

**UNIVERSIDAD
DE PALERMO**
Facultad de Humanidades
y Ciencias Sociales

TFI: El Assessment Center

Alumno: Becerra Rodrigo

INDICE

INTRODUCCION.....01

CAPITULO 1: La Empresa y el Assessment Center (ACM).....02

1.1-¿Qué es un assessment center?.....	04
1.2-Etapas en la utilización del ACM.....	06
1.3-Etapa II en el ACM.....	08
1.4-¿Qué es una simulación de comportamiento?.....	09
1.5-Breve reseña histórica	10
CAPITULO 2: Aportes Teóricos	11
2.1-La Psicología en las Organizaciones.....	14
2.2-La Selección de Personal y la Socialización.....	15
2.3-La Selección de Personal y el Contrato de Trabajo.....	16
CAPITULO 3: Visión Actual, Diseño, Ventajas, Desventajas y Críticas al ACM....	17
3.1-Visión Actual, Estructura y Observación del ACM.....	17
3.2-El Diseño del ACM.....	19
3.3-Ventajas, Desventajas y Críticas al ACM.....	20
CAPITULO 4: El Rol del Psicólogo.....	24
4.1-La Tarea del Psicólogo en el Ambito Laboral.....	24
4.2-Caso Práctico de ACM.....	28
CONCLUSION.....	31
BIBLIOGRAFIA.....	33
ANEXO.....	35

Introducción

El presente trabajo cumple con la instancia final requerida para acceder al mundo profesional de la Psicología.

La producción del mismo radica en la experiencia laboral adquirida en el área de Recursos Humanos (RR.HH) de una empresa privada en la Argentina.

Dentro del área de RRHH se desarrolla una multiplicidad de actividades, siendo una de ellas Selección de Personal. Para poder cumplir en forma eficiente con los objetivos de dicha actividad, se hace uso de diferentes técnicas, entre ellas “Assessment Center” (ACM) y es en este punto donde se focalizará.

El presente escrito partirá de una presentación detallada de la empresa elegida, describiendo como se conforma el área de empleos y los objetivos principales del mismo. A partir de ese punto se dará comienzo al objetivo principal del trabajo: Demostrar la utilidad de la técnica de Assessment Center articulando el material teórico con la práctica ejercida.

Para poder cumplir con el objetivo principal se realizará una reseña histórica de los inicios del ACM, se tomará en cuenta la labor llevada a cabo por el psicólogo en la organización, el método o estrategia utilizado en el ACM y las consecuencias positivas y negativas de este proceso. Esto dará lugar a reflexiones sobre temas centrales y verdaderamente complejos de la realidad de la selección grupal en las empresas.

Para completar y finalizar con este trabajo se anexarán demostraciones prácticas cuyo objetivo será visualizar alguna de las formas de cómo puede administrarse la técnica de ACM en el campo laboral (se adjunta un protocolo de muestra actualizada de su utilización en el ámbito empresarial).

El motor y guía para escribir las presentes páginas radica en el interés de que este ensayo pueda servir de ayuda a quienes comiencen su labor como psicólogos abocados a las empresas, siendo un reto para quien la escribe encontrarse del lado de la experiencia y poder transmitirla.

En el texto se trabajará bajo el supuesto que radica en que una visión en conjunto con una mínima perspectiva histórica contemplando los cambios acaecidos y el desarrollo dentro de las empresas, sean hoy necesarios para una mejor ubicación del psicólogo en la selección de personal.

La casi nula existencia de material bibliográfico hace del método ACM un tema casi desconocido en el ámbito psicológico, pero se sostiene en una explícita muestra de lo que la herramienta propone a nivel laboral.

Capítulo I

LA EMPRESA

Es una empresa de telecomunicaciones conformada por capitales extranjeros y fundada en mayo de 1994. Su característica principal como Multinacional es contar con las herramientas de trabajo más evolucionadas del mercado en Selección, Capacitación y

Desarrollo del personal. Hasta ese momento su número de empleados oscilaba las 1500 personas. Momento en que ocurre mi desvinculación.

En la Casa Central se centraliza el Departamento de Empleos en el cual presté servicios y está ubicada en un edificio de Barrio Parque con alrededor de 300 empleados. A su vez la Empresa tiene sucursales de ventas y distribución en Capital Federal, Gran Buenos Aires e Interior. Sus principales accionistas son por una parte una empresa Mexicana y por otro lado una multinacional local.

El departamento de Empleos depende de la gerencia de RR.HH. y a su vez esta Gerencia depende de la Dirección de Recursos Humanos. En Empleos hay 3 selectoras de personal, todas Licenciadas en Psicología y un Analista Sr. de Empleos que se encarga de realizar las tareas administrativas, control de gestión y asistencia a Relaciones Laborales y Capacitación.

La tarea fundamental de este departamento es la Selección de Personal desde donde se cubren los requerimientos de puestos de las distintas Areas. Por otro lado, además, se realizan entrevistas de salida (renuncias del personal), encuestas de satisfacción para mejoras en la calidad de servicios de las distintas áreas, evaluaciones de desempeño, coaching, asistencia a procesos de cambio y desarrollo dentro de la organización.

El trabajo en esta área es muy dinámico ya que obliga a sus integrantes a estar al tanto de lo que pasa en cada mercado de los recursos humanos en el interior del país, donde la empresa tiene sucursales y locales de venta, ya sea temas referidos a selección, capacitación o algún traslado de personal desde o hacia Buenos Aires.

De ser necesario uno de los integrantes debe viajar al interior para realizar selecciones de nuevo personal ingresante, encuestas de satisfacción, Capacitar a supervisores en Evaluación de Desempeño, Clima Laboral o entrevistas a algún postulante al ascenso.

El ritmo de trabajo es intenso y en un clima donde impera el cambio cada día y a cada momento. Cuando las estrategias del mercado obligan a las empresas de esta índole a mantenerse actualizadas en cuanto a Tecnología, los Recursos Humanos deben acompañar este movimiento de cambio. En el caso de esta empresa se está continuamente capacitando a sus integrantes para la mejora de su desempeño.

La capacitación a los empleados varía de participaciones en cursos como: Evaluación y Selección por Competencias, Inglés en forma grupal o individual. Para realizar Assessment Center se entrenó a toda el área de Empleos en el tema, permitiéndoles la posibilidad de participar como observadores en los diferentes períodos de reclutamiento. Para aquellos que tienen personal a cargo se les incluye en Cursos de Liderazgo y Gestión, Seminarios dictados por personalidades a nivel mundial en RR.HH. donde se participa como oyente.

Esta empresa es un buen referente cuando de experiencia laboral se habla y desde todos los ángulos, da oportunidades de desarrollo, capacitación y entrega un muy buen know how, que como dicen M.Contreras y S.González (Docentes de la carrera de RR.HH. II de U.Palermo) es un tipo de conocimiento que engloba los siguientes conceptos: la capacidad para la acción, comprensión de los hechos, métodos, principios y técnicas suficientes para aplicarlas en el curso de la acción y así poder afrontar el duro mercado laboral.

1.1 ¿Qué es el Assessment Center? (ACM)

Es un método destinado a crear un contexto de evaluación estandarizado que pretende ser objetivo y permite evaluar los comportamientos de acuerdo a normas preestablecidas, sobre la base de ejercicios de simulación (como método situacional).

Incluye:

- Definición de competencias claves y críticas para el desempeño.
- Una variedad de técnicas de medición que identifican y describen a los individuos y sus habilidades relacionadas con el trabajo, sus destrezas y estilos.
- Evaluación grupal de individuos.
- Múltiples evaluadores.

Síntesis según A.Cao (1996) – Es quien le dedica mayor preocupación al tema en su libro 15 pasos para la selección de personal con éxito.

Consiste en la evaluación de comportamientos por medio de ejercicios de simulación o situacionales, que recrean las condiciones y exigencias del trabajo. Todo esto a través de técnicas lúdicas, dramatizaciones, simulaciones, que están relacionadas en forma directa o fantaseada con el futuro puesto a desempeñar. Permite la observación de conductas reales o concretas y no inferidas, intenta mostrar el desenvolvimiento del postulante con una alta confiabilidad y validez.

- Posibilitan al candidato ubicarse con anticipación en la situación profesional.
- La organización puede tener una visualización futura de la conducta del candidato.

Principales Aplicaciones

- Selección de personal.
- Identificación temprana del potencial.
- Diagnóstico de necesidades de entrenamiento y desarrollo.
- Planeamiento organizacional: especialmente para la identificación de deficiencias de habilidades
- Desarrollo del personal.

El ACM en la Selección:

La técnica de Assessment Center permite evaluar a los candidatos para obtener datos acerca de:

- Personalidad
- Inteligencia

- Potencial, a partir de los comportamientos

Cuando el selector participa en este tipo de experiencia lo primero que visualiza es la capacidad de cada uno de los integrantes: sus cualidades, competencias en el ámbito laboral, acciones llevadas a cabo. En cuanto a la inteligencia, es la llamada inteligencia práctica la que puede evaluar, pues toma a la persona en un ejercicio donde debe buscar soluciones, manejar su propio criterio, llegar a una solución grupal, etc.

Sternberg (2000) define la inteligencia práctica como:

“...es la facilidad para adquirir y usar el conocimiento tácito. El conocimiento tácito se refiere al conocimiento orientado a la acción, que se adquiere típicamente sin ayuda directa de otros y que permite a los individuos conseguir objetivos que tienen para ellos valor personal.” (p.247)

En cuanto al potencial es necesario para el evaluador visualizar el potencial a desarrollar por el futuro integrante de la empresa. Hay que poner énfasis en aquellas características que pueden enriquecer su accionar o tarea en el futuro, pues la organización deberá hacer un seguimiento y coaching de los puntos fuertes para dar comienzo al plan de carrera del nuevo ingresante.

El ACM detectando Promoción y Desarrollo

Permite cubrir puestos jerárquicos recurriendo al personal interno de la empresa, motivándolo para desarrollarse y capacitarse.

Alles (2000) recomienda la evaluación de potencial a través del Assessment Center porque es el perfecto complemento de las informaciones recogidas en el pasado constituyendo un instrumento que permite preveer situaciones futuras.

1.2 ETAPAS EN LA UTILIZACION DEL ACM

En la primera etapa del Assessment Center se realiza una entrevista al postulante, que tiene objetivos específicos. En este caso la entrevista se realiza grupalmente así que las preguntas se dirigen hacia los aspectos generales del candidato, sus inquietudes, sus necesidades próximas, manejo del tiempo real que dedicará a la tarea, modo de vinculación con el entorno, el principal interés del psicólogo se centra en:

- Recabar información inicial sobre el candidato. Conocer a la persona, algunas de sus características, necesidades e intereses.
- 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 socioafectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- Aportar información sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, 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.

