



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

**DIAGNOSTICO Y ELABORACION DE PLANES OUTPLACEMENT PARA EL
PERSONAL PROXIMO A JUBILARSE DE LA EMPRESA CONTINENTAL
TIRE ANDINA**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

Psicóloga Laboral y Organizacional

Autor:

María Gabriela Ortiz Ortiz

Director:

Psicóloga Mónica Rodas Tobar

Cuenca, Ecuador

2013

DEDICATORIA

Esta tesis es una parte muy importante de mi vida académica, y a su vez es el inicio de otras etapas, por esto y mucho más, la dedico en primer lugar a Dios, a mis padres y hermanas que a pesar de todo siempre están a mi lado apoyándome y sé muy bien que en todos ellos siempre encontraré refugio. Mis padres que desde el inicio han sido mi sostén y mi mayor motivación para seguir superándome día a día.

Gabriela Ortiz Ortiz.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme todo lo que tengo, por darme las ganas y fuerza necesaria para terminar con éxito mis metas. De igual manera quiero agradecer a mis padres pilar fundamental en mi crecimiento y desarrollo tanto profesional como académico, gracias por su comprensión y apoyo constante, y por último quisiera agradecer a mi institución la Universidad del Azuay y a todos y cada uno de mis maestros quienes gracias a sus experiencias, conocimientos y paciencia, me instruyeron cada día para así poder llegar al día de hoy. A todos ellos muchas gracias.

Gabriela Ortiz Ortiz.

INDICE DE CONTENIDOS

Tabla de contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE DE CONTENIDOS	iii
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I: CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.	- 1 -
1.1 INTRODUCCION.....	- 1 -
1.2 HISTORIA DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.	- 2 -
1.2.1 Fuentes de empleo	- 2 -
1.2.2 Primera piedra / ubicación	- 3 -
1.2.3 Primera Llanta.....	- 4 -
1.2.4 Aportes y Responsabilidad Social	- 4 -
1.2.5 Calidad	- 5 -
1.2.6 Exportaciones.....	- 6 -
1.2.7 Slogans.....	- 7 -
1.2.8 Definición de la misión, visión y los valores de la empresa.....	- 7 -
1.3 PROCESO DE SELECCIÓN EN CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A. ..	- 8 -
1.3.1 PASOS PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	- 10 -
1.4 CONCLUSIONES	- 15 -

CAPÍTULO II: JUBILACION.....	- 16 -
2.1 INTRODUCCION.....	- 16 -
2.2 JUBILACIÓN ECUATORIANA. (IESS).....	- 17 -
2.2.1 Tipos de Jubilación	- 18 -
2.2.2 Jubilaciones Especiales	- 18 -
2.2.3 Rango de edad para la jubilación.....	- 19 -
2.2.4 Pensiones a pagar por Jubilación.....	- 19 -
2.2.5 Requisitos para la Jubilación	- 21 -
2.2.6 Jubilación anticipada	- 23 -
2.3 JUBILACION PATRONAL (TOMADO DEL XX CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.).....	- 27 -
2.4 ANALISIS DE CUANTAS Y CUALES SON LAS PERSONAS PROXIMAS A JUBILARSE DENTRO DE LA EMPRESA.....	- 29 -
2.5 CONCLUSIONES.....	- 31 -
CAPÍTULO III: OUTPLACEMENT.	- 32 -
3.1 INTRODUCCION.....	- 32 -
3.2 GENERALIDADES DEL OUTPLACEMENT	- 33 -
3.2.1 Importancia del Outplacement.....	- 39 -
3.2.2 Efectos del desempleo	- 40 -
3.2.3 Financiamiento del proceso de Outplacemet	- 41 -
3.2.4 Objetivos del Outplacement.....	- 41 -
3.2.5 Beneficios del Outplacement	- 42 -
3.3 METODOLOGIA DEL OUTPLACEMENT	- 44 -
3.3.1 Componentes básicos de una política de Outplacement.....	- 44 -

