrevista: que se pretende con ella.
 - El tipo de entrevista
 - Lectura preliminar del Curriculum Vitae del candidato por entrevistar

Bonfigli Erika Vanesa

- Obtener la mayor cantidad de información sobre el candidato por entrevistar
- Mayor cantidad de información sobre el cargo a cubrir y las características esenciales exigidas por el cargo.

Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. **Ambiente** Para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos puede ser:

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No debe existir celos o temores ni presiones de tiempo ni coacciones o imposiciones.

3. **Desarrollo de la entrevista:** se deben tener en cuenta dos aspectos:

- Contenido de la entrevista. Constituye el aspecto material, es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.
- Comportamiento del candidato. Constituye el aspecto formal. Es la manera como reacciona ante una situación.

4. **Terminación de la entrevista** El entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que ha terminado la entrevista y proporcionar información sobre la siguiente actividad.

5.2. Diferencia entre Entrevista Laboral y Psicodiagnóstica

Entrevista Laboral

Apunta a los aspectos formales y concretos de un puesto de trabajo y a los elementos que un postulante posee para cubrir estos aspectos. Se indaga formación técnica o profesionalidad, experiencia, trayectoria laboral, conocimientos técnicos operativos.



Bonfigli Erika Vanesa

Por lo general este tipo de información esta incluida en el CV del candidato, pero es recomendable cotejar estos datos ya que muchas veces la información que se obtiene en una entrevista puede ser más veraz que la redactada en un curriculum.

Como se mencionó en párrafos anteriores, esta entrevista se llevaría a cabo por personal de Asesores Industriales o por el Supervisor directo del puesto a

cubrir, debido a que será la persona que mas conocimiento tiene del puesto y por tanto el más pertinente para etapa de preselección como ésta.

Entrevista Laboral Psicodiagnóstica

La diferencia entre una entrevista laboral realizada por un Supervisor y una entrevista Psicodiagnóstica realizada por un Psicólogo Organizacional, es considerable, ya que cada uno posee una mirada, un marco teórico, una concepción diferente desde la cual analiza la posibilidad de que un postulante pueda llegar a formar parte de la organización. Una mirada es endógena y netamente practica, la otra es exógena y apunta hacia aspectos que van mas allá del trabajo en si que debe realizar en el puesto vacante.

El Psicólogo Organizacional intenta el estudio y la utilización del comportamiento total del sujeto en todo el curso de la entrevista. No solo atiende a lo que el candidato dice con palabras, hay gestos, miradas, posturas, todo un lenguaje corporal que también nos dice, y nos dice mucho. El Psicólogo atiende, piensa y analiza cómo, por qué y de qué manera dice lo que dice una persona.

Bleger (1964) sostenía que el tipo de comunicación que se establece en una entrevista es altamente significativo de la personalidad del entrevistado, especialmente del carácter de sus relaciones interpersonales, es decir, de la modalidad para relacionarse con sus semejantes.

En una entrevista Psicodiagnóstica se ponen en juego, como en cualquier otra entrevista, resistencias, contradicciones, proyecciones, negaciones, transferencias, disociaciones, que son propias de la condición humana pero que en una situación como éstas donde se quiere investigar si un sujeto ¿podrá adaptarse o no a una organización?, son fundamentales y sumamente útiles para poder responder a este gran interrogante.

Como es una entrevista laboral Psicodiagnóstica, debe incluir también aspectos de la vida laboral del candidato. Hay temas a los cuales el sujeto ya ha respondido pero a otro entrevistador, en otro contexto y bajo otra mirada, por ende, se deben volver a interrogar ciertos aspectos.

En el capítulo sobre el Proyecto de Aplicación se podrá ver el formato de la entrevista laboral Psicodiagnóstica con su pertinente fundamentación. Pág. 70.

5.3 Pruebas de Conocimiento o Capacidad

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan

medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

En cuanto a la manera de aplicar estas técnicas, puede ser oralmente (preguntas y respuestas), escritas o de realización (ejecución de una actividad de manera uniforme) y en un tiempo determinado.

En cuanto al área de conocimientos abarcados, se dividen en pruebas generales y específicas.

Respecto a la manera como se elaboran las pruebas, podemos clasificarlas en pruebas objetivas, tradicionales o mixtas.

5.4 Pruebas Psicométricas

Constituye un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Es una medida de desempeño o ejecución, mediante operaciones intelectuales o manuales. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras de comportamiento de las personas.

El resultado de la prueba se compara con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa y se expresa en porcentuales. Las pruebas Psicométricas se basan en las diferencias individuales y analizan cómo y cuánto varía la actitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación.

Este tipo de pruebas pone su acento en indagar sobre las aptitudes individuales. La aptitud es una habilidad latente o potencial de la persona, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica. La diferencia con una prueba de conocimiento o capacidad es que esta última ofrece un diagnóstico real de las habilidades de las personas, una prueba de aptitud proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo (Chiavenato 1999).

Las pruebas Psicométricas presentan dos importantes características, que las entrevistas no consiguen alcanzar:

Bonfigli Erika Vanesa

1. Validez. Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir. Una prueba de selección es valida cuando logra pronosticar el desempeño futuro de la persona en el cargo.
2. Precisión. Capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona.

Mediante estas técnicas podemos puntuar estadísticamente el desempeño de un sujeto en una prueba y predecir su desempeño a futuro. Este tipo de puntuaciones, por poseer un sistema de validez y confiabilidad, nos permite manejarnos con mayor precisión y nos ayudan a justificar una recomendación

de candidatos, con pruebas fehacientes que es, justamente lo que los gerentes buscan obtener a través de un Sistema de Selección.

Prueba Perceptiva y de Atención Toulouse - Piéron (1992)

Por sus características, el Toulouse - Piéron es una prueba que exige gran concentración y resistencia a la monotonía (Manual Prueba Perceptiva y de Atención Toulouse - Piéron, pág. 4).

El ejemplar del test contiene 1600 cuadraditos dispuestas en 40 filas de 40 elementos cada una de ellas, en una página.

El trabajo que debe hacer el examinado, es reconocer las figuras y marcar aquellas que se asemejen a las figuras modelos presentadas en la parte superior y a mayor escala, en un lapso de 10 minutos.

Importancia de la Atención y la Concentración

El proceso atencional, la concentración o la concentración de la atención, es un proceso considerado muy importante para el desempeño de una óptima ejecución de las tareas mecánicas. Numerosos estudios confirman que esta variable incide de manera directa con la ansiedad, el estrés, la activación y otras variables presentes en la ejecución de tareas monótonas y rutinarias.

Para algunos autores *"estar concentrado es atender exclusivamente a aquello que me ayuda a ejecutar lo que voy a hacer a continuación"* (Pérez, Cruz, Roca; 1995), otros autores como Guallar y Pons, se refieren a la concentración como una *"habilidad para dirigir y mantener la atención hacia el aspecto requerido de la tarea que se esté realizando"*.



Bonfigli Erika Vanesa

Para Oña "la atención es la capacidad cognitiva que permite seleccionar la modalidad de información deseada o requerida en un momento determinado". (Revista de Psicología del Deporte, 2001. Vol. 10, núm. 1, pp. 51-52).

En esta definición está implícita la atención como una destreza Psicológica, una habilidad que puede desarrollarse con entrenamiento.

Por lo tanto el control de la atención conlleva dos procesos bien demarcados:

1. Por un lado, focalizar la atención en los aspectos relevantes de una tarea determinada
2. Y por otro, evitar las distracciones que aparten la atención en la tarea que estamos realizando.

Dos modelos intentan explicar el proceso atencional. El primero de ellos es el expuesto por Robert Nideffer Este autor ha clasificado la atención en cuatro tipos, de acuerdo a dos dimensiones: *amplitud y dirección*.

Amplitud del foco de Atención: se refiere a la cantidad de información específica que una persona puede atender en un período de tiempo dado, pudiendo ser estrecha o amplia.

Dirección de la Atención: tiene relación con el objeto al cual se está dirigiendo la atención. Es así como la atención puede ser fijada tanto a las cosas que suceden alrededor (elementos externos), como a los pensamientos y sentimientos personales (elementos internos).

5.5 Pruebas de Personalidad

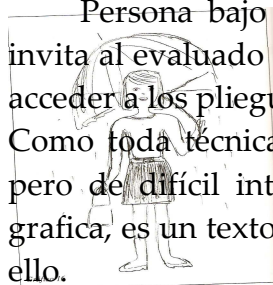
Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de personalidad. Sean determinados por el carácter o por el temperamento. Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas psicológicas requieren de la presencia y participación de un psicólogo.

Existen pruebas genéricas (dentro de ellas encontramos las pruebas expresivas y las proyectivas) y específicas (que miden determinada variable), dependiendo de lo que se desee indagar para cubrir el puesto de trabajo.

Test de la Persona bajo la lluvia (Adaptación y Aplicación, Querol, Chaves Paz, 2004)

Persona bajo la lluvia es una técnica grafica proyectiva, cuya consigna invita al evaluado a colocarse bajo condiciones ambientales desagradables para acceder a los pliegues más profundos de su intimidad.

Como toda técnica grafica proyectiva es de fácil, simple y amplia aplicación pero de difícil interpretación, por cuanto la respuesta, en tanto producción grafica, es un texto disponible para ser leído por quien posee competencia para ello.



Se trata de un test complementario y por lo tanto, se encuentra siempre integrado a una batería de Tests. Asimismo, un solo rasgo aislado del dibujo de la PBLL no es suficiente en si mismo para describir al sujeto evaluado. Un mismo conflicto, en distintos sujetos puede ser “dibujado” a mediante distintos elementos. Un signo aislado o un dibujo único no pueden decirnos todo de la persona.

Esta persona es un ser social, inserto en un medio ambiente y una familia; es parte de varios sistemas comunicacionales y, describirlo tan solo con un Test, es casi no tenerlo en cuenta como ser humano.

Aplicaciones del Test

Puede ser utilizado por Psicólogos, Psicopedagogos, Terapeutas Ocupacionales, Terapeutas Corporales y Técnicos de la Salud Mental. Puede administrarse tanto en forma individual como grupal. Es apropiado en todas las edades, todas las profesiones y para ambos sexos.

Se trata de un procedimiento simple, que produce un mínimo de ansiedad en el sujeto de la prueba; su toma requiere poco tiempo y puede ser aplicada por personal auxiliar; tan solo se necesita una hoja de papel y un lápiz.

Interpretación

En la interpretación del dibujo buscamos obtener la imagen corporal del individuo bajo condiciones ambientales desagradables, tensas en las que la lluvia presenta el elemento perturbador.

Resulta muy útil su comparación con el dibujo de la persona (Machover), en el mismo individuo, ya que en esta falta dicho elemento perturbador; esto nos permite comparar sus defensas frente a situaciones relajadas o de tensión.

El ambiente desagradable hace propicia la aparición de defensas que suelen mostrarse en el test de la persona. En este último, existen defensas que se

Bonfigli Erika Vanesa

mantiene ocultas, a veces tan solo insinuadas, precisamente porque la persona tiene que hacer frente a una situación desagradable.

La persona bajo la lluvia, agrega una situación de estrés en la que el sujeto ya no puede mantener su fachada habitual, sintiéndose forzado a recurrir a defensas antes latentes.

Inventario Millon de Estilos de Personalidad (MIPS)

El *Inventario Millon de Estilos de Personalidad (MIPS)* es un cuestionario compuesto por 180 ítems respecto de los cuales el sujeto debe determinar si le son aplicables (respuesta verdadero/ falso); su objetivo es medir la personalidad de individuos adultos que funcionan normalmente y cuya edad

esta comprendida entre los 18 y 65 o más años de edad. Para completar la mayoría de los ítems se requiere de un nivel de educación correspondiente al primer año de la escuela secundaria. La mayoría de las personas emplean 30 minutos o menos para responder al cuestionario; para el caso particular de selecciones laborales conviene tener prevista una hora (Castro Solano, 2004).

La administración, puntuación e interpretación del MIPS puede realizarse sea con una computadora personal, sea con el sistema de papel y lápiz, asignándose los puntos manualmente o utilizando un scanner. (Millon, 2006)

El MIPS consta de 24 escalas agrupadas en 12 pares. Cada par incluye dos escalas yuxtapuestas. Los doce pares se distribuyen en tres grandes áreas: Metas Motivacionales, Modos Cognitivos y Conductas Interpersonales. Además de los 12 pares de escalas de contenido, el MIPS incluye tres indicadores de validez: Impresión Positiva, Impresión Negativa y Consistencia.

Las escalas del MIPS		
Metas motivacionales	Modos Cognitivos	Conductas Interpersonales
Apertura/ Preservación	Extraversión/ Introversión	Retraimiento/ Comunicabilidad
Modificación/ Acomodación	Sensación/ Intuición	Vacilación/ Firmeza
Individualismo/ Protección	Reflección/ Afectividad	Discrepancia/ Conformismo
	Sistematización/ Innovación	Sometimiento/ Control
		Insatisfacción/ Concordancia



Bonfigli Erika Vanesa

El MIPS posee altos niveles de confiabilidad basada en la Consistencia Interna y en el método Test- Retest; y Validez Interna y Externa.

Consideraciones sobre la administración

El inventario puede ser administrado en forma individual y colectiva. Se entrega un cuestionario y una hoja de respuestas a cada participante.

Consigna:

A continuación hay una serie de frases. Léalas atentamente y piense si lo que dicen describe o no su forma de ser. Si usted está de acuerdo, marque su respuesta en V (verdadero). Si usted está en desacuerdo, piensa que no describe su forma de ser, marque en F (falso) en la hoja de respuestas. Trate de ser lo más sincero posible. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Adaptación del MIPS en la Argentina

El Inventario de Millon de estilos de Personalidad original fue traducido al español en 1995 y publicado en 1997 por la editorial Paidós. (Castro Solano, 2004). Durante los años 1997 y 1998 el MIPS comenzó a estudiarse en la universidad de Buenos Aires, y tras varias aplicaciones, notaron la necesidad de adaptar el test a nuestro medio.

Para adaptar el inventario se realizó una traducción del inglés tratando de respetar la validez lingüística de los ítems según los usos idiomáticos locales. Dos jueces psicólogos tradujeron la versión en forma separada y luego se realizaron dos estudios pilotos con el propósito de verificar la comprensión adecuada de los ítems.

La muestra de estandarización del MIPS estuvo compuesta por 939 personas, entre varones y mujeres con una edad promedio de 37 años todos correspondientes a la Ciudad de Buenos Aires. Y se obtuvieron buenos porcentajes de fiabilidad y validez.

6. El concepto de éxito en la Selección

Es importante que los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto que desee cubrir la Organización. El punto de referencia o criterio, consiste en un conjunto de comportamientos que representan a un titular de un puesto que realiza su trabajo de forma adecuada. Ya que raramente, si es que alguna vez sucede, el éxito en el puesto de trabajo se compone de un único comportamiento, es preciso establecer cuál es el conjunto de ellos que lo determinan. El éxito se compone de varios factores, y



Bonfigli Erika Vanesa

debe determinarse claramente cuales son y medirse. Es esencial establecer criterios precisos, así como su importancia relativa, para elaborar predictores válidos y para que el proceso de selección tenga validez.

El hecho de que los criterios sean precisos es importante también porque ayuda a determinar que tipo de información deberá obtenerse de los candidatos a un puesto y hasta cierto punto, el método que se empleará para recabar dicha información.



INVESTIGACIÓN DISEÑO

Presentación de la Institución

Descripción estructural



El **GRUPO AMPER** se dedica a la fabricación y distribución de materiales eléctricos y a la construcción de proyectos y obras electromecánicas. Sus unidades estratégicas de negocios son:

OBRAS: Construcciones de obras y proyectos electromecánicos.

COMERCIAL: Ventas de materiales eléctricos.

FORESTAL: Impregnación de postes de eucaliptos en creosota y CCA.

MAYO TRANSFORMADORES: Fabricación de transformadores rurales, de distribución, de llenado integral y especiales.

HERRAJES: Fabricación de herrajes y morsetería para líneas de baja, media y alta tensión.

TRANSPORTE: Transporte a todo el país mediante camiones propios.

El **GRUPO AMPER** cuya sede central se ubica en el corazón mismo de la República Argentina, conforma una corporación integrada por seis unidades de negocios relacionados, dedicada principalmente a la fabricación y distribución de materiales eléctricos y a la construcción de proyectos y obras electromecánicas.

Atendiendo las necesidades de un mercado nacional e internacional cada vez más exigente, el Grupo Amper, cuenta con una estructura logística suficiente, al tener sedes en las ciudades de Villa Nueva (oficina central, y Córdoba Capital (en la Pcia. de Córdoba) Rosario (en la Pcia. de Santa Fe) Paso de los Libres (en la Pcia. de Corrientes) y oficinas de representación en Capital Federal y puntos estratégicos del país.

Las principales actividades del Grupo consisten en la fabricación de: transformadores de potencia tipo rural, distribución, llenado integral,

subtransmisión y especiales. Abasteciendo a todo el mercado nacional y a clientes en el exterior, fabricados bajo normas de calidad ISO 9000/2000, con la garantía de su marca, "Mayo Transformadores SRL." y el respaldo del Grupo Amper.

Herrajes y morsetería para líneas eléctricas de baja, media y alta tensión. Según normas IRAM, con modernos procesos productivos que avalan la calidad y confiabilidad que cada pieza requiere.

Postes de eucaliptos tratados con creosota o sales (CCA), producidos bajo estrictas normas nacionales e internacionales, que sumado a su fuente propia de recursos naturales y a un conjunto de profesionales especialistas permiten al Grupo asegurar la calidad, rapidez, seriedad y respaldo en estos productos.

Construcciones electromecánicas. El Grupo cuenta con la capacidad de llevar a cabo diversos proyectos de obras electromecánicas, a través de su división Obras, especializándose en tipo llave en mano y en el tendido de conductores de líneas de alta tensión, de 132, 220 y 500 Kv; participando activamente en licitaciones de ese sector de la construcción, contando con equipos y profesionales con vasta experiencia y trayectoria.

Venta de materiales eléctricos a través de su división Comercial. El Grupo Amper se ha transformado en distribuidor de materiales eléctricos a cooperativas, empresas de energías constructoras y particulares de alcance nacional e internacional, prestando servicios a través de un sistema informático ágil y dinámico, y apoyados en un stock permanente permite responder inmediatamente a las necesidades más urgentes del mercado.

La División Transporte pone a disposición de sus clientes la entrega puntual de los elementos que comercializa el resto del Grupo, brindando un servicio de calidad y de entrega domiciliaria único en su clase. La cobertura es nacional, abarcando todo el país, e internacional, a los países limítrofes a Argentina. Nada queda demasiado lejos para nosotros, sabemos que la entrega a tiempo de un pedido completo facilita la concreción de los proyectos.

Apoyado en todo momento en el pensamiento creativo y las acciones innovadoras, con una filosofía empresarial abierta y emprendedora, el Grupo Amper se ha posicionado firmemente en el mercado eléctrico y electromecánico. Tras casi 30 años de funcionamiento ha logrado consolidar una imagen de prestigio y calidad en los productos y servicios brindados por cada una de sus divisiones.

Unidad Obras

Esta unidad de negocios es la más antigua de todas y la base a partir de la cual el Grupo Amper fue evolucionando y creciendo hasta llegar a conformar un grupo empresario líder en el mercado eléctrico.

Tiene la división como principal objetivo la construcción de obras electromecánicas de todo tipo, comprendiendo en todos los casos el estudio de factibilidades, el relevamiento y la elaboración del proyecto, provisión de la totalidad de los materiales, el montaje y ensamble de los mismos y la puesta en servicio es decir, tipo llave en mano.

Ningún obstáculo los detiene a la hora de concretar un emprendimiento, es así que a lo largo de su larga y exitosa trayectoria han podido vencer a cuanto escollo les puso el clima y la naturaleza en el camino, fueron concretando emprendimientos cada vez mas complicados, superando día a día barreras y dificultades que luego quedan empequeñecidas ante la realidad de la tarea concluida, donde hombres y máquinas conjugan inteligencia y fuerza en aras de lograr la meta fijada.

Las principales actividades son: la ejecución de líneas de transmisión en alta tensión de 132, 220 y 500 KV, la construcción de subestaciones de alta a media tensión, sistemas de protección, líneas subterráneas de alta y media tensión; y como actividad secundaria el alquiler de equipos para el tendido de conductores de AT. de aluminio/acero.

Ha ejecutado emprendimientos en todo el territorio nacional con los correspondientes antecedentes y certificaciones. La empresa cuenta con habilitaciones en el Registro Nacional de Constructores de Obras Públicas y en registros provinciales con una importante capacidad técnica y financiera, lo que les permite participar activamente en forma individual, o en UTE, en cada obra pública o privada de envergadura que se licite en nuestro país o en el exterior.

Para llevar adelante su labor, la división, cuenta con tecnología de avanzada, tanto para las tareas de relevamiento y proyecto como para el hormigado, armado de estructuras, izado, tendido y tesado de conductores. Instrumental de geodesia, GPS, mixers, plantas de hormigonado, grúas hidráulicas, arganos, frenadoras, son herramientas de uso cotidiano e indispensable a la hora de brindar un servicio eficiente, veloz y por sobre todo, seguro.



Todo esto es posible gracias a que cuenta con un equipo de trabajo calificado formado a lo largo de casi 30 años de empresa. Cada ingeniero, maquinista, capataz, gruista u operario fue capacitado y sabe que hacer en su puesto de trabajo; lo que nos permite satisfacer con creces los requerimientos de un mercado cada vez mas competitivo y exigente.

Unidad Comercial

Esta división tiene como objetivo fundamental la comercialización, no solo de productos que el Grupo Amper fabrica, sino de todo tipo de materiales eléctricos intervinientes en la ejecución de un proyecto o una provisión. También presta asesoramiento técnico sobre los productos que fabrica y distribuye, o sobre inquietudes y dudas que se generen.

La unidad de comercio exterior se encarga del estudio de mercado, cotizaciones internacionales y de exportar los productos fabricados a mercados internacionales.

Los principales clientes son: cooperativas eléctricas, empresas de energía, compañías telefónicas, constructoras y particulares del gremio.

Cuentan con un sistema de ventas totalmente informatizado, ágil y dinámico, que facilita la prestación de un servicio eficiente y rápido que permite brindarle al cliente los beneficios de adquirir todos los materiales que necesita en un mismo proveedor, minimizando todos los costos de pedido, recepción, control y pagos. El personal de ventas y atención al cliente se encuentra altamente calificado para aclarar todos los interrogantes que puedan surgir. Esto se complementa con cursos técnicos y de capacitación que se brindan durante el año a los vendedores y a los clientes a manera de presentación de productos, lanzamiento de promociones, etc.

Integrando la fuerza de ventas de esta división, se encuentra un equipo de representantes y viajantes, quienes recorren continuamente las rutas del país para brindar una atención personalizada, acercando folletos e información técnica y recolectando inquietudes, opiniones y reclamos.

El Grupo Amper posee una gran infraestructura de almacenaje. En la actualidad cuenta con más de 3000 m² de depósito y un sistema de estanterías

en altura que con el uso de auto elevadores cuadriplica la capacidad de almacenamiento, lo que le permite mantener un amplio stock permanente de materiales disponibles para satisfacer de manera inmediata cualquier necesidad del mercado.

Todas sucursales emplazadas en todo el país (Villa Nueva, Córdoba, Rosario y Paso de los Libres), conjuntamente con los representantes ubicados en puntos estratégicos del territorio nacional, respaldan los conceptos de atención y servicio al cliente, poniendo a su disposición todo el stock y variedad que únicamente el Grupo Amper puede ofrecer.

Por último, las unidades de transporte recorren todo nuestro territorio entregando en manos propias los materiales adquiridos en el menor tiempo posible.

Unidad Forestal

Esta división del Grupo Amper se dedica a la producción de postes creosotados y salinizados de eucaliptos, (principalmente de las especies Grandis y Saligna), para líneas eléctricas y de telefonía. Además manufactura rodrigones, tijeras y postes para alambrados, que son utilizados en la construcción de viñedos, telares antigranizos, cercos perimetrales de campos, etc.

La producción de postes y sus derivados es controlada desde el momento en que la madera está en pie, bajo la forma de árbol, hasta que es impregnada, vendida y entregada a nuestros clientes, logrando así los más altos estándares de calidad. Los impregnantes, creosota u óxidos metálicos en forma de sales CCA (Cromo - Cobre - Arsénico) son cuidadosamente analizados a través de una muestra de partida, y de certificados de calidad del fabricante antes de ser almacenados en los tanques de depósito y utilizados en autoclave.

Todos los procesos son controlados y analizados continuamente mediante estudios que efectuados a la madera y a los líquidos impregnantes en nuestro laboratorio equipado con tecnología de avanzada. Los estudios son supervisados por personal calificado, dirigidos por un ingeniero forestal, quien está al frente de las actividades de la planta productora.

Todos los postes están perfectamente identificados mediante un riguroso control de su trazabilidad, desde su corte en el monte hasta su llegada al cliente; además, todos son entregados con chapas anti-rajaduras en su cima y en su base, de este modo se evita cualquier tendencia natural de la madera a

abrirse. Cada poste presenta una chapa identificatoria del fabricante, resistente a agentes atmosféricos y, ensamblados en un lugar perfectamente visible. Del mismo modo se otorgan certificados de análisis de cumplimiento de normas de calidad.