Para obtener la mayor cantidad de información útil posible, el seleccionador necesita conocer algunas tácticas o estrategias, a saber:

- ***Efectuar el plan de indagación:*** El entrevistador debe mantener una conversación activa a fin de poder extraer toda la información que necesita para hacer su evaluación. Para tal fin es recomendable utilizar una guía de entrevista. Muchas veces para algunos selectores la guía de entrevista dificulta la espontaneidad en la charla, pero si el psicólogo realiza una revisión de los puntos básicos y fundamentales a tratar y esclarecer antes de la entrevista grupal, esto no será un escollo ni provocará ruido en la comunicación.
- ***Efectuar preguntas abiertas:*** Las preguntas indirectas, abiertas, estimulan a expresar ideas y dar información que podría no haberse conseguido mediante un acercamiento directo. La empatía en este caso es una herramienta fundamental a tener en cuenta, la creación de buen rapport con el entrevistado también.
- ***Mantener la guía y control de la situación de la entrevista:*** La conversación durante la entrevista de evaluación está mucho más cuidadosamente planificada y controlada que en los contactos diarios de tipo social. A través de un número variado de preguntas y comentarios se puede imprimir a la conversación rapidez o lentitud. Se puede ir de lo general a lo específico o viceversa. Al hacer únicamente preguntas, el entrevistador dificulta su tarea, condiciona o enseña al candidato a que responda a preguntas, más que a estimularlo a que hable espontáneamente sobre aspectos que pueden ser importantes. El entrevistador en estos casos debe desarrollar su capacidad de escucha, no olvidar que lo corporal y gestual son parte también de la comunicación sobre todo en un grupo.

Toda entrevista deberá incorporar algunas preguntas que permitan explorar en que medida el evaluado muestra rasgos estables de conducta adecuados al puesto de trabajo para el que se lo selecciona.

La conducta futura de una persona puede predecirse contemplando de forma completa y crítica su conducta pasada.

Como regla general, en aquellas entrevistas donde se persiga un conocimiento sobre la conducta pasada y futura del candidato, se insertarán como puntos básicos algunas preguntas de las llamadas “flash backs” conductuales.

Las preguntas “flash backs” son las dirigidas al candidato sobre algunos episodios o situaciones de su conducta pasada que le obligan a recordar determinados tipos de situaciones que ha vivido y en las que ha debido emitir conductas.

Para completar el análisis sobre el perfil personal del candidato se incorporarán algunas cuestiones del perfil motivacional.

Las preguntas deben explorar:

- Autoconfianza
- Compromiso profesional
- Expectativas de promoción
- Expectativas de desarrollo profesional

Para finalizar la entrevista se debe preparar una salida cuidadosa y prolija para dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplimentada satisfactoriamente.

Se debe indicar a los candidatos cuales serán los próximos pasos del proceso, comprobar la disponibilidad y datos de la localización para saber si se necesitan datos complementarios.

1.3 ETAPA II EN EL ACM

PRUEBAS SITUACIONALES PARA LA EVALUACION DE HABILIDADES

Las pruebas situacionales son tests de naturaleza conductual, que consisten en enfrentar a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales

del entorno del puesto de trabajo para el que se realiza la selección y son propias del Assessment Center.

En ellas, el candidato se enfrenta, de manera simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenidos a aquellas que deberá resolver en forma real en la ejecución de sus tareas reales en el puesto de trabajo. Para que las pruebas situacionales sean válidas, deben reunir una determinada estructura y contenidos, responder a determinadas fórmulas y practicarse de forma sistemática, según una serie de reglas de puesta en escena que conviene cumplir.

Algunas características sobresalientes de las pruebas situacionales:

- Fueron construidas para evaluar competencias críticas referidas al puesto de trabajo.
- Se utilizan ejercicios diversos que reflejan el comportamiento requerido en el puesto objetivo.
- Las de tipo grupal, reúnen de 6 a 12 participantes.
- 1 asesor /evaluador por cada 6 participantes
- Los asesores son directivos de línea jerárquica.
- Los participantes pasarán de 2 a 4 horas en el Assessment Center, según la complejidad y el nivel del puesto “requerido”.
- Los asesores necesitan de 2 a 4 días para la valoración y discusión sobre los candidatos. Aunque en la práctica los tiempos son más limitados.
- El proyecto es dirigido por Psicólogos Organizacionales (como así también Selectores entrenados).

Tipos de pruebas situacionales utilizadas en el ACM:

La creatividad del seleccionador experto, las indicaciones de su cliente y de los asesores/evaluadores participantes en el proceso, así como la naturaleza de la actividad o puesto para el que se selecciona pueden hacer que las pruebas situacionales utilizadas en los procesos de ACM sean extremadamente diversas.

Lo que caracteriza a este tipo de pruebas es generalmente que consiste en la “simulación del comportamiento”.

1.4 ¿Qué es una simulación del comportamiento?

Una simulación de comportamiento es una situación – test que reproduce el comportamiento real del candidato en el puesto de trabajo.

Se trata de poner a los candidatos en situaciones similares a las que ellos deberán resolver en el puesto para el cual son seleccionados.

Existe una clasificación tipológica de las simulaciones que las agrupa por sus características comunes de tipos de conductas que eliciten:

- Juegos de negocios
- Discusión en grupos
- Ejercicios de análisis
- Ejercicios de presentación
- Entrevistas simuladas.

En el ejemplo tomado para este trabajo se abordará una “dinámica o discusión en grupos” la cual se trata posiblemente de una de las formas de pruebas situacionales más utilizadas en selección y con mayor tradición. Consiste en plantear una “situación problema” a un grupo de participantes o candidatos de modo que deban discutir entre ellos hasta llegar a una solución conjunta y/o una respuesta individual. Casi siempre el problema no presenta una única solución o respuesta correcta y otras que son falsas e incorrectas. Se trata de situaciones complejas en las que la carencia básica de información permite múltiples situaciones y discusión entre los miembros del equipo según sus ópticas de abordaje del problema y según como interpreten tanto la situación de evaluación como la situación del problema. La dinámica se lleva a cabo con tiempos establecidos por el coordinador al principio de la actividad.

El coordinador sólo participa cuando la situación lo requiere. Este se remite a observar el ejercicio. Hay experiencias en las cuales la dinámica se presenta pobre o lenta en el accionar que no permite obtener un resultado rico en interacciones. Con lo cual el coordinador deberá estar preparado para intervenir emitiendo algún comentario sobre el caso a evaluar, esto provocará que la discusión o tema en discusión se active y por ende la dinámica también. Con esto quiero decir que lo que se busca es una respuesta activa del participante, ya sea motivado por el grupo de compañeros o por el coordinador o selector.

Existen varias modalidades de este tipo de pruebas que pueden ser de competición o de colaboración; individuales o por subequipos; con un problema único o con problemas de complejidad creciente; con información adicional o con información cerrada, etc.

1.5 BREVE RESEÑA HISTORICA

Las primeras aplicaciones del método situacional ACM (assessment center) surgen como consecuencia del problema que se presentó en el ejército alemán durante la Primera Guerra Mundial.

¿Cuáles eran los factores que hacían que los oficiales de igual graduación, instrucción técnica, experiencia compartida, la misma edad y condiciones físicas similares tuvieran resultados tan distintos en los objetivos asignados?

Los británicos fueron los que a lo largo de la Segunda Guerra Mundial utilizaron técnicas muy cercanas al Assessment Center o lo que se conoce hoy como ACM.

La oficina de Servicios Estratégicos del Ejército de los EEUU detectó la importancia de utilizar estas técnicas y dedicó recursos a esta investigación, la cual se centró especialmente en diferenciar las características entre los oficiales, pronto se descubrió que *"la capacidad de comunicación con los soldados y el liderazgo de grupo fueron los factores fundamentales en el éxito de los objetivos"* de los suboficiales y eran los eslabones diferenciales entre los individuos.

Esta metodología situacional fue aplicada en organizaciones privadas alrededor de la década de los `70.

Byham (1977) fue el especialista práctico más conocido y fundó una compañía especializada en la implementación del método.

... Tal vez la característica más importante del método del **assessment center** es que no se refiere al comportamiento de una persona en el trabajo actual, sino a su actuación futura.

Observando cómo se enfrenta el participante con los problemas y desafíos del trabajo al que aspira (cómo se simula en los ejercicios), los evaluadores se hacen una idea clara de cómo actuaría dicha persona si ocupara tal cargo. Esto resulta especialmente útil cuando se está enjuiciando a personas que ocupan cargos que no les ofrecen la oportunidad de demostrar su comportamiento en relación con el puesto al que aspiran. Es un caso muy frecuente en personas cuyo objetivo es desempeñar cargos directivos pero que en la actualidad ocupan puestos que no les brindan la oportunidad de demostrar cuáles son sus aptitudes para la dirección en un entorno real de trabajo...(p.181)

En 1972, AT&T utilizó esta metodología para analizar a 75000 de sus empleados para obtener un diagnóstico sobre sus capacidades de dirección.

En 1976 las 1000 compañías más importantes de los EEUU utilizaban el ACM y en el Reino Unido compañías como ICL, Shell y la Compañía de Correos Británica hicieron uso del mismo. Luego se sumaron Italia y España.

En la década de los 80` el ACM cae en el olvido hasta 1991 fecha en que algunas organizaciones retoman su aplicación y empieza a ganar más prestigio entre los especialistas de esta área.

Capítulo 2

2.1 ALGUNOS APORTES TEORICOS

A partir de 1930 se constituyó una ciencia de grupos, distinta de la psicología individual y de la sociología. Para Moreno (1946), el grupo es la puesta en común de las simpatías y antipatías, y de su distribución según los esquemas de la sociometría. Para Mayo (1933), el grupo es una mentalidad común, con sus normas y su lógica propias; el grupo autónomo, caracterizado por un fuerte sentimiento de pertenencia al grupo, libera las posibilidades individuales y facilita su realización, tan ventajosa para los interesados como para las organizaciones que los emplean. Para Lewin (1947) el grupo es la interdependencia, no solamente entre los individuos, sino también entre las variables que intervienen en su funcionamiento; el grupo democrático permite una participación más activa de sus miembros en la determinación y consecución de los objetivos, una mejor puesta en común de los recursos psicológicos de cada uno y una resolución continua de las tensiones. Para Bales (1951), el grupo representa series de comunicaciones entre sus miembros; el grupo, al menos aquel en que los miembros se reúnen cara a cara para hablar, no progresa sino por la puesta en común de las percepciones que cada uno tiene de sí mismo y de los demás.