3.3.2 Etapas del Outplacement	- 45 -
3.4 APLICABILIDAD DEL OUTPLACEMENT EN EL ECUADOR.....	- 47 -
3.5 CONCLUSIONES.....	- 48 -
CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACION DEL PROYECTO.	- 51 -
4.1 INTRODUCCION.....	- 51 -
4.2 CLASIFICACION DE TRABAJADORES POR EDADES.....	- 52 -
4.3 MODELO PARA LA EVALUACION DE LAS CAPACIDADES, TANTO MOTRICES COMO PSICOLOGICAS, ASI COMO LAS EXPERIENCIAS Y APTITUDES DE QUIEN SALDRA DE LA COMPAÑIA	- 54 -
4.3.1 Evaluación de las capacidades motrices	- 55 -
4.3.2 Evaluación de las capacidades psicológicas	- 57 -
4.4 MATRICES PARA NEGOCIAR CON LOS COLABORADORES	- 68 -
4.4.1 Motivación	- 69 -
4.4.2 Satisfacción.	- 76 -
4.5 ALTERNATIVAS DE PROYECTOS PARA TRABAJADORES QUE VAN A SALIR DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.	- 83 -
4.5.1 Microempresa	- 85 -
4.5.2 Inversiones Bancarias	- 89 -
4.5.3 Seguro de Desgravamen	- 92 -
4.6 APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS MOTRICES Y PSICOLOGICAS A LOS TRABAJADORES CALIFICADOS PARA INICIAR OUTPLACEMENT.	- 95 -
4.6.1 Evaluación de las capacidades motrices	- 96 -
4.6.2 Evaluación de las capacidades psicológicas	- 98 -

4.6.3 MATRIZ PARA NEGOCIAR CON LOS COLABORADORES; BANCO DE PREGUNTAS	- 132 -
4.7 CONCLUSIONES.....	- 132 -
CAPÍTULO V: SOCIALIZACION.	- 135 -
5.1 SOCIALIZACION DEL TEMA CON LAS AUTORIDADES DE LA EMPRESA-	
135 -	
5.1.1 Resultados de la socialización con las autoridades.....	- 135 -
5.2 CONCLUSIONES DEL TEMA	- 136 -
5.3 RECOMENDACIONES	- 138 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 141 -

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema indicativo nivel de importancias de cada proceso de selección....	-14-
Tabla 2. Cuadro de división de los trabajadores según condiciones para su jubilación.....	-19-
Tabla 3. Cuadro de las pensiones mínimas para los jubilados en el Ecuador.....	-20-
Tabla 4. Cuadro de las pensiones máximas para los jubilados en el Ecuador.....	-21-
Tabla 5. Cuadro de jubilaciones anticipadas.....	-24-
Tabla 6. División de obreros de Continental por edades.....	-30-
Tabla 7. División de administrativos de Continental por edades.....	-30-
Tabla 8. Clasificación de los obreros por edades, a partir de los 40 años de edad.....	-53-
Tabla 9. Clasificación del personal administrativo por edades, a partir de los 40 años de edad.	-54-
Tabla 10. Cuadro de alternativas para una micro-empresa.....	-88-
Tabla 11. Aplicación del Test de habilidad manual y motriz a obreros.	-97-
Tabla 12. Aplicación del Test de habilidad manual y motriz al área administrativa...-	-98-

INDICE DE ANEXOS

Aplicación NEO-FFI.....	-143-
Aplicación Test Habilidad Manual y Motriz de Yela.....	-161-
Aplicación Entrevistas.....	-179-

RESUMEN

Las personas con el paso del tiempo, se sienten angustiadas, con incertidumbre sobre su vida laboral al cumplir cierta edad; el Outplacement, es un programa que aminora esa ansiedad, potencializa capacidades y reduce la carga emocional de los trabajadores. Se pone a la prejubilación, para rejuvenecer y ahorrar costos a la empresa. Para aplicar Outplacement, se identifica: puestos de trabajo obsoletos, reestructuraciones masivas y despidos. Luego se aplican pruebas motrices y psicológicas y entrevistas a cada participante.

La psicología aporta significativamente, para reorientar y redefinir positivamente a personas desvinculadas, y que se sientan gratificación por el interés que se muestra en ellas.

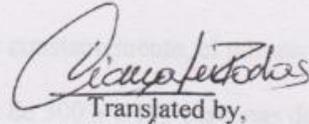
ABSTRACT

With the passing of time and when people reach a certain age, they feel insecure and have doubts regarding their jobs. Outplacement is a program that reduces this anxiety, potentiates capabilities, and reduces the workers' emotional burden. We present retirement as a way to rejuvenate and save costs for the company. In order to apply Outplacement we identified: obsolete work places, massive restructuring and dismissal. We also applied motor and psychological tests and interviews to each participant.

Psychology contributes significantly to redirect not affiliated people and to positively redefine them in order to make them feel appreciated.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

CAPÍTULO I: CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.