El sistema propio de distribución y de transporte está compuesto por modernas unidades tipo semi-remolques y extensibles, que aseguran la rápida entrega, sin cargo de flete, a cualquier punto del país y a naciones limítrofes. El respaldo de años de experiencia, y una sólida trayectoria en el mercado, hacen que el Grupo Amper pueda satisfacer plenamente todas las necesidades y expectativas de sus clientes.

Actualmente, el Grupo Amper, dispone de dos plantas impregnadoras: Planta N° 1: Se ubica en Paso de los Libres, (Corrientes), zona de excelente clima, cantidad y calidad de bosques implantados por el hombre, productora del 100 % de la materia prima, (postes y subproductos), que procesamos. Superficie: 18 Ha.

Autoclaves: 1 de 22.50 mts de largo y 2.00 mts. Ø

1 de 18.00 mts. De largo y 1.90 mts. Ø

Capacidad de producción: 120.000 mts de madera impregnada en creosota o en CCA por mes.

Proceso: Vacío – Presión.

Planta N° 2: Ubicada en Alto Alegre, (Córdoba), localidad aledaña a la ciudad de Villa María, estratégicamente ubicada en el centro del país y a distancia equidistante de los mayores centros de consumo, lo que nos permite una rápida respuesta al requerimiento de nuestros clientes.

Superficie: 10 ha.

Autoclaves: 1 de 18.00 mts. De largo y 1.30 mts. Ø

Capacidad de producción: 50.000 mts. mensuales de madera impregnada en creosota o CCA.

Proceso: Vacío – Presión.

Unidad Transporte

Logística y distribución para entregas “Just in Time” son las bases sobre la que se conformó la división Transporte del Grupo Amper, para acercar toda la gama de productos de fabricación propia o comercializados a sus clientes de toda la Argentina y países limítrofes, por ello su política de inversión permanente nos permite contar con una infraestructura que hoy ninguna otra empresa puede ofrecer.

El transporte compuesta por unidades tractoras tipo camiones de gran porte semi - remolques, full - trailer, balancines, extensibles, utilitarios medianos y camionetas recorren diariamente las rutas del país, llegando a los lugares mas lejanos e insospechados de nuestra extensa geografía. Nada queda demasiado lejos cuando de cumplir con lo pactado se trata, siempre llegan a horario.

Todas las unidades cuentan con seguimiento satelital permanente y con telefonía GSM con el fin de conocer con exactitud el lugar y el estado en el que viaja su carga, pudiendo así brindar con precisión información sobre la mercadería despachada y en qué tiempo contará con ellas. Todo esto se complementa con choferes capacitados a tal fin y con talleres propios de reparación y mantenimiento, y abastecimiento propio de combustible.

Relevante es la tarea de logística, ya que se deben coordinar tareas de despacho a todo el país de todo tipo de materiales, postes, transformadores, morsetería, herrajes, cables, crucetas, aisladores, etc.

También importa que el pedido llegue completo y en el menor tiempo posible, el servicio eléctrico así lo requiere, una reparación programada, un certificado de obra, un mantenimiento predictivo muchas veces dependen de la llegada a tiempo.

Y lo más notable de este servicio es que se presta al cliente sin costo adicional, no importa si esta cerca o lejos de nuestros almacenes, lo pequeño o grande del volumen o el valor de lo que tengamos que entregar, es nuestro compromiso.

El desafío de la Empresa metalúrgica es seguir invirtiendo y creciendo ordenadamente acompañando el mayor desarrollo de las otras unidades del Grupo y el mayor volumen de cargas a transportar ya que también se hacen



Bonfigli Erika Vanesa

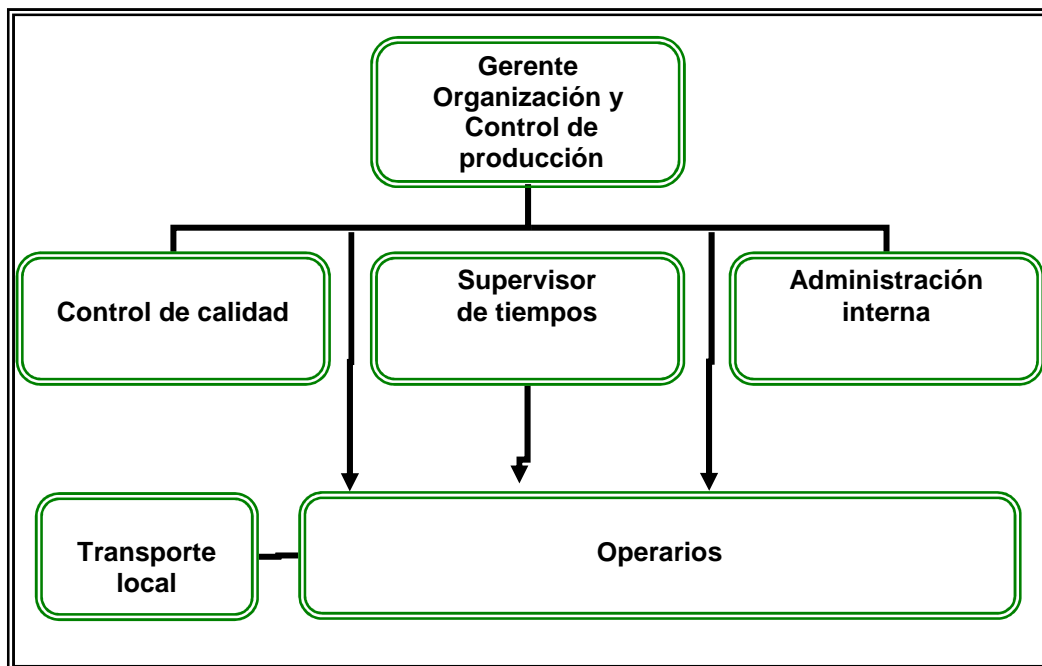
por su intermedio los movimientos internos de materia prima y productos elaborados entre las distintas fábricas del Grupo y se aprovisionan los depósitos de las sucursales para una respuesta más satisfactoria.

Al decir del gerente, esta división fue creada para el servicio del cliente y seguirán haciéndolo con rapidez, eficiencia y seguridad.

La **Unidad de Negocios Herrajes**, del Grupo Amper, tiene como actividad principal la fabricación de herrajes, morsetería y materiales normalizados para líneas de baja, media y alta tensión. Allí, modernos procesos productivos y tecnología de avanzada, garantizan la calidad, seguridad y confiabilidad de cada pieza y material fabricado. Ingenieros expertos en la materia desarrollan continuamente nuevas piezas, matrices y procesos de pre y post galvanizado, manteniendo los más altos estándares de calidad y diseño.

La planta de producción, emplazada en la ciudad de Córdoba, a metros de la Avenida de Circunvalación y Ruta 36, (camino a Río Cuarto) cuenta con una amplia superficie cubierta para la fabricación, galvanizado y almacenamiento de las materias primas y los productos manufacturados. La fábrica se encuentra perfectamente diseñada y adaptada a las nuevas tecnologías, dada a su total y reciente reestructuración y modernización.

Organigrama



Área de Administración y Control

- Administración Interna
- Organización y control de Producción
- Control de Tiempo
- Control de Calidad
- Transporte local

División de la planta de herrajes por áreas de trabajo:

Herrajes: compuesta por 13 empleados que se desempeñan una semana al mes en los distintos puestos:

• Corte	• Decapado	• Puesto de armado
• Balancinado	• Fundenteado	• Embalajes
• Forja en caliente	• Calentamiento	• Pañol
• Roscado	• Horno	• Recepción y expedición
• Perforaciones	• Centrifugado y enfriado	
• Lavado y desengrase		

Transformadores: 35 empleados dedicados a la producción de Cubas de transformadores.

• Recepción y expedición	• Trazado y perforado	• Prueba de hermeticidad	• Embalaje
• Corte	• Soldadura de paneles	• Terminación de cuba	• Preparación de materiales
• Plegado	• Armado y soldado de tapas	• Colocación de tanque	• Mantenimiento
• Corte por serrucho	• Soldadura de hermeticidad	• Arenado	• Matricería
• Corte por plasma	• Armado y punteado de cuba	• Pintura	

Definición de las actividades:

Fabricación y Cincado:

El proceso de fabricación de las piezas de herraje y morsetería consta de las siguientes etapas:

Cortado:

La primera parte del proceso productivo consiste en el fraccionamiento de las piezas de metal y su estampado, según las especificaciones de cada ítem en especial.

Desengrase:

El desengrase posibilita la eliminación del aceite y otros lubricantes utilizados en la etapa anterior, de esta manera se logra la correcta actuación del ácido clorhídrico sobre la pieza en la etapa del decapado.

Todas las piezas mecanizadas, las producidas en el lugar y las tercerizadas, se disponen en gancheras o canastos según corresponda, para ser introducidas en la cuba de desengrase con un lecho de solvente. Este es esparcido en forma de lluvia sobre las piezas mediante la acción de una electro bomba de circuito cerrado, y con el auxilio de un filtro a cartucho celulósico descartable en el cual quedan los excedentes del aceite y otras suciedades que las piezas arrastran de la etapa anterior. Es importante destacar que el solvente utilizado es no inflamable cumpliendo con las normas de toxicidad sanitaria, además no existe riesgo de contacto manual con el mismo.

Decapado:

El decapado elimina los restos de óxido y de calamina de las piezas para posibilitar la perfecta adherencia del cinc en la etapa del cincado. Una vez cumplimentada la operación de desengrase ya descrita, y utilizando siempre el sistema de monorriel por ganchera y/o canastos de transporte original, las piezas se sumergen en una cuba con ácido clorhídrico diluido al 10% en agua con el agregado de un agente inhibidor a la solución que cumple con la doble función de evitar las emanaciones que por evaporación del ácido clorhídrico se produce y limitar el ataque del ácido al óxido del metal base sin afectar a éste.

Fluxado:

Esta operación consiste en la inmersión de las piezas decapadas en la cuba de acero con una mezcla de cloruro de zinc más cloruro de amonio disuelto en agua. Esta solución se encuentra a una temperatura de trabajo entre los 70 °C a 80 °C, con el fin de que al extraer las piezas del baño, se evapore el agua

dejando una película de cloruro de zinc + cloruro de amonio. Esta película actúa como mordiente al introducir las piezas en el zinc fundido. La temperatura de trabajo, (el calentamiento de la solución), se realiza por medio de resistencias eléctricas cuya acción no origina contaminación.

Cincado:

Esta operación comprende dos etapas: La primera consiste en la introducción del zinc en la cuba - crisol de acero, para fundirlo y posibilitar el posterior cincado de la pieza. El mismo se funde a una temperatura de 456 °C. Para obtenerlo y mantenerlo en estado líquido se cuenta con la ayuda de un quemador a inyección de gas envasado de GLP de origen italiano, automático, con todos los dispositivos de control y válvulas de seguridad de acuerdo a las normas internacionales. La segunda consiste en la inmersión de las piezas previamente calentadas en la cuba - crisol de acero para recubrirlas totalmente con el cinc fundido, creando así una película protectora altamente resistente. El tiempo de inmersión es controlado por cada operario según las especificaciones técnicas.

El horno, por su diseño y cámara de combustión cerrada con salida de gases al exterior por chimenea, no permite la introducción de humo ni gases de combustión en el interior del establecimiento.

Enfriado:

Las piezas ya cincadas, son enfriadas introduciéndolas inmediatamente en una pileta de mampostería con un sistema especial de refrigeración del agua, (el agua es refrigerada por circulación a través de una torre de enfriamiento). Esto permite la rápida manipulación de las piezas.

Centrifugado:

En esta etapa, las piezas son centrifugadas a alta velocidad para retirar el excedente de cinc de las mismas.

Control de calidad:

Todas las piezas son sometidas estrictos controles de calidad, se les realiza ensayos de tracción, flexión, calidad de cincado, etc.

Ensamble:

Aquí se procede al armado de cada artículo según las instrucciones y especificaciones.



Embalaje:

Por último, todos los materiales que han pasado el control de calidad y el ensamble, son embalados en cajones de madera o en bolsas perfectamente identificadas en cantidad y peso para su posterior entrega y distribución. Es sabido de la importancia que cada pieza fabricada cumple en el armado de los conjuntos para su instalación definitiva en obra, donde además de seguridad se deben ahorrar tiempos y costos, razón por la cual y en base a la experiencia acumulada a través de los años, los ingenieros y técnicos podrán asesorar al cliente, sobre qué utilizar y cómo instalarlo, no dude en llamarlos y su problema se transformará en una solución práctica, confiable y económica.

De las cinco unidades descritas de Grupo Amper este trabajo, se enfoca en la **División Herrajes**, (la ultima descripta), por lo cual se indagó más, sobre la misma, en cuanto a tareas que se realizan y puestos de trabajo que están presentes en dicha unidad.

Productos fabricados y galvanizados en la unidad Herrajes:

- Arandela de hierro lisas y grower.
- Brazos de hierro.
- Bulones de hierro de 1/2", 5/8", 3/4".
- Pernos de hierro.
- Chapas cuadrada.
- Crucetas y ménsulas de hierro.
- Crucetas canadienses.
- Ganchos de anclaje.
- Grampas de amarre.
- Guardacabos
- Tensores
- Horquillas.
- Ojales.
- Racks.
- Bulones con ojal.
- Tillas con ojal.
- Tillas rectas.
- Tirafondos.
- Grampas puesta a tierra (NC3).
- Bloquetes de hierro y bronce.
- Apoya escaleras.
- Chapas de freno.
- Estribos.
- Piezas intermedias.
- Orejas.
- Balancines.
- Jabalinas para puesta a tierra.
- Armaduras para puesta a tierra.
- Abrazaderas de todo tipo.
- Herrajes para línea de preensamblado.
- Material a pedido



Cultura organizacional

Como toda organización, Grupo Amper S.A. se caracteriza por poseer una identidad propia, que si bien posee estructuras formales, sistemas de comunicaciones formales e informales, un estilo de liderazgo definido y está inmerso en una cultura social, todos estos elementos son particulares y conforman una empresa única y diferenciada de cualquier otra metalúrgica.

Se podría decir citando a Rensis Likert (1971) que el **sistema de administración** de esta empresa es del tipo Autoritario-benévolo, con su poder centralizado por completo en la cúpula directiva, aunque permite una delegación reducida de pequeñas decisiones meramente repetitivas y burocráticas, basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a posterior aprobación.

El **sistema de comunicaciones** es limitado, prevalecen las comunicaciones descendentes, aunque la cúpula se oriente en algunas comunicaciones ascendentes que llegan a los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones. Las órdenes bajan desde las oficinas del gerente hacia los supervisores y de allí a los restantes empleados de la planta y el recorrido inverso es el que se utiliza para reclamos, quejas y sugerencias. No se privilegia el contacto directo gerente- operario.

Con respecto a las **relaciones interpersonales**, la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es escasa dentro de la jornada laboral, aunque fuera de estos horarios están permitidas las reuniones y eventos dentro de las mismas instalaciones del predio.

Posee también un fuerte **sistema de supervisión**, a cargo de el Supervisor de tiempos y el Gerente de la planta bajo un sistema de monitoreo central. Este sistema permite detectar fallas en el sistema productivo y en el comportamiento de los empleados brindando información de utilidad para los posteriores sanciones o recompensas.

El **sistema de recompensas y castigos** hace énfasis en las medidas disciplinarias por incumplimientos, pero también ofrece recompensas monetarias por horas extras y la posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa aunque con muchas dificultades para ascender de nivel. Las recompensas simbólicas o sociales son inexistentes.

Los **valores** de fomenta esta compañía son el respeto por la autoridad y los compañeros, el cumplimiento de las reglas y procedimientos propios del sistema productivo y formal, la tolerancia y el compañerismo.

Y los **requisitos** que debe poseer una persona para formar parte de esta empresa además de los formales y propios de las tareas que deba realizar, son:

poseer altos niveles de adaptabilidad y tolerancia, resistencia a la monotonía, responsabilidad y sumisión.

El clima laboral esta signado por un ambiente que genera tensión e incomodidad al estar monitoreado permanentemente. Pero la camaradería entre los compañeros hacer del lugar un ambiente mas grato para el trabajo, además de la sensación de seguridad que les brinda la empresa en cuanto a estabilidad laboral los hace trabajar con cierto conformismo y aceptación apática de las reglas y normas de la empresa.

En cuanto al **contexto social** imperante en el momento, podemos decir que el país se encuentra en un momento de crisis económica que esta generando suspensiones despidos permanentemente, esto hace que los empleados que hoy están trabajando, vean peligrar su fuente laboral por lo que están mucho más predispuestos al trabajo y al cumplimiento de las normas de la empresa. Por otra parte, los empleados que llevan muchos años en la planta ya han pasado por otros períodos de crisis (2001) y saben que en esta compañía no suelen despedir personal por falta de trabajo ni hacen suspensiones, esto los deja bastante conformes a la hora de trabajar y hasta puede ser considerado por los empleados como un estímulo para seguir en la empresa.

Las motivaciones de los empleados se basan en la rotación de puestos, que les da la oportunidad de pasar por los distintos puestos, capacitándose y entrenándose en el manejo de distintas máquinas y equipos, lo cual le permite avanzar en la escala salarial y hace también al reconocimiento dentro de la planta por parte del Gerente y de sus compañeros. Además de brindarle una formación laboral más completa.

El sistema de poder se basa en la asimetría de las relaciones que si bien puede notarse en el organigrama de la compañía, puede verse mas aún en el contacto diario que se establece entre Gerente y Operarios o Supervisores, y se manifiesta a través de un lenguaje específico, lenguaje del poder como vehículo utilizado para la preservación de los modos de hacer y pensar establecidos por el orden instituido. Los instrumentos simbólicos para ejercer el poder como lo son las cámaras, hacen creíble frente a los empleados el posible uso de la fuerza por parte de quien los vigila, por lo que es considerado por la empresa, una herramienta eficaz para controlar, amedrentar y sumir a los empleados a un ambiente de trabajo un tanto hostil pero favorable para la productividad de la metalúrgica.



Bonfigli Erika Vanesa

PROGRAMA MATERIA

Investigación diagnóstica

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DIAGNÓSTICO

Para conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, sus necesidades, sus demandas, objetivos de mejoría y posibles motivos que pudieran llegar a originar el problema planteado por el Gerente de la metalúrgica, se utilizaron:

- **Entrevistas abiertas** con:
 - Jefe de producción
 - Personal de Asesores Industriales (proveedores de candidatos para los puestos a cubrir)
 - Jefe de control de tiempos
 - Jefe de Control de calidad
 - Empleados de la planta con distinto tiempo de antigüedad en los puestos.

El objetivo de la implementación de **entrevistas abiertas con el Jefe de Producción**, consistía en conocer la empresa en sus aspectos más generales: su historia, su organización, las actividades que realizan, los elementos que crean y producen, entre otros aspectos que fueron surgiendo a lo largo de la entrevista.

Con la idea de comenzar a dialogar y buscando que el entrevistado se expusiera en sus ideas, solo se consideraron cinco preguntas generales que permitían abarcar los puntos centrales para el futuro proceso Diagnóstico. (Ver anexo 1 Pág.: 102)

El procedimiento utilizado para llevar a cabo esta entrevista fue el habitualmente considerado en estos casos, se solicitó una entrevista con el Jefe de Producción, acordando día, lugar y hora. La misma se llevó a cabo en las oficinas de la planta de producción.

Al finalizar, se pudieron detectar algunos aspectos que derivaron en una nueva entrevista, esta vez más estructurada, puntualizando aspectos específicos inherentes al proceso de selección de personal, al clima laboral y a aspectos ligados a los sueldos de los empleados. (Ver anexo 3 pág. 104).

Con el personal de Asesores Industriales, también se trabajó con la técnica de entrevistas abiertas, ya que lo que se buscaba era conocer el contacto que dicha Consultora tenía con Grupo Amper S.A., cual era su función en esta relación y como trabajaban para cumplir con los objetivos que la empresa les solicitaba. (Ver anexo 2 pág. 103)



Bonfigli Erika Vanesa

La razón de esta entrevista, estaba dada por la relación que las unía, ya que Asesores industriales provee a Amper SA., de empleados que puedan cubrir los puestos vacantes.

Se consideró de gran relevancia, conocer el proceso por el cual se llevaba a cabo la recepción y posterior selección de los candidatos idóneos a contratar para los puestos vacantes, ya que ésta es la fuente que provee el personal a la empresa que solicitó nuestros servicios.

Entrevistas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas, a empleados de la planta metalúrgica.

Con el objetivo de indagar a cerca de las hipótesis que pudieran dar respuesta al problema planteado por el Gerente, se realizaron entrevistas a los empleados de la planta, considerando los distintos puestos y antigüedad de los empleados. Se tomaron 10 entrevistas estructuradas o estandarizadas con preguntas abiertas y cerradas. (Ver anexo 4 Pág. 107).

RESULTADO DIAGNÓSTICO

Ante la problemática planteada por el Gerente de la Organización, se hizo un análisis preliminar sobre las posibles causas por las cuales se producían o podían producir los despidos o desvinculaciones en la planta, surgiendo varias hipótesis que a continuación se exponen:

1. Posible desmotivación de los empleados por bajos sueldos,
2. Falta de adaptación a la cultura y políticas de la empresa,
3. Mala relación con compañeros, Supervisores o Gerente,
4. Disconformidad por el sistema de rotación de puestos,
5. Ineficiente Proceso de Selección, que impide encontrar al personal idóneo para el puesto,
6. Estilo de liderazgo

Alrededor de estas hipótesis se recabó información para poder determinar la o las posibles causas comenzando a trabajar para resolver el problema planteado.

Con respecto a la primera hipótesis, se consultó a los empleados de la fábrica respecto a la conformidad o disconformidad en cuanto a los sueldos que recibían por su trabajo en la planta. (Ver Entrevistas en Anexo 4, Pág. 107) y no se detectó disconformidad en la mayoría de los empleados (nueve de cada diez entrevistados dicen estar conformes con el sueldo que reciben). El 90% sostiene que sería mejor ganar un poco más pero comparándolo con puestos similares en otras metalúrgicas, lo consideraban apropiado para las tareas que realizaban en esta planta. Es más, el 80% de los empleados entrevistados sostenían que sus sueldos se encontraban al mismo nivel o incluso un poco por debajo de otras empresas pero, Grupo Amper contaba con la ventaja de no hacer suspensiones por crisis, como sí lo hacen otras empresas del rubro metalmeccánico. Esto estimado como un elemento de estabilidad laboral que les brinda seguridad y conformidad.

Al Gerente se le preguntó cómo estaban posicionados los sueldos de la empresa en relación al mercado laboral, a lo cual respondió que resultaban ser similares a los de la competencia y nos facilitó una planilla de salarios según convenio de la UOMRA (Ver anexo 6 Pág. 137) para conocer cuáles eran los sueldos neto de los empleados, aunque también dijo que su personal tenía la posibilidad de hacer más horas extras de las acordadas según convenio y así aumentar sus ganancias.

Lógicamente, la postura del Gerente es “si quieren ganar más, pueden trabajar más”, se respeta su postura por que esto acompaña las políticas de la empresa, pero teniendo en cuenta que los empleados utilizan este recurso,

sobre todo a fin de mes (cuando el sueldo no les alcanza para pagar sus deudas) se puede decir que el personal no está en contra de esta posición, por tanto, no se lo consideraría un problema por el cual los empleados deciden renunciar, aunque hay dos ejemplos en la planilla de nomina de empleados que así lo reflejan, estos, no son un numero altamente significativo.

En cuanto a la segunda hipótesis se consultó a los empleados respecto a cómo fue su adaptación a la planta cuando ingresaron en la misma. Entendiendo que adaptación no solo es desempeñar sus actividades según los parámetros institucionales de la empresa, a esto debe agregársele todo lo atinente las relaciones interpersonales, al sistema de poder, al clima de trabajo, a los tiempos y procesos dentro de la planta y sobre todo al acople de las capacidades internas, motivaciones y expectativas de una persona con el sistema organizacional. Se analizó las respuestas de los empleados encontrando que: el 30% decía no conocer con precisión o no estar informados con exactitud cuales eran sus parámetros de rendimiento o todas las actividades que debían realizar cuando recién eran contratados, el 20% afirmaban que tuvieron que aprender muchas cosas nuevas con el tiempo pero que no les costó adaptarse, el 50% restante afirma no haber tenido inconvenientes por que conocían como era la empresa desde antes o por que les resultaba un desafío todo el sistema de esta empresa y no lo veían como un problema.

Pero es destacable que el 70% afirme que los posibles motivos de despido que hubo en la planta se deban a la falta de adaptación de los nuevos operarios a la planta o por mal rendimiento o desempeño, lo cual habla también de la inadaptación al sistema productivo.

Además si analizamos la nómina de empleado brindada por la patronal, dentro de los distintos motivos de despido planteados encontramos nuevamente la falta de adaptación, el mal o bajo desempeño, los conflictos o discrepancias con los Supervisores y Gerente, la falta de motivación de los empleados, todos estos, considerables como elementos de inadaptación al sistema productivo y organizacional de la empresa.