Para Fourier (1808), todo grupo es la puesta en común de las pasiones; si esta puesta en común es desordenada, anárquica, tumultuosa, el grupo puede mantenerse y trabajar sólo por la coacción externa, costosa y sufrida; el falansterio (según Larouse 1986 edificio en que imaginaba Fourier alojar en comunidad a las falanges que siguieran su sistema) es la puesta en común armoniosa de las pasiones en su total diversidad y en su natural complementariedad. Para Tarde (1904), el grupo es la imitación, por una especie de sugestión casi hipnótica, de aquellos que, en número reducido, son capaces de inventar. Mas tarde Freud (1921) profundizó esta idea: el grupo es la identificación de sus miembros con el jefe y la de ellos entre sí.

La teoría de los grupos ha sido fundamental en el abordaje del ACM de la mano de Kurt Lewin (La dinámica grupal)

Este fundador de la noción de la dinámica de grupo, toma la psicología de la GESTALT y la traslada a lo que es un grupo (el todo es más que la suma de sus partes). Afirma que el grupo como totalidad es como un sistema cerrado que esta constituido por una energía o fuerza. Hay un tipo de fuerza que tiende al cambio (fuerza positiva) y otra que es la que se opone al cambio (o negativa). De esta manera se va a dar un equilibrio CUASI ESTACIONARIO en el grupo. Esto lleva a Lewin a plantear la DINAMICA GRUPAL. Hace hincapié en el cambio: como se da el cambio en el grupo, como evoluciona el grupo y no se queda igual siempre. Este pensamiento dinámico considera la interacción entre las condiciones del entorno y las tendencias naturales del individuo. Lewin insiste en que la conducta de una persona es función tanto de ella misma como de su ambiente. Es imposible pensar a la persona sin el grupo en la evolución del pensamiento Lewiniano y sostiene con respecto a ello... *"El grupo es lo único en que una persona se sustenta. La concepción del grupo como todo dinámico debe incluir una definición que se base en la interdependencia de los miembros"*.

Con esto deja en claro que la interdependencia de sus miembros y no su semejanza constituye el grupo.

Como axiomas principales de su teoría cabe distinguir los siguientes:

- ✓ Existe una META en el grupo si y sólo si existe una fuerza de atracción, el espacio vital del sujeto.
En este caso es la necesidad del sujeto o postulante de conseguir un empleo para así satisfacer sus necesidades primordiales.
- ✓ Se alcanza una meta si y sólo si desaparece la fuerza de atracción hacia ella en el espacio vital del sujeto. En este sentido hablamos de un LOGRO obtenido.
El logro de la meta es la posibilidad de pasar a la etapa siguiente que puede ser la entrevista con el supervisor del Area o directamente los estudios médicos y psicotécnicos, esto por supuesto ya ha sido aclarado por el entrevistador en la primer etapa de la entrevista grupal.

Estos axiomas reflejan la relación prototípica entre necesidad y saciedad, común a todo sistema teórico basado en la necesidad como agente locomotor. Todo comportamiento o proceso psicológico puede representarse como una locomoción dentro del espacio vital de la persona e implica un movimiento, un cambio estructural en el espacio psicológico puesto que altera el campo de fuerzas.

Este análisis de la conducta consiste en:

- a) Encontrar una representación del espacio vital y
- b) Determinar la función que vincula la conducta con ese espacio vital
- c) Modificar tanto el espacio vital como el sistema de fuerzas producto de cada locomoción producida.

Jacob Moreno (creador del Psicodrama)

Plantea que detrás del funcionamiento de un grupo hay redes de atracción y repulsión. Los miembros sienten atracción por algunos y rechazo por otros. Dice que si se trabaja sobre esto, se puede armar un grupo operativo que funcione mejor. Para esto arma un test, el **TEST SOCIOMETRICO**. Se les pide a los miembros del grupo que den un puntaje de atracción y repulsión a los miembros. Esto permite evidenciar:

- los líderes populares que son los elegidos por la mayoría
- los líderes influyentes son los elegidos por los líderes populares
- los aislados, son los que resultan indiferentes
- los parias, los que son siempre rechazados.

Moreno siempre estuvo interesado en construir una teoría con respecto al hombre y a la sociedad, observando al grupo como social. Tiene una idea optimista del hombre, lo que lo sitúa como uno de los precursores del humanismo en psicología.

Según el autor el grupo tiene una estructura que funciona de cierta manera, y es lo que mantiene al grupo unido.

Una de las ramas que plantea Moreno es la de la Sociodinámica”, y es la ciencia de la estructura de los grupos sociales, de los grupos aislados y de las asociaciones de grupos.

Su método de aplicación es la “interpretación de papeles o rol playing”. Se lo utiliza en muchos casos para el adiestramiento de técnicos, mediante técnicas dramáticas. Evoca conflictos, porque reproduce las estructuras de una situación en un lugar adecuado para facilitar su abordaje. Las dimensiones dramáticas pueden ser a nivel personal, grupal o el rol a investigar.

Rol Playing; el test de los papeles determina la amplitud de los papeles que el individuo desempeña en su medio. Moreno distingue dos tipos de expresión de los papeles: La percepción del papel y su desempeño en la representación. Muchas veces se establece mediante las técnicas psicodramáticas y la psicoterapia de grupo.

2.2 LA PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES

La organización no funciona mientras no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por ende el primer problema que se enfrenta es como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos a fin de conseguir los resultados que contribuyan al éxito de la tarea.

El problema de incorporar gente a una organización se puede visualizar según Schein (1982) desde dos puntos de vista: primero, hay que observar que una política de reclutamiento y selección diseñada para asegurar mayor eficiencia por parte de cada empleado no asegura automáticamente que las necesidades y expectativas que cada uno de ellos trae consigo cuando ingresa a la organización, se pueda satisfacer. Ahora si la organización no satisface estas necesidades mínimas que el empleado tiene, éste terminará sintiéndose inseguro y poco apreciado, en algunos casos además percibe pocas oportunidades de crecimiento, de desarrollo llegando a la alienación.

El lugar del psicólogo es el de averiguar qué otras instituciones sociales existen o debieran existir para solucionar los problemas que surgen por conflicto entre el individuo y la organización.

Segundo, la asignación de personas a cargos y la utilización eficiente del recurso humano se puede lograr con dos estrategias. Una de ellas, identificada con la psicología de personal, enfatiza la selección de la persona para el cargo. El cargo es una constante mientras que a la persona se le considera una variable. A una persona se le puede seleccionar y se le puede entrenar. De todo el recurso humano disponible uno trata de encontrar la gente que reúna ya los requisitos exigidos por la organización o aquella a quien por lo menos se le pueda dar entrenamiento.

La otra estrategia identificada con la psicología industrial, hace énfasis en rediseñar el cargo y su medio físico de tal manera que se adecuen a las capacidades y limitaciones de la persona. A esta se la considera una constante y al cargo una variable.

Según estudios realizados uno de ellos en Schein (1978) es posible mantener las dos perspectivas – las del individuo, que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización, y las del reclutador o selector, que quiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de la organización y porque no las de sus miembros que cambian con el tiempo y con la experiencia. Por ejemplo una solución que fue viable para la organización en un momento dado puede que no lo sea en otro.

Hablando de soluciones cambiantes Ulrich (1997) define como quinto desafío de sus retos de competitividad en el mercado laboral el CAMBIO. Donde llama a los directivos, empleados y organizaciones a cambiar con la mayor rapidez posible y comodidad. Su llamado se hace extensivo a los profesionales de RR.HH. (psicólogos laborales) quienes deben ayudar a las organizaciones a cambiar definiendo un modelo para este fin y luego deben diseminarlo por toda la organización. El trabajo del psicólogo en este ámbito es vasto y en algunas oportunidades tiene que dar respuestas a muchas preguntas relacionadas entre sí como por ejemplo:

¿Como desaprender lo aprendido?

¿como honrar el pasado y adaptarse al futuro en forma conjunta?

2.3 LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA SOCIALIZACION

Gibson (1996) dice que la socialización de la empresa es el proceso mediante el cual una persona llega a entender los valores, aptitudes, comportamientos y conocimientos de tipo social que resultan fundamentales para desempeñar un cargo en la organización y participar como miembros de la misma.

Por este motivo las empresas contratan sólo aquellas personas que aparentan sentirse inclinadas a aceptar sus valores y objetivos. Si esa persona rinde de forma satisfactoria en la entrevista y en el ejercicio de interacción grupal que administra el psicólogo en el ACM tiene grandes posibilidades de ingresar a la organización.

En el proceso de captación en general a los nuevos ingresantes se les habla de lo positivo y no de forma realista, es decir los posibles obstáculos que puede encontrar en su futura tarea. Esto crea falsas expectativas en el postulante. Es por ello que el proceso de selección debe encargarse de ofrecer información realista al nuevo empleado. Esta práctica se basa en la idea de que todos deben conocer lo bueno y lo malo que pueden esperar de sus puestos de trabajo y de las organizaciones en las que van a integrarse.

Los procesos de socialización se dan en todas las organizaciones y permiten identificar y confrontar los intereses de las personas y de las empresas, es decir una negociación que intenta llegar a la incorporación exitosa de la persona.

Schein (1977) define la socialización como:

...Cada uno de nosotros aprende a construir yoes un tanto diferentes para las diferentes clases de situaciones en las que somos llamados a desempeñarnos, y para las diferentes clases de roles que se espera que asumamos....El largo y complejo proceso de socialización nos enseña las diversas normas, reglas de conducta, valores, actitudes, y conductas de rol deseables mediante los cuales pueda cumplirse con las obligaciones de uno en situaciones y en roles (p.207)

Los diversos yoes que llevamos a las situaciones y entre los cuales optamos al presentarnos a los demás se superponen en grados variables, en cuanto muchos de los atributos que posee la persona son adecuados para varios de sus yoes. Mead (1934) define el yo social como una serie de supuestos, percepciones y reivindicaciones de una situación social dada en la que las expectativas de rol pueden estar más o menos definidas.

Cuando se considera que la organización se inmiscuye en la vida privada de sus miembros el proceso de socialización es más extenso e implica cambio de creencias y actitudes más estables. Es por eso que las técnicas de evaluación que implican la observación de la persona en el transcurso simulado de una situación de trabajo (ACM) son prometedoras en cuanto a resultados.