1.1 INTRODUCCION

Inicia siendo únicamente nacional, luego amplía su capital con la presencia internacional de General Tire de Estados Unidos y, finalmente da un enorme salto involucrándose con el grupo Continental Tire de Alemania. La alianza va mucho más allá que un incremento cuantitativo de capital. Abarca especialmente el desarrollo tecnológico sostenido que además de las positivas consecuencias en el mercado coloca a la producción cuencana en la primera línea de la tecnología de neumáticos.

Continental Tire Andina S.A. es una gran familia que crece constantemente, el número de colaboradores ha incrementado desde hace 50 años atrás de 300 a 1.111 personas de ocupación directa, las cuales colaboran constantemente con la visión empresarial; en cada área de la empresa muestran mucho interés en sus tareas, un ejemplo claro es el departamento de Talento Humano de la empresa, el cual como objetivo estratégico es la innovación de su capital humano. Pretende mejorar los procesos de selección y para esto cuenta con procesos bastante efectivos. Por otra parte para continuar con este interés hacia su capital humano, buscamos involucrarnos un poco más mostrándonos más interesados sobre su desarrollo tanto personal como profesional, con el paso del tiempo, las personas comienzan a sentirse un poco angustiadas y con incertidumbre sobre que podrá pasar con su vida laboral luego de cumplir cierta edad, para eso existe el Outplacement que es un programa que busca aminorar esta ansiedad y potencializar las capacidades, habilidades y así reducir la carga emocional que provoca la jubilación en los trabajadores.

1.2 HISTORIA DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A. ¹

Continental Tire Andina S.A. se constituyó el 31 de julio del año 1955, bajo la denominación de ECUADORIAN RUBBER COMPANY C.A. (ERCO). El Dr. Octavio Chacón Moscoso es el mentalizador, propulsor y ejecutor de la Fábrica Nacional de Llantas, primera denominación que adquirió.

Octavio Chacón, hombre ilustre, político, parlamentario, banquero, industrial de extraordinaria visión futurista, conjuntamente con los señores José Filometor Cuesta y Enrique Malo Andrade, fueron los fundadores de la fábrica, y basaron sus acciones en la visión de “Querer que Ecuadorian Rubber Company C.A. (ERCO) sea un modelo de lo que los ecuatorianos podemos hacer para lograr nuestra redención económica”.

1.2.1 Fuentes de empleo

En la década de los años 50, 10 mil personas habían emigrado de Cuenca a las provincias de la costa por falta de trabajo. La empresa comenzó con la rehabilitación económica, frenando la migración y propiciando la venida de colaboradores de otras partes del país y fuera de él, reactivándose de esta manera la economía de la región. Continental Tire Andina S.A., se ha distinguido por dar crear y brindar fuentes de trabajo: en 1969 la fábrica contó con el valioso aporte de 400 colaboradores, quienes percibían las mejores remuneraciones de aquellos tiempos, beneficiando así a 2.500 familiares de los trabajadores.

En la actualidad se da la posibilidad de innumerables plazas de trabajo. La Compañía está conformada por dos áreas; el área de planta en donde laboran 851 trabajadores; y el área administrativa con 309 empleados; y el número sigue creciendo.

¹ MACHUCA LEON. Alberto. VARGAS OCHOA. Cesar. ERCO 50 años de Historia. Ecuador. [2012].

La Compañía fue la impulsora de la industrialización de Cuenca, y uno de los principales motores industriales del país.

1.2.2 Primera piedra / ubicación

En el año de 1960 se colocó la primera piedra para la construcción de la fábrica, en un amplio terreno, ubicado en lo que hoy es el Parque Industrial, siendo la única empresa, en ese entonces situada en este espacio físico. La extensión de terreno fue de 10 hectáreas aproximadamente.

Actualmente las instalaciones operativas de la Compañía se encuentran dentro de un área de 41.361 metros cuadrados, equivalentes a 2 estadios de fútbol. La proyección de los grandes propulsores de esta obra: Dr. Octavio Chacón y Dr. Enrique Malo Andrade, ha dado sus frutos con el paso de los años, ya que se tuvo una visión enorme de lo que sería esta pequeña empresa que comenzaba a vivir.

Los colaboradores de la empresa, en sus inicios, se transportaban a pie, a caballo, en bicicletas, motos para luego paulatinamente trasladarse en carros.

En la actualidad, en cambio, se cuenta con amplios parqueos que, casi no abastecen a los colaboradores de la empresa.