Estos elementos podrían detectarse y evaluarse en el Proceso de Selección, más precisamente en la entrevista laboral donde se comienza a brindar información sobre el puesto, responsabilidades, parámetros de rendimiento, reglas y políticas de la compañía y en la entrevista Psicodiagnósticas y Psicotécnico donde podrían verse las capacidades individuales, y características de personalidad que permitan comparar el perfil del candidato con el perfil indicado por la empresa como el más apto para adaptarse a la organización. Y en el Proceso de Inducción, donde se focaliza la mayor

cantidad de información que se le puede brindar al nuevo integrante de la compañía para facilitarle su adaptación a la misma.

Todos estos componentes que hacen a la posible adaptabilidad de una persona a un puesto y a una empresa, también pueden considerarse a la hora de construir el Contrato Psicológico que se considerará de gran valor a la hora de conocer las motivaciones y expectativas de la empresa y del postulante y saber así si podrán acordar objetivos y proyectos conjuntos o no.

En cuanto a los parámetros de rendimiento que tanto se ha manifestado en las distintas entrevistas, es hora de preguntarse ¿existen esos parámetros explicitados en algún documento de la empresa o se van estableciendo día a día? Toda empresa debería contar con un documento que explique a grandes rasgos cuáles deben ser los parámetros de rendimiento de un empleado en un puesto determinado, cuáles son sus responsabilidades y sus quehaceres en su lugar de trabajo. Esta empresa no posee ningún documento con estas características y debería tenerlo ya que sería de gran utilidad para que los empleados, sobre todo los que recién se inician en la planta, puedan saber qué se espera de ellos, cuales son sus responsabilidades y obligaciones y todo lo inherente al puesto que van a cubrir, aunque luego, con el tiempo, esos parámetros se vayan modificando, ya que es una empresa dinámica en un mundo sumamente versátil. Todos estos datos podrían ser incluidos en un Manual de Puestos, que describa cada uno de los puestos de trabajo de la fábrica.

En cuanto a la tercera hipótesis, se interrogó a los empleados sobre cómo es la relación actual con compañeros, Supervisores y Gerente. Y las respuestas fueron cien por ciento positivas con respecto a los compañeros; hay que considerar que no son más de 35 empleados en la planta y que la empresa les brinda parte de su predio para establecer reuniones entre ellos, fomentando la integración y la camaradería entre los miembros de la fábrica. Con respecto a los Supervisores sostienen que el trato es formal, pero no desapacible y con el Gerente es muy distante y riguroso y el 30% de los encuestados preferirían que fuera un poco más directo ya que sólo lo ven pasar eventualmente por la planta mientras que él los observa mediante cámaras desde su oficina.

No obstante eso, se preguntó al Gerente y Supervisor cómo era la relación con los empleados y cómo consideraban el clima laboral en la planta. El Gerente respondió positivamente en términos generales pero consideraba tener cierta dificultad para hacerse entender con los empleados o lograr que hagan con exactitud lo que se les pedía (Preguntas planteadas en las entrevistas antes mencionadas, Anexo 3, Pág. 104 y anexo 4 Pág. 107).

Uno de los Supervisores agregó que siempre debe “luchar” con los empleados para que hagan lo que se les pide, y que *“siempre que sos Supervisor, tenés enemigos”* como si fuera una condición sinecuanon. Es llamativo esta forma de pensar del Supervisor y más aun considerando que es él el encargado de la confección de la planilla con los supuestos motivos de despido de los empleados, donde encontramos motivos como *“mañoso”, “conflictivo”, “personalidad negativa”, “muy lento”, “prepotente”, “pocas ganas de trabajar”*, como motivos sustanciosos y objetivos, cuando en realidad no lo son, por lo menos desde la redacción utilizada para expresarlos. Sería importante indagar más sobre estas formas de expresión, ver si coinciden con los pensamientos del Gerente y de otros Supervisores, sin embargo, analizando el tipo de liderazgo del Gerente, su necesidad de demostrar control y poder y amedrentar a los empleados, tratando de inculcar el miedo (como puede verse en la contestación de uno de los empleados cuando dice *“con él no podés discutir”*, haciendo referencia al Gerente como si fuera un personaje altamente temido por los empleados, ya nos están permitiendo pensar que no serían tan llamativas estas expresiones).

Analizando un poco más esta respuesta tan particular, podemos decir que ésta es otra característica que deben tener quienes quieran trabajar en esta empresa, *“no discutir”*, ¿será ese el motivo por el cual todos los empleados que están en la planta no tienen problemas con los supervisores o el gerente?

Es obvio que en ningún empleo puedes estar todo el tiempo discutiendo o confrontando, pero en esta empresa es una particularidad que se vuelve requisito indispensable ya que los que han discutido ya no están en ella.

Contar con herramientas psicológicas en las entrevistas de selección nos permitirían conocer un poco más sobre el tipo de personalidad y características de un candidato y así poder prever esta tipo de conductas inaceptables en esta o en cualquier compañía.

La hipótesis ligada a la rotación de puestos, fue analizada buscando su posible relación con los motivos de despidos o desvinculaciones. Los empleados contaban como llegaban a la empresa y cual era la secuencia de puestos por la que pasaban o debían pasar para aprender nuevas tareas, subir de categoría y adquirir nuevas capacidades. Por supuesto que, desde este panorama planteado por el gerente al contratarlos, todos los empedados encuestados lo consideraban muy favorable para su crecimiento en la empresa ya que este sistema se entiende como una forma de evolucionar y subir de categoría lo cual implicaba mayor consideración por parte de los compañeros y gerente y lógicamente, mejor sueldo.

Además el Gerente y los Supervisores comentaron de este sistema basado en empezar desde lo más básico a lo más complejo ascendido paulatinamente y

formando a los empleados para que todos supieran hacer de todo y evitando o tratando de evitar el cansancio y aburrimiento que generan las actividades rutinarias y monótonas de la mayoría de los puestos, también beneficia a la empresa ya que así puede contar con muchos empleados capacitados para cubrir esporádicamente los puestos que quedaban vacantes. Es una maniobra empleada por la gerencia, que en base al discurso que utiliza con los empleados, de manera un tanto manipulativas, lo convierte en un incentivo y elemento motivador para que los empleados produzcan mas más y mejor.

Por ser una política de la empresa, no vamos a insertar cambios u opiniones disímiles al respecto, solo se deja en evidencia que no se presentan disconformidades en cuanto a este sistema tan particular de motivación e incentivos. Aunque puede pensarse que el sistema de rotación pudo incomodar o desmotivar a aquellos que llegaron a la planta buscando un puesto fijo donde todos los días sabrían que hacer y como realizar sus actividades. De todos modos, conociendo esta política empresarial, debería ser aclarada o comentada a los candidatos en la entrevista laboral, para que ellos puedan decidir si quieren y estiman que podrán adaptarse a ese sistema, ya que, como se planteó cuando hablamos del Contrato Psicológico, ambas partes deben saber qué se espera de ellos y estar de acuerdo en la forma de trabajar para que la adaptación sea mutua.

Con respecto a la quinta hipótesis se recabo información respecto al Sistema de Selección utilizado por la planta, con preguntas realizadas al Gerente de la planta y una entrevista en profundidad a uno de los profesionales de Asesores Industriales, (consultora que provee de personal a la empresa Grupo Amper), encontrando numerosos desajustes en todo el proceso, desde la Solicitud de Cobertura de Vacantes, las Entrevistas Preliminares a la Contratación, las Pruebas Psicodiagnósticas, que estaban ausentes y el Proceso mismo de Inducción que resultaba ser desprolijo y falto de información.

No todas las organizaciones captan personal de la misma manera. La respuesta a la pregunta de qué tipo de organización vale la pena enriquecer con creatividad y las mejores habilidades, a la vez que aportan a la misma, horas y horas de esfuerzo y trabajo intenso, seguramente depende del hecho de que la valoración de las instituciones es muy distinta dependiendo de sus fines, de sus ambiente interno, de su prestigio en la comunidad, del rubro al cual se dedique y otras circunstancias diversas. Este es un punto de partida simple pero vital en la consideración del tipo de personas que pueden sentirse atraídas a colaborar con una organización determinada.

A la hora de analizar por qué un empleado quisiera formar parte de esta empresa, apuntamos a los aspectos positivos y negativos que la misma posee encontrando que:

- Esta empresa por ser pequeña no tiene el prestigio ni el reconocimiento que tienen otras metalúrgicas de la ciudad de Córdoba, por lo que no suele ser atractiva para las personas que buscan empleo
- Los sueldos que ofrece no superan los de las otras metalúrgicas
- Cuando buscan nuevo personal, no se utiliza información que atraiga a los candidatos más capacitados
- Al no estar delimitados los requisitos que debe poseer un candidato para esta empresa, la Consultora encargada de la provisión de personal, envía a la misma candidatos con perfiles que no concuerdan con los que requiere la empresa, o son personas con poca calificación para el tipo de empleo que se busca cubrir o simplemente son los que otras empresas mayores rechazan.
- Como positivos encontramos que Grupo Amper, no suspende empleados por falta de trabajo o crisis económica, lo cual ya es una garantía de empleo estable, que es lo que todo empleado busca en un trabajo.
- La empresa al poseer el sistema de rotación, brinda capacitación y entrenamiento para incrementar la productividad de cada empleado y permitir “hacer carrera” dentro de la planta. (si bien no compartimos esta política de utilización del personal, recurriremos a ella como elemento de atracción ya que hemos visto que funciona con los que llevan tiempo en la empresa, lógicamente habría que buscar entre los candidatos, aquellos que concuerden con este tipo de sistema).

Estos temas deben ser tenidos en cuenta por que conociendo los aspectos negativos que la metalúrgica tiene y sabiendo con que componentes cuenta, podremos optimizar la forma de atraer mejores candidatos.

Las bondades que la empresa posee deberán ser incorporadas en la entrevista laboral que se hace con el Gerente, quien brinda información sobre la empresa, además de empezar a conocer a los candidatos y comenzar a atraerlos exhibiendo todos aquellos aspectos positivos que la metalúrgica posee.

Si seguimos analizando el Sistema de Selección, basándonos en la teoría de Zepeda (1987) se debería analizar los siguientes puntos:

1. El Puesto Vacante

El autor plantea este momento como una instancia para analizar y revisar el o los puestos libres y poder hacer así un pedido de cobertura mas completo.

En la empresa Grupo Amper, una vacante simplemente se cubre, no se considera como momento de análisis o revisión, por falta de tiempos o conocimientos, nunca se pensó en revisar los puestos a cubrir. Si bien, todas las empresas justifican el no hacerlo por pérdida de tiempo, como en esta empresa se está haciendo un diagnóstico para solucionar un problema, debería hacerse algún tipo de análisis sobre los puestos vacantes.

2. La Requisición de Personal

Si bien las organizaciones micro y pequeñas como esta, no requieren de la requisición por los pocos puestos que poseen (en este caso 35 puestos), si es importante algún marco formal al pedido de cobertura de una vacante, ya que solo el gerente de la planta es el que hace los pedidos, vía telefónica y con datos muy elementales del puesto, a la consultora externa (Asesores Industriales). Para que imaginen como es el sistema que utilizan le damos un ejemplo concreto, una llamada telefónica entre el gerente de la metalúrgica y un empleado de Asesores Industriales: "hola Miguel... te habla Walter de Grupo Amper... necesito un soldador.... Mandame dos o tres y yo veo..."

La idea de plantear esta cuestión es poder formalizar el sistema de selección desde el comienzo, utilizando una descripción más acabada de lo que la empresa necesita.

3. El Perfil de Puesto

El perfil debe contener información sobre las funciones que se deben desempeñar en ese puesto, los resultados que se deben generar, las condiciones de trabajo, la evaluación del mismo, aspectos formales como nombre, ubicación en escala salarial, área dentro de la planta, etc. Toda esta información suele estar contenida en un Manual de Puestos.

Esta metalúrgica, no cuenta con esta herramienta, por ende, no tiene por escrito en ningún informe o estudio, las características de un puesto, es más, los puestos, ni siquiera tienen un nombre para ser identificados. En las entrevistas que se han realizado con personal de la empresa, algunos daban un nombre diferente a su puesto y otros no encontraban un nombre o una forma de describir lo que hacían en su lugar de trabajo diario. Y no solo eran los operarios, sino también, supervisores y hasta el mismo gerente, que en un momento me dijo Ingeniero, jefe, gerente, jefe de producción, encargado de planta, responsable de planta, como posibles nombres para su posición.

Los Manuales de Puestos no solo son de utilidad para saber lo que se está buscando, también es útil para el candidato que decide postularse, ya que con él, se le puede brindar información de calidad a cada candidato, a fin de que tenga más elementos para decidir si en verdad desea trabajar en una organización que le proporcione cierto ambiente y recursos de trabajo, y que

posea información clara acerca de los resultados que se esperan de él y de la manera como se medirá su trabajo, estos elementos también ayudan a la formación del Contrato Psicológico.

Otro inconveniente que se presenta en la metalúrgicas, es que los empleados cuando son contratados, no tienen amplia información sobre estos aspectos antes mencionados, y pasado un tiempo deciden renunciar por que no pudieron adaptarse a los requerimientos y exigencias del puesto o son desvinculados por no alcanzar los parámetros de rendimiento que nunca se les informaron que debían cumplir.

Es obvio que si uno no esta al corriente de lo que se espera de uno mismo en un trabajo, no sabe si lo que hace lo esta haciendo bien, no tiene parámetros para medirlo y es muy probable que no llegue a cumplir las expectativas de quienes lo contratan.

Estos pasos si bien pueden resultar engorrosos, ayudan a disminuir costos por rotación de personal. Además son una muestra clara de la verdadera preocupación de la organización por cada persona que se incorpore a ella. Pero la mayor razón para dedicar tanto tiempo a estos pasos, radica en el hecho de que las personas son el elemento de mayor impacto en cualquier organización, por encima de la tecnología mas sofisticada. Por ello, invertir tiempo y esfuerzo en la selección siempre da buenos frutos.

4. El Reclutamiento

Como Zepeda (1987) nos lo plantea, el reclutamiento contiene dos variantes, las fuentes de reclutamiento (internas y/o externas), y los medios (en este caso la consultora externa).

Como fuente interna, la mas utilizada en esta empresa es la de familiares y conocidos de los empleados; como se podrá ver en la nomina de empleados que se encuentra en el anexo 5, Pág. 128, muchos de los empleados tienen el mismo apellido, y no es casualidad, como esta empresa tiene mas de 10 años de trayectoria, dentro de la misma hay varios grados de parentesco, hermanos, padre-hijo, vecinos y hasta compañeros de universidad. Es importante destacar este dato ya que son las personas que más han logrado adaptarse al ritmo y clima de la organización, y se hace evidente suponer que los conocimientos con los cuales cuenta una persona que tiene algún grado de familiaridad con uno de los empleados, son mayores que los de una persona totalmente ajena a la empresa; si bien es un conocimiento "de boca en boca", es decir, no es formal, en ciertas condiciones es de gran utilidad, pues la persona que se postula bajo estas

condiciones, “ ya tiene una idea de la organización a la cual quiere pertenecer”.

Teniendo en cuenta estos datos, se considerará de importancia brindar al candidato información no solo formal, sino también sobre costumbres, clima de trabajo y todas aquellas cuestiones que hacen a la relación cotidiana de los empleados en las horas laborales. Esta información puede brindarse en parte, en la entrevista laboral y en parte en el proceso de inducción que si bien no esta incluido en esta tesis, si queda pendiente para futuros trabajos con esta empresa.

Como fuentes externas, Grupo Amper siempre utilizo el sistema de empresas especializadas como la consultora Asesores Industriales que dominan el rubro metalmecánico. El inconveniente de utilizar este medio, es el debido a la falta de información que la consultora tiene para realizar las selecciones para Grupo Amper.

Al no poseer un manual de descripción de puestos, como se mencionó anteriormente no se obtiene toda la información debida para encontrar el candidato que mejor se adecue a la organización. Además, esta metalúrgica es pequeña en comparación con otras que también son clientes de Asesores Industriales, por lo que a Grupo Amper solo le llegan los candidatos que las grandes empresas rechazan.

La forma de hacer el pedido es, como recordaran, el ejemplo de la llamada telefónica, y, como la consultora tiene una base de datos con posibles candidatos, casi no se trabaja con anuncios en diarios o Internet; cuando una vacante surge, simplemente se recurre al teléfono, y al día siguiente el gerente tiene en la puerta de la empresa tres o cuatro posibles candidatos. Si se tratara de tiempos, es un sistema sumamente efectivo, pero obviamente no hay ningún tipo de control o filtro previo y al cabo de unos meses (los meses de prueba), los empleados contratados bajo este sistema ya no forman parte de la compañía.

Como se puede ver en las nominas de empleados (anexo nº 5, Pág. 129) la mayoría de las personas que ya no pertenecen a la firma son tomados desde asesores y puestos en periodo de prueba por unos meses y luego desvinculados por motivos como: mal desempeño de tareas, poco interés en el trabajo, problemas de pulso para trabajar con ese tipo de maquinas, no cumplimiento de las tareas asignadas, falta de motivación, poca experiencia, personalidad conflictiva, mal desempeño, no coincidir el perfil indicado en el CV con las pruebas realizadas, entre otras.

Un buen reclutamiento se realiza enviando a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los

candidatos, con el propósito de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto.

5. La Presolicitud

Se emplea en muchas organizaciones como un sistema de filtro más, aunque otras la consideran un paso innecesario. Desde esta tesis se

considerará su utilización o no, dependiendo la época socioeconómica en país en general, en el momento de hacer una selección, ya que cuando la sociedad se encuentra en un momento de crisis, hay más personas desempleadas y más candidatos para cubrir los puestos y en muchas ocasiones, se presentan personas que no poseen todos los requisitos que debe tener quien cubra el puesto, pero lo hacen igual “probando suerte”, aunque esto implique más pérdidas de tiempo para el proceso de selección.

6. La Entrevista Inicial

Es realizada por el departamento de reclutamiento y selección, o en este caso debería ser efectuada por la Psicóloga Organizacional. Su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente con lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que el tiene acerca de sus empleos en anteriores, etcétera. Se suele aprovechar también esta charla para conocer los valores e intereses de la persona a fin de identificar si estos son congruentes con la cultura de la organización.

Todos estos elementos no son considerados en las entrevistas que se hacían a los candidatos, ya que como se mencionó anteriormente, se apuntaba a lo netamente técnico del puesto. Dentro de esta nueva propuesta que se plantea a Grupo Amper, se incluiría una entrevista laboral psicodiagnóstica que apunte precisamente en estas cuestiones, que no solo busca cotejar los datos que están en el CV del candidato, sino también indagar sobre sus experiencias anteriores, su familia, su entorno, sus expectativas, sus valores e intereses.

7. Exámenes Psicométricos

Como se analizó en todo este Diagnóstico, tampoco se cuenta con una herramienta de estas características, por lo que la organización debe esperar un tiempo considerable para saber si el candidato puede realizar las tareas que se le asignan, y en la mayoría de las ocasiones, no logran hacerlo y deben ser despedidos.

En las planillas del anexo 9, constan las causales de despido por ejemplo: inadecuación al puesto o renunciadas por desinterés por ese tipo de tareas.

Al tratarse de una empresa metalúrgica, la mayoría de los puestos son monótonos, rutinarios y requieren de gran concentración y es, justamente en estos puestos donde más faltan empleados por falla en la selección.

8. Los Exámenes de Aptitudes

Estos exámenes si se hacen en la metalúrgica, de hecho están a cargo del supervisor directo del puesto pero no podía dejar de mencionar que son un complemento. No es la única herramienta para la decisión de contratación, como se consideraba en el Grupo Amper.

9. La Entrevista Especializada

Podría realizarse antes o después de los exámenes de aptitudes. Se enfocan en preguntas acerca del comportamiento real del candidato en puestos anteriores, centrándose en cuatro aspectos fundamentales: cómo se desempeñó en determinado trabajo, cuándo fue la última vez que lo realizó, con qué frecuencia lo llevó a cabo y cuál fue su papel específico en cada acción.

Estas preguntas son clave para saber si realmente podrá cumplir con los niveles de rendimiento que requiere la planta y preveer su posible comportamiento dentro del puesto de trabajo.

Al igual que el paso anterior, se cumple parcialmente esta etapa del proceso en la metalúrgica.

10. El Examen Médico, no se realiza en esta metalúrgica previo a su ingreso, sino cuando la persona ya esta contratada y trabajando en la empresa, desde por lo menos tres meses , que es el período de contratación eventual de la Consultora Asesores Industriales y debido a eso, ya han tenido inconvenientes por carpetas médicas o falta de adecuación al puesto por problemas de vista, de servicial, o enfermedades y por supuesto, al desconocerlas desde un principio, solo se agravaban en el puesto, generando más problemas a la planta y más pérdida de tiempo que afecta la producción.

Por estas razones, es elemental que el examen de aptitud física se haga antes de la contratación para evitar este tipo de sorpresas.

11. Estudio Socioeconómico

Este estudio es de vital importancia-aunque su uso no esta muy difundido- ya que puede librar a la empresa de personas carentes de honestidad y hasta de delincuentes.

La empresa ya tuvo problemas de esta índole con personal de la planta que tuvo que ser despedido por hurto. Por ende, se recomienda el uso del

estudio referido, como así también el Certificado de Antecedentes para evitar que este tipo de situaciones se vuelvan a repetir.

Los pasos posteriores como **Contratación, Inclusión en la nomina, Alta ante autoridades y preparar la vinculación total**, si bien forman parte del proceso de selección, son cuestiones legales y culturales propias de la empresa, las cuales ya no nos competen como psicólogos organizacionales ya que no somos parte de la empresa, solo trabajamos de manera externa y esto, corresponde a las políticas de la compañía, que solo los integrantes de la misma pueden responder por ellas.

12. la Integración al Desarrollo

Apunta a un proceso de inducción, que en esta planta es inexistente. Como sabemos este proceso permite al nuevo empleado conocer no solo las instalaciones de la planta, sino también, sus costumbres, sus formas de proceder, el trato que se establece entre los compañeros, quien será su supervisor, ante quien debe responder, quienes responden ante él, y todo aquello que hace a la cultura de la organización. Esta información es de suma utilidad para hacer más eficaz la adaptación del nuevo empleado a los usos y costumbres de la empresa, por lo que sería importante tenerlo en cuenta para este o futuros proyectos en la planta.

Otro de los temas que deben indagarse es el estilo de liderazgo presente en esta organización, ya que como se mencionó en el marco teórico, conocer el estilo de liderazgo, nos acerca más al tipo de candidato que se adaptará con mayor facilidad a las exigencias y a la cultura de la organización. Es por ello que se analizó tomando información de todas las entrevistas realizadas y las observaciones dentro de la planta, pues el estilo de mando esta presente en cada punto de la organización y en cada pensamiento emitido por los entrevistados.

Considerando los estilos que plantea Edgar Schein (pág. 102, 1994), que han sido citados en el marco teórico (pág. 23) se podría decir que esta empresa presenta:

- un **estilo** coercitivo, de la mano del gerente general,
- la **forma de participación** de los empleados es alienante, donde la autoridad no legitima el control del premio y el castigo, es casi arbitrario, no tiene parámetros desde donde medir el rendimiento para estipular los premios o castigos,
- el **termino para el líder** utilizado en esta empresa es “jefe”, el 70% de los empleados lo mencionan así en las entrevistas y en las observaciones también se pudo ver este titulo otorgado al líder,

- las **actitudes de los subordinados**, como se mencionó anteriormente, son de sumisión, resignación en algunos empleados, de enojo, en aquellos casos que fueron despedidos por supuesta personalidad conflictiva, violenta o por discusiones con el jefe, de lealtad, compromiso y cierta identificación con el líder por parte de los supervisores.
- en cuanto al **dilema de liderazgo** que se plantea, es claramente, “cómo asegurar objetivos adecuados y cómo convencer a los otros de que lo son” Edgar Schein (Ídem). En el discurso de este líder esta presente siempre el intento de convencer a los empleados que la forma en que se trabaja allí, es la correcta y los motiva para que se acoplen a esa forma de organización, y, de hecho, lo consigue, como se planteo al hablar de los sistemas de rotación.

Es de gran importancia considerar el estilo de liderazgo prevalente en la organización, para conocer el tipo de persona que podrá adaptarse a esta empresa y saber hasta donde se nos permitido intervenir en la resolución de su problema. Desde este estilo, es bastante limitado lo que nos permite hacer el gerente para ayudarlo, debido a su poca flexibilidad.

Es importante mencionar que el liderazgo es en realidad un problema de apareamiento de las características del líder y del subordinado con la naturaleza de la tarea y su contexto situacional. Por consiguiente, aún si pudiéramos analizar el liderazgo, tendríamos que considerar los cambios que esa situación puede suplir con el tiempo y aceptar que una vez más, tenemos que confiar en la habilidad y flexibilidad del líder para diagnosticarla.

¿Por donde comenzar?

En base al análisis de toda esta información se consideró comenzar trabajando en el proceso de selección, partiendo desde la creación de un manual de puestos faltante en la planta, que es elemental tanto para la correcta solicitud de cobertura de una vacante, como para que el empleado pueda conocer con precisión cuales son sus responsabilidades y tareas en su puesto de trabajo.