2.4 LA SELECCIÓN Y EL CONTRATO DE TRABAJO

Hace algunos años, la gente que ingresaba a trabajar a una empresa podía estar en forma indefinida si todo iba bien. Este por supuesto era el antiguo “contrato de trabajo” que ofrecía una carrera profesional y un futuro a largo plazo para el nuevo integrante, siempre y cuando este trabajador fuera fiel y se esforzara trabajando para la organización.

La situación ha cambiado y las empresas dan por sentado que el profesional está atento a la mejor oferta más allá de los beneficios que le son ofrecidos por su organización. Hoy un trabajador se centra en su propio plan de carrera.

Pfeffer (1998) intenta encontrar explicación a este fenómeno y acota lo siguiente:

...El nuevo contrato de trabajo ha redefinido las relaciones entre las organizaciones empresariales y su personal. Las empresas en general ya no ofrecen empleo a largo plazo a cambio de esfuerzo y buenos resultados. Tampoco creen apropiado dar la posibilidad de “hacer carrera” dentro de la empresa, con todo lo que ello implica... la única promesa es que el trabajo y las habilidades adquiridas harán que ese trabajador tenga mejores posibilidades de encontrar empleo cuando surja la necesidad de buscar uno nuevo. (p.162).

Esta situación ha encaminado a las empresas a perfeccionar los métodos de selección por lo que se hace necesario el cambio en las formas de reclutar personal. El ACM es una herramienta que se utiliza para identificar de forma efectiva a los profesionales en acción. En la actualidad esta técnica es utilizada en puestos que no representan una especialización ni profesionalización (Representantes de Atención al Cliente, puestos Administrativos, Telemarketers, Recepcionistas, etc.) pero dado sus buenos resultados está siendo administrada en puestos que requieren mayor especialización como Ingenieros de Sistemas, Ejecutivos de Ventas, Contadores, etc.

Ya desde este primer contacto con el postulante o nuevo integrante, la empresa está dando a conocer su metodología de trabajo, sus normas y procedimientos y hasta de alguna forma la historia de la Organización.

Cuando se trata de selección de personal jerárquico un determinante clave para el éxito del nuevo contrato de trabajo será si esas organizaciones que buscan operar de este modo implementan un “paquete completo”:

Dunford (1999) lo explica de esta forma:

...El nuevo contrato de trabajo confía que los gerentes sientan que su posición al ingreso les proporciona las oportunidades para que se metan en actividades interesantes y que desarrollan la cartera de clientes...Es importante que aquel contrato denominado paternalista no sea reemplazado por uno que sea visto como cínica desconsideración. (p.13)

Capítulo 3

3.1 Visión actual, estructura y observación del ACM

El esquema de roles es el instrumento propuesto para efectuar un relevamiento de las posibilidades interaccionales de un candidato dentro de un grupo.

Es habitual que los roles pobremente desarrollados sean generadores de ansiedad, e impidan que se pongan en juego en las situaciones que así lo requieren los roles potenciales.

La tarea central del evaluador consiste en ofrecer condiciones de seguridad y protección a los candidatos, para que permitan poner en juego aun los roles incipientes o medianamente desarrollados, dando lugar a la emergencia de los aspectos potenciales.

El repertorio de roles a explorar en la situación de evaluación incluye a los pseudorroles.

Estos son roles precarios que están “apoyados” en ciertos bastones, que permiten que luzcan socialmente, como si fueran roles bien desarrollados, pese a no contar con la consistencia personal requerida. Estos elementos son considerados artificiales por estar asociados al reconocimiento externo, son contar con la contrapartida experiencial y el bagaje personal esperable. Pueden jugar como elementos de apoyo, si favorecen el aprendizaje; por el contrario, si son utilizados de manera impropia, reemplazan el intercambio vital entre el individuo y el rol complementario, obstaculizando e impidiendo el aprendizaje.

El concepto de técnicas de evaluación grupal con el que estamos trabajando supone un enfoque amplio y abarcador que ubica a los participantes en un contexto social y relacional en el cual deban poner en juego recursos en relación con los otros, y participar del intercambio interaccional, ya que poner en juego un rol supone una propuesta que alguien ofrece a otro/s y requiere respuesta de aceptación, indiferencia o rechazo.

La evaluación no es un acontecimiento, es un proceso, y como todo proceso transcurre a través de etapas, a las que podremos identificar en consonancia con:

- Caldeamiento
- Dramatización
- Comentarios.

Caldeamiento

Es el momento en que se toma contacto, el momento preparatorio en el campo. Su tarea ha de consistir en establecer el encuadre de trabajo a fin de facilitar las condiciones de seguridad, definiendo el objetivo de la experiencia, las características de información por las que se interesa y qué se hace con ella. El propósito del psicólogo o coordinador es reducir en parte la incertidumbre propia de toda situación nueva en la cual las reglas de juego las genera otro.

Dramatización

Etapa de trabajo propiamente dicha, centrada en la propuesta al grupo, diseñada para el propósito específico de la experiencia.

El grupo adquiere protagonismo a través de la realización activa de la tarea propuesta. El psicólogo se retrae y los participantes se adueñan de la situación desplegando sus recursos.

Comentarios

Momento de cierre/síntesis , evaluación y/o devolución. El psicólogo evaluador ya tiene formuladas hipótesis que algunas veces puede devolver como preguntas y otras como descripción del proceso observado. También resulta posible y deseable participar activamente, compartiendo opiniones, sentimientos e hipótesis. Una tarea compartida en esta etapa debería abarcar la revisión y la reconsideración del proceso que acaban de vivir. La información que aflora, en ese momento, también aporta datos para el evaluador.

En este momento el psicólogo como dueño de la situación tiene el deber de bajar el nivel de ansiedad. Muchas veces se especula con la necesidad de la gente que está en busca de un puesto de trabajo y se deja al postulante con mucha incertidumbre y sin saber cuales son las siguientes etapas del proceso y lo más importante si la respuesta positiva o negativa a su requerimiento será satisfecha en corto o largo plazo.

En el caso de las experiencias recopiladas en este trabajo, los pasos eran estipulados y comunicados al grupo participante desde el principio de la entrevista. Al cierre del ACM se le da a cada participante una explicación del proceso y los tiempos de conclusión de la búsqueda, además se reciben preguntas de los postulantes a fin de cerrar satisfactoriamente el proceso

3.2 El diseño de una experiencia de evaluación grupal puede proponer diferentes niveles o metas.

La primera meta: apreciar aspectos referidos a la tarea central de la posición. Consideración de destrezas y habilidades interaccionales. Desarrollo actual del rol. Se evalúa aquellas características de personalidad que funcionan adaptativamente, y las que el sujeto apelará para realizar eficazmente la tarea.

La segunda meta: considerar los aspectos potenciales, no solo los actuales. El mayor nivel de despliegue y desarrollo de recursos que podría alcanzar en condiciones favorables. Aspectos potenciales de su rol y roles potenciales aún no desarrollados. El psicólogo en este caso puede visualizar condiciones de liderazgo, negociación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, organización. Estas competencias son útiles y necesarias para armar el futuro Plan de Carrera y Capacitación del postulante

La tercera meta: servir como experiencia enriquecedora, para los que participan, para los evaluados y los evaluadores. Aspectos a considerar tanto en el diseño de la experiencia como en el análisis del material. Implica la capacidad de aprender de la experiencia, ampliando el horizonte y las posibilidades del rol, por las nuevas relaciones que se logran entre dos elementos en juego. Es importante dejar la sensación de que las dos horas o el tiempo que lleve el ACM han sido, más allá de una situación de tensión por la necesidad de obtención de trabajo, una experiencia de aprendizaje enriquecedora. Para ello el psicólogo como cierre de la jornada de ACM en este caso debe aclarar la finalidad del ejercicio, si existe una respuesta correcta a la premisa, si la organización prevé nuevas contrataciones en el futuro, tiempos de respuesta para comunicar a los seleccionados, etc.

Cuando toma participación en el ACM el supervisor del Area contratante, se debe tener en cuenta que el nivel de tensión de los postulantes es aún mayor y para ello el psicólogo debe ser lo suficientemente capaz de mantener una buena dinámica en el grupo a evaluar.

3.3. VENTAJAS, DESVENTAJAS y CRITICAS AL ACM

Ventajas del Assessment Center según Ansorena Cao (1994):

- ❖ Alta precisión
- ❖ Alta aceptación
- ❖ Aplicaciones diversas
- ❖ Investigación y desarrollo bien contrastados
- ❖ Facilita el mérito
- ❖ Igualdad de oportunidades de empleo
- ❖ Alcanza los requerimientos legales en todos los países
- ❖ Mejora las habilidades de dirección

Desventajas del Assessment Center según Ansorena Cao (1994):

- ❖ Falta de seguimiento
- ❖ Dificultades del tiempo
- ❖ Formación de Asesores y Evaluadores
- ❖ Falta de precisión del análisis del puesto
- ❖ Tamaño de muestra de candidatos

Desarrollaremos en detalle algunos de estos puntos críticos acerca del ACM:

Falta de Seguimiento: Es de vital importancia el seguimiento posterior al proceso de análisis y evaluación realizado a los candidatos incorporados y realizar un proceso de desarrollo y entrenamiento que facilite las competencias necesarias para los objetivos del puesto. Considerando que la carencia de este seguimiento puede desmotivar al incorporado.

Durante la experiencia de este trabajo se puede aportar que en este caso particular a los perfiles seleccionados para cada puesto se les hizo una evaluación de desempeño y reuniones de coaching para desarrollar aspectos fuertes y potenciales del perfil a fin de mejorar aquellos que son débiles. Estos resultados quedan documentados en el legajo de la persona para ser estudiados por el departamento de Desarrollo y capacitación de la empresa.

En este aspecto es fundamental el seguimiento del proceso luego de realizar el ACM, pues una vez administrado es un camino recto a la desmotivación de la persona el no realizarlo. Se alimenta perspectivas de crecimiento y en algunos casos de capacitación al participante y si la empresa no lleva adelante un buen Plan de Carrera es inútil y contraproducente realizarlo.

Falta de enfoque sistemático: La coherencia entre el proceso de Assessment Center y las condiciones estructurales del puesto a ocupar por el postulante deben ser fundamentales.

Esto es un aspecto a tener en cuenta por el psicólogo que realiza la selección ya que un perfil con habilidades y competencias no afines al grupo de trabajo será rechazado por el mismo. Por ejemplo un empleado con demasiada actitud de liderazgo

en un puesto donde no se las necesita, provocará roces con sus pares y superposición de tareas con el supervisor que está a cargo del equipo. Un perfil que requiere trabajo en equipo y para el cual se selecciona una persona con actitud individualista también provocará problemas en el Área.