Con el paso del tiempo Continental Tire Andina ha llevado las siguientes denominaciones:

- Ecuadorian Rubber Company -ERCO- (desde 1955 hasta 1972)
- Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. (desde 1972 hasta 1987, por decreto de gobierno, que obliga a cambiar las denominaciones legales de las empresas multinacionales, a nombres en español).
- Continental Tire Andina S.A. (desde 1987 hasta la fecha)

- En sus inicios a más de la denominación legal de ERCO, se le llamaba Fábrica Nacional de Llantas.

1.2.3 Primera Llanta

En el mes de noviembre y diciembre de 1962 se hacen varias pruebas de la maquinaria para producir la primera llanta, la misma que se elaboró el 22 de diciembre de 1962.

En el año 1963 se producen 208 unidades al día, y 52.256 llantas al año. Los usuarios de nuestros productos fueron beneficiados con precios hasta de un 59% menor que los importados.

En el año 2007, hay que destacar un dato importante que es la producción de 1'600.144 unidades, lo que equivale a un promedio de 4.964 llantas por día. Es necesario señalar que el 6 de septiembre del año 2007 se batió un record de producción diaria, que fue de 6.256 llantas ese día.

En el año 2011 se puede destacar un aumento rotundo, con un total de 2'109.735 llantas en el año. Siendo así la producción acumulada en los 49 años de trabajo, desde 1963 al 2011 un total de 35'895.997 llantas con un peso de 668'598.295 kilogramos.

1.2.4 Aportes y Responsabilidad Social

La Compañía Ecuatoriana del Caucho desde sus inicios ha sido un aporte y un ejemplo a seguir de la industria regional y nacional, por crecer paso a paso de una manera firme.

Últimamente se ha dado énfasis a los temas de responsabilidad social, primero con nuestra gente y también con la ciudad de Cuenca. Ya son más de 50 años de estar en esta ciudad, y por esta razón somos muy agradecidos con Cuenca. Se ha entregado material didáctico a colegios aledaños a la fabrica como son “Cazadores de los Ríos” y “Mario Rizzini”, además de arborización en la zona de la avenida de las américas, adecuamientos de 20 parques y jardines de la ciudad, junto con la fundación Jefferson

Pérez, colaboramos con becas para estudiantes, erradicación del trabajo infantil y el auspicio de eventos deportivos.

Desde un comienzo, la Llantera se preocupó por el buen vivir de los trabajadores y de sus familias, a través de sueldos dignos acompañados de beneficios para las esposas e hijos, como son las becas de estudio, cursos de capacitación, club de esposas, seguro médico, comisariato, colonias vacacionales, escuelas de fútbol, educación a distancia para obtención del bachillerato, agasajos navideños, etc.

Entre otros de los aportes globales que la Empresa que ha brindado a la sociedad y sus colaboradores, podemos enunciar el ahorro de divisas, varias fuentes de trabajo a nivel nacional, el fomento del cultivo del caucho y también la generación de impuestos.

El Dr. Octavio Chacón anhelaba que todos los trabajadores se sientan dueños de su trabajo y propietarios de su empresa, por lo que lo más importante para él era el área humana, y por eso se preocupaba. Dejando sentadas las bases para que la persona y su bienestar sean lo más importante en nuestra Empresa.

A nivel local y nacional, la Compañía ha sido un ejemplo a seguir por permanecer firme en la concesión de los siguientes aspectos: Modernización de la maquinaria, Personal capacitado y entrenado, Profesionales de primera línea, Relaciones Laborales con transparencia, Tecnología de punta, Ampliación de la fábrica para mayor productividad, Energía eléctrica propia.

1.2.5 Calidad

Nuestras llantas desde sus inicios fueron de excelente calidad porque se las producía siguiendo las especificaciones de nuestro socio tecnológico General Tire Internacional and Rubber Company de los EE. UU.

En la actualidad ha alcanzado las siguientes certificaciones de calidad, entre las que se destacan:

- AAA Mejor Gerencia de Riesgos de América Latina (Ace Seguros)
- Sello de Calidad Inen Neumáticos para vehículos excepto de pasajeros- NTE INEN 2099
- Sellos de Calidad Inen Neumáticos para vehículos excepto de pasajeros-NTE INEN 2100.
- EAQF Nivel “A” en el sistema de Calidad para la Fabricación de llantas para automóvil y camioneta. (requisito renault)
- ISO 9001:2000 Fabricación, Comercialización y servicio asociado de llantas para Vehículos automotores y Trailers (ICONTEC/IQ NET)
- QS 9000/98 Fabricación, comercialización y servicio asociado de llantas para Vehículos Automotores y Trailers (Requisito de General Motors) (ICONTEC)
- Mejor Proveedor 2001-2002 General Motors-Ecuador.