Como segundo paso se trabajará sobre la entrevista misma de selección con la incorporación de un psicólogo organizacional que pueda a través de dicha entrevista considerar el perfil del candidato, su posible adaptación a la cultura de la organización y su potencial de trabajo en el futuro puesto a cubrir (este ultimo aspecto sería trabajado conjuntamente con el gerente).

Como tercera intervención se considerara la posibilidad de complementar la entrevista de selección con técnicas psicológicas proyectivas para conocer la

personalidad, a grandes rasgos, del candidato, y técnicas psicométricas para conocer el potencial de adaptabilidad del candidato al puesto.

Y quedaría un cuarto aspecto por trabajar que sería el proceso de inducción de los empleados nuevos a la planta. Este tema no sería abarcado en este trabajo debido a su extensión y a las posibilidades del gerente de hacer un proceso de capacitación para poder manejar de manera más eficiente este tipo de actividades; desde aquí solo se podría dar algunos consejos tanto para esta parte del proceso como para la entrevista laboral para que el gerente pueda indagar mas acerca de las expectativas del candidato y permitir así poder abrir un poco más el panorama respecto al contrato psicológico que se establecería entre candidato y gerente. Pero sin duda que una profundización mayor por parte del gerente, sería ideal para poder continuar este proceso de manera exitosa.

Quedarán pendientes intervenciones sobre los otros problemas encontrados a lo largo de este diagnóstico como son: el clima de trabajo, el estilo de liderazgo, los sistemas de recompensa o castigos que no están legitimados y las estrategias motivacionales empleadas hasta el momento, entre otros que seguramente surgirán cuando comiencen a implementarse los primeros cambios, los cuales serán motivo de posteriores investigaciones e intervenciones.



PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Proyecto de Aplicación Profesional

En base a las entrevistas realizadas con el jefe de Organización y producción de la planta de Herrajes y confección de transformadores, del Grupo Amper, de la entrevista con personal de Asesores Industriales y de las entrevistas realizadas a empleados de la planta y supervisores, se ha podido detectar una serie de elementos, instrumentos y procedimientos faltantes que dificultan el normal funcionamiento del sistema en área de Recursos Humanos: constante proceso de selección, inserción y desvinculación del personal a la planta, no pudiendo formar una plantilla permanente y solo logrando personal eventual y transitorio, que dificulta el normal funcionamiento de los procesos de producción, debido a las pérdidas de tiempo que implican la adaptación al trabajo y clima laboral, el aprendizaje de las tareas nuevas, la capacitación, las charlas de inducción, entre otras actividades que hacen a la entrada de un nuevo integrante a la planta; además de los grandes costos monetarios que todo este proceso implica.

Debido a las hipótesis planteadas en el resultado diagnóstico se consideró pertinente comenzar a brindar soluciones partiendo de la necesidad de complementar el sistema de selección utilizado actualmente, con otras técnicas que faciliten la detección de candidatos para cubrir los puestos de trabajo con mayor eficacia y eficiencia. Más concretamente, evaluar la posibilidad de complementar el sistema de selección de personal utilizado en la empresa Grupo Amper S.A., con técnicas que incluyan la consideración de aspectos psicológicos, para los distintos puestos de trabajo.

El proyecto que aquí se presenta consta de, como primer paso, la **realización de un manual de puestos**, considerada una herramienta fundamental con la cual va a contar la empresa para la correcta formulación de los pedidos de cobertura de vacantes a la consultora externa o al encargado de las nuevas búsquedas laborales.

Como segundo paso, el proyecto presenta, la **inclusión de nuevas técnicas**, psicométricas y proyectivas, aplicables por personal especializado (psicólogo organizacional) además de una entrevista de selección semi-estructurada, que facilite al jefe de producción de la planta, conocer expectativas, potencialidades y aspectos generales de los postulantes que se presenten para cubrir un puesto vacante.

Considerando los objetivos planteados, las actividades que se realizarán serán las siguientes:

- 1- **Observación directa** de las actividades en cada puesto de trabajo recabando información para la posterior confección del manual de procedimientos
- 2- **Cuestionarios para el análisis de los puestos.** Diseñados con el objetivo de recabar información concreta y concisa sobre diferentes aspectos del puesto que cubren en la empresa, cada uno de los empleados.
- 3- **Entrevistas estructuradas** con los jefes de control de tiempos y calidad, con la finalidad de cotejar la información brindada en los cuestionarios por los empleados.
- 4- Confección del **manual de puestos**, que será entregado al jefe de producción, para que pueda contar con una nueva herramienta a la hora de tener que hacer un pedido a la consultora pertinente, para cubrir un puesto vacante.
- 5- Elaboración de una **entrevista Psicodiagnóstica** a cargo del psicólogo organizacional. Con esta entrevista se busca cubrir ciertos temas que hasta ahora no habían sido considerados, como son expectativas, hábitos, manejo de la ansiedad, aspectos de su personalidad en general que contribuyen a la hora de conocer en profundidad a los candidatos que se presentan para cubrir puestos en la planta.
- 6- Realización de una **prueba de habilidades y conocimientos técnicos** propios del puesto a cubrir, a cargo del personal de la planta.
- 7- Introducción en el sistema de selección de una nueva **técnica psicométrica** que permita cuantificar resultados y comparar el rendimiento entre los distintos candidatos, y así poder detectar cual es el que más se adapta a las necesidades de la empresa.
- 8- Introducción de unas **Pruebas psicológicas**, para recabar información sobre algunos aspectos de la personalidad de los postulantes, para de esta manera, lograr un conocimiento más global en cuanto a personalidad de los candidatos, tanto para puestos de planta operativa como para mandos medios.

- 9- Organizar el **cierre de la entrevista**, brindándole información al jefe de producción (quien es el encargado de esta tarea) para que el mismo pueda contar con herramientas útiles a la hora de culminar una entrevista de selección.
- 10- **Informe final sobre los candidatos**
- 11- **Decisión final** a cargo de los directivos de la empresa.



1. Observación directa del proceso de producción.

Las observaciones se harían en cada puesto de trabajo, conjuntamente con las encuestas, lo cual llevaría 6 días ya que son numerosos los puestos a observar, se decidió dividir virtualmente el proceso de producción en dos etapas y se realizarían las observaciones pertinentes, atendiendo a qué debía hacer el personal en ese puesto, cómo lo hacía, qué movimientos implica cada actividad, si los mismos son apropiados, para qué no causara posibles daños físicos, cada cuanto es controlado y de que manera, como es el ambiente de trabajo mientras se desarrollaba la actividad, con que frecuencia de tiempo se genera el proceso de trabajo, etc.

El objetivo, sumar información para la confección del manual de puestos y cotejar si lo que se esperaba del personal en cada puesto, era lo que realmente se hacía en los mismos.



2. Entrevistas semi estructuradas con:

- Jefes de Control de tiempos
- Jefe de control de Calidad

La entrevista con el **Jefe de control de tiempos** se realizaría con el objetivo de indagar sobre cada puesto de trabajo, cómo estaba conformado, qué tareas y cómo se debían realizar, y qué características consideraba que debían tener los postulantes a cubrir cada puesto. Esta información resultaría sumamente importante para la realización de los manuales de puestos propios para contar con información concreta y estandarizada de cada puesto.

Con el **jefe de control de Calidad**, se realizaría también una entrevista estructurada, buscando información precisa sobre, cómo debían realizarse



Bonfigli Erika Vanesa

correctamente las tareas en cada puesto de trabajo, qué sería considerado lo esperable en cuanto a desempeño y calidad, para cada tarea. Esta actividad se llevaría a cabo con el mismo objetivo que la entrevista con el jefe de control de tiempos, ya que entre ambos se especifica, cómo, por qué, y cuando se debe realizar cada tarea.

La información brindada por ambos, resultaría de gran utilidad para completar la información brindada por los empleados y también, comparar lo que sostienen los empleados como aquello que deben hacer o hacen, con lo que realmente es esperado que se haga en cada puesto de trabajo.

3. Cuestionario para el análisis de los puestos



Se utilizaría un cuestionario, armado en base a la información antes recabada, para incluir la información que los empleados tienen respecto a lo que deben hacer y cómo tendrían que realizarlo y posteriormente compararlo con lo que los supervisores consideran que se debía hacer y de que manera. Esto es de suma importancia ya que permitiría detectar malos entendidos, en cuanto a lo que se espera y lo que verdaderamente se hace en cada puesto, y de esta manera, fijar concretamente, a través de un manual de puestos, lo esperable, por parte de la empresa, para cada puesto.

Esta actividad se realizaría en cuatro jornadas de trabajo, ya que por razones obvias, no se puede interrumpir la actividad de cada empleado, cuando esta trabajando, y por tanto, habría que esperar los tiempos de descanso de cada uno, y considerando la cantidad de puestos, y el tiempo que llevaría responder a cada cuestionario, se creería apropiado, la utilización de tres días de actividad.

El modelo de cuestionario a utilizar, es el que se expone a continuación

Cuestionario para el Análisis de los Puestos

Datos Generales del puesto

- ¿Cuál es el nombre de este puesto?.....
- ¿A qué Sección o Dpto. pertenece?.....
- ¿Quién es su jefe? (nombre del puesto del jefe).....
- ¿Tiene usted personal a cargo?(nombre de los puestos).....
-

Contexto del puesto



Bonfigli Erika Vanesa

a) Condiciones ambientales

Las tareas de este puesto suponen algún tipo de riesgo? (si, no) de que tipo? (contaminación, ruidos, iluminación, temperatura, etc.).....

¿Cuál es la frecuencia de exposición? (permanente, frecuente, esporádica).....

¿Cuál es la intensidad del riesgo? (alta, media, baja).....

¿Exigen las tareas la realización de esfuerzos? ¿De qué tipo: físico, mental?.....

¿Con qué frecuencia e intensidad? (alta, media, baja).....

b) Relaciones sociales debido a los procesos de trabajo

¿Con qué otros puestos de la empresa, o con cual empresa o institución fuera de ella, necesita vincularse para poder realizar su trabajo? (hacer una lista de los puestos dentro de la empresa o de las empresas ajenas)

¿Para qué mantiene estos vínculos? (relacionar a cada puesto con el tipo de información o producto que recibe o emite el ocupante).....

Contenido del puesto

¿Cuál es el objetivo, propósito o misión del puesto?.....

¿Cuáles son las funciones y tareas que deben realizarse en este puesto (qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Con qué lo hace?)



Bonfigli Erika Vanesa

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Responsabilidades:

¿Qué tipo de responsabilidades se tienen en este puesto?

Responsabilidad por decisiones:

- No toma decisiones
- Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo
- Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector
- Toma decisiones complejas que involucran a diversos sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

Responsabilidad por el trabajo de otros:

- No tiene personal a cargo
- Supervisa personal operativo
- Supervisa personal de primer nivel de supervisión
- Supervisa personal de segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y maquinas

- No tiene responsabilidades
- Tiene responsabilidades mínimas
- Tiene responsabilidad regular y permanente
- Es el máximo responsable



Bonfigli Erika Vanesa

Por información de tipo confidencial

- No tiene acceso a ese tipo de información
- Tiene una responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información muy confidencial

Por la seguridad de las personas

- No tiene ninguna responsabilidad
- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad

Estándares de desempeño

- ¿En este puesto hay tareas críticas que deban ser analizadas?
- a) con una frecuencia preestablecida (diaria, semanal, quincenal, mensual).....
 - b) con fechas determinadas.....
 - c) En entidades asignadas (volumen de ventas, porcentajes de fallas, unidades vendidas, cantidades asignadas a perdidas) que de no ser cumplimentadas serian un claro indicador de mal desempeño.....
 -
 -
 -
 -



Bonfigli Erika Vanesa

Requerimiento del puesto

a) *Requerimientos Objetivos:*

¿Cuáles son los horarios habituales de trabajo?.....

¿Trabaja en turnos fijos o rotativos?...en jornada continuada o discontinuada?

.....

¿Requiere este puesto trabajar horas extras en forma frecuente?.....

¿Requiere este puesto tener disponibilidad para viajar?.....

¿Cuál es la edad ideal para incorporar un nuevo candidato este puesto?

Mínima..... Máxima.....

¿De que sexo debería ser dicho ocupante?

Varón..... Mujer..... Indistinto.....

¿Y el estado civil?..... ¿exige algún lugar de residencia en particular?

.....

b) *Instrucción Formal:*

¿Qué nivel de instrucción formal, debe tener quien ocupe este puesto?

Primario..... Secundario completo..... Incompleto (hasta que año).....

¿De qué modalidad?.....Terciario completo.....Incompleto (hasta que año).....

¿De qué carrera?.....Completo.....Incompleto.....¿hasta que año?.....

¿Estudios de postgrado?..... ¿De que tipo?.....

¿Qué otro tipo de conocimientos o habilidades: técnicos- Informáticos- idiomas (tipo y nivel alcanzado).....

.....

.....



Bonfigli Erika Vanesa

c) *Experiencia laboral específica*

Indique cual es el tipo y la cantidad de tiempo de experiencia laboral requerida- antes de ser asignado a este puesto- que debería tener una persona, para lograr un desempeño eficaz en el mismo.

Tipo.....
.....

Tiempo

No requiere:.....Hasta un año..... Hasta tres años..... Hasta cinco años.....
Mas de cinco.....

Observaciones

¿Hay alguna otra característica de este puesto que sea necesaria y útil de conocer y que no le hayamos preguntado hasta ahora.....

.....
.....

Ver ficha utilizada en Anexo 7 (Pág.139)

4. Manual de Puestos



Toda la información recabada a través de estas técnicas, será de gran utilidad para crear un Manual de Puestos, que permita brindar toda la información inherente a cada puesto de trabajo, para obtener con mayor facilidad las características que deberá tener cada candidato, para que cada puesto sea cubierto con eficacia y eficiencia.

Con este Manual de Puestos, el Jefe de Producción, que es el encargado de comunicarse con la Consultora externa o interna, podrá hacer el pedido de manera práctica, segura y efectiva, y de esta manera, asegurarse de que por lo menos, el pedido, ha sido correctamente formulado, y evitará malos entendidos

o posibles contradicciones que den resultados negativos a la hora de conocer a los posibles candidatos.

A su vez, el hecho de que el pedido este realizado correctamente, también facilita la tarea del personal de la consultora que brinda a la empresa los potenciales ocupantes de los puestos a cubrir, ya que este sistema facilitaría la búsqueda en sus archivos, de los candidatos asegurando, en cierto modo una selección mas eficaz.

Cabe destacar que el Manual de Puestos también podrá ser consultado por los empleados, quienes podrán tener acceso a esta información, para realizar su tarea correctamente y saber cuál es el desempeño esperable de un empleado en el puesto a cubrir. Esto es fundamental ya que la empresa se maneja con una permanente rotación de puestos, donde los empleados van pasando a lo largo del tiempo por los diferentes puestos, debido a políticas de la empresa que sostienen que: “un empleado que realiza durante mucho tiempo una actividad monótona, se aburre, deja de prestar atención y eventualmente, no se desempeña correctamente en su actividad”.

Ya contando con esta nueva herramienta, que asegura una mayor efectividad en la Selección, los candidatos que lleguen a la instancia de Preselección, deben tomar contacto con la empresa en la cual van a desempeñar sus actividades. En la misma, acuden a una entrevista con el Jefe de Producción quien se encarga de la Selección final del candidato más idóneo para el puesto vacante. Manual de Puestos, que se utilizaría, con toda la información que el mismo debe poseer para que sea realmente efectivo.

El Manual de Puestos se divide por colores, cada color representaría un Área de trabajo particular. Con esta modalidad, se facilita la búsqueda de la información pertinente a cada puesto a cubrir. En el mismo se podrá encontrar:

- **Datos de identificación del puesto**
- **Datos de control**
- **Contexto del puesto** (horarios, condiciones ambientales)
- **Contenido del puesto** (funciones y tareas, estándares de desempeño, responsabilidades, relaciones sociales)
- **Especificaciones del puesto** (requerimientos objetivos, instrucción formal, experiencia laboral requerida).
- **Otros requerimientos**

El Manual de Puestos incluye una tapa presentación, un índice que permite ver la organización del mismo, un indicador de puestos por colores y una presentación con ilustración de cada puesto y la información detallada de cada uno.

Modelo presentación:

PUESTO



Decapado:

El decapado elimina los restos de óxido y de calamina de las piezas para posibilitar la perfecta adherencia del cinc en la etapa del cincado.

Una vez cumplimentada la operación de desengrase ya descrita, y utilizando siempre el sistema de monorriel por ganchera y/o canastos de transporte original, las piezas se sumergen en una cuba con ácido clorhídrico diluido al 10% en agua con el agregado de un agente inhibidor a la solución que cumple con la doble función de evitar las emanaciones que por evaporación del ácido clorhídrico se produce y limitar el ataque del ácido al óxido del metal base sin afectar a éste.



Ver en Anexo 8 (Pág. 144) Ficha: Datos de identificación del puesto

5. Entrevista laboral para Psicodiagnóstico



La confección de una entrevista laboral para Psicodiagnóstico tiene por objetivo, obtener toda la información precisa, que se requiere a la hora de conocer a un nuevo candidato, no solo con respecto a datos personales de identificación, sino también en cuanto a experiencia laboral, expectativas, lo que desea brindar a la empresa, como esta acostumbrado a trabajar,, y puntos personales e individuales sobre su forma de actuar, atendiendo a su comportamiento y forma de expresión en aquellos momentos donde la entrevista hace un giro en este sentido personal.

Esta entrevista la realizaría un Psicólogo Organizacional, ya que a lo que se apunta, más precisamente que a la información concreta que pueda brindar el candidato, es a la forma en que transmite esta información, que nos ayuda a predecir, de alguna manera, la forma de desempeñarse a futuro en el puesto, y por tanto, si el candidato se amoldaría a las condiciones laborales de la planta y pudiera trabajar acorde a las características de esta.

Todos estos aspectos que se indagarán solo pueden conocerse bajo la pericia del Psicólogo Organizacional que, gracias a su formación profesional, puede detectar aspectos personales que hacen a la posible adaptación o no de un postulante, con mayor rapidez y antes de que el sujeto sea ubicado en sus quehaceres diarios.

A continuación se presenta un modelo de entrevista psicodiagnóstica. Esta entrevista fue confeccionada en base a “Las preguntas más empleadas en la Entrevista de Selección” de William B. Werther (ver anexo 9, pág.146) y del formato empleado en la Consultora A.S. recursos Humanos, consultora cordobesa a al cual se tuvo acceso en oportunidad de realizar la Práctica Profesional Universitaria.

Se debe considerar siempre la posibilidad de leves modificaciones según el puesto para el cual se hace la entrevista.

Formato de Entrevista laboral para Psicodiagnóstico

Nombre:

Edad:

Estado civil:

Composición familiar:

Estudios:

Lugar de origen:

Bonfigli Erika Vanesa

1. ¿Dónde vive y con quien?
2. ¿Por qué eligió la carrera?
3. ¿En cuánto tiempo hizo la carrera?
4. ¿Trabajo en el transcurso de la carrera?
5. ¿Cómo consiguió el trabajo anterior?
6. ¿Le agrada lo que hace/ hacía allí?

7. ¿Hace cuanto que esta buscando trabajo?
8. ¿Por qué le gustaría ingresar a...? (nombre de la empresa)
9. ¿Le agrada trabajar como...?(puesto que desempeñará)
10. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas?
11. ¿En que aspectos considera que podría mejorar, o le faltan por aprender para este puesto?
12. ¿Es organizado?
13. ¿Cómo se organiza para realizar una actividad?
14. ¿Si pudiera elegir a su jefe, que características podría o debería tener?

15. ¿Ha trabajado en quipo?
16. ¿En qué rol se identifica mejor?
17. ¿Qué opina del trabajo en quipo?

18. Si se encontrara con un problema en su puesto de trabajo, ¿cómo reaccionaría, buscaría resolverla, pediría ayuda u opinión?
19. ¿Recuerda usted alguna situación similar? Que pueda comentar como la solucionó.

20. ¿Cómo maneja internamente las tensiones o nervios?
21. ¿Ha trabajado bajo presión?
22. ¿Cómo se ha desempeñado en estas situaciones?

23. ¿Qué piensa usted que podría brindar a la empresa?
24. ¿Qué espera conseguir en este empleo, como objetivo a corto y largo plazo?
25. ¿Podría mencionar algo de lo cual se sienta orgulloso, algún logro?
26. ¿Qué cosas podría resaltar como positivas de su persona?
27. ¿Qué cosas le gustaría mejorar de sí mismo?
28. ¿Qué cosa lo enfadan o enojan?
29. ¿Cómo uno se da cuenta de su enfado?

30. ¿Tiene algún hobby?

31. ¿Habría algo más que considere importante agregar, o algo más que nos quiera comentar?

Todas estas preguntas develan información importante de diversos aspectos de su vida y no pueden dejar de considerarse en cualquier Entrevista Psicodiagnóstica. Veamos el por que:

1. Los datos de identificación (nombre, edad, estado civil, lugar de origen, estudios) son elementales para saber de quien se trata, de donde viene y como esta constituida su familia.
2. Dónde vive y con quién, es una pregunta que nos permite conocer el entorno socioeconómico y socio afectivo que lo rodea. Hay que considerar que la gran mayoría de los trabajadores del rubro metalmecánico viven en los barrios periféricos a la ciudad de Córdoba en condiciones de clase media baja y por ende sus necesidades en la empresa (considerando la Pirámide de Maslow), son básicas y más aun si su grupo familiar es considerable. Además el lugar donde vive nos informa de la distancia que tendrá de la casa al trabajo y los riesgos o beneficios que esas distancias le otorga al candidato, como son transporte, seguridad en la calle, comodidad para llegar a horario al trabajo.

Cualquier persona que hace selección sabe que un empleado soltero, en este rubro, puede llegar a durar menos en el puesto de trabajo, ya que no tiene la responsabilidad de mantener a una familia y por consiguiente, duda menos a la hora de decidir cambiar de empleo; por el contrario, una persona que tiene un hogar que sostener, muchas veces, prefiere seguir aunque aveces se presenten dificultades en el trabajo. Así que también se debe considerar como un dato relevante. En ocasiones también tener una familia muy numerosa es complicado por que como se pudo ver en la nomina de empleados de la planta, pueden renunciar por problemas familiares. Por eso hay que atender a cada caso particular, considerar en las entrevistas toda la información que nos da el candidato sobre su familia y no dejarla pasar como un dato sin sentido, pues, podríamos ahorrarle a la empresa un proceso de selección solo con estos datos.

3. Las cinco preguntas siguientes, apelan a conocer sobre su formación, si hizo una carrera universitaria, hay que considerar cuanto tiempo le llevo terminarla, si la termino o si tubo que interrumpirla en alguna oportunidad y ¿por qué? Este tampoco es un dato menor por que nos habla en cierta medida de sus prioridades que generalmente en estas circunstancias son estudio, trabajo o familia, y si alguna vez tuvo que priorizar alguno de estos aspectos de su vida, hay que tener en cuenta que



Bonfigli Erika Vanesa

4. lo volverá a hacer con su carrera laboral. y si no hizo una carrera universitaria se puede indagar sobre su trabajo anterior (preguntas 5 y 6).
5. ¿Hace cuánto que esta buscando trabajo? Es central para saber el grado de empleabilidad de esta persona como lo trata Martha Alles en su libro *“Empleo, El Proceso de Selección”* cuando habla del desempleo de larga duración y las posibles consecuencias que esto trae para conseguir un nuevo empleo. Y los motivos que cree el sujeto tener para no encontrarlo, nos dan a conocer como se ve él como trabajador.
6. Indagar sobre los motivos por los cuales le gustaría ingresar a la fábrica, nos habla de sus expectativas y sobre los conocimientos que tiene sobre la misma, esto nos permitirá saber si tiene una visión realista de la compañía y si podrá adaptarse a la misma, si por el contrario, espera otra cosa que no es, de la metalúrgica, obviamente no podrá adaptarse y al cabo de un tiempo buscará otro empleo en otro lugar.
7. Fortalezas y debilidades atienden a la mirada que el propio candidato tiene sobre sí, en la vida cotidiana y en el trabajo. Algo de estos datos podemos luego cotejar con la prueba psicológica y el psicométrico que nos permitirá saber también algo más sobre su organización.
8. La pregunta sobre su jefe ideal, como las anteriores apuntan a la posible adaptación o no al puesto y a su supervisor; si describe a alguien muy diferente de lo que su futuro supervisor o jefe es, no podrá adaptarse con facilidad a las exigencias de ellos, quizás su rendimiento no sea el esperado o su comportamiento no sea el más acertado. en esta empresa hubo varias personas despedidas por ser consideradas violentas o tener roces con sus supervisores, esto es algo que se puede prever con preguntas como estas en la entrevista Psicodiagnóstica.
9. Las preguntas sobre trabajo en equipo nos son de utilidad para detectar capacidades de liderazgo o sumisión, su grado de contribución o colaboración con compañeros y su posible relación con ellos. Es importante ya que el lugar de trabajo es reducido y los trabajos son en cadena por lo que deben trabajar colaborando entre ellos para que la cadena de producción no se interrumpa.
10. Las preguntas 18 y 19, se realizan con el objetivo de conocer su grado de autonomía o coerción y como podrá adaptarse a las modalidades con las cuales se manejan en la planta. Hay puestos que requieren que el empleado cumpla estrictamente lo que se le pide, de la forma en que se le pide y en los tiempo que ellos administran, esto deja poco margen para el error y si algo así ocurriese, debe comunicarlo de inmediato a su supervisor y no resolverlo por sus propios medios, otros puesto, como los de Supervisores, son exactamente opuestos, no importa la forma en que lo resuelvan, solo

Bonfigli Erika Vanesa

importa que el problema sea solucionado. Por ende, es importante saber este dato para su futuro desempeño en la planta.