A la hora de seleccionar los perfiles participantes nunca se debe mezclar por ejemplo perfiles de Sistemas y Contables con Servicio al Cliente. Esto provocará que el Selector o coordinador de la actividad pierda el foco del proceso de ACM.

Dificultades de tiempo: A veces la urgencia de toma de decisiones hace que el sistema estructurado del A.C.M. no llegue a tener buenos resultados, para lo cual hay que planificar con detalle estos tiempos y aplacar la impaciencia del cliente (Área, Empresa).

En las experiencias llevadas a cabo muchas veces se pide ayuda a la misma Área solicitante con lo cual se hace participe de la misma necesidad de tiempo al interesado de lograr una solución rápida y efectiva en corto tiempo. También se soluciona el tema de tener a alguien que va a formar parte del mismo equipo que el futuro integrante. Casi siempre es el supervisor inmediato o el Gte. del área el que participa como observador del ejercicio grupal de ACM. En las oportunidades que se pudo contar con la participación de la persona del Área el resultado fue una exitosa incorporación.

Formación de los asesores/evaluadores: Los coordinadores deben estar lo suficientemente formados y familiarizados tanto con las competencias conductuales que se van a evaluar como con las conductas criterio o método para detectarlas.

La formación y criterio para llevar adelante entrevistas de ACM y así poder plasmarlas en este informe fue obtenida mediante la experiencia y participación de las mismas. En principio fue de forma presencial sin intervención. A continuación vino la formación académica junto con la participación activa en los mismos. Este proceso llevó cerca de seis meses de continua experimentación. Con esto se desprende que para tomar parte de un ACM llevado adelante en forma seria y con éxito es necesario que los coordinadores y evaluadores sean capacitados intensamente antes de formar parte de este proceso.

Muchas veces las empresas y/o consultoras de recursos humanos envían a sus selectores a cursos de capacitación y luego de ello sin mediar experiencia los ponen al frente de selecciones grupales. Esto provoca que la experiencia de ACM se realice de forma desprolija y al mismo tiempo que los postulantes y candidatos a puestos vacantes se sientan descontentos con el proceso.

Precisión del análisis del puesto: Hay que tener en cuenta que un exceso de competencias conductuales complicará la evaluación y un número escaso no permitirá seleccionar con éxito los candidatos y también la probabilidad de error aumentará. Esta consideración también hay que tenerla en cuenta en la definición del método de captación de las conductas, este exceso provocará una observación ambigua y demasiadas interpretaciones personales.

En algunos casos se cae en la condescendencia para el Área solicitante del personal a reclutar y se toman demasiados atributos del perfil. Para luego tomar una persona que sobrepasará los requerimientos. Esto puede provocar desmotivación en la persona ingresante o desfasaje entre los conocimientos y el sueldo a percibir. También puede ocurrir lo contrario que el perfil sea tomado por el psicólogo con las

competencias mínimas del puesto sin tomar en cuenta las competencias exigidas por el Area, la Compañía y el mercado dentro del cual se maneja el individuo o profesional.

Tamaño de la muestra de candidatos: Otra dificultad consiste en el número de candidatos para la prueba. Si el número es muy bajo, la capacidad de contraste y discriminación será baja y la probabilidad de encontrar el candidato adecuado también disminuirá. Si el número es muy elevado, las dificultades de logística y administración del proceso se multiplicarán por lo tanto será muy difícil personalizar los resultados.

En las experiencias tomadas para este trabajo se debe resaltar que siempre fueron entrevistas de un máximo de 8 personas y bajo la supervisión de otra psicóloga. El tiempo de duración de las mismas era de 2 horas a dos horas y media.

Cuando el tamaño de la muestra es muy grande el coordinador de la actividad pierde los detalles de la acción. Por supuesto esto termina provocando que la selección de candidatos no sea la adecuada y porque no decirlo que los participantes se sientan desmerecidos e ignorados en los ejercicios.

Las empresas y/consultoras de recursos humanos muchas veces hacen de esta actividad algo así como un concurso de los “diez minutos de fama” y eso tampoco es lo correcto. El postulante en tan poco tiempo y con tanta gente a la vez necesita un espacio para presentar sus datos personales en forma individual y otro tanto más para llevar adelante el ejercicio con total tranquilidad.

Puntos de Vista....

Desde la experiencia en el aprendizaje y en la acción hay que reconocer que el ACM es una herramienta valiosa a la hora de seleccionar los diferentes perfiles. Este proceso permite al selector evaluar el desempeño de la persona en la acción. La posición del psicólogo en el ejercicio de ACM es de absoluta observación, siendo esta modalidad algo alejada de lo que es la selección individual, donde el selector debe dirigir la entrevista hacia los lugares de interés que proporciona o necesita el puesto a cubrir.

Cada vez son más la variedad de tareas y responsabilidades que un puesto de trabajo requiere en una Organización. Los puestos y perfiles han cambiado con el tiempo y las circunstancias que nos rodean, algunos han quedado obsoletos pero a la vez han surgido nuevos. Con el avance y las nuevas tecnologías, se exige un grado de especialización para cada puesto de trabajo.

Pero la especialización, aunque necesaria, no es suficiente para garantizar el éxito en conseguir un empleo o una promoción. Por ello el mercado exige que los profesionales dedicados a los recursos humanos desarrollen nuevas herramientas que posibiliten una buena gestión en los diferentes ámbitos como la selección

Un puesto de trabajo no es solamente una acumulación de tareas, en él se juegan factores que históricamente no se tenían en cuenta en los clásicos procesos de selección, como las motivaciones, rasgos de carácter, actitudes y lo más importante que toma en cuenta el ACM la conducta o comportamiento que motoriza la acción del participante, es decir, lo que hoy se conoce como competencias.

Una competencia según Spencer y Spencer (1993), “*es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación*”.

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “*Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad*”.

Ejemplos de competencias son la capacidad de liderazgo, la comunicación, la orientación al cliente, la resolución de problemas, etc. Y para hacer frente a la necesidad de contemplar todos estos aspectos surgió el Assessment Center como una herramienta eficaz y efectiva.

Debemos tener en cuenta hoy en día, que no sólo es lo que la persona sabe lo que debe contar, sino el cómo y el porque cada cual hace las cosas de determinada manera, y si esa forma de hacer es la adecuada para el puesto y la empresa a la que el individuo pretende incorporarse. Demás está decir que no hay competencias buenas o malas, sino adecuadas o no para cada puesto, organización o persona en cada momento. Desde esta perspectiva, que pretende contemplar las cosas de la forma más próxima a la realidad laboral, es necesario usar un método que aborde a la persona en forma holística, y porque no decirlo por el bien de la empresa y del trabajador, si uno es la mejor pareja del otro y viceversa.

Según mi forma de ver, el Assessment Center responde con creces a esta necesidad.

Capítulo 4

4.1 LA TAREA DEL PSICOLOGO EN EL AMBITO LABORAL

No es necesario aclarar que el rol del psicólogo laboral excede el trabajo de selección por ACM. ¿Como caracterizar el rol del psicólogo laboral?. Esta pregunta admite distintas posibilidades de respuesta. Se lo puede considerar en tanto representante de la profesión psicológica en el mundo del trabajo y sus organizaciones o como psicólogo a secas o también según el espacio o tipo de trabajo que realice:

- a) En su lugar del espacio o estructura organizacional, llamese Area de Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Empleos, Capacitación, Reclutamiento y Selección.
- b) Según el tipo de problemas o situaciones en las que interviene, o el campo de problemas que atiende como ser: problemas relativos a selección, condiciones de trabajo, fatiga, conflictos interpersonales de trabajo, estrés laboral, desmotivación laboral, conducción y liderazgo, etc.
- c) Según el tipo de técnicas y métodos que utiliza, a saber: entrevistas técnica grupales, juegos estructurados, tests psicológicos.
- d) Por los enfoques teóricos y marcos de referencia que guían y sustentan su accionar (Psicología Organizacional, Sociología, Psicología Social, Psicología del Trabajo, Psicoanálisis).

En toda organización, sus miembros tienen una forma de ingreso; existen ciertas normas y procedimientos institucionales que administran el ingreso de nuevos integrantes. El campo de actuación de los Recursos Humanos suele ser la función más conocida y popular del psicólogo en la Organización. Y particularmente me referiré al de Selector de personal y su más clásica figura la de entrevistador.

La intervención de un psicólogo laboral se origina tanto a partir de pedidos de actuación, como a través de la presentación de demandas que requieren un proceso consultivo de esclarecimiento sobre posibilidades y limitaciones de la intervención.

El repertorio puede ser:

- ✓ Necesito un empleado/un gerente.
- ✓ Se crea una nueva Area y se necesita el personal para mañana
- ✓ Esa misma Area a los cuatro meses de funcionar es desmantelada. ¿Que se hace con las personas que han sido contratadas?
- ✓ No sé muy bien que quiero/Ud. Es psicólogo, debe saber mejor al respecto a perfiles y esas cosas.
- ✓ Hay que capacitar al personal para la implementación de Evaluación de Desempeño
- ✓ La empresa está en crecimiento y no tiene jefes: para el futuro es necesario un plan de Desarrollo.
- ✓ Hay malestar en la Empresa por despidos masivos, hay que bajar el nivel de ansiedad de la gente.
- ✓ Tal empleado no rinde, o tiene problemas de convivencia, hay que hacer algo.
- ✓ En una fusión con problemas de cultura e integración.
- ✓ Un jefe con problemas de liderazgo

- ✓ Problemas de trabajo en equipo en un departamento o Area
- ✓ Un empleado sufre un accidente y el jefe o supervisor del Area espera además de un chequeo médico una evaluación psicológica.

Algunas de estas variantes fueron parte de la experiencia vivida para llevar adelante este trabajo. Ocasiones en que se necesitaba hacer reclutamiento masivo de personal y donde el Area nos daba nada más que unos pocos días para contratar la gente. En este caso nos fue muy útil la técnica de reclutamiento del Assessment Center donde se puede entrevistar a los postulantes en grupos de a ocho sin ningún problema teniendo el cuidado de no caer en el error de saturar a la gente con jornadas muy extensas. Su duración no sobrepasaba las dos horas o dos horas y ½. Las entrevistas se intercalaban una para cada psicóloga/o no más de dos por día cada uno. Esto evitaba el cansancio y la pérdida de atención hacia los postulantes.

El psicólogo Laboral trabaja para el ser humano en su desarrollo o en su restablecimiento y opera desde un enfoque de psicohigiene hasta un abordaje centrado en relaciones de ayuda profesional, tendientes al restablecimiento de su aptitud de vida laboral.