1.2.6 Exportaciones

La Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. a través de sus marcas Continental y General Tire atiende a los consumidores de llantas de la Comunidad Andina de Naciones: Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. En estos países se cuenta con más de 450 bahías de servicio de alineación, balanceo y montaje de llantas, con la última tecnología en servicios llanteros.

Continental General Tire pone a su disposición más de 2000 manos altamente calificadas para brindar el mejor servicio en la Comunidad Andina. Anualmente se comercializa más de un millón y medio de llantas. Más de 130 tecnicentros en la región se encargan de brindar asesoría a 6.500 clientes por día, realizando así aproximadamente

14.000 servicios llanteros. Con esta acción se hace realidad la integración en la Comunidad Andina de Naciones.

Se participa activamente en el desarrollo del país, ya que dentro de Continental Tire Andina S.A. está la Compañía Agicom (Agricultura Comercial) la cual produce caucho natural y látex, fomentando así el cultivo y la producción del caucho a nivel nacional.

1.2.7 Slogans

Llantas ecuatorianas para caminos ecuatorianos.

Llantas ecuatorianas para caminos latinoamericanos.

Somos pasión, somos futuro.

1.2.8 Definición de la misión, visión y los valores de la empresa.

1.2.8.1 Misión ²

La Misión de Continental Tire Andina S.A. es Fabricar y Comercializar llantas y productos relacionados con la Industria automotriz, trabajando en equipo con entusiasmo y compromiso, obteniendo resultados plenamente beneficiosos, como un producto de excelente calidad que supere las expectativas del cliente y, a través del proceso de mejoramiento continuo, Crear Valor para nuestros clientes, bienestar para nuestros colaboradores y mejorar la rentabilidad para nuestros accionistas.

1.2.8.2 Visión

Convertirse en una organización modelo, reconocida a nivel mundial por su Alta Competitividad, ser rentable y sostenible social, económica y ambientalmente.

² <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm> [consulta 12 de septiembre del 2011].

1.2.8.3 Valores

Respecto a las Personas, Justicia, Equidad y Etica, Honestidad y Apertura, Convicción, Integración y Cooperación (Trabajo en Equipo), Respeto al Medio Ambiente, Bienestar mutuo, Responsabilidad, Disciplina, Perseverancia, Puntualidad.

1.3 PROCESO DE SELECCIÓN EN CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.

El proceso de selección que se ha venido utilizando en la Continental Tire Andina S.A., durante los últimos catorce años, ha sufrido una serie de cambios y modificaciones, originados por las necesidades y por los resultados obtenidos.

Los procedimientos de selección existieron siempre, pero desde el año de 1998 el proceso de selección se hace formal mediante la creación de un procedimiento que permita conocer claramente los pasos a seguir en un proceso de selección, ya que la organización necesitaba cumplir con las Normas y Sistemas de Calidad y así obtener la certificación que le permitiría ser mucho más competente y eficiente.

Durante estos 14 años se han creado 3 procedimientos de selección, los mismos que varían su orden y estructura, más no en el contenido.

Los tres procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación para personal han sido creados con el propósito de definir políticas y establecer procedimientos para realizar un proceso adecuado de reclutamiento, selección y contratación de personal con el fin de proveer del recurso humano necesario para realizar las operaciones productivas de la Compañía.

Los tres ejes del proceso de selección - Procedimiento año 2001

Reclutamiento: proceso orientado a atraer candidatos tanto de dentro como de fuera de la organización, que estén capacitados y sean idóneos para ocupar un cargo dentro de la misma

Selección: escoger de entre los candidatos reclutados el más idóneo para cubrir la vacante existente

Contratación: convenio en virtud del cual una persona se compromete con la organización a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia y por el pago de una remuneración.

En el procedimiento del año 2002 se incluye a la lista:

Colchón de candidatos: grupo de personas que cumplen con los requisitos previos su contratación en la planta y se encuentran listos para ingresar a trabajar.

En el procedimiento del año 2005 se incluye en la lista

Pre-Inducción: es dar a conocer a los candidatos de la vacante, la historia de la compañía, sistemas de calidad, el producto, mercado, comunicación, temas sobre salud ocupacional y seguridad industrial y un tour a planta.