11. Se ha realizado también preguntas sobre el trabajo bajo presión considerando que el trabajo en la metalúrgica es en cadena, y cada pieza debe estar lista en tiempo y forma para que el compañero la siga, siempre hay cierta presión, además de que las tareas que se realizan son monótonas y exigen mucha concentración, lo cual implica más presión. Hay empleados en esta empresa que también consideran presión el hecho de ser supervisados con cámaras de video, así que esto sumaría un elemento adicional más. Por lo que es importante saber como puede llegar a actuar una persona bajo estas condiciones.
12. Con respecto a lo que el candidato podría destacar de su persona, (pregunta 26 de la entrevista) nos permite saber qué piensa de si mismo, qué aspectos considera valiosos de su persona y de qué se siente orgulloso. Esto habla un poco de sus valores como ser humano, de sus bondades y aspectos positivos, o por lo menos de las cuestiones que él considera de valor. Siempre es bueno saber con que valores y convicciones cuenta la organización cuando contrata a alguien, no solo con el aspecto netamente laboral. al igual que las preguntas por las cosas que lo enfadan o molestan, que son los aspectos negativos o los contravalores.
12. La respuesta a la pregunta sobre hobbies o ¿qué hace en su tiempo libre?, si bien no es imprescindible, agrega otro dato, que puede llegar a ser de utilidad para conocer un poco más de esta persona. Cuando una persona habla de lo que le gusta hacer fuera de su trabajo, transmite al entrevistador sus gustos y placeres que si bien no influyen de manera directa en su rendimiento o productividad en la empresa, nos habla de aspectos personales que pueden coincidir o no con la parte más profunda de una institución, sus creencias, valores y costumbres y si bien, no es un dato que permita eliminar o tomar aun candidato, es un agregado a considerar para saber si podrá adaptarse a la organización y si a la organización le conviene o no tener una persona con tal o cual tipo de preferencias personales. Un ejemplo que puede echar luz sobre estas palabras podría ser que un candidato diga que en su tiempo libre hace reuniones con el gremio o sindicato al cual esta afiliado, para hacer cortes de ruta o paros en adhesión a otros gremios o partidos. Obviamente que ninguna empresa quiere sindicalistas en su planta, y quizás con esta pregunta estamos descubriendo otra faceta más del candidato que se postula.



6. Prueba de Habilidades y Conocimientos Técnicos

Finalmente la prueba de habilidades y conocimientos técnicos, tiene por función poner a prueba el desempeño del sujeto en el puesto de trabajo. Es una especie de prueba piloto, donde se sitúa al sujeto en el lugar donde deberá cumplir sus tareas habituales (en caso de quedar seleccionado) y se le da una actividad a realizar.

De esta manera, el jefe de producción verá como el candidato se desempeña en el rol que deberá cumplir y evaluar el grado de preparación que el candidato presenta en el terreno laboral.

Al igual que con las técnicas psicométricas y proyectivas, sumado a la entrevista laboral, se llegará a determinar, comparando el desempeño de cada candidato en las diferentes actividades, cual es el mejor postulante para cubrir el puesto vacante.

Esta actividad es dirigida y supervisada por el jefe de producción.

7. Pruebas Psicológicas **V**

Las pruebas psicológicas serán un elemento informativo más a considerar como riqueza informativa de la candidatura final. Se utilizan como elemento de contraste de las impresiones generadas en las entrevistas y se tomarán en cuenta como información “técnicamente afinada” sobre el candidato.

El objetivo de la aplicación de estas pruebas es contribuir al proceso de selección y poder hacer un perfil de “personalidad laboral”, es decir, de las características personales relacionadas con el perfil de la posición.

7.1 Test de la Persona Bajo la Lluvia

Luego de la aplicación de esta entrevista, se pasaría a una segunda instancia en el proceso de selección, la cual consiste en la aplicación de **una técnica proyectiva**: test de la persona bajo la lluvia (adaptación y Aplicación de Silvia Querol y M. Chaves Paz) 2004, donde se le entrega al entrevistado una hoja en blanco, un lápiz y una goma, bajo la consigna: “por favor, en esta hoja dibuje una persona bajo la lluvia”. Se aconseja el uso de papel liso, tamaño A4 (21x27.9 cm). En caso de usarse otro tamaño, debe ser siempre el mismo para todas las tomas, a fin de mantener esta variable uniforme.

Esta técnica, como técnica psicodiagnóstica es un área específica y exclusiva del psicólogo por cuanto su formación de grado le da la competencia básica

requerida para el uso de los instrumentos (test y técnicas psicológicas) y para el procesamiento de la información recabada (juicio clínico).

Esta técnica se aplica después de la entrevista, ya que luego de haber entablado cierta relación con el sujeto, se ha superado una etapa de precalentamiento que lo predispone favorablemente y elimina parte de la ansiedad propia de la situación de examen, sobre todo esto es aconsejable cuando se habla de sujetos adultos, ya que estos se muestran particularmente reticentes y hasta pudorosos cuando se les pide que dibujen.

La persona bajo la lluvia, agrega una situación de estrés en la que el individuo ya no logra mantener su fachada habitual, sintiéndose forzado a recurrir a defensas antes latentes. De esta manera podemos conocer el modo habitual de reacción ante dificultades, que de forma explícita, no aparecerían, en una entrevista normal, y esto, nos permite predecir su forma de comportamiento ante una dificultad o problema que pudiera surgir en su puesto de trabajo.

Básicamente lo que esta técnica nos brinda es información para poder descubrir conflictos y prevenirlos.

7.2 Aplicación del MIPS

Gracias a un estudio previo realizado en el mes de Junio de 2008, en el cual se aplicó el test de Millon, de estilos de personalidad, a modo de prueba, a un sujeto que se postulaba para el puesto de Supervisor del Area de Producción en la empresa Grupo Amper, se pudo comprobar la utilidad de aplicar dicho test para evaluar la personalidad y potencialidades de un sujeto para cubrir o no un puesto de mando medio o superior.

En aquella oportunidad se hizo primero la descripción del puesto de Supervisor de Producción, con el formato que se proponía para el presente trabajo. Luego se realizó la entrevista laboral pertinente y se aplicó en Test MIPS obteniendo muy buenos resultados en cuanto a descripción del estilo de trabajo y potencialidades de este sujeto.

Pero no solo nos basamos en los datos obtenidos, sino que también se consideró el hecho de que el Test MIPS fue adaptado a nuestro medio, obteniendo puntuaciones de confiabilidad en un promedio de 0,71, con consistencia interna que oscila entre 0,66 y 0,78, y que se halló validez de criterio mediante indicadores externos y validez convergente comparándolo con el modelo de los cinco factores de personalidad. (A. Castro Solano, 2004).

El único elemento a considerar para poner en duda la validez del mismo es que se utilizan puntuaciones medias y desvíos estándar de la adaptación española, lo cual en alguna medida no nos brinda absoluta confianza en cuanto a las escalas de validez que se puntúan en las repuestas del test.

Si este instrumento no se utiliza de manera aislada, sino con la debida entrevista psicológica y el análisis del curriculum vitae del candidato, se lo considera como un elemento muy valioso en el ámbito laboral, ya que es una nueva herramienta específica para nuestro ámbito profesional y adaptado a nuestro medio social.

Por estos motivos se propone al Test MIPS de Millon como uno de los test mas adecuados para la evaluación de candidatos a puestos de mandos medios y/o superiores, ideal para ser incluido en la batería que se propone para este trabajo de aplicación profesional.

Ver test en anexo 10 Pág.153.

8. Técnicas Psicométricas



Las técnicas psicométricas se caracterizan por ser pruebas objetivas, de aplicación y corrección rápida y fácil. Implican una planeación cuidadosa aunque permiten también el acierto al azar. Su aplicación requiere de condiciones determinadas y constantes y con respecto a la evaluación. La misma es automática y fácil, mediante plantillas de evaluación. Los resultados son examinados en condiciones estandarizadas y comparados con patrones estadísticos.

Por todas estas características, se considera a las Técnicas Psicométricas indicadas para la aplicación en Selección de Personal, ya que en un proceso de selección se cuenta con escaso tiempo y muchos candidatos a evaluar.

Estas técnicas se sumarían a la batería de test ya mencionada para lograr obtener la mayor cantidad de información pertinente para luego dilucidar cual es el candidato más idóneo para el puesto a cubrir.

La información psicométrica derivada de la aplicación y valoración de los test en ningún caso tendrá carácter eliminatorio o se usará para descartar candidatos. Por el contrario, se usará como fuente de hipótesis para contrastar en el siguiente paso del Proceso de Selección, a la vez que constituirá un elemento valioso para el conocimiento del postulante y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de él tenemos por otras vías.

Los test considerados apropiados para la selección de personal en Amper SA, conociendo los tipos de puestos a cubrir (mayoritariamente operativos del rubro metalúrgico), son:

TP, Toulouse -Piéron (1992)

Esta prueba perceptiva, por sus características, exige una gran concentración y resistencia a la monotonía. (Manual Prueba Perceptiva y de Atención Toulouse - Piéron, pág. 4). Tea Ediciones. 1986. Madrid. El ejemplar del test contiene 1600 cuadraditos dispuestas en 40 filas de 40 elementos cada una de ellas, en una página.

El trabajo que debe hacer el examinado, es reconocer las figuras y marcar con una línea vertical aquellas que se asemejen a las figuras modelos presentadas en la parte superior y a mayor escala, en un lapso de 10 minutos, con un corte e inmediata prosecución al cabo de cada minuto. El puntaje máximo posible a obtener es 1 (acertando todas las figuras, sin omisiones ni errores). Lo esperable para sujetos de nivel intelectual medio, es un puntaje que oscile entre 0,90 y 1; asimismo la expectativa para sujetos considerados capacitados para el alto rendimiento, oscila entre 0,95 y 1. Los puntajes obtenidos por debajo de 0,80 (luego del retest para ratificar o rectificar), en general hablan de sujetos que difícilmente sostengan en el tiempo un desempeño profesional.

Esta prueba fue considerada oportuna para medir el grado de tolerancia a la monotonía, ya que este es uno de los elementos que caracteriza a los puestos puramente mecánicos, y que de alguna manera fomenta la rotación de puestos en la empresa; las personas se aburren de realizar siempre la misma actividad monótona y por tanto, piden el traslado hacia otro puesto, para así poder realizar una actividad diferente.

Con este test, uno podrá saber el grado de tolerancia y por ende, el tiempo que puede llegar a estar un sujeto realizando la misma actividad, antes de comenzar a generar malestar, distracción y un deficiente desempeño por parte del empleado.

Ver test en Anexo 11, Pág.159.

9. Cierre de la entrevista

Al finalizar esta actividad, se producirá el cierre de la entrevista, en las oficinas de la planta. Esta actividad se deja en manos del Jefe de Producción, quien agregará algún tipo de información acerca del puesto de trabajo, responderá dudas que el candidato tenga sobre el puesto, siempre atendiendo a no crear falsas expectativas a los candidatos, que sabemos que siempre llegan a una entrevista de Selección con muchas mas expectativas que en el momento

de dejar un curriculum. Es sabido que este es un momento de gran ansiedad para el sujeto que busca empleo, entonces es necesario no generar mayores expectativas de las que ya posee.

10. Informe final de evaluación de los candidatos

El informe final es el documento resumen que ve el cliente. Por ello se convierte a la vez en un instrumento de recogida y almacenamiento de información imprescindible para la toma de decisiones acerca de los candidatos y para su posterior seguimiento dentro de la organización.

En el apartado 1 se reflejarán el nombre del candidato, *sus datos personales* y el nombre del puesto, así como el nombre del evaluador que ha intervenido en el proceso.

Apartado 2: se reflejaran los *“aspectos generales”*, según se desprenda de la entrevista inicial. Se señalará también la *retribución esperada* tal como se haya expresado a lo largo del proceso.

Apartado 3: se indicará el estado de *“desarrollo y formación”* del candidato, integrando las informaciones provenientes de las distintas fuentes:

- Curriculum Vitae contrastado en la entrevista inicial (en Asesores industriales o si la empresa lo considera oportuno, en manos del selector de la empresa)
- Entrevista inicial
- Entrevista con el Jefe de Producción para contrastar los conocimientos técnicos

Apartado 4: con igual fuente de información se especificará la información referente a *“responsabilidad”*.

Apartado 5: se indicará el grado de *“adaptabilidad social”* que se evaluará teniendo en cuenta de forma integrada los resultados de:

- Entrevista inicial (competencias conductuales relativas a las relaciones interpersonales)
- Entrevista en profundidad (red social interna y externa)
- Pruebas psicológicas (adaptación social)



Apartado 6: se señalarán las diferentes *“competencias conductuales”* que hayan sido definidas como críticas para el puesto de trabajo, procurando hacer una descripción más cualitativa. Se trata de profundizar más en las habilidades personales que se desprenden de la Entrevista Laboral para Psicodiagnóstico y de las Pruebas Psicométricas.

Apartado 7: referentes a *“capacidad de comunicación”* se cumplimentan como resultado de las observaciones directas de los entrevistados en las entrevistas inicial y en profundidad.

A la vista de todo lo anterior se, se redactará muy brevemente una *“descripción sintética del perfil global del candidato”* junto con una evaluación final sobre la adecuación de las características personales, de formación, de experiencia y circunstanciales a los requerimientos del puesto de trabajo para el que se selecciona.

11. Decisión final de contratación

Siempre a cargo de los directivos de la planta, quienes en base a toda la información que se le brinda a lo largo del proceso y en el informe final, podrán elegir entre los candidatos seleccionados y tomar la decisión de contratación o, eventualmente, si los candidatos no satisfacen a los directivos, realizar un nuevo Proceso de Selección, buscando nuevos candidatos.



Cronograma de actividades para la realización del Manual de Puestos

Día	Horarios	Actividad	Objetivo	Área involucrada	Cantidad de Puestos	Materiales necesarios
1	8 -14 hs	Aplicación de encuestas	Recabar información de primera mano sobre cada puesto de trabajo	Administración	5	Cuestionario para el análisis de los puestos de trabajo
				Herrajes	5	
	8-14 hs	Observación	Cotejar lo expresado en los cuestionarios con lo observado in situ	Administración	5	Borrador y lapicera
				Herrajes	5	
	15-18 hs	Carga de datos	Digitalización y procesamiento de la información obtenida	Oficinas de la empresa	10	Computadora portátil
Día 2	8-14 hs	Aplicación de encuestas	Recabar información de primera mano sobre cada puesto de trabajo	Herrajes	5	Cuestionario para el análisis de los puestos de trabajo
	8-14 hs	Observación	Cotejar lo expresado en los cuestionarios con lo observado in situ	Herrajes	5	Borrador y lapicera



Bonfigli Erika Vanesa

	15-18 hs	Carga de datos	Digitalización y procesamiento de la información obtenida	Oficinas de la empresa	5	Computadora portátil
Día 3	8-14 hs	Aplicación de encuestas	Recabar información de primera mano sobre cada puesto de trabajo	Herrajes	5	Cuestionario para el análisis de los puestos de trabajo
	8-14 hs	Observación	Cotejar lo expresado en los cuestionarios con lo observado in situ	Herrajes	5	Borrador y lapicera
	15-18 hs	Carga de datos	Digitalización y procesamiento de la información obtenida	Oficinas de la empresa	5	Computadora portátil
Día 4	8-14 hs	Observación	Cotejar lo expresado en los cuestionarios con lo observado in situ	Transformadores	5	Borrador y lapicera
	8-14 hs	Aplicación de encuestas	Recabar información de primera mano sobre cada puesto de trabajo	Transformadores	5	Cuestionario para el análisis de los puestos de trabajo
	15-18 hs	Carga de	Digitalización	Oficinas de la	5	Computadora



Bonfigli Erika Vanesa

		datos	y procesamiento de la información obtenida	empresa		portátil
Día 5	8-14 hs	Aplicación de encuestas	Recabar información de primera mano sobre cada puesto de trabajo	Transformadores	5	Cuestionario para el análisis de los puestos de trabajo
	8-14 hs	Observación	Cotejar lo expresado en los cuestionarios con lo observado in situ	Transformadores	5	Borrador y lapicera
	15-18 hs	Carga de datos	Digitalización y procesamiento de la información obtenida	Oficinas de la empresa	5	Computadora portátil
Día 6	8-14 hs	Aplicación de encuestas	Recabar información de primera mano sobre cada puesto de trabajo	Transformadores	5	Cuestionario para el análisis de los puestos de trabajo
	8-14 hs	Observación	Cotejar lo expresado en los cuestionarios con lo observado in situ	Transformadores	5	Borrador y lapicera
	15-18 hs	Carga de datos	Digitalización y procesamiento de la	Oficinas de la empresa	5	Computadora portátil



Bonfigli Erika Vanesa

			información obtenida			
Día 7	8-14 hs	Aplicación de encuestas	Recabar información de primera mano sobre cada puesto de trabajo	Transformadores	4	Cuestionario para el análisis de los puestos de trabajo
	8-14 hs	Observación	Cotejar lo expresado en los cuestionarios con lo observado in situ	Transformadores	4	Borrador y lapicera
	15-18 hs	Carga de datos	Digitalización y procesamiento de la información obtenida	Oficinas de la empresa	4	Computadora portátil

Presupuesto para realización del Manual de Puestos

Por 63 horas aproximadas de trabajo en 7 jornadas de 9 horas = \$3200



Cronograma de actividades para la realización del Proceso de Selección

Día	horario	Actividad	Objetivo	Personal a cargo	Materiales
8	8-14 hs	Análisis de las Solicitudes de cobertura de vacantes	Detectar los puestos a cubrir	Psicólogo Organizacional Jefe de producción	Solicitudes de cobertura Manual de puestos
	15- 18 hs	Confección del aviso y publicación	Dar a conocer a la comunidad el o los puestos vacantes y los requisitos que deben cumplir quienes aspiren al puesto a cubrir	Psicólogo Organizacional	Manual de Puestos
9 y 10	8-14 hs	Recepción del CV	Preseleccionar a los candidatos que mas se adecuen al perfil solicitado	Psicólogo Organizacional	CV de los postulantes
	15-18 hs.	Análisis de los mismos			
Día 11	8-14 hs.	Contacto con candidatos preseleccionados y cita para entrevista	Acordar lugar y hora de encuentro para la entrevista laboral.	Psicólogo Organizacional	Agenda Teléfono Oficina de la empresa
Día 12	9-14hs	Entrevista laboral para psicodiagnóstico	Ampliar la información del CV del candidato en los aspectos formales (datos de identificación, estudio, experiencia) y personales (motivaciones, expectativas, personalidad)	Psicólogo Organizacional	Oficina de la empresa
	1 hora			Jefe de Producción	Formulario de entrevista
		Aplicación de	Evaluar algunos aspectos de la inteligencia técnica y	Psicólogo Organizacional	-Test de Aptitudes



Bonfigli Erika Vanesa

	10 min. Por prueba	técnicas Psicométricas	de habilidades relacionadas con precisión y rapidez manual y grado de concentración y tolerancia a la monotonía		mecánicas - Prueba perceptiva y de atención.
	20 min.	Prueba de habilidades y conocimientos técnicos.	Poner a prueba el desempeño del sujeto en el puesto de trabajo.	Jefe de producción o Supervisor de área	Puesto de trabajo o simulador
	10 min.	Cierre de la entrevista.	Brindar información sobre como continuara el proceso y responder dudas del candidato.	Jefe de producción	Oficina de la empresa
13¹	8-18 hs	Evaluación de Candidatos y confección del Informe final	Expresar en un informe sintético, todas las características del candidato y la idoneidad para el puesto	Psicólogo Organizacional	Oficina particular
14	9-14 hs	Presentación de candidatos finalistas	Se presenta una triada por puesto para que el jefe decida quien cubrirá el puesto vacante.	Psicólogo Organizacional	Oficinas de la empresa
15	9-14hs	Decisión final de contratación	Decidir quien será el personal a contratar	Jefe de Producción	Informes del psicólogo
	15-18hs	Contacto con los finalistas	Informar al candidato que fue seleccionado	Jefe de Producción	Teléfono

Presupuesto por selección de personal, para tres preseleccionados = \$2800 aproximadamente.

¹ La cantidad de días dedicados a las entrevistas, dependerá de la cantidad de preseleccionados y de puestos para los cuales se lleve a cabo la selección.

Entrevista de Seguimiento sobre los resultados del proceso

Esta entrevista se llevaría a cabo seis meses después de la implementación del Sistema de Selección propuesto al Jefe de Producción de la planta, con el objetivo de conocer los cambios que se efectuaron gracias al nuevo sistema. Ello permitirá chequear el proceso, y detectar, posibles fallas y modificaciones que se consideren apropiadas de realizar para optimizar el Sistema de Selección; además de poder saber si se lograron los objetivos que tenía la empresa y los que se buscó alcanzar con este trabajo.

A continuación se presenta un modelo de entrevista diseñado para tal fin:

- ¿Cómo se sintió con este nuevo proceso?
- ¿Tuvo alguna complicación?
- ¿Notó el cambio de un sistema a otro?
- ¿Lo considera apropiado?
- Si – No – ¿Por qué?
- ¿Le fueron útiles las nuevas Técnicas Psicométricas que se implementaron?
- ¿Usted cree que se cumplió con los objetivos que se deseaba alcanzar?
- ¿Ha tenido que despedir alguno de los empleados que se contrató después del diagnóstico y la intervención?
- ¿Cómo respondieron estos nuevos empleados a sus expectativas de rendimiento?
- ¿Cómo se integraron estos nuevos empleados a la planta?
- ¿Cómo se vio la integración con los otros compañeros?
- ¿Ha mejorado el ritmo de trabajo en la planta?
- ¿Qué cree usted que se puede seguir mejorando?



A N E X O

Anexo 1

Entrevista abierta con jefe de producción para diagnóstico organizacional

1. ¿Podría usted decir o definir de alguna manera “que es Grupo Amper S.A.?”
2. ¿Podría usted contar como se formo el grupo Amper S.A.?
3. ¿Cuáles son las actividades que se realizan en la empresa?
4. ¿Cuáles son las actividades que se realizan en la planta de Herrajes?
5. ¿Qué productos se Fabrican y cuál es su finalidad?

El resumen de esta entrevista esta plasmado en la descripción de la empresa que se encuentra en el apartado sobre Investigación Diagnóstica. Pág. 38.

Anexo 2

Entrevista abierta con personal de Asesores Industriales

1. ¿Qué es Asesores Industriales?

Asesores es una consultora dedicada a la búsqueda de personal eventual o permanente, sobre todo del rubro industrial o metalúrgico. Nosotros hacemos búsquedas para distintas empresas y les ofrecemos candidatos para los puestos que desean cubrir en sus plantas.

2. ¿Cuál es la relación que liga Asesores Industriales con la empresa Amper S.A.?

Bueno... Amper es uno de nuestros clientes desde hace años...

3. ¿Qué funciones cumple Asesores industriales en esta relación?

Le proveemos personal, cada vez que ellos lo solicitan. Es decir, el gerente de la planta nos llama diciendo que les hace falta y en el transcurso de la semana le hacemos llegar dos o tres candidatos para el o los puestos que tengan vacantes.

4. ¿Cómo trabajan para cumplir con los objetivos que la empresa solicita?

Por lo general nosotros ya tenemos un archivo bastante grande, si no es el mas grande de Córdoba, donde están todos los puestos de trabajo y los candidatos que hay registrados hasta el momento. Entonces cuando ellos nos llaman ya sabemos que quieren y se lo enviamos.

5. ¿Cómo saben que es lo que quieren?., ¿Ya tienen una descripción de los puestos?

Si, es así, el gerente me llama y me dice necesito un soldador, por ejemplo, y me dice: vos ya sabes como es, y listo, en unos días yo le hago llegar a la puerta de la empresa dos o tres candidatos.

6. Pero ¿Qué información poseen sobre los puestos que deben ser cubiertos en Amper S.A.?

Lo básico, con el gerente nos conocemos hace mucho y se muy bien lo que le hace falta, así que yo solo busco entre la base de datos quienes pueden ser y listo.

7. No tienen un manual o una descripción por escrito sobre los puestos?

No, nosotros hemos hecho varias reuniones y hemos dialogado mucho sobre la empresa y el tipo de empleados que se necesitan así que no es necesario, obvio que si lo tuviera la empresa sería mejor, por que así no quedarían dudas, de hecho con otras empresas trabajamos así, pero como Amper no tiene, lo charlamos un poco mas y listo.

8. ¿Quién es el responsable de seleccionar posibles candidatos para los puestos vacantes?

La de Amper, generalmente las hago yo, personalmente o Miguel que también hace lo mismo que yo, cada uno ya tiene sus clientes, pero si no lo hago yo, él también los conoce y sabe que quiere el gerente de Amper, pero casi siempre yo.