Su intervención tiene que ver con representar un punto de vista humanístico sobre el trabajo que hace mejorar la calidad de vida en las organizaciones, lograr situaciones más favorables para el desarrollo de individuos.

En síntesis, el sentido de su práctica, hace el logro de mejores condiciones de trabajo que posibiliten un mayor bienestar y un alcance de las aspiraciones humanas vinculadas al trabajo.

Siguiendo esta línea de análisis, la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires dice lo siguiente acerca de la labor del Psicólogo en el Campo Laboral:

Campo de Actuación del Psicólogo Laboral Apéndice (Fuente, Gaceta Psicológica de Asociación de Psicólogos de Bs.As.

¿Qué aporta la Psicología Laboral a la comunidad?

La práctica más divulgada nos remite a lo arquetípico del psicólogo laboral: la Selección de Personal, que aparentemente, sólo consiste en la aplicación de técnicas o pruebas para seleccionar candidatos. Esta misma Area de ejercicio es enfocada con profundidad por el psicólogo laboral acercándola a la Orientación Profesional. Así el psicólogo no es sólo un evaluador de personas y sus capacidades, es un consultor psicológico que operando con personas amplía y enriquece su accionar en la orientación profesional de la vida laboral y aún en la prevención psicológica de desajustes de adaptación a un puesto.

Los campos de aporte de esta disciplina a la comunidad van poco a poco extendiéndose y sus intervenciones se dirigen a temas como:

Salud Ocupacional y Psicopatología del Trabajo: ámbito que indaga y atiende tanto desajustes provocados por situaciones laborales como previene su emergencia, resguardando al trabajador de condiciones laborales perniciosas para la salud mental.

Orientación y Asistencia en Conflictos: muchas organizaciones consultan al psicólogo para atender y esclarecer conflictos que surgen en el desarrollo de las relaciones del trabajo (Intervenciones y trabajos de Clima Laboral). Conflictos como desajustes entre socios de un equipo directivo, incompatibilidades en equipos

gerenciales, trabas y perturbaciones individuales que impiden alcanzar objetivos (Desarrollo Profesional), etc.

Formación y Capacitación: el psicólogo es experto en comportamiento individual y grupal y es un recurso estimado en actividades de entrenamiento y esclarecimiento en cuestiones relativas a Aprendizaje y Desarrollo de Actividades Interpersonales. Así, son demandados cursos o grupos de formación que a partir de un diseño de programa de trabajo, permitan incursionar en temáticas como motivación laboral, conflicto, dinámica de grupos, fundamentos dinámicos de las instituciones, fenómenos de liderazgo, etc.

Desarrollo Personal: El psicólogo opera como un orientador profesional, recibe y atiende consultas relativas a cuestiones de crecimiento personal en el mundo laboral, ayudando al consultante a identificar sus potencialidades y encontrar caminos idóneos para su desenvolvimiento. Asimismo, puede ayudar en la remoción de los obstáculos intrapersonales que disminuyen la posibilidad de alcanzar las metas de desarrollo oportunas.

El psicólogo en el ámbito laboral no sólo actúa midiendo rendimientos. Su formación le permite trabajar con factores emocionales que obstaculizan un mejor desarrollo personal y por ende entorpecen su rendimiento. En este particular, hay psicólogos que reciben demandas para atender cuestiones de: ausentismo, inadaptación al puesto, pleitos laborales, disminución de la capacidad de trabajo, etc. Para ello, actuando en Recursos Humanos, interviene administrando terapias focales, planificadas u operativas, sobre el eje de “ayudar a esclarecer impedimentos y condicionamientos laborales o institucionales, que reducen el bienestar psicológico y la capacidad laboral”.

Las metas del psicólogo ejerciendo en cualquier campo, giran siempre alrededor de la formulación Freudiana sobre la eficacia de la intervención psicológica expresada en “el restablecimiento del rendimiento en el trabajo y de la aptitud para gozar” donde la práctica en el ámbito laboral no escapa la regla.

La resolución n^o2447 de 1985 del Ministerio de Educación y Cultura determinó las siguientes Incumbencias para los títulos de Psicólogo y Lic. En Psicología:

(de los cuales he seleccionado los puntos que atañen al psicólogo trabajando en el ámbito laboral)

12 - Realizar evaluaciones que permitan conocer las características psicológicas del sujeto a los fines de la selección, distribución y desarrollo de las personas que trabajan

13 - Elaborar perfiles psicológicos en diferentes ámbitos laborales a partir de análisis de puestos y tareas.

14 - Realizar estudios y acciones de promoción y prevención tendientes a crear las condiciones más favorables para la adecuación recíproca trabajo-hombre.

15 - Detectar las causas psicológicas de accidentes de trabajo, asesorar y realizar actividades tendientes a la prevención de los mismos.

Un aspecto relevante por considerar en la evaluación de candidatos a puestos de trabajo, es el de las actitudes en la realización de las actividades y las disposiciones de respuesta, ya que la mayor parte de los ejercicios están sujetos a distorsión.

Es necesario tener en cuenta que los datos de un sujeto son seleccionados según los puestos por cubrir y la definición de las competencias críticas definidas por la empresa y el selector. No por parecer obvia, es poco importante la definición del perfil de puesto. Constituye una tarea indagatoria muy pormenorizada con la/s persona/s que

solicita/n la búsqueda. Genera al menos, si está tomada con suficiente seriedad, negociaciones con las personas (clientes) solicitantes cuando no discusiones acerca de la conveniencia de ciertas pautas formales (edad, sexo, nivel educativo requerido, entre otras). Por otra parte, es importante detallar claramente las tareas implicadas en el puesto, y las competencias necesarias para cubrirlo, ya que a iguales “títulos” de puestos, no siempre corresponden ni las mismas actividades, ni los mismos niveles de decisión. Ni tampoco las mismas habilidades específicas, como por ejemplo diferentes juegos en el ACM.

Strucchi (1999) define la etapa del ACM como:

...Las actividades de simulación especialmente preparadas que pueden implicar interacción en grupos, o pueden llevarse a cabo con el profesional como un actor más y otro observador que haga registros, vienen a agregarse como fuente de información... La evaluación en el terreno de las ciencias humanas enfrenta los problemas inherentes a la complejidad de su objeto. En la actualidad, gran cantidad de instrumentos se están perfeccionando para alcanzar niveles de certeza cada vez mayor...

4.2 CASO PRÁCTICO DE ACM

Se presenta un grupo de 8 postulantes a una selección por assessment center (ACM) donde se ponen en juego una serie de herramientas:

En este caso particular, se ha citado a las personas para seleccionar un puesto de representante de atención al cliente. Para clasificar los curriculums se han tomado en cuenta los siguientes requisitos básicos:

- Experiencia laboral en atención personalizada y trato con público.
- Las edades de los participantes varían entre los 20 y 35 años.
- Estudios secundarios completos como exigencia mínima de educación.
- De sexo indistinto, por lo que el grupo estará conformado por cinco mujeres y tres hombres.

Cada uno de los postulantes como primera actividad hará una presentación breve de su experiencia laboral y antecedentes personales plasmados en su Curriculum Vitae. En esta fase del Assessment Center la persona se encuentra sumamente expuesta ya que sus datos los debe presentar y comunicar al selector en presencia de sus compañeros de actividad. Esta forma de presentación grupal permite al selector evaluar capacidad de adaptación al medio social, modo de presentación, fluidez del discurso, modalidad de contacto. La tarea del selector es hacer de esta presentación una charla informal en la cual no se expongan datos referenciales demasiado íntimos del postulante sino más bien aquellos que incumben a lo general y social.

Para Wainstein (1999)

“un grupo es un conjunto de elementos cualesquiera - finito o infinito – entre los cuales se establecen leyes de composición” pag.86. Y como tal el grupo es parte de un sistema por lo que hay que tener en cuenta que este sistema tiene una estructura y a ella agrega propiedades resultantes de las interacciones entre sus partes, y de sus intercambios con lo que lo afecta o con lo que él es capaz de afectar.

Luego de la presentación personal de cada uno de los asistentes a la actividad, el o los selectores presentan el caso práctico que deberá ser resuelto en un tiempo determinado y bajo las premisas que corresponden al ejercicio en cuestión (detalles en el Anexo 3).

La actividad seleccionada para este ejercicio de ACM es la siguiente: los participantes deberán formar un cuadrado, cada uno de los ocho individuos con una serie de piezas entregadas en un sobre por el selector. Pueden unir piezas en el centro de la mesa para formar un cuadrado en común, pero no pueden intercambiar figuras entre sí, ni hablar. Es decir, la forma de intercambiar información, es en el centro de la mesa de trabajo, procediendo con ello a conformar una figura comunitaria.

Lewin (1988) describe como propiedades globales de los grupos la cohesividad, algo así como una fuerza de atracción, las normas del grupo, los estilos de liderazgo y las decisiones del grupo.

Bajo esta premisa el selector observa cómo se maneja el sujeto trabajando en equipo, si tiene la capacidad de transmitir información, compartirla y de que forma

resuelve un problema teniendo en su contra la falta de comunicación. También se puede visualizar capacidad de liderazgo y las competencias específicas necesarias para el puesto que son orientación al cliente y orientación a resultados.

A estas últimas dos Martha Alles (2000) las define como competencias cardinales y las describe de la siguiente forma:

Orientación al cliente: implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Orientación a resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Ansorena Cao (1996) define como competencia a: *"Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."*

La actividad se desarrolla de tal forma que cada individuo se ubica dentro de un rol específico, hay quienes planifican formar su propio cuadrado sin preocuparse por sus compañeros de actividad. Otros en cambio organizan la labor en bien común proponiendo una tarea en conjunto. También surgen aquellos que no pueden mantener el silencio durante la actividad, hay quienes por ejemplo retiran piezas del centro de la mesa para formar su figura en lo individual, etc.

Moreno (1946) define este concepto como: Los roles son el conjunto de los diferentes aspectos o dimensiones en que se manifiesta el Yo o la personalidad del individuo. Los roles no aparecen aislados, sino en conglomerados. **En el grupo cada individuo tiende a ejecutar un rol específico.**

Luego de transcurrido el tiempo y bajo la estricta mirada del selector, se reúne los elementos de la actividad y se invita a los participantes a dar su opinión acerca de la experiencia recién desarrollada. De esta forma el selector despeja dudas y da por terminada la actividad. Siempre se hace énfasis en que el ejercicio de assessment center no tiene una forma errónea o correcta de llevarla a cabo.