Inducción: Se da cuando la persona ya ha sido contratada, un guía o tutor se encarga de indicarle todas las funciones que tendrá que realizar dentro de su puesto de trabajo y con quien va a relacionarse.

Periodo de entrenamiento: La persona se entrena en su puesto de trabajo, desarrolla sus destrezas y habilidades hasta que pueda dominarlas.

Seguimiento y Retroalimentación:

Mediante esto se identifica que necesita la persona, cuáles son sus debilidades, capacitación en temas puntuales, todo ello va asociado con el área de capacitación.

Método de selección utilizado:

El proceso de selección no ha tenido cambios fundamentales, el cambio más importante se dio en el 2005, cuando se incluye temas de inducción, entrenamiento, seguimiento y retroalimentación.

Identificación y Análisis de las necesidades

Luego de que se ha identificado la necesidad de personal se da inicio al proceso de admisión.

1.3.1 PASOS PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

1.3.1.1 Emisión de solicitud de personal

La solicitud de requerimiento de personal se originaba en la jefatura de área utilizando el formulario de Solicitud de Personal.

1.3.1.2 Recepción y aprobación de solicitud de personal

El área de Ingeniería Industrial debía conocer y aprobar en primera instancia el requerimiento de personal, para luego enviarla a la Vicepresidencia de Manufactura para la respectiva firma, una vez que se ha seguido este procedimiento, la solicitud de personal deberá ser aprobada por la Gerencia de Desarrollo Organizacional y por la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

1.3.1.3 Selección de la base de datos

La base de datos con la información de los candidatos aspirantes a ocupar cargos en la Compañía se forma luego de haber realizado repetidas veces un proceso de reclutamiento de personal, para formar ésta base de datos se debe revisar que la documentación exigida para la admisión este completa. Una vez que se tiene las carpetas completas se procede a realizar un análisis de la hoja de vida con el objeto de verificar los datos que constan en la misma, luego se determina a los candidatos idóneos para cubrir la vacante y se continúa con el proceso de selección.

1.3.1.4 Entrevista con el Asistente de Selección de personal

Una vez que se ha determinado a los candidatos idóneos para cubrir la vacante, se convoca a una entrevista en la cual el aspirante deberá llenar la solicitud de empleo, en

la entrevista personal se informa al candidato el proceso que está siguiendo la selección. La entrevista aclarará las dudas que surgen del análisis de la hoja de vida, y sobre todo se logra un acercamiento más directo entre el aspirante y la empresa. El Asistente de selección debe llevar un registro de la entrevista, en el cuál se basará para emitir el informe de selección

1.3.1.5 Aplicación de pruebas

Se han incluido varios test psicológicos, y pruebas que miden aptitudes y la capacidad del sujeto para desempeñar una tarea.

Emisión y entrega de Informe de selección

Una vez que el asistente de selección realiza la entrevista personal y aplica las pruebas necesarias y entregar un informe al departamento solicitante, en el cual se incluía un resumen de la entrevista personal, los resultados de las pruebas y el criterio personal sobre el aspirante.

1.3.1.6 Aprobación del candidato

El jefe inmediato revisa el informe de selección emitido por el Asistente de selección de personal y aprueba la contratación del candidato.

1.3.1.7 Exámenes médicos

Una vez que se decide contratar al nuevo colaborador, éste debe realizarse los exámenes médicos pre-ocupacionales, requisito para la admisión.

1.3.1.8 Firma del contrato

Previo a su ingreso el nuevo colaborador debe firmar su contrato de trabajo, así como el aviso de entrada al IESS, en la división de Recursos Humanos. El personal que ingresa por primera vez debe firmar un contrato eventual por seis meses para luego de la

culminación de éste y dependiendo de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño pasar a firmar un contrato de plazo fijo.

1.3.1.9 Legalización

Habiendo ya firmado el contrato de trabajo se procede a iniciar el trámite de legalización del mismo en la Inspectoría del Trabajo en un plazo no mayor a 30 días calendario desde la fecha de ingreso, además se comunica el nuevo ingreso tanto al IESS por medio del aviso de entrada como a la Gerencia de Relaciones laborales por medio del formulario de Aviso de Contratación.

1.3.1.10 Las técnicas usadas

Pruebas de aptitudes y capacidad: Prueba de MacQuarrie.

Pruebas psicológicas: 16 PF-5, NEO-FFI.

1.3.1.11 Contratación

Una vez que se ha concluido con el proceso de selección y se ha tomado una decisión con respecto a la contratación se procede a la elaboración del contrato, la elaboración del aviso de entrada del IESS y del aviso de contratación.