9. ¿Cómo hacen una búsqueda común de candidatos?

Se redacta el aviso para el diario, con las particularidades del puesto y se publica en la sección destacados agrupados. Cuando empiezan a venir los candidatos se les hace las entrevistas y se chequean los CV y se pasan los datos a la base de la computadora, luego se los clasifica por rubro, puesto, estudios, etc., y se archivan. Los que califican para un puesto, son citados para otras entrevistas, ya en las empresas que los necesitan. Si los postulantes hace mucho que están en la base, se chequean los datos de nuevo, para ver si no concibieron trabajo en otro lado o ha cambiado algo de su CV.



Anexo 3

Entrevista Semi-estructurada con Jefe de Producción

1. ¿Se ha realizado antes algún proceso diagnóstico en la planta?

No como este, se han hecho auditorías, controles de seguridad por la ART, pero no un Diagnóstico Organizacional.

2. ¿Considera útil la realización de un proceso diagnóstico?... ¿por que motivos?

Me parece importante saber en qué y por qué estamos fallando, yo le dije cual era nuestro problema, pero necesitamos una opinión más profesional para saber bien cual puede ser el motivo o los motivos y poder solucionarlo, bah.., que nos sugieran qué podemos hacer y cómo. Creo que un profesional de la Psicología puede ver cosas que nosotros no, y eso nos sirve mucho.

3. ¿Cuántos puestos de trabajo hay en la planta?

En la parte de herrajes hay trece empleados que una semana al mes realizan las distintas actividades como: corte, decapado, balancinado, fundenteado, embalajes, forja en caliente, calentamiento, pañol, roscado, horno, recepción y expedición, perforaciones, centrifugado y enfriado, lavado y desengrase, en total son 15 puestos en ese sector. Después en la parte de transformadores son 35 empleados dedicados a la producción de cubas de transformadores, y ahí tenés: recepción y expedición, corte, plegado, corte por serrucho, corte por plasma, trazado y perforado, soldadura de paneles, armado y soldado de tapas, soldadura de hermeticidad, armado y punteado de cuba, prueba de hermeticidad, terminación de cuba, colocación de tanque, arenado, pintura, embalaje, preparación de materiales, mantenimiento y matricería, en total 19 puestos más.

4. ¿Cuántos empleados se requieren para cubrir cada puesto?

Por lo general hay uno en cada puesto y hay algunos que cubren dos puestos pero no al mismo tiempo sino que no siempre hacen las mismas actividades.

5. ¿La empresa consta con un Manual de Puestos donde este especificado la actividad que cada empleado debe realizar y como debe desempeñarse?

Bonfigli Erika Vanesa

No, no tenemos nada así, las indicaciones se expresan verbalmente y en cuanto al desempeño, se va midiendo a medida que el empleado trabaja, se hace con el tiempo, y se mide los tiempos de cada empleado, se utilizan esos tiempos para fijar los parámetros de rendimiento.

6. ¿Lo considera de utilidad?

Si, seguro por que allí estaría todo más detallado, pero nunca se hizo y no tengo tiempo para eso, por que yo tendría que hacerlo.

No necesariamente,...

Si, claro, creo que sería bueno,

7. ¿Podría explicar en detalle como se lleva a cabo el proceso de selección en la planta?

La primera parte la hace Asesores, ellos se encargan del reclutamiento y me mandan algunos candidatos, yo les hago una entrevista, eso si, les pido que me traigan el CV, así comparo lo que me dicen con lo que pusieron ahí, y “si me cierra”, lo ponemos en el puesto más básico que hay, (serrucho) si sabe cortar, ya es un buen comienzo, se lo contrata como personal eventual de Asesores, por tres o cuatro meses y, si anda bien, se lo pasa a planta permanente. Ese es más o menos el sistema.

8. ¿Quien hace el pedido a Asesores?

Yo, por supuesto, le llamo a mi asesor y le digo lo que necesito y él, como ya sabe lo que necesito, me manda los chicos que mas o menos pueden llegar a andar bien en el puesto, como yo siempre le pido operarios que sepan soldar chapa fina, no hay que hacer tanto lío, es mas fácil así.

9 ¿Qué opinión se merece la terciarización de este proceso a una consultora externa?

Para mí es mas fácil por que me ahorro bastante tiempo, aparte yo no estoy como para hacer avisos y esas cosas, es mas efectivo si ellos me mandan los candidatos y yo elijo entre esas opciones.

10. ¿Por lo general la consultora cumple con sus expectativas, en cuanto a los candidatos que la misma le envía?

Hay veces que sí, otras no, les termino llamando y les digo, he... que me mandaste, no sirve ninguno... o creo que alguno puede andar y después me doy cuenta que roba o que es alborotador o que finalmente no sirve, eso pasa muy a menudo, es más los últimos chicos que contratamos no estuvieron mas tiempo que el período de prueba, no se que pasa pero creo que las otras empresas se llevan a los mejores o algo estamos haciendo mal.

Bonfigli Erika Vanesa

11. ¿Cuánto tiempo pasa desde que usted hace el pedido de selección a la consultora, hasta que el candidato es incorporado a la planta?

El pedido, es relativo, a veces tengo chicos en la puerta al día siguiente o otras pasa una semana y nada... y la incorporación definitiva, después de tres o cuatro meses recién y en muchas ocasiones no los puedo contratar por que no rinden y hay que hacer otra selección.

12. ¿Considera conveniente esos tiempos de duración?

No, yo no puedo tener un chico en la planta probando haber si sirve y después de un tiempo, me doy cuenta que no y hay que empezar todo de nuevo, se pierde tiempo y dinero, no es muy rentable, pero por ahora no tengo otra opción.

13. ¿Cómo cree usted que podrían agilizarse?

No se, creo que usted puede saber eso mejor que yo, ¿no...?

14. ¿Podría definir lo que usted considera un candidato ideal o adecuado para el tipo de puestos que requiere cubrir esta empresa?

Básicamente un chico honesto que le guste lo que hace, que sea responsable y trabajador, que cumpla con los objetivos diarios y no cuestione demasiado.

15. ¿Y con respecto a lo específico del puesto?

Lo que se necesita es que sea operario calificado en lo posible, que sepa hacer un poco de todo, soldadura, corte, plegados, pintura, en fin, que tenga experiencia en el rubro, y que este acostumbrado a los ritmos de trabajo de empresas como estas en donde todos los puesto son bastante rutinarios y monótonos, hay gente que no se banca mucho eso por eso utilizamos el sistema de rotación de puestos, pero... básicamente eso.

16. ¿Cómo considera que están posicionados los sueldos de la empresa en relación al mercado laboral?

Nosotros pagamos según convenio de la UOM, así que igual que en todos lados, claro que acá también pueden trabajar horas extra y ahí el sueldo es un poco más.

17. ¿Cómo describiría el clima de trabajo dentro de la planta?

Creo que es muy bueno, los chicos entre ellos se llevan muy bien, nunca hubo problema y conmigo, mientras me cumplan, no hay problema, es más se que los viernes ellos se juntan a comer el asado y después juegan al fútbol, esta bastante bien. No creo que eso sea un motivo para que no cumplan con el trabajo.

Anexo 4

Entrevista estructurada realizada a los Empleados de la planta

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
2. ¿Cómo llego a la misma?
3. ¿Logró adaptarse con facilidad?
4. ¿En que puesto se desempeña?
5. ¿Qué actividades realiza?
6. Se siente cómodo desempeñando estas actividades?
7. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?
8. ¿puede alcanzarlos? Siempre....., A veces....., casi nunca.....
9. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?,
10. ¿Lo considera apropiado para las actividades que desempeña en la empresa?
11. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?
12. ¿Conoce los motivos por los cuales sucedió?
13. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?
14. ¿Cuáles fueron o son los motivos por los cuales lo haría?
15. ¿Por qué decidió no hacerlo?
16. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?
17. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

Esta entrevista se les aplico a diez empleados escogidos por el gerente. Como él no permitió que los seleccionara el entrevistador al azar, se pidió que por lo menos, los empleados elegidos fueran de distintos puestos y con diferente tiempo de antigüedad en la planta, para poder contar con diversas opiniones y ampliar el panorama de investigación.

Bonfigli Erika Vanesa

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica

Mantenimiento

a. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Un año y cuatro meses

b. ¿Cómo llego a la misma?

A través de Asesores

3. ¿Logró adaptarse con facilidad?

Sí

4. ¿En que puesto se desempeña?

Mantenimiento

5. ¿Qué actividades realiza?

Varias cosas juntas, pinto si hay que pintar, hago todo lo de mantenimiento, cosas de electricidad, de todo

6. ¿Se siente cómodo desempeñando estas actividades?

Si

7. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?

No tengo, las cosas surgen en el momento y yo hago lo que el ingeniero me dice.

8. ¿puede alcanzarlos? Siempre....., A veces....., casi nunca.....

Si hago lo que me piden esta bien, así que yo diría que sí.

9. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?

Mas o menos, es un poco bajo, pero es trabajo seguro, en otro lado como en Volkswagen hay muchas suspensiones cuando no hay trabajo, acá siempre hay algo para hacer.

10. ¿Lo considera apropiado para las actividades que desempeña en la empresa?

Si, aunque a todos nos gustaría ganar mas... ¿no?

11. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?

Si varios

12. ¿Conoce los motivos por los cuales sucedió?

Uno que lo despidieron por robo, supuestamente, otro se que discutía mucho con el Ingeniero y con él no puedes discutir, otro que faltaba mucho, no se que problema tenía en la casa, después, otro que no rendía nada, eso es lo mas frecuente, que no rinden o no saben hacer las cosas.

13. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?

No

No tengo de que quejarme, bueno, nunca me dicen que bien lo que hiciste o esas cosas pero en ningún lado te lo dicen así que no importa.

14. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?

Muy buena, se puede trabajar tranquilo, con los compañeros también, no somos muchos así que bien

15. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

No se, esta bien todo, yo estoy bien así.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica

Supervisor de Tiempos

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Un año y medio

2. ¿Cómo llego a la misma?

A través de Asesores Industriales, lo vi en el diario y me presente en sus oficinas.

3. ¿Logró adaptarse con facilidad?

Al principio no fue tan rápido, no sabía muy bien cuales eran más funciones, se que tenia que organizar a la gente y eso era un desafío nuevo para mi.

4. ¿En que puesto se desempeña?

Asistente de Producción, creo, estoy a cargo de la planificación de producción.

5. ¿Qué actividades realiza?

Organizar el trabajo otorgando tareas a cada uno. Todos los días les doy una ficha con las cosas que tiene que hacer, allí esta determinado la cantidad de piezas y los materiales que necesitan y ellos deben completar los tiempos, entre que comienzan la actividad hasta que terminan.

Además hago control de tiempos, atiendo el teléfono, archivo y le hago el café al jefe todos los días.

6. ¿Se siente cómodo desempeñando estas actividades?

Si, totalmente, yo antes estaba en otra empresa, pero hacia cosas de oficina, acá hago mas cosas de lo mío, yo estudio ingeniería y me encanta eso de tener gente a mi cargo, eso nunca lo había hecho, aunque es más responsabilidad, pero me gusta.

7. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?

Yo tengo que dar las ordenes a los operarios de lo que se debe hacer, si yo no las doy, o no doy todas las cosas quedan sin hacer, y yo no cumplo con mis objetivos diarios, así que si... eso es lo que debo hacer.

Bonfigli Erika Vanesa

8. ¿puede alcanzarlos? Siempre....., A veces....., casi nunca.....

Trato de que siempre se haga todo, aparte los tiempos ya fueron tomados así que yo solo tengo que repartir las órdenes.

9. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?

Si

10. ¿Lo considera apropiado para las actividades que desempeña en la empresa?

Sí, no pediría aumento, cuando pensé en hacerlo salió la ley de la presidenta y se subieron, así que ya está.

11. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?

No de mi puesto pero si de los operarios, uno se fue y otro que lo despidieron

12. ¿Conoce los motivos por los cuales sucedió?

Había un empleado que ya había pasado por distintos puestos y no se adaptaba a ninguno, estaba disconforme y aparte no rendía mucho. Otro había conseguido algo mejor, pero después quería volver, pero no se lo tomo de vuelta, no se bien por que

13. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?

Si una vez.

14. ¿Cuáles fueron o son los motivos por los cuales lo haría?

Por los tiempos de la facultad, como yo estudiaba también, no me quedaban muy cómodos los horarios para ir a clase.

15. ¿Por qué decidió no hacerlo?

Por que lo hable con el jefe, una sola vez, se acordó horarios y no se volvió a hablar del tema

16. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?

Bárbara, hay mucha libertad para trabajar, con los operarios es mas difícil por que hay de todo, hay gente que parece sincera y te respeta y hay gente que te respeta o hace de cuenta que es así, pero cuando te das vuelta te putea o te trata mal, así que mientras menos trato mejor.



Bonfigli Erika Vanesa

18. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

Siempre se están haciendo cosas así que no..., nada.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica

Operario

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Ocho años.

2. ¿Cómo llego a la misma?

Por un compañero de trabajo, me dijo que estaban buscando a alguien y vine acá a la planta.

3. ¿Logró adaptarse con facilidad?

Si, no me costo.

4. ¿En que puesto se desempeña?

Soy pañolero y hago otras cosas más

5. ¿Qué actividades realiza?

Varias, depende de lo que me pidan en el día, no manejo producción

6. ¿Se siente cómodo desempeñando estas actividades?

Si, para mi esta bien

7. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?

Yo hago lo que me dicen en el día, no tengo como los otros esa ficha con lo que hay que hacer, a mí me dicen y listo

8. ¿puede alcanzarlos? Siempre....., A veces....., casi nunca.....

Cumplo siempre.

9. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?

Sí,

10. ¿Lo considera apropiado para las actividades que desempeña en la empresa?

Si lo comparo con otras empresas no, pero acá no te suspenden y eso es mas seguro.

11. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?



Bonfigli Erika Vanesa

Se de uno que lo despidieron

12. ¿Conoce los motivos por los cuales sucedió?

No

13. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?

Si, todos los días

14. ¿Cuáles fueron o son los motivos por los cuales lo haría?

Me gustaría independizarme, poner un negocio o algo así

15. ¿Por qué decidió no hacerlo?

Por la familia, la obra social y otros beneficios que te da la empresa y el sindicato, que si trabajara solo no lo tendría

16. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?

En general es buena, si surge algo, se resuelve y listo, con el jefe es excelente, no me quejo

17. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

Ya han cambiado mucho y siempre para bien.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica

Chofer y medio oficial

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Tres años

2. ¿Cómo llego a la misma?

Vi el aviso en el diario y fui a asesores

3. ¿Logró adaptarse con facilidad?

Si, bastante rápido

4. ¿En que puesto se desempeña?

Soy chofer pero también medio oficial

5. ¿Qué actividades realiza?

Manejo el camión llevando y trayendo mercadería, también trabajo en las cubas, en la prensa de yugos, en balancín y en serrucho, hago de todo.

6. ¿Se siente cómodo desempeñando estas actividades?

Si me siento muy cómodo, hago lo que me gusta, que no es solo manejar, para mí esta bien.

7. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?

Los horarios de los lugares a donde tengo que ir. Si llego a entregar todo, he cumplido con lo del día.

8. ¿puede alcanzarlos? Siempre....., A veces....., casi nunca.....

Casi siempre por que hago un plan de ruta para saber a todos los lugares que tengo que ir y los horarios que tienen de cierre por que todos son negocios, y planifico los tiempos y así, llego bien.

9. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?

Si esta bien, todo el mundo quiere ganar mas pero esto esta bien.

10. ¿Lo considera apropiado para las actividades que desempeña en la empresa?

Si debo comparar con otros lados, si, creo que esta bien.



Bonfigli Erika Vanesa

11. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?

No, acá no son de echar gente.

12. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?

No, yo estoy muy conforme.

13. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?

Con todos muy bien, nunca tuve problemas con nadie.

14. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

No se, yo había pedido mejores indicaciones de las rutas de viaje y me las dieron, así que en cierta forma ya cambiaron, y aparte, siempre están haciendo cosas nuevas, esta creciendo mucho.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica

Operario

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Tres años y dos meses

2. ¿Cómo llego a la misma?

Por unos amigos que ya trabajaban acá, que me recomendaron venir por que yo estaba en otra planta y había muchas suspensiones y acá me decían que había más regularidad.

3. ¿Logró adaptarse con facilidad?

Sí.

4. ¿En que puesto se desempeña?

Yo soy soldador y también hago armado

5. ¿Qué actividades realiza?

He evolucionado en categorías salariales, empecé como todos en serrucho y después fui a soldadura y así hasta armado, yo ahora hago de todo.

6. ¿Se siente cómodo desempeñando estas actividades?

Si, ya lo hacia en otra empresa así que se podría decir que es lo mío...

7. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?

Si tengo una planilla con las cosas que tengo que hacer cada día

8. ¿puede alcanzarlos? Siempre....., A veces....., casi nunca.....

Si, casi siempre, cuando no, es por que el que esta antes que yo hizo algo mal o no tengo las cosas a mano, pero eso siempre pasa.

9. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?

Si, claro que a quien no le gustaría ganar mas pero a como esta el país, no queda otra,...pero esta bien

10. ¿Lo considera apropiado para las actividades que desempeña en la empresa?

Si



Bonfigli Erika Vanesa

11. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?

Si un par.

12. ¿Conoce los motivos por los cuales sucedió?

Creo que fue por discusiones con el jefe, por que no hacían las cosas bien y no se llevaban bien con él o con el supervisor.

13. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?

No, nunca, yo estoy bien acá

14. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?

Con los compañeros bien, el clima es agradable, sin problemas, y con el jefe también, nunca tuve problemas. Por ahí me llamo la atención en algo, pero tenia razón así que le hice caso y listo.

15. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

No se, hay mucha gente que pasa por la planta, esta un par de meses y se va, y uno ve caras nuevas todos los días, creo que eso, pero no se.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica

Operario

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

10 años

2. ¿Cómo llego a la misma?

A través de mi papá que ya trabajaba acá

3. ¿Logró adaptarse con facilidad?

Si por que ya sabía más o menos como era, mi papa me contaba, así que fue fácil para mí.

4. ¿En que puesto se desempeña?

Soy operario, me gustaría acender de categoría pero no me gusta soldar así que no se puede.

5. ¿Qué actividades realiza?

Yo hago dobladora de chapa y horno

6. ¿Se siente cómodo desempeñando estas actividades?

Me cansa un poco la rutina, pero como te dije, no me gusta soldar y acá si te cansas un poco te cambian de puesto, eso de la rotación, viste... pero yo no tengo muchas opciones.

7. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?

No, yo hago lo que me piden por día.

8. ¿puede alcanzarlos? Siempre....., A veces....., casi nunca.....

Si, cumpla bien todos los días

9. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?

No me alcanza, pero esta igual en todos lados,

10. ¿Lo considera apropiado para las actividades que desempeña en la empresa?

Si, en otras fabricas es más o menos igual

11. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?

Si,

12. ¿Conoce los motivos por los cuales sucedió?

Había un chico que estuvo poco tiempo, pero no servía, no sabía cortar bien, y eso es básico. Pasan muchos chicos por acá pero parece que no tienen experiencia y no se adaptan.

13. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?

Varias veces

14. ¿Cuáles fueron o son los motivos por los cuales lo haría?

Por el sueldo, no me alcanza

15. ¿Por qué decidió no hacerlo?

y... no lo hice antes, no lo voy a hacer ahora

16. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?

Bien con todos, con los compañeros y con el supervisor

17. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

El contacto con el gerente, es muy escaso desde que mudo su oficina fuera de la planta, me gustaría verlo más seguido y hablar con él, por que yo pido algo a mi supervisor y hasta que llega la información al gerente, ya paso mucho tiempo.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica

Operario

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Nueve años

2. ¿Cómo llego a la misma?

Por mi papá y mi hermano que trabajan acá

3. ¿Logró adaptarse con facilidad?

Si, no tuve problemas, me fueron enseñando de a poco todo

4. ¿En que puesto se desempeña?

Soy operario calificado, bah... creo que se dice así

5. ¿Qué actividades realiza?

De todo un poco, en todas las máquinas

6. ¿Se siente cómodo desempeñando estas actividades?

Sí

7. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?

Lo que me piden por día

8. ¿Puede alcanzarlos? Siempre....., A veces....., casi nunca.....

Todos los días hago todo, a veces si algo no llego a hacer o no me dan los tiempos es por que falta algo, o hay algo que no se hizo en el paso anterior, y no me corresponde a mí.

9. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?

Si, estoy conforme

10. ¿Lo considera apropiado para las actividades que desempeña en la empresa?

Sí

11. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?

Si tres

12. ¿Conoce los motivos por los cuales sucedió?

Por robo, otros no estaban conforme con el sueldo, eso pasa sobre todo con los que recién entran que pretenden ganar como un operario calificado pero para eso tienen que acender y eso no se hace de un día para el otro.

13. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?

No estoy muy cómodo, pero no quiero renunciar por que no hay muchas opciones como esta. Tengo obra social, y los otros beneficios por el sindicato, aparte acá estoy con mi hermano y mi papá.

14. ¿Cuáles fueron o son los motivos por los cuales lo haría?

No me gusta la presión de las cámaras. Hay cámaras de seguridad con las que te vigilan eso no me gusta, hay poco contacto con el gerente.

15. ¿Por qué decidió no hacerlo?

16. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?

Bien con los compañeros, con el supervisor es un poco distante, pero yo nunca tuve problemas.

17. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

Sacaría las cámaras.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica

Operario

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Casi tres años

2. ¿Cómo llego a la misma?

A través de Asesores

3. ¿Logró adaptarse con facilidad?

Sí, hay cosas que ya hacia antes y otras las fui aprendiendo.

4. ¿En que puesto se desempeña?

Sería operario, creo

5. ¿Qué actividades realiza?

De todo un poco, pinto, corto, varias tareas

6. ¿Se siente cómodo desempeñando estas actividades?

Si, pero si estoy mucho tiempo me canso bastante, por eso lo de la rotación.

7. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?

No, se que miden tiempos y después se basan en eso para ver si cumplis o no.

8. ¿Puede alcanzarlos? Siempre....., A veces....., casi nunca.....

Si, yo llego bien

9. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?

No

10. ¿Lo considera apropiado para las actividades que desempeña en la empresa?

No, por que estoy en una categoría mas baja de la que me correspondería, pero en otras empresas pasa lo mismo.

11. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?

Bonfigli Erika Vanesa

Sí

12. ¿Conoce los motivos por los cuales sucedió?

Creo que consiguió algo mejor en otro lado, era por el sueldo, pero después volvió y ya no lo tomaron.

13. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?

No

14. ¿Cuáles fueron o son los motivos por los cuales lo haría?

15. ¿Por qué decidió no hacerlo?

16. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?

Con los compañeros es muy buena, el clima de trabajo es bastante cómodo, esta bien y con el supervisor también.

18. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

No se, creo que nada, ya han cambiado cosas .

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica

Operario

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Cuatro años y medio

2. ¿Cómo llego a la misma?

A través de un conocido, que me dijo que estaban buscando a alguien así que vine.

3. ¿Logró adaptarse con facilidad?

Más o menos, al principio no sabía bien que tenía que hacer, pero después me fueron explicando y así me adapte.

4. ¿En que puesto se desempeña?

Soldadura

5. ¿Se siente cómodo desempeñando estas actividades?

Sí, acá me perfeccioné bastante.

6. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?

No, yo sueldo lo que me dan.

7. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?

Todos siempre quieren ganar más. Pero esta bien

8. ¿Lo considera apropiado para las actividades que desempeña en la empresa?

Hay lugares como Renault que ganan un poco más pero viste que siempre hay suspensiones, eso acá no pasa, así que estoy más seguro para trabajar acá.

9. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?

Si, hay varios que se fueron.

10. ¿Conoce los motivos por los cuales sucedió?

No les gustaba, no se adaptaban o no servían para el puesto, lo más común era que estuvieran unos meses y después de pasar por varios puestos, se daban cuenta que no se los podía dejar en ninguno.

11. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?

No, nunca, yo siempre estuve muy cómodo

12. ¿Cuáles fueron o son los motivos por los cuales lo haría?

13. ¿Por qué decidió no hacerlo?

14. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?

Bien con todos

15. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

Creo que hace falta más gente, pero no encuentran gente que sirva, pasan muchos pero ninguno queda.

16. ¿A que pensás que se pueda deber eso?

No se, me parece que es difícil encontrar gente que trabaje bien.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la planta metalúrgica

Encargado de compras y control de stock

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Cinco años y medio

2. ¿Cómo llego a la misma?

A través de un conocido

3. ¿Logró adaptarse con facilidad?

Mas o menos, no estaban muy delimitadas las tareas y al principio hacia varias cosas, bueno, ahora hago más pero estamos más organizados.

4. ¿En que puesto se desempeña?

Jefe de ingeniería o jefe de compras, no tiene un nombre pero sería algo así.

5. ¿Qué actividades realiza?

Administración, control de ingreso, compras, precios, stock, mantenimiento de equipos, diseños de ingeniería, etc.

6. ¿Se siente cómodo desempeñando estas actividades?