Luego de terminada la actividad de ACM, el selector se reúne con los datos relevados y prepara una terna finalista para ser presentada al cliente solicitante. En este caso el cliente es una empresa de Telecomunicaciones.

CONCLUSIÓN

La técnica del assessment center encuentra un incipiente origen principalmente durante la primera guerra mundial, tomando mayor énfasis en la década del 90. Hoy es una técnica muy necesaria para las empresas de primer orden y está siendo tomada en cuenta cada vez con mayor interés.

Varios autores contribuyeron desde sus respectivas teorías en la formación de esta técnica, aportando a la psicología una nueva visión del individuo dentro de un grupo social, entre ellos el más reconocido por su labor es Ansorena Cao. Si bien la bibliografía del tema hoy en día no es muy extensa, hay muchos psicólogos y científicos que se han referido a ella sin nombrarla específicamente.

El conocimiento por parte de las empresas de la ventaja de conocer un poco más de las características personales de los individuos y de las interacciones de éstos en un grupo colaboraron a su crecimiento. También es cierto que la globalización con su desmesurado avance y su continua exigencia de mejora en los tiempos y calidad de los procesos, ha obligado a las empresas y consultoras especialistas que reclutan personal en tiempo record a buscar nuevas herramientas que sean efectivas.

En la actualidad, la técnica elegida se utiliza tanto para la selección de personal, como para la detección de necesidades de capacitación o de alguna intervención específica dentro de la empresa como por ejemplo Desarrollo de Carrera.

Como estudiante de la carrera de Psicología de la Universidad de Palermo, debo admitir que surge de este material un producto que refleja las interacciones de personas que vienen de diversas orientaciones en psicología, miradas de diversa índole pero con una misma necesidad: “intentar comprender la dinámica de un grupo y su interacción con el entorno”. Desde la psicología clínica se puede observar los aspectos emocionales, cognitivos y conductuales de los candidatos. Desde los recursos humanos, las ventajas de esta herramienta al proporcionar información más precisa de las aptitudes de la persona seleccionada.

Dice Bleger (1985) *“El trabajo con el grupo en una institución no tiende a la curación sino a las posibilidades de desarrollo de las capacidades y aptitudes de los seres humanos que la componen. Pero esto puede chocar o entrar en conflicto con las funciones de la institución, y entonces nos vamos a encontrar no sólo con la resistencia de un grupo sino con la resistencia de la organización”*. Mi trabajo en la organización siempre se orientó a tratar de mejorar los procesos que buscaban una confluencia de las necesidades de la gente y las de la empresa, esto es difícil pero con mucho esfuerzo se puede llegar a un resultado que trae mucha satisfacción.

Para mí ha sido enriquecedor el poner en práctica las teorías aprendidas durante las diferentes cursadas. El poder acercarme y visualizar que pasa en un grupo desde la visión y experiencia laboral. Dado que este es un “grupo social” muy dinámico, con todo lo que ello implica. Haciendo hincapié en la “interdependencia” agrego la palabra necesidad que viene aparejada con el concepto de cumplimiento de la “META”, dos conceptos que Lewin prioriza en la formación de un grupo. Espero que este trabajo haya logrado estar a la altura de estas definiciones puesto que la motivación nace de la práctica misma y de la posibilidad de aplicar todo lo aprendido en forma profesional.

Este proceso de aprendizaje me ha ayudado a orientar y promover mi desarrollo en el ámbito laboral. Me ha permitido visualizar con mayor claridad mis fortalezas y también porque no decirlo ha puesto a flor de piel mis debilidades, con las cuales he tenido que lidiar constantemente para tratar de ser mejor en lo profesional y como persona. Las diferentes teorías vistas durante las cursadas me posibilitaron una mirada más ecléctica de la metodología diaria de trabajo en los Recursos Humanos. El conocimiento de las temáticas referidas a la psicología laboral no solo facilitó la tarea, me permitió la interrelación y el trabajo conjunto con otras profesionales en las cuales no soy más que lego. Pude incluir registros y argumentos para llevar adelante un trabajo a conciencia. La oportunidad de haber mantenido enriquecedoras charlas con profesionales de la capacitación, psicólogos de distintas orientaciones facilitó en gran medida esta tarea. Puedo establecer que la actitud abierta y flexible presente en todo momento me permitió aumentar el conocimiento como futuro profesional y como ser humano. Como parte del proceso de las prácticas debía encontrarme mensualmente con la coordinadora de la Universidad la Lic. Denise Benatuil, la cual también me brindaba un espacio para consultar y expresar las dudas y las muchas incógnitas que se presentaban al tener que seleccionar e identificar el tema de este trabajo.

La teoría, los marcos teóricos, los paradigmas, las hipótesis e inferencias los pensamientos de un autor o de diferentes autores muchas veces tranquilizan pero durante esta práctica pude darme cuenta que muchos de esos conceptos sólo se encuentran dentro de un apunte prolijamente presentado o en una bibliografía, el trabajo del psicólogo laboral no se halla exclusivamente en ese ámbito, sino que inmerso en la realidad, transita las experiencias de la sociedad en la cual actualmente vivimos los argentinos.

- Alles, M. (2000) *Dirección Estratégica de RR.HH.* Buenos Aires. Granica
- Alonso, M. (2000) *Psicología en Argentina, Psicología, Cultura y Sociedad*, Revista Psicodebate, (1)11-12. Buenos Aires. Universidad de Palermo
- Ansorena Cao, A. (1996) *15 pasos para la selección de personal con éxito.* Buenos Aires: Paidós
- Antons, K. (1990) *Práctica de la Dinámica de Grupos.* Barcelona: Herder
- Anzieu, D. (1998) *El Grupo y el Inconsciente.* Madrid: Biblioteca Nueva
- Bales, R. (1951) *Interaction Process Analysis*, Cambridge-Mass: Addison Wesley
- Blanchet, A. & Trognon, A. (1996) *La Psicología de los Grupos.* Madrid: Biblioteca Nueva
- Bleger, J. (1985) *Temas de Psicología (entrevista y grupos).* Argentina: Nueva Visión
- Byham W. & Moses J. (1977) *Applying the Assessment Center Method.* New York: Pergamon Press.
- Contreras, M. & González S. (2000) *El Saber Administrativo*, Ficha de Cátedra RR.HH.: Universidad de Palermo
- Dunford, R. (1999) “*Si quieres lealtad, consíguete un perro: La lealtad, la confianza y el nuevo contrato de trabajo*”, en Clegg, Ibarra-Colado y Bueno-Rodríguez. Traducción de la cátedra de RR.HH.: Universidad de Palermo
- Freud, S. (1980) *Psicología de masas y análisis del yo.* Buenos Aires: Amorrortu Editores Tomo 18
- Fourier, C. (1980) *Doctrina social: el falansterio. Traducción del francés por José Menéndez Novella*, (B. Rodríguez Serra, 248 págs. (Reedición en Biblioteca histórica del socialismo, 9; Júcar, Madrid, 125 págs.): Madrid S.A. Biblioteca de Filosofía y Sociología
- Gibson J., Ivancevich J. & Donnelly J. Jr. (1996) *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos.* Madrid: Irwin
- Lewin, K. (1988) *La Teoría del Campo en la Ciencia Social.* Barcelona: Paidós
- Mayo, E. (1933) *The social problems of an industrial civilization.* New York: Macmillan.
- Moreno, J. (1946). *Psicodrama*, Primera edición. New York: Beacon House
- Pfeffer, J. (1998) *La Ecuación Humana.* Barcelona: Ediciones Gestión

- Richino, S. (1996) *Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós
- Rodríguez, N. y Feliú P. (1996) *Curso Básico de Psicometría*, Rodríguez Psico Consult C.A. Manual del PsicoMet.: Software para la Universidad Central de Venezuela.
- Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall
- Schein, E. (1978) *Career Dynamics*. Reading, Mass. Addison-Wesley: Publishing Company
- Spencer L. y Spencer S. (1993) *Competence at work, Models for Superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons
- Sternberg, R. (2000) *Inteligencia Exitosa*. Buenos Aires: Paidós
- Strucchi, E. (1999) *Ética de la evaluación de honestidad en los procesos de búsqueda y selección de personal*, Revista Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina. 45 (3) 267-273. Buenos Aires: Acta/Fondo para la salud mental
- Tarde, G. (1986) *La opinión y la multitud*, Publicada originalmente en 1904 (el mismo año en que Tarde fallece) con el título de *L'opinion et la multtitude*. Madrid: Taurus
- Ulrich, D. (1997) *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica
- Wainstein, M. (1999) *Comunicación: un Paradigma de la Mente*. Buenos Aires: Eudeba
- Watzlawick, P. (1986) *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder

ANEXO

Ejercicios de ACM

Anexo 1

CASO ESTACION DE SERVICIO

Juan Pérez, propietario de una estación de servicio en la Ciudad de San Luis, decidió abrir otra estación en la ciudad de Villa Mercedes. Teniendo en cuenta los planes de desgravación impositiva existentes en la Provincia de San Luis, una compañía textil tenía la intención de instalar una planta en Villa Mercedes, y Pérez, previendo un incremento en el tránsito en las inmediaciones de la Planta, estaba entusiasmado con la idea de adquirir un terreno en ésta ciudad para expandir su negocio y brindar servicio a las personas que debían trasladarse a su lugar de trabajo.

Lo ideal para Pérez, era conseguir un terreno que fuera lo suficientemente grande como para permitirle incluir dentro de la estación la construcción de una gomería. Además, era su intención que tanto el costo de comprar el terreno como el de despejar el terreno para dejarlo en condiciones para la construcción fueran lo más bajo posible.

Pérez identificó las tres propiedades posibles: una sobre la calle Los Sauces, otra en la Ruta 7 y una tercera en La Araucaria. Los precios de venta de las propiedades eran \$ 42.000, \$ 36.000, y \$ 34.000 respectivamente. Los gastos que cada propiedad requería para quedar en condiciones de construcción eran diferentes.

En el caso de la propiedad de La Araucaria habría que demoler un comedor y remover pavimento. Pérez sabía que debía deliberar antes de tomar una decisión.

CONSIGNA:

Evalúe cada consideración por separado y marque cuál sería la mejor clasificación (A,B,C,D, ó E) para cada una. Tenga en cuenta que a cada consideración le corresponde un único y solo valor.

- 1- El incremento en el tránsito cerca de la nueva planta textil.
- 2- La adquisición de un terreno suficientemente grande.
- 3- El costo de despejar un terreno.
- 4- El costo de demoler el comedor del terreno de La Araucaria.
- 5- El costo de establecer una compañía textil.