1.3.1.12 Inducción en el puesto de trabajo

A partir de la contratación y ya firmado el contrato de trabajo, a la persona se le da la inducción en el puesto de trabajo que va a ocupar, aquí tiene un tutor o guía que le ayudará en la inducción; de acuerdo a lo planificado por el área de capacitación.

1.3.1.13 Período de entrenamiento

Luego, cuando la persona ya está desenvolviéndose en su puesto de trabajo, está entrenándose, se llena la guía de entrenamiento en función del tiempo que se necesita para cada cargo de acuerdo a planificación del área de capacitación, esta guía de

entrenamiento nos permite ver si la persona está desenvolviéndose y desarrollándose de una manera correcta dentro de su puesto.

1.3.1.14 Seguimiento y Retroalimentación

Mediante este proceso de feedback o retroalimentación, podemos evidenciar cuales son las fortalezas y debilidades de cada una de las personas y con esto ayudarlo a que conociendo fallas procure mejorar. Con esto también se puede crear un plan de capacitación donde enfatizen temas poco conocidos y muy requeridos dentro de la institución. La retroalimentación dentro de una industria es muy importante porque brinda a los empleados un ambiente de correlación y pertenencia donde los jefes se preocupan por el crecimiento personal y profesional de cada uno de sus trabajadores.

1.3.2 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN ESQUEMA FINAL.

Tabla 1. Esquema indicativo nivel de importancias de cada proceso de selección.

PROCESO	PORCENTAJE	ANALICIS
Emisión de solicitud de personal requerimiento	80%	Es importante conocer las necesidades de cada área.
Recepción y aprobación de solicitud de personal	85%	Necesario que el requerimiento sea aprobado por el jefe.
Selección de la base de datos	65%	Es bueno tener una buena selección de candidatos.
Entrevista con el Asistente de Selección de personal	70%	Para eliminar a candidatos que no cumplen con perfil requerido.
Aplicación de pruebas	60%	Conocer un poco más del aspirante
Aprobación del candidato	50%	Descartar perfiles bajos
Exámenes médicos	80%	Conocer las condiciones de la persona al ingresar
Firma del contrato	65%	Empleado conozca sus beneficios y obligaciones.
Legalización	90%	Estar en regla con el ministerio
Las técnicas usadas	95%	Depende la buena selección
Inducción en el puesto de trabajo	85%	El empleado conozca su ambiente y funciones.
Período de entrenamiento	100%	Adiestrarce y perfeccionar sus funciones asignadas.
Seguimiento y Retroalimentación	75%	Conocer virtudes y falencias del contratado.

Fuente: Recursos Humanos Continental Tire Andina

1.4 CONCLUSIONES

Esta empresa que se constituyó el 31 de julio del año 1955, con el nombre de ECUADORIAN RUBBER COMPANY C.A. (ERCO), y cuyo gestor fue el Dr. Octavio Chacón Moscoso, da trabajo a varias de las familias ecuatorianas, ofreciéndoles varios beneficios tanto personales como profesionales. Teniendo en cuenta algunos aspectos de la Historia de Continental Tire Andina S.A. y de sus procesos de selección; podemos concluir que la empresa multinacional, crece constantemente, abriéndose más mercado, teniendo siempre en cuenta que lo más importante para su producción es el capital humano, velando siempre por su bienestar y pretendiendo equilibrar su clima laboral. Continental Tire Andina S.A. a más de ofrecer beneficios a sus colaboradores, por la acogida que ha tenido dentro de la ciudad de Cuenca, pretende agradecer y como retribución a todo esto procura mantener contribuir a la ciudad mediante adecuación de parques, obsequia también material didáctico a las escuelitas aledañas, cultivo de árboles, entre otras cosas más.

Pero una gran empresa como esta debe tener un muy buen proceso de selección para generar entre esta y los colaboradores un sentimiento de compromiso, responsabilidad y amor, por lo tanto mediante este proceso Continental busca elegir al personal idóneo y así tratar de reducir tasas de ausentismo y sobre todo de rotación. Mediante capacitaciones, inducciones en el puesto de trabajo, evaluaciones de desempeño. Continental busca que todas las personas que laboran en esta empresa se sientan contentos y estos a su vez manifiesten su gratitud mediante su excelente desempeño e impulsen a la empresa a seguir con su desarrollo.

CAPÍTULO II: JUBILACION.