Sí, lo que más me gusta es hacer diseños, yo so ingeniero y eso es lo mío, particularmente, pero lo demás esta muy bueno, en realidad no me imaginé tener tantas responsabilidades pero me gusta mucho.

7. ¿Conoce cuales deben ser sus parámetros de rendimiento?

No tengo parámetros de rendimiento

8. ¿Esta conforme con el sueldo que recibe?

Sí

9. ¿Tiene algún compañero cercano a su puesto de trabajo que haya renunciado o haya sido despedido?

Si, claro

10. ¿Conoce los motivos por los cuales sucedió?

Falta de experiencia, bajan la calidad y el rendimiento, sin motivos aparentes, o tienen períodos de prueba muy largos y se cansan, por problemas económicos o familiares se hay ido varios, la falta de

concentración es muy importante, por que debido a eso empiezan a hacer las cosas mal, o hay gente que no tiene objetivos claros y van probando distintos empleos, están unos meses en cada uno, después se van, ese tipo de cosas.

11. ¿Alguna vez usted pensó en renunciar?

No.

12. ¿Cómo es la relación con sus compañeros, con su supervisor? ... ¿y con el gerente?

Acá, si sós supervisor, tenés muchos enemigos, yo trato de mantener una relación formal y cordial, para que el clima de trabajo sea ameno y llevadero y así no tengo problemas. Es lógico que se generen problemas de tensión cuando no cumplen con lo pautado o hacen las cosas mal, es una lucha diaria con eso.

13. Si se diera la posibilidad, ¿que piensa que se podría mejorar o cambiar en la empresa?

Habría que ver que se puede hacer con los chicos nuevos por que estamos viendo que no encontramos buena gente para trabajar, por todo lo que te dije antes, no duran mucho tiempo, se cansan rápido o no toleran la monotonía del trabajo. Por lo demás, siempre se están haciendo cosas, lo último fue el paso de las oficinas a esta parte para que hubiera más lugar para trabajar en la planta, antes estaba todo junto y se necesitaba el espacio, ese fue un cambio muy grande.

Anexo 5

Nomina de Empleados de la Empresa Grupo Amper S.A.

Esta planilla contiene los datos de todos los empleados de la planta desde el cambio de gerencia en el año 1999 con sus fechas de Alta, baja y la fecha de ingreso o alta desde Asesores Industriales, los motivos por los cuales fueron desvinculados o renunciaron y el puesto en el cual se desempeñan o desempeñaron.

Estos datos son de suma importancia para saber en aquellos casos donde los empleados ya no forman parte de la compañía, cuales fueron los motivos por los cuales ya no están en la misma, cuanto tiempo estuvieron y que puestos son los que generalmente quedan vacantes.

La misma fue facilitada por la empresa para conocer los posibles motivos de despido o renuncia y bajo estos datos poder encausar nuestro diagnóstico sobre la situación planteada por la empresa Grupo Amper SA



Bonfigli Erika Vanesa

ID	TJN	APELLIDO	NOMBRE	ALTA	BAJA	ALTA ASES	NOTAS	PUESTO
1	1	LESCANO	Emilio Tomas	01/04/ 99				Embalaje / Soldador
2	2	GUEVARA	Ramón	01/04/ 99				Matricero
3	3	ZAMORA	Luis Alberto	01/04/ 99	21/02 /06		Baja: Hurto	Pañolero / Embalaje
4	4	LESCANO	Emilio Saúl	01/04/ 99	25/01 /05		Baja: Conflictivo, poco trabajador.	Chofer
5	5	LANDINI	Rubén Eduardo	01/04/ 99	17/02 /06		Baja: Hurto	Balancinero / Galvanizado r
6	6	CISNERO	Juan Marcelo	01/04/ 99				Balancinero
7	8	JARA	José Ignacio	01/04/ 99				Plegador / Balancinero
8	9	JARA	Carlos Javier	01/04/ 99				Plegador / Balancinero
9	10	MERCADO	Alberto Vicente	15/03/ 00	15/11 /06		Baja: Personalidad negativa. Reclamos sindicales.	Soldador
10	11	TELLO	Elio Roberto	22/03/ 01				Embalaje / Galvanizado r
11	12	PERALTA	José Gregorio	06/09/ 01				Pintor / Galvanizado r
12	13	GARRE	Juan Alberto	31/01/ 03	16/02 /06		Baja: ineficiente, no cumple con sus labores	Sereno
13	14	BRAVO	David Antonio	01/07/ 04				Soldador / mantenimie nto



Bonfigli Erika Vanesa

14	15	JUAREZ	Miguel Ángel	01/10/04				Soldador
15	16	GALLO	Saúl Elside	01/04/99			Baja: Jubilación	Embalaje/ Organizador
16	17	GORMAZ	Juan Alberto	01/02/05	01/09/06		Baja: cómplice de hurto. Mañoso	Chofer
17	18	BAEZ	Gerardo Jesús	16/08/05				Matricero
18	19	RIGO	Javier Darío	01/08/05				Soldador
19	20	TELLO	Ramón Ángel	19/05/06				Soldador
20	21	JUNCOS	Luis Fernando	19/05/06				Sereno
21	9000	GOMEZ	Samuel Esteban		31/03/06	07/03/06	Baja: continuos errores en el trabajo. No consulta las tareas	Soldador / Cortador
22	23	SALINAS ARROYO	Diego Juan José	01/10/06				Soldador / Cortador / Mantenimiento
23	22	OVIEDO	Silvio Alejandro	04/07/06				Chofer / Embalaje
24	9001	SALINAS	Franco Damian		16/05/06	27/03/06	Baja: falta experiencia en soldadura. Muy lento	Entrevista
25	9003	BIDONDO	Hugo Alberto		15/09/06	03/04/06	Baja: Mal desempeño de tareas. Problemas familiares	Soldador / Cortador
26	9004	ARCHILLA	Rogelio Nicolás		15/01/07	11/05/06	Renunció: Poco interés en el trabajo. inmadurez	Soldador / Perforador / Cortador

Bonfigli Erika Vanesa

27	9002	GUEMES	Diego German		26/05/06	23/03/06	Renunció: graves problemas económicos (embargos)	Pintor
28	24	PEREZ	Leandro	01/10/06				Soldador
29	25	PEREYRA	Juan Pablo	01/10/06				Soldador
30	6020	CHAVARRIA	Roque Daniel				Entrevista: 05/07/06. resultado: problemas de pulso o vista	Entrevista
31	6021	BELLAMY	Cristian Adrián				Entrevista: 06/07/06. resultado: no concuerda perfil indicado en CV con pruebas realizadas	Entrevista
32	6002	VEGA	Hugo Alejandro		22/02/06	22/02/06	Entrevista: 21/02/06. Resultado: Aprobado. Baja: Nunca se presento. a trabajar. Volvió dos días después	Entrevista
33	6004	ORELLANO	Ramón Omar				Resultado: no satisfactorio	Entrevista
34	26	PINTADO	Mario Esteban	01/03/07				Soldador
35	9006	SCHWOYKOSKI	Ariel Emiliano		19/10/07	01/09/06	Renunció: 29/03/07. mejor propuesta salarial. Retorna actividades: 23/07/07. Renunció:	Oficina Técnica

Bonfigli Erika Vanesa

							19/10/07. Se muda a Bs. As muy buen desempeño.	
36	9015	DIAZ	Cristian Marcelo	01/09/07	31/07/08		Renunció: aparente mejor propuesta salarial	Soldador / Pintor
38	9005	CORDOBA	Claudio Sebastian		06/02/07	01/12/06	Baja: no cumplía con las tareas asignadas o las realizaba mal.	Pañolero / Embalaje
39	9012	CHALUP	Oscar Eduardo	01/07/07	30/11/07		Baja: prepotente y conflictivo	Soldador
40	9007	DE LA CALLE	Pablo Andrés		17/04/07	24/01/07	Renunció: poca experiencia. Personalidad muy conflictiva.	Perforador / Cortador
42	9008	SUFAN	Julio Raúl		20/07/07	06/02/07	Baja. Ineficiente, distraído, no se concentra en el trabajo, realiza mal las tareas asignadas.	Pañolero / Embalaje
43	33	LEZCANO	Carlos Fabián	02/03/08				Cortador
44	9010	GOROSURRETA	Hernán		27/09/07	23/04/07	Baja: personalidad violenta y conflictiva. Poca experiencia pocas ganas de trabajar.	Oficina Técnica
45	9009	PALACIO	Lucas Martín			25/04/07	Baja: muchas faltas injustificadas o con justificaciones leves.	Soldador / Perforador



Bonfigli Erika Vanesa

46	9014	RAMIRES	Diego Abel			25/04/07	Baja: prepotente.	Soldador / Perforador
48	9013	CERDAN	Ángel Daniel		28/01/08	30/07/07	Baja: mal desempeño	Matricero
49	32	PONCE	Matías Arturo	01/12/07				Soldador / Perforador
51	29	JUNCOS	Mario Luis	01/10/07				Embalaje / Sereno
52	30	TELLO	Walter Raúl	01/10/07				Pañolero / Embalaje / Galvanizador
53	31	GALVAN	Rubén Darío	01/10/07				Oficina Técnica
55	9011	BUSTOS	Heber Leonel			03/10/07	Renunció: aparentes problemas familiares.	Soldador
56	3543	PAPURELLO	Rubén Eduardo			18/10/07	Renunció: problemas personales.	Soldador / Perforador
57	34	CABRERA	Silvio Rodolfo	16/04/08	18/09/08		Renunció: problemas personales y económicos. (conveniencia de obras sociales)	Soldador
59	35	FROLO	Luis Mariano	16/04/08				Matricero
60	36	MENEGHETTI	Santiago	01/09/08	28/01/09		Renunció: descuidado y desprolijo. (personal y trabajo)	Soldador
61	3689	GOMEZ	Juan Ramón		22/12/09	03/04/08	Baja: persona con experiencia y estudios pero poco motivada o	Soldador / Perforador / Cortador



Bonfigli Erika Vanesa

							desinteresada por el trabajo.	
62	9016	RICO	José		01/09 /08	22/05/ 08	Baja: carpeta medica demasiado prolongada. Reemplazado por necesidad.	Soldador / Perforador
63	6436	BRAVO	Carlos Humberto			12/06/ 08		Soldador / Perforador
64	4774	ALMADA	Oscar Eduardo			13/08/ 08		Pintor



Anexo 6

Planilla de Salarios según Convenio UOM

C.C.T. Nº 260/75-SALARIOS - ANEXO "A"
RAMA Nº 17 Metalmeccánica y otras

SALARIOS BÁSICOS
Vigente desde: 1º Abril de 2008

ACUERDO SALARIAL ENTRE **UOMRA** Y LAS CÁMARAS:

ADIMRA: ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES METALÚRGICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA.
FEDEHOGAR FEDERACIÓN DE CÁMARAS INDUSTRIALES DE ARTEFACTOS PARA EL HOGAR DE LA R. A.
CAMIMA: CÁMARA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA METALÚRGICA ARGENTINA.

RAMA 17 - Mecánica, Electromecánica y Manufactura de la Industria Metalúrgica y sus Actividades Complementarias.
Armas y Armamentos, Cromo Hojalatería Mecánica, Fabricación de Envases e Impresión Litográfica sobre Metales, Empleados de la Industria Metalúrgica, Construcción Montaje Armado y Reparación de Maquinas Viales y Neumáticas, Fabricación y Reparación de Material Ferroviario, Montajes Industriales.
RAMA 3 - Ascensores
RAMA 13 - Fundición
RAMA 14 - Fundición-Laminación-Extrusión-Mat no Ferrosos
RAMA 15 - Fundición-Cinc/Plomo/Plata y Afines
RAMA 16 - Herrería de Obra/Carpintería Metálica
RAMA 20 - Pulvimetalurgia

I) PERSONAL JORNALIZADO :

a) CATEGORÍAS Generales, Art.6.

	01/04/2008	01/08/2008
Operario	\$ 6,89	\$ 8,00
Operario Calificado	\$ 7,46	\$ 8,37
Medio Oficial	\$ 8,05	\$ 9,04
Operario Especializado	\$ 8,60	\$ 9,65
Operario Espdo. Múltiple	\$ 9,10	\$ 10,21
Oficial	\$ 9,51	\$ 10,68
Oficial Múltiple	\$ 10,24	\$ 11,49

II PERSONAL MENSUALIZADO:

a) GRUPO "A" - PERSONAL ADMINISTRATIVO

Cat. Administrativo de 1ª	\$ 1.330,07	\$ 1.493,41
Cat. Administrativo de 2ª	\$ 1.476,13	\$ 1.657,41
Cat. Administrativo de 3ª	\$ 1.704,41	\$ 1.913,73
Cat. Administrativo de 4ª	\$ 1.861,48	\$ 2.090,09

b) GRUPO "B" - PERSONAL TECNICO

Cat. Técnico de 1ª	\$ 1.330,07	\$ 1.493,41
Cat. Técnico de 2ª	\$ 1.476,37	\$ 1.657,68
Cat. Técnico de 3ª	\$ 1.577,99	\$ 1.771,78
Cat. Técnico de 4ª	\$ 1.790,02	\$ 2.009,84
Cat. Técnico de 5ª	\$ 1.861,55	\$ 2.090,16
Cat. Técnico de 6ª	\$ 2.038,21	\$ 2.288,51

c) GRUPO "C" - PERSONAL AUXILIAR

Cat. Auxiliar de 1ª	\$ 1.279,50	\$ 1.436,63
Cat. Auxiliar de 2ª	\$ 1.392,50	\$ 1.563,51
Cat. Auxiliar de 3ª	\$ 1.584,67	\$ 1.779,28

III - MENORES AYUDANTES OBREROS, APRENDICES Y EMPLEADOS

a) MENORES AYUDANTES

14 y 15 Años	\$ 6,04	\$ 6,78
16 y 17 Años	\$ 6,29	\$ 7,07

B) APRENDICES

1er. Año	\$ 6,08	\$ 6,82
2do. Año	\$ 6,29	\$ 7,07
3er. Año	\$ 6,36	\$ 7,14
4to. Año	\$ 6,48	\$ 7,27

C) EMPLEADOS MENORES

6 HORAS

14 Años	\$ 1.031,23	\$ 1.157,88
15 Años	\$ 1.062,16	\$ 1.192,60
16 Años	\$ 1.064,38	\$ 1.195,10
17 Años	\$ 1.070,10	\$ 1.201,51

8 HORAS

16 Años	\$ 1.188,96	\$ 1.334,98
17 Años	\$ 1.230,23	\$ 1.381,31

IV) FOGUISTAS Y CHÓFERES

A) FOGUISTAS

Con Patente de 3ª	\$ 9,10	\$ 10,21
Con Patente de 2ª	\$ 9,51	\$ 10,68
Con Patente de 1ª	\$ 10,27	\$ 11,53

B) CHÓFERES

Con Registro de Carga.	\$ 9,10	\$ 10,21
Con Registro Profesional.	\$ 9,51	\$ 10,68
Con Registro de DNV.	\$ 10,27	\$ 11,53

**Categorías Generales y Específicas de la Ex-Rama N° 7 -
"CROMO HOJALATERÍAS MECÁNICAS, FABRICACIÓN DE ENVASES E IMPRESIÓN LITOGRAFICA
SOBRE METALES".(Actualmente en Rama N° 17)**

Operario	\$ 6,89	\$ 8,00
Operario Calificado	\$ 7,46	\$ 8,37
Medio Oficial	\$ 8,05	\$ 9,04
Operario Especializado	\$ 8,60	\$ 9,65
Operario Espdo. Múltiple	\$ 9,10	\$ 10,21
Oficial	\$ 9,51	\$ 10,68
Oficial Múltiple	\$ 10,24	\$ 11,49
Oficial Maquinista de Papel		
Metálico	\$ 8,93	\$ 10,02
Oficial Maquinista de Pomo	\$ 9,22	\$ 10,36
Oficial Maquinista de Rotativa		
de un Color	\$ 9,61	\$ 10,79
Oficial Maquinista de Plana	\$ 9,61	\$ 10,79
Oficial Armador y Tracista	\$ 9,93	\$ 11,15
Oficial Transportista y		
Fotocopiador	\$ 9,93	\$ 11,15
Oficial Maquinista de más de		
un Color	\$ 10,29	\$ 11,56

Esta planilla es de gran utilidad no solo para conocer las diferentes categorías salariales, sino también para poder dar nombre a muchos de los puestos que hoy no lo tienen, cuando se haga el Manual de Puestos para la empresa.



Cuestionario para el Análisis de los Puestos

Datos Generales del puesto

- ¿Cuál es el nombre de este puesto?.....
- ¿A qué sección o Dpto. pertenece?.....
- ¿Quien es su jefe? (nombre del puesto del jefe).....
- ¿Tiene usted personal a cargo?(nombre de los puestos).....
-
-

Contexto del puesto

a) Condiciones ambientales

Las tareas de este puesto suponen algún tipo de riesgo? (si, no) de que tipo?
 (contaminación, ruidos, iluminación, temperatura,
 etc.).....

- ¿Cuál es la frecuencia de exposición? (permanente, frecuente, esporádica).....
- ¿Cuál es la intensidad del riesgo? (alta, media, baja).....
- ¿Exigen las tareas la realización de esfuerzos? ¿De que tipo: físico, mental?.....
- ¿Con qué frecuencia e intensidad? (alta, media, baja).....

b) Relaciones sociales debido a los procesos de trabajo

¿Con qué otros puestos de la empresa, o con cual empresa o institución fuera de ella,
 necesita vincularse para poder realizar su trabajo? (hacer una lista de los puestos dentro
 de la empresa o de las empresas ajenas)

.....

.....

.....

.....

.....

¿ Para qué mantiene estos vínculos? (relacionar a cada puesto con el tipo de
 información o producto que recibe o emite el
 ocupante).....

.....

.....

.....

.....



Bonfigli Erika Vanesa

Contenido del puesto

¿Cuál es el objetivo, propósito o misión del puesto?.....

.....

¿Cuales son las funciones y tareas que deben realizarse en este puesto (que hace?,
¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Con qué lo hace?)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Responsabilidades:

¿Qué tipo de responsabilidades se tienen en este puesto?

Responsabilidad por decisiones:

- No toma decisiones
- Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo
- Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector
- Toma decisiones complejas que involucran a diversos sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

Responsabilidad por el trabajo de otros:

- No tiene personal a cargo
- Supervisa personal operativo
- Supervisa personal de primer nivel de supervisión
- Supervisa personal de segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel



Bonfigli Erika Vanesa

Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y maquinas

- No tiene responsabilidades
- Tiene responsabilidades mínimas
- Tiene responsabilidad regular y permanente
- Es el máximo responsable

Responsabilidades por la custodio o manejo de dinero o valores

- No tiene responsabilidad por dinero o valores
- Es responsable por pequeñas sumas
- Es responsable por sumas medianamente significativas
- Maneja sumas importantes
- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia

Por información de tipo confidencial

- No tiene acceso a ese tipo de información
- Tiene una responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información muy confidencial

Por la seguridad de las personas

- No tiene ninguna responsabilidad
- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad



Estándares de desempeño

¿En este puesto hay tareas críticas que deban ser analizadas?

- a) con una frecuencia preestablecida (diaria, semanal, quincenal, mensual).....
 - b) con fechas determinadas.....
 - c) en entidades asignadas (volumen de ventas, porcentajes de fallas, unidades vendidas, cantidades asignadas a perdidas) que de no ser cumplimentadas serian un claro indicador de mal desempeño.....
-
-

Requerimiento del puesto

a) *Requerimientos Objetivos:*

- ¿Cuales son los horarios habituales de trabajo?.....
- ¿Trabaja en turnos fijos o rotativos?..... ¿En jornada continuada o discontinuada?.....
- ¿Requiere este puesto trabajar horas extras en forma frecuente?.....
- ¿Requiere este puesto tener disponibilidad para viajar?.....
- ¿Cuál es la edad ideal para incorporar un nuevo candidato este puesto?
- Mínima..... Máxima.....
- ¿De que sexo debería ser dicho ocupante?
- Varón.....Mujer.....Indistinto.....
- ¿Y el estado civil?..... ¿Exige algún lugar de residencia en particular?.....

b) *Instrucción Formal:*

- ¿Qué nivel de instrucción formal, debe tener quien ocupe este puesto?
- Primario..... secundario completo..... Incompleto (hasta que año).....
- ¿De que modalidad?.....Terciario completo.....Incompleto (hasta que año).....
- ¿De que carrera?.....Universitario Completo.....Incompleto (hasta que año).....
- ¿Estudios de postgrado?..... ¿De qué tipo?.....



Bonfigli Erika Vanesa

¿Qué otro tipo de conocimientos o habilidades: técnicos- Informáticos- idiomas (tipo y nivel alcanzado).....

c) Experiencia laboral específica

Indique cual es el tipo y la cantidad de tiempo de experiencia laboral requerida- antes de ser asignado a este puesto- que debería tener una persona, para lograr un desempeño eficaz en el mismo.

Tipo.....

Tiempo.....

No requiere:..... Hasta un año..... Hasta tres años..... Hasta cinco años.....Mas de cinco.....

Observaciones

¿ Hay alguna otra característica de este puesto que sea necesaria y útil de conocer y que no le hayamos preguntado hasta ahora.....

.....
.....
.....
.....
.....



Anexo 8

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:
Dto. o Sección:
Categoría Salarial:
Es supervisado por:
Supervisa a:

Posición del puesto en el Organigrama



DATOS DE CONTROL

Analista de Puestos:

Fecha del Análisis de puestos:

CONTEXTO DEL PUESTO

Horarios:

Horario Habitual:

Jornada: Continua: Fijo: Rotativo:
Discontinua:

Prolongación de jornada:

Condiciones Ambientales:

Riesgos:

Esfuerzo Físico y/o Mental:



CONTENIDO DEL PUESTO

RESÚMEN DEL PUESTO

FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Cualitativos:

Cuantitativos:

RESPONSABILIDADES

Por decisiones:

Por el trabajo de otros:

Por materiales y/o equipos:

Por dinero y/o valores:

Por información de tipo confidencial:

Por la seguridad de las personas:

RELACIONES SOCIALES

Relaciones internas

Con quién	Para qué

Relaciones externas

Con quién	Para qué



ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima:

Edad máxima:

Sexo: V

M

Lugar de residencia:

Estado Civil:

Disponibilidad para viajar:

INSTRUCCIÓN FORMAL

	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVESITARIO
Completo			
Incompleto			

CONOCIMIENTO EN INFORMÁTICA

Panilla de cálculos

Procesador de textos

Base de datos

Herramientas graficas

Correo Electrónico

Internet

Otros:

Nivel requerido:

Básico:

Intermedio:

Avanzado:

FORMACIÓN TÉCNICA

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

6 meses:

1 año:

No menos de 3 años:

Hasta 5 años:

Mas de 5 años:

OTROS REQUERIMIENTOS:

Anexo 9

Preguntas más empleadas en la entrevista de selección

- ¿En que emplea su tiempo libre?
 - ¿En que tipo de actividades comunitarias o de aprendizaje se haya involucrado?
 - Describa su trabajo ideal. ¿En que tipo de actividades esta interesado?
 - ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
 - ¿Cuales son sus temas favoritos?
 - ¿Prefiere determinados sitios de trabajo?
 - ¿Cual cree usted que es un salario adecuado?
 - ¿Cuál cree usted que será su salario en 5 o 10 años?
 - ¿Cómo escoge un supervisor?
 - ¿Qué opina sobre los productos o servicios de nuestra organización?
 - Describa su jefe ideal
 - ¿Cuándo espera ser ascendido?
 - ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
 - ¿Por qué cree que sus amigos gustan de usted?
 - ¿Planea seguir cursos adicionales a los que ya ha hecho? ¿Cuales? ¿Cuándo?
 - ¿Qué cargos o trabajos le gustaron más?
 - Describa a su jefe o profesor favorito
 - ¿Qué planes tiene respecto de su carrera?
 - Si usted pudiese retroceder cinco años, ¿sería el mismo o alguien diferente? ¿en que habría cambiado?
 - ¿Por qué le gustaría ser admitido en nuestra organización?
 - Describa su último empleo
 - ¿Cuántas horas piensa dedicarle a su cargo?
 - ¿Que habilidades y conocimientos posee usted?
 - ¿Cual es su deporte favorito?
 - ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
 - ¿Consigue amistades con facilidad?
-

Fuente: Adaptado de William B. Werther, Jr; Keith Davis, *Personnel Management and human Resources*, New York, Mc Graw, 1981, p. 161.

Entrevista Psicodiagnóstica Laboral



Fecha:

Nombre y apellido:

Estado civil:

Estudios:

Cursos:

1. Empresa

Función:

Responsabilidades:

Motivo de cambio:

2. Empresa

Función:

Responsabilidades:

Motivo de cambio:

3. Trabajo actual

Función:

Responsabilidades:

- Lo que **más te gusta** de tu trabajo:

- Lo que **menos** te gusta:

- Cómo es un día de trabajo?

- Colaboradores a cargo?:

- Cómo es un **jefe ideal**? / Has tenido o tenés jefes con esas características?

- Qué características tenés / tendrías vos como líder? (Delega, participa, dirige) o Con cuáles te identificás?

- Qué características tienen tus colaboradores?