ESCALA:

A- Si la consideración es un **OBJETIVO** de la toma de la decisión, es decir, uno de los efectos, resultados o metas buscados por quien adopta la decisión.

B- Si la consideración constituye un **FACTOR PRINCIPAL** para tomar la decisión; es decir una consideración, expresamente mencionada en el texto, que sea fundamental para llegar a una decisión.

C- Si la consideración es un **FACTOR SECUNDARIO** para tomar la decisión; es decir una consideración cuya incidencia en la adopción es poco importante y depende de un **FACTOR PRINCIPAL**;

D- Si la consideración es una **SUPOSICION** que se tiene en cuenta al tomar una decisión; es decir, una hipótesis o proyección pertinente previa, hecha por quién tiene que tomar una decisión;

E- Si la consideración es un **HECHO SIN IMPORTANCIA** para tomar la decisión; es decir, una consideración que es insignificante o que no incide en forma inmediata en la adopción de la decisión.

Grilla de Respuestas:

Consideración	Respuesta Individual	Respuesta Grupal
1		
2		
3		
4		
5		

EL CASO DEL “PEUGEOT 405 BREAK”

Consigna:

A continuación te presentamos un ejercicio para su resolución en el que encontrarás planteado el caso de la asignación de un nuevo vehículo para algún integrante de tu equipo de trabajo. El objetivo es resolver por consenso a quién le será otorgado.

El tiempo para resolverlo será una variable controlada por el grupo, tomando en cuenta las siguientes indicaciones. Tendrán en total 20' para trabajar. Los primeros 5' los tomarán para analizar el personaje asignado y preparar la estrategia de presentación. Los restantes 15' los tomarán para debatir el caso y arribar a una resolución por consenso en relación al mismo.

Información General

Vos formas parte de un equipo de service de una empresa de productos electrónicos de mediana envergadura. El equipo tiene 6 integrantes (5 hombres y 1 mujer). La empresa ha recibido la oferta de un Peugeot 405 Break 0 km. y la Dirección ha decidido comprarlo para afectarlo al equipo de Service. A fin de evitar verse comprometido en conflictos, también determinó que los integrantes del grupo consensuasen a quién debe asignarse el automóvil.

El equipo de Service debe visitar diariamente los clientes que demandan arreglos o para hacer mantenimiento preventivo. A tal efecto se los provee de un automóvil tipo Break para sus desplazamientos y equipos de poco tamaño. Cada uno de ellos se ocupa del mantenimiento de su vehículo (a cargo de la empresa) y lo consideran como bien propio. Todos están interesados en el nuevo auto por sus cualidades y como símbolo de prestigio.

Cada participante de la actividad tiene asignado un rol que debe defender seriamente tomando en cuenta las pautas generales e individuales que se le indican. De producirse en la discusión hechos o situaciones que no estén previstos en las pautas dadas deben conducirse como estimen lo harían efectivamente los personajes descriptos en una situación normal.

Decidan a quién corresponde el nuevo vehículo. Recuerden los tiempos estipulados.

Síntesis de los Roles

Sr. Pérez.

48 años, casado, 2 hijos, 17 años de antigüedad en la empresa. Actualmente tiene un Duna Weekend con 2 años de antigüedad y 63.000 km.

Sr. García

41 años, casado, 4 hijos, 10 años en la empresa. Actualmente tiene un Duna Weekend con 4 años de antigüedad y 126.000 km.

Sr. Hoz

31 años, casado, boliviano, 1 hijo, 2 años en la empresa. Actualmente tiene un Duna Weekend de 4 años con 105.000 km.

Sra. Díaz

30 años, soltera, 10 años de antigüedad, se inició como trainee en la empresa. Actualmente tiene asignada una Volkswagen rural de 2 años y 95.000 km.

Sr. Paz

51 años, casado, 2 hijos, 2 años en la empresa. Tiene asignado una break Fiat Regatta de 3 años y 120.000 km.

Sr. Sáez

45 años, soltero, 3 años en la empresa. Tiene asignado un Peugeot 505 Break con 2 años y 65.000 km.

Los señores García, Hoz y Sáez atienden clientes en la capital provincial, los señores Pérez, Paz y la Sra. Díaz atienden clientes en zonas aledañas.

Información adicional

Pérez

Ud. opina que el nuevo automóvil le debe ser adjudicado. Primero porque es el de más antigüedad en la empresa y segundo porque ya hace 2 años Ud. quiso tener un Peugeot en vez de un Duna. Además sus recorridos son los más largos. Su coche particular también es un Peugeot. Antes de tener el Duna ya tuvo un Peugeot. Por todo ello se considera acreedor del nuevo automóvil.

Información adicional

García

Diariamente debe realizar muchos kilómetros porque sus clientes están muy dispersos. Su automóvil actual es bastante viejo (cuatro años) y Ud. es de la opinión que debiera recibir un coche nuevo. Además la puerta de su coche actual no cierra bien. El Sr. Hoz en marcha atrás le chocó la puerta y nunca fue reparada. Cuando viaja a alta velocidad nunca está seguro que no se abra. Afortunadamente nunca ha ocurrido hasta ahora.

Información adicional

Hoz

La dirección de su coche es muy dura, particularmente en las curvas. Al ingresar en la empresa hace dos años le dieron un automóvil usado. Entonces ya tuvo la sensación de ser discriminado por extranjero. Por ello desea tener ahora un buen coche. El tipo de coche le es indistinto, pero los neumáticos, frenos y dirección tienen que estar en buen estado. Además debe quedar en claro que no hay discriminación contra los extranjeros. Hace un año le tocó la puerta al coche del Sr. García, quien no la había cerrado.

Información adicional

Díaz

El distrito que atiende es muy alejado y es poco deseado por sus colegas. Como hizo toda su carrera en la empresa, empezando desde abajo, le cuesta auto elevarse. Su dedicación y buen trabajo son reconocidos. Hace un año le prometieron un cambio de distrito, lo que no pudo ser cumplido. Por eso tiene la esperanza de recibir el nuevo automóvil como compensación. Además sabe que las mujeres de la empresa observan si existe un nuevo caso de discriminación entre ellas.

Información adicional

Paz

Ud. es un viejo luchador del service. Si bien hace sólo dos años que está en la empresa tiene veinte años de experiencia en la materia. Lo buscaron por sus antecedentes y le han repetido varias veces que es el colaborador más valioso de la sección. Al emplearlo su supervisor le sugirió que el próximo automóvil sería para Ud. dado que no pudo satisfacer todas sus nuevas demandas al ingresar. Su auto tiene alto kilometraje.

Información adicional

Sáez

Ud. es de la opinión que el nuevo coche le pertenece, ya que con frecuencia tiene que trasladar al jefe e invitados. Ha tenido varios accidentes no inculpables por lo que su auto ha perdido representatividad. En uno de los últimos accidentes, al cual su jefe no fue del todo ajeno (le pedía velocidad) le sugirió que el próximo automóvil sería para Ud.

Anexo 3**CONSIGNA DEL JUEGO DE CUADRADOS**

A continuación les voy a distribuir (de 4 a 6 como máximo) sobres que contienen la cantidad de piezas necesarias y suficientes para formar X cuadrados (igual al número de participantes) de igual color y tamaño.

Este juego tiene dos reglas:

- La primera es que NO pueden hablar durante el juego
- La segunda es cada uno de los participantes debe respetar los espacios individuales y pueden tomar o retirar piezas del espacio central común (el centro de la mesa).
- El juego sólo termina cuando quedan armados los X (igual al número de participantes) cuadrados.

Debe visualizarse:

Manejo de las manos

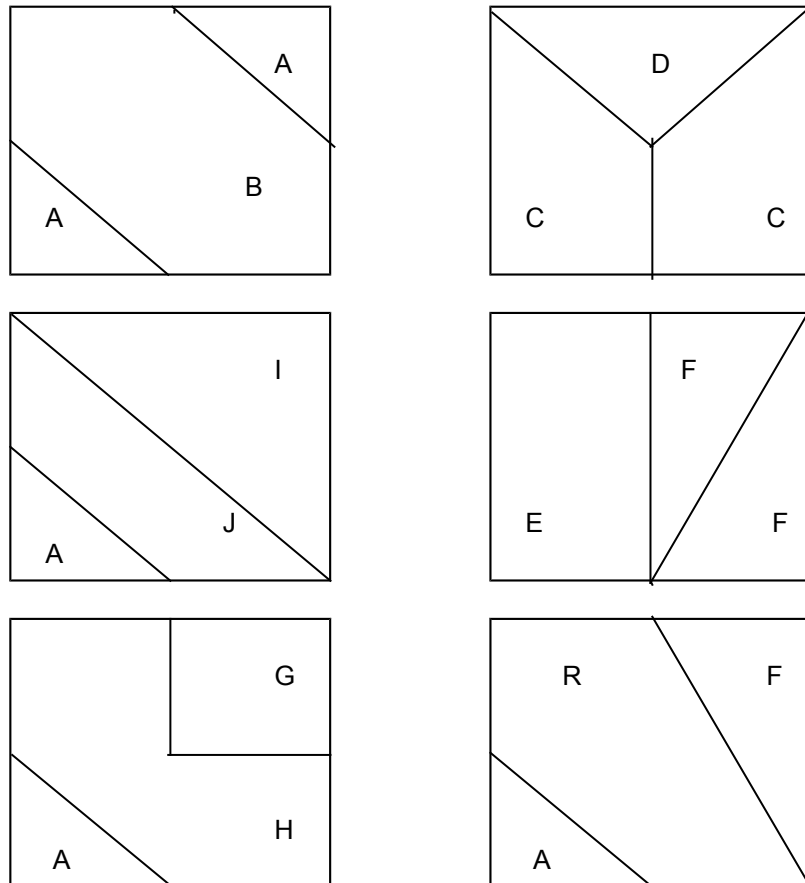
Como se organiza en torno a la tarea cada uno de los participantes

Trabajo en equipo

Excepciones:

En el caso de algunos perfiles como por ejemplo "cajero" se debe incluir la siguiente premisa durante el ejercicio "No es necesario que cada uno arme su propio cuadrado, pueden armar los X cuadrados entre todos".

Gráfico de los cuadrados y su distribución



Cuadrados:

1: I - H - B
 2: A - A - A - C
 3: A - C - J
 4: D - G

1: I - H - E
 2: A - A - A - C
 3: A - C
 4: D - F
 5: G - B - F - J

1: I - H - E
 2: A - A - C
 3: A - C - R
 4: D - F
 5: G - B - J
 6: A - A - F - F