- Has podido capacitar/entrenar a pares? Te gustó la experiencia?

- Qué tiempo destinás a **capacitar** a tu equipo? Se reúnen con frecuencia?

- Cómo hacés / harías para mantener la **motivación** de tu equipo? Cómo harías...

Bonfigli Erika Vanesa

- Cómo manejas o manejarías el hecho de que un colaborador no presente el **rendimiento** esperado?
- Y a nivel pares, cómo describes la relación? Destinan tiempo a las reuniones?
- Qué opinión te merece el **trabajo en equipo**?
- Qué **rol** ocupás dentro de un equipo?
- Si pudieras elegir a tus compañeros /o colaboradores, que características pedirías de los mismos?
- Cuáles son los **principales problemas** de tu área? Cómo se gestionan?
- Cómo hacés para **organizarte**? (agenda, distribución de tiempos y recursos)
- A qué temas das mayor importancia o urgencia? Porqué?
- Cómo te manejas cuando surge un **imprevisto** no planificado? A quién recurrís?
- Dame un ejemplo de alguna **situación/ decisión difícil** que te haya toca tomar? Cómo lo hiciste?
- Qué te resulta más fácil / difícil de tu trabajo?
- Cómo manejas / manejarías la **presión** del trabajo?
- Has podido cambiar o **modificar** algo en tu lugar de trabajo?
- Qué **cambiarías** del mismo?
- Qué has aprendido o desarrollado hasta el momento? (en términos de habilidades, conocimientos, capacidad, etc.)
- Cómo es **un trabajo ideal**?
- Porqué te presentaste a esta **búsqueda**?
- Qué conocés del puesto? Cuáles son las ppales funciones / responsabilidades de ...
- **Fortalezas y debilidades** para el puesto actual / al que te postulas?
- Qué hacés / harías para suplir/ mejorar esta debilidad?
- Cuál sería tu aporte al puesto?
- **Características positivas de tu forma de ser:**
- Alguna **debilidad**/ qué cambiarías de tu forma de ser?



Bonfigli Erika Vanesa

- Porqué? Te trajo algún inconveniente? Qué hacés para modificarlo?

- **Qué te enoja?** Cómo reaccionás?

- Menciona algún **logro** del que te hayas sentido orgulloso:

Como hiciste para alcanzarlo?

- Cómo te ven **los demás?**

- Cuáles son tus **objetivos** a corto/largo plazo?

- Qué tenés para **ofrecer** a la empresa?

- Qué **esperás** de ella?

- Qué sentirías si conseguís el puesto? Qué sentirías si no lo conseguís?

Hobby

Fuente: consultora A.S. Recursos humanos de María Laura Saleh y Cecilia Abuh

Formato de Entrevista laboral para Psicodiagnóstico

Nombre:

Edad:

Estado civil:

Composición familiar:

Estudios:

Lugar de origen:

¿Dónde vive y con quien?

¿Por qué eligió la carrera?

¿En cuanto tiempo hizo la carrera?

¿Trabajo en el transcurso de la carrera?

¿Cómo consiguió el trabajo anterior?

¿Le agrada lo que hace/ hacía allí?

¿Hace cuanto que esta buscando trabajo?

¿Por qué le gustaría ingresar a...? (nombre de la empresa)

¿Le agrada trabajar como...?(puesto que desempeñará)

¿Cuáles considera que son sus fortalezas?

¿En que aspectos considera que podría mejorar, o le faltan por aprender para este puesto?

¿Es organizado?

¿Cómo se organiza para realizar una actividad?

¿Si pudiera elegir a su jefe, que características podría o debería tener?

¿Ha trabajado en quipo?

¿En que rol se identifica mejor?

¿Qué opina del trabajo en quipo?

Si se encontrara con un problema en su puesto de trabajo, ¿cómo reaccionaría, buscaría resolverla, pediría ayuda u opinión?

¿Recuerda usted alguna situación similar? Que pueda comentar como la solucionó.

¿Cómo maneja internamente las tensiones o nervios?

¿Ha trabajado bajo presión?

¿Cómo se ha desempeñado en estas situaciones?



Bonfigli Erika Vanesa

¿Qué piensa usted que podría brindar a la empresa?

¿Qué espera conseguir en este empleo, como objetivo a corto y largo plazo?

¿Podría mencionar algo de lo cual se sienta orgulloso, algún logro?

¿Qué cosas podría resaltar como positivas de su persona?

¿Qué cosas le gustaría mejorar de sí mismo?

¿Qué cosa lo enfadan o enojan?

¿Cómo uno se da cuenta de su enfado?

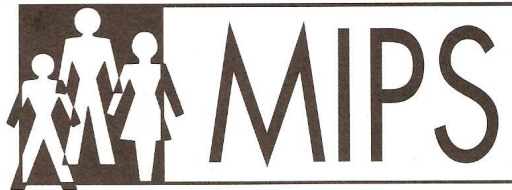
¿Tiene algún hobby?

¿Habría algo más que considere importante agregar, o algo más que nos quiera comentar?

Anexo 10

Test Millon de estilos de Personalidad (MIPS)

Cuadernillo de Administración



Adaptación de M. M. Casullo

 THE PSYCHOLOGICAL CORPORATION®
Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

 EDITORIAL PAIDÓS

Copyright © 1994 by The Psychological Corporation®.
Traducción castellana, copyright © 1995 by The Psychological Corporation.
Traducido y adaptado con autorización.
Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial.
Impreso en Argentina. Printed in Argentina



A continuación hay una lista de frases. Léalas atentamente y piense si lo que dicen describe o no su forma de ser. Si usted está de acuerdo, marque su respuesta en V (verdadero). Si usted está en desacuerdo, piensa que no describe su forma de ser, marque F (falso) en la Hoja de respuestas. Trate de ser lo más sincero posible. No hay respuestas Correctas o Incorrectas.

- | | |
|---|--|
| <p>1 Soy una persona tranquila y colaboradora.</p> <p>2 Siempre hice lo que quise y asumí las consecuencias.</p> <p>3 Me gusta hacerme cargo de una tarea.</p> <p>4 Tengo una manera habitual de hacer las cosas, con lo que evito equivocarme.</p> <p>5 Contesto las cartas el mismo día que las recibo.</p> <p>6 A veces me las arreglo para arruinar las cosas buenas que me pasan.</p> <p>7 Ya no me entusiasman muchas cosas como antes.</p> <p>8 Preferiría ser un seguidor más que un líder.</p> <p>9 Me esfuerzo para tratar de ser popular.</p> <p>10 Siempre he tenido talento para lograr éxito en lo que hago.</p> <hr/> <p>11 Con frecuencia me doy cuenta de que he sido tratado injustamente.</p> <p>12 Me siento incómodo cuando me tratan con bondad.</p> <p>13 Con frecuencia me siento tenso en situaciones sociales.</p> <p>14 Creo que la policía abusa del poder que tiene.</p> <p>15 Algunas veces he tenido que ser algo rudo con la gente.</p> <p>16 Los niños deben obedecer siempre las indicaciones de sus mayores.</p> <p>17 A menudo estoy disgustado por la forma en que se hacen las cosas.</p> <p>18 A menudo espero que me pase lo peor.</p> <p>19 Me preocuparía poco no tener muchos amigos.</p> <p>20 Soy tímido e inhibido en situaciones sociales.</p> <hr/> <p>21 Aunque esté en desacuerdo, por lo general dejo que la gente haga lo que quiere.</p> <p>22 Es imposible pretender que las personas digan siempre la verdad.</p> <p>23 Puedo hacer comentarios desagradables si considero que la persona se los merece.</p> <p>24 Me gusta cumplir con lo establecido y hacer lo que se espera de mí.</p> <p>25 Muy poco de lo que hago es valorado por los demás.</p> <p>26 Casi todo lo que intento hacer me resulta fácil.</p> | <p>27 En los últimos tiempos me he convertido en una persona más encerrada en sí misma.</p> <p>28 Tiendo a dramatizar lo que me pasa.</p> <p>29 Siempre trato de hacer lo que es correcto.</p> <p>30 Dependo poco de la amistad de los demás.</p> <hr/> <p>31 Nunca he estado estacionado por más tiempo del que un parquímetro establecía como límite.</p> <p>32 Los castigos nunca me impidieron hacer lo que quiero.</p> <p>33 Me gusta acomodar todas las cosas hasta en sus mínimos detalles.</p> <p>34 A menudo los demás logran molestarme.</p> <p>35 Jamás he desobedecido las indicaciones de mis padres.</p> <p>36 Siempre logro conseguir lo que quiero, aunque tenga que presionar a los demás.</p> <p>37 Nada es más importante que proteger la reputación personal.</p> <p>38 Creo que los demás tienen mejores oportunidades que yo.</p> <p>39 Ya no expreso lo que realmente siento.</p> <p>40 Es improbable que lo que tengo para decir interese a los demás.</p> <hr/> <p>41 Me esfuerzo por conocer gente interesante y tener aventuras.</p> <p>42 Me tomo con poca seriedad las responsabilidades que tengo.</p> <p>43 Soy una persona dura, poco sentimental.</p> <p>44 Pocas cosas en la vida pueden conmoverme.</p> <p>45 Me tensiona mucho el tener que conocer y conversar con gente nueva.</p> <p>46 Soy una persona cooperativa que se subordina a los demás.</p> <p>47 Actúo en función del momento, de las circunstancias.</p> <p>48 En general, primero planifico y luego sigo activamente el plan trazado.</p> <p>49 Con frecuencia me he sentido inquieto, con ganas de dirigirme hacia cualquier otro lado.</p> <p>50 Creo que lo mejor es controlar nuestras emociones.</p> <hr/> <p>51 Desearía que la gente no me culpara a mí cuando algo sale mal.</p> <p>52 Creo que yo soy mi peor enemigo.</p> <p>53 Tengo pocos lazos afectivos fuertes con otras personas.</p> <p>54 Me pongo ansioso si estoy con personas que no conozco bien.</p> <p>55 Es correcto tratar de burlar la ley, sin dejar de cumplirla.</p> <p>56 Hago mucho por los demás, pero hacen poco por mí.</p> <p>57 Siempre he sentido que las personas no tienen una buena opinión de mí.</p> |
|---|--|

58 Me tengo mucha confianza.	92 Ser afectuoso es más importante que ser frío y calculador.
59 Sistemáticamente ordeno mis papeles y materiales de trabajo.	93 Las predicciones sobre el futuro son más interesantes para mí que los hechos del pasado.
60 Mi experiencia me ha enseñado que las cosas buenas duran poco.	94 Me resulta fácil disfrutar de las cosas.
61 Algunos dicen que me gusta hacerme la víctima.	95 Me siento incapaz de influir sobre el mundo que me rodea.
62 Me siento mejor cuando estoy solo.	96 Vivo en términos de mis propias necesidades, no basado en las de los demás.
63 Me pongo más tenso que los demás frente a situaciones nuevas.	97 No espero que las cosas pasen, hago que sucedan como yo quiero.
64 Generalmente trato de evitar las discusiones, por más que esté convencido de tener razón.	98 Evito contestar mal aun cuando estoy muy enojado.
65 Busco situaciones novedosas y excitantes para mí.	99 La necesidad de ayudar a otros guía mi vida.
66 Hubo épocas en que mis padres tuvieron problemas por mi comportamiento.	100 A menudo me siento muy tenso, a la espera de que algo salga mal.
67 Siempre termino mi trabajo antes de descansar.	101 Aun cuando era muy joven, jamás intenté copiar en un examen.
68 Otros consiguen cosas que yo no logro.	102 Siempre soy frío y objetivo al tratar con la gente.
69 A veces siento que merezco ser infeliz.	103 Prefiero aprender a manejar un aparato antes que especular sobre por qué funciona de ese modo.
70 Espero que las cosas tomen su curso antes de decidir qué hacer.	104 Soy una persona difícil de conocer bien.
71 Me ocupo más de los otros que de mí mismo.	105 Paso mucho tiempo pensando en los misterios de la vida.
72 A menudo creo que mi vida va de mal en peor.	106 Manejo con facilidad mi cambio en los estados de ánimo.
73 El solo estar con otras personas me hace sentir inspirado.	107 Soy algo pasivo y lento en temas relacionados con la organización de mi vida.
74 Cuando manejo siempre controlo las señales sobre límites de velocidad y cuidado no excederme.	108 Hago lo que quiero sin importarme el complacer a otros.
75 Uso mi cabeza y no mi corazón para tomar decisiones.	109 Jamás haré algo malo, por más fuerte que sea la tentación de hacerlo.
76 Me guío por mis intuiciones más que por la información que tengo sobre algo.	110 Mis amigos y familiares recurren a mí para encontrar afecto y apoyo.
77 Jamás envidio los logros de los otros.	111 Aun cuando todo está bien, generalmente pienso en que pronto va a empeorar.
78 En la escuela, me gustaron más las materias prácticas que las teóricas.	112 Planifico con cuidado mi trabajo antes de empezar a hacerlo.
79 Planifico las cosas con anticipación y actúo energicamente para que mis planes se cumplan.	113 Soy impersonal y objetivo al tratar de resolver un problema.
80 Mi corazón maneja mi cerebro.	114 Soy una persona realista a la que no le gustan las especulaciones.
81 Siempre puedo ver el lado positivo de la vida.	115 Algunos de mis mejores amigos desconocen realmente lo que yo siento.
82 A menudo espero que alguien solucione mis problemas.	116 La gente piensa que soy una persona más racional que afectiva.
83 Hago lo que quiero, sin pensar cómo va a afectar a otros.	117 Mi sentido de realidad es mejor que mi imaginación.
84 Reacciono con rapidez ante cualquier situación que pueda llegar a ser un problema para mí.	118 Primero me preocupo por mí y después por los demás.
85 Sólo me siento una buena persona cuando ayudo a los demás.	119 Dedico mucho esfuerzo a que las cosas me salgan bien.
86 Si algo sale mal, aunque no sea muy importante, se me arruina el día.	120 Siempre mantengo mi compostura, sin importar lo que esté pasando.
87 Disfruto más de mis fantasías que de la realidad.	121 Demuestro mucho afecto hacia mis amigos.
88 Me siento satisfecho con dejar que las cosas ocurran sin interferir.	122 Pocas cosas me han salido bien.
89 Trato de ser más lógico que emocional.	
90 Prefiero las cosas que se pueden ver y tocar antes que las que sólo se imaginan.	
91 Me resulta difícil ponerme a conversar con alguien que acabo de conocer.	

- 123** Me gusta conocer gente nueva y saber cosas sobre sus vidas.
- 124** Soy capaz de ignorar aspectos emocionales y afectivos en mi trabajo.
- 125** Prefiero ocuparme de realidades más que de posibilidades.
- 126** Necesito mucho tiempo para poder estar a solas con mis pensamientos.
- 127** Los afectos del corazón son más importantes que la lógica de la mente.
- 128** Me gustan más los soñadores que los realistas.
- 129** Soy más capaz que los demás de reírme de los problemas.
- 130** Creo que es poco lo que puedo hacer yo, así que prefiero esperar a ver qué pasa.
- 131** Nunca me pongo a discutir, aunque esté muy enojado.
- 132** Expreso lo que pienso de manera franca y abierta.
- 133** Me preocupo por el trabajo que hay que realizar y no por lo que siente la gente que participa de su realización.
- 134** Trabajar con ideas creativas sería lo ideal para mí.
- 135** Soy el tipo de persona que no se toma la vida muy en serio, prefiero ser más espectador que actor.
- 136** Me desagrada depender de alguien en mi trabajo.
- 137** Trato de asegurar que las cosas salgan como yo quiero.
- 138** Disfruto más de las realidades concretas que de las fantasías.
- 139** Montones de hechos pequeños me ponen de mal humor.
- 140** Aprendo mejor observando y hablando con la gente.
- 141** No me satisface dejar que las cosas sucedan y simplemente contemplarlas.
- 142** No me atrae conocer gente nueva.
- 143** Pocas veces sé cómo mantener una conversación.
- 144** Siempre tengo en cuenta los sentimientos de las otras personas.
- 145** Confío más en mis intuiciones que en mis observaciones.
- 146** Trato de no actuar hasta saber qué van a hacer los demás.
- 147** Me gusta tomar mis propias decisiones, evitando los consejos de otros.
- 148** Muchas veces me siento muy mal sin saber por qué.
- 149** Me gusta ser muy popular, participar en muchas actividades sociales.
- 150** Raramente cuento a otros lo que pienso.
- 151** Me entusiasman casi todas las actividades que realizo.
- 152** En mí es una práctica constante depender de mí mismo y no de otros.
- 153** La mayor parte del tiempo la dedico a organizar los acontecimientos de mi vida.
- 154** No hay nada mejor que el afecto que se siente estando en medio del grupo familiar.
- 155** Algunas veces estoy tenso o deprimido sin saber por qué.
- 156** Disfruto conversando sobre temas o sucesos míticos.
- 157** Decido cuáles son las cosas prioritarias y luego actúo firmemente para poder lograrlas.
- 158** No dudo en orientar a las personas hacia lo que creo que es mejor para ellas.
- 159** Me enorgullece ser eficiente y organizado.
- 160** Me desagradan las personas que se convierten en líderes sin razones que lo justifiquen.
- 161** Soy ambicioso.
- 162** Sé cómo seducir a la gente.
- 163** La gente puede confiar en que voy a hacer bien mi trabajo.
- 164** Los demás me consideran una persona más afectiva que racional.
- 165** Estaría dispuesto a trabajar mucho tiempo para poder llegar a ser alguien importante.
- 166** Me gustaría mucho poder vender nuevas ideas o productos a la gente.
- 167** Generalmente logro persuadir a los demás para que hagan lo que yo quiero que hagan.
- 168** Me gustan los trabajos en los que hay que prestar mucha atención a los detalles.
- 169** Soy muy introspectivo, siempre trato de entender mis pensamientos y emociones.
- 170** Confío mucho en mis habilidades sociales.
- 171** Generalmente puedo evaluar las situaciones rápidamente, y actuar para que las cosas salgan como yo quiero.
- 172** En una discusión soy capaz de persuadir a casi todos para que apoyen mi posición.
- 173** Soy capaz de llevar a cabo cualquier trabajo, pese a los obstáculos que puedan presentarse.
- 174** Como si fuera un buen vendedor, puedo influir sobre los demás exitosamente, con modales agradables.
- 175** Conocer gente nueva es un objetivo importante para mí.
- 176** Al tomar decisiones creo que lo más importante es pensar en el bienestar de la gente involucrada.
- 177** Tengo paciencia para realizar trabajos que requieren mucha precisión.
- 178** Mi capacidad para fantasear es superior a mi sentido de realidad.
- 179** Estoy motivado para llegar a ser uno de los mejores en mi campo de trabajo.
- 180** Tengo una forma de ser que logra que la gente enseguida guste de mí.



Bonfigli Erika Vanesa



Hoja de respuestas

Nombre y apellido _____
 Fecha de nacimiento ___ / ___ / ___ Fecha ___ / ___ / ___
 Sexo _____
 Estado civil _____
 Ocupación _____
 Estudios _____
 Lugar de residencia _____

THE PSYCHOLOGICAL CORPORATION®
 Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
 EDITORIAL PAIDÓS

Copyright © 1994 by The Psychological Corporation ®.
 Traducción castellana, copyright © 1985 by The Psychological Corporation.
 Traducido y adaptado con autorización.
 Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial.
 Impreso en Argentina. Printed in Argentina.

Para uso del profesional

Escala	Puntajes brutos	Puntaje de Ponderación
1A		
1B		
2A		
2B		
3A		
3B		
4A		
4B		
5A		
5B		
6A		
6B		
7A		
7B		
8A		
8B		
9A		
9B		
10A		
10B		
11A		
11B		
12A		
12B		
IP		
IN		
CO		

1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
117	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
133	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
134	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
135	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
136	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
137	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
138	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
139	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
140	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
141	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
142	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
143	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
144	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
145	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
146	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
147	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
148	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
149	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
150	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
151	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
152	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
153	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
154	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
155	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
156	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
157	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
158	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
159	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
160	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
161	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
162	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
163	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
164	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
165	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
166	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
167	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
168	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
169	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
170	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
171	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
172	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
173	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
174	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
175	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
176	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
177	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
178	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
179	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
180	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Bonfigli Erika Vanesa

Nombre _____

Fecha _____

Puntaje de Prevalencia

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Metas motivacionales	
Apertura (1A)
Preservación (1B)
Modificación (2A)
Acomodación (2B)
Individualismo (3A)
Protección (3B)
Modos cognitivos	
Extraversión (4A)
Introversión (4B)
Sensación (5A)
Intuición (5B)
Reflexión (6A)
Afectividad (6B)
Sistemización (7A)
Innovación (7B)
Conductas Interpersonales	
Retraimiento (8A)
Comunicatividad (8B)
Vocación (9A)
Firmeza (9B)
Discrepancia (10A)
Conformismo (10B)
Somnoliento (11A)
Control (11B)
Insatisfacción (12A)
Concordancia (12B)
Índices de respuesta	
Impresión positiva (IP)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Impresión negativa (IN)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Consistencia (CO)	0 1 2 3 4 5

Normas (marque uno)

Adultos

Mujeres Hombres

En conjunto

Universitarios

Mujeres Hombres

En conjunto

Copyright © 1994 by The Psychological Corporation®
 Traducción castellana, copyright © 1995 by The Psychological Corporation.
 Traducido y adaptado con autorización.
 Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial.
 Impreso en Argentina. Printed in Argentina



Anexo 11

Test de Toulouse Piéron

N° 20

PD	
PC	
PT	
GN	

TOULOUSE PIÉRON

Apellidos y nombre Edad Sexo
 Empresa Categoría
 Centro de enseñanza Curso

INSTRUCCIONES

Tache lo más rápidamente posible todos los signos que sean iguales a los indicados a continuación.



1 - - - - -
 2 - - - - -
 3 - - - - -
 4 - - - - -
 5 - - - - -

NO VUELVA LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE



Copyright © 1972 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propia, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campaño; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 37.820 - 1972.



A large table with 40 rows and multiple columns containing dense, illegible text. The rows are numbered 1 to 40 on the left side.

n	N.º filas intentadas.	P	Total posibilidades. [10 (n-1) + p]
R	Total marcas.	A	(P - O)
p	Posibilidades última fila.	E	(R - A)
O	Posibilidades dejadas en blanco.	P. D.	A - (E + O)



BIBLIografía

Bibliografía

- Alles, M. A (1998). *Empleo, El proceso de selección*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Ansorena Cao, A (1996). *Quince Pasos para la Selección de Personal con éxito. Método e Instrumento*. Barcelona. Paidós
- Arthur, D (1995). *Selección efectiva de personal*. Colombia. Grupo editorial Norma
- Barranco, F. J (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Bleger, José (1964) *Temas de psicología – Entrevista y Grupos*- Buenos aires. Ediciones Nueva Visión.
- Block, Peter (1999). *Consultoría sin Fisuras*, Buenos Aires, Ediciones Granica, S.A.
- Cadwell, Charles M. (1998) *Inducción del nuevo empleado*. México. Editorial trillas.
- Castro Solano, A, Casullo, M y Pérez, M. 2004. *Aplicaciones del MIPS en los ámbitos laboral, educativo y médico*. Buenos Aires. Paidós.
- Chiavenato, I (1999). *Administración de Recursos Humanos*, (5º ed.). Santa Fe de Bogotá. Mac Graw Hill .
- Davis, K. & Newstron, J. (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

- Dolan, Simon L (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*, (2ª ed.). Madrid. Mac Graw Hill.
- Etkin, J. & Schvarstein, L (1995). *Identidad de las Organizaciones, Invarianza y Cambio*, (3º ed.) Buenos Aires. Paidós.
- Levinson, H (2007). *Los Mejores Artículos de Harry Levinson sobre Psicología del liderazgo*, Deusto S.A. Ediciones.
- Likert, R. (1971). *Novos padrões de administração*, São Paulo, Pioneira.
- Maldonado, H. (2001). *Escritos sobre Psicología y Educación*, Editorial Espartaco.
- Millon, T. 2006. *MIPS Inventario Millon de estilos de Personalidad*. Buenos Aires. Paidós.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las Organizaciones. Teoría de las Políticas de gestión*. Barcelona, Editorial Ariel.
- Querol, S. M, Chaves Paz, M. I (2006). *Test de la Persona Bajo la Lluvia*, Buenos Aires. Lugar Editorial.
- Rodriguez, Darío, M (1999). *Diagnóstico organizacional*, (3º ed.) Chile. Alfaomega grupo editor.
- Schein, Edgar H. (1982). *Psicología de la Organización*, México. Prentice- Hall Hispanoamérica, S.A.
- Selvini Palazzoli, Mara (1986). *Al frente de la organización, estrategia y táctica*. Barcelona. Paidós
- Toulouse, E. y Pieron, H (1992). *Prueba perceptiva y de atención*. Madrid: TEA Ediciones.



Bonfigli Erika Vanesa

- Werther, W, Davis, K. (1981). *Personnel Management and human Resources*, New York, Mc Graw, Pág. 161
- [http:// www.teaediciones.com.es](http://www.teaediciones.com.es)
- [http:// www.psicothema.com.es](http://www.psicothema.com.es)
- [http:// www.psicinfo.com.es](http://www.psicinfo.com.es)