2.1 INTRODUCCION

Dentro del Estado ecuatoriano, jubilación se describe a el acto administrativo por el que un trabajador en activo, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral, luego de alcanzar una determinada edad máxima legal para trabajar o edad a partir de la cual se le permite abandonar la vida laboral (por lo general suele variar entre los 60 y 65 años de edad) y obtener una retribución por el resto de su vida. Para compensar este cese laboral, al ex – trabajador se le reconoce una prestación económica mensual. La prestación es vitalicia y sólo se extingue con la muerte del interesado.

Para este reconocimiento, los afiliados al IESS tienen que cumplir ciertos requisitos que en este capítulo detallaremos. Por otra parte esta pensión no cambia a lo largo de toda la vida del jubilado, más allá de los incrementos que establezca la Seguridad Social o el correspondiente Ministerio en relación con el Índice de Precios al Consumo.

Por otra parte existe también la jubilación anticipada, esta se refiere a la posibilidad de retirarse antes de alcanzar los 65 años de edad por su situación laboral o por alguna circunstancia personal como por ejemplo una minusvalía. Sin embargo, lo que propone el Outplacement es la prejubilación puesto que propone jubilar a las personas antes de tiempo por motivos corporativos (generalmente rejuvenecer la empresa y ahorrar costes salariales). Para esto de las 1.111 personas que laboran en Continental, podemos distinguir a los posibles candidatos para la aplicación de Outplacement.

2.2 JUBILACIÓN ECUATORIANA. (IESS)

Jubilación es el nombre que recibe el acto administrativo por el que un trabajador en activo, ya sea por cuenta propia o ajena, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral, luego de alcanzar una determinada edad máxima legal para trabajar o edad a partir de la cual se le permite abandonar la vida laboral y obtener una retribución por el resto de su vida.

Para compensar la pérdida de ingresos que se deriva del cese laboral, al beneficiario de la jubilación se le reconoce una prestación económica que suele consistir en una renta mensual. La prestación es vitalicia y sólo se extingue con la muerte del interesado.

Con carácter general, el cese en el trabajo es voluntario, no siendo necesario llegar a una determinada edad, si bien es cierto que en la mayoría de los países se establecen normativas que definen la edad de la jubilación, generalmente en torno a los 60-65 años. Se pueden distinguir dos modalidades de jubilación: contributiva y no contributiva.

1. La modalidad contributiva es la que se financia por las aportaciones efectuadas al sistema por los propios trabajadores a través de sus cotizaciones o aportaciones y por las empresas en las que prestan o han prestado sus servicios.
2. La modalidad no contributiva es la destinada a aquellas personas carentes de recursos o que no han cotizado el mínimo suficiente para beneficiarse y generar derechos en la otra modalidad.³

³ <http://www.iess.gob.ec> [consulta 15 de septiembre del 2011].

2.2.1 Tipos de Jubilación

- Jubilación común

Esta causal tiene dos requisitos mínimos: 60 años de edad y 35 de trabajo registrados en la historia laboral.

- Jubilación por edad avanzada

Los requisitos mínimos son: 70 años de edad y 15 de trabajo registrados en la historia laboral.

- Jubilación anticipada o parcial

En este caso la prestación es brindada sólo por la AFAP y el único requisito es tener 65 años de edad. Esta opción permite al afiliado jubilarse por sólo un tramo y seguir trabajando y aportando al Banco de Previsión Social.

Existe una jubilación especial denominada Jubilación por incapacidad total. En este caso una junta médica evalúa el caso del trabajador que la solicita para determinar si se trata de una incapacidad absoluta y permanente que le impida realizar cualquier trabajo. El veredicto de esta junta es lo que habilitará o no al trabajador a solicitar esta jubilación.

2.2.2 Jubilaciones Especiales ⁴

RENTAS ADICIONALES

Adicional del Magisterio

Es una renta adicional que se concede a jubilados por vejez o invalidez, en base al contrato entre el Ministerio de Educación y el IESS. Están amparados los afiliados que realizaron funciones de docentes (profesores) del Magisterio Fiscal y de Bienestar Social; y los profesores de las Universidades Públicas.

⁴ <http://www.iess.gob.ec/site.php?content=1304-jubilaciones-especiales> [consulta 15 de septiembre del 2011].

JUBILACIÓN ORDINARIA POR VEJEZ

El afiliado o afiliada que reúnen los requisitos exigidos por el IESS, tienen derecho a pensiones mensuales vitalicias, que se pagan a partir del primer día del mes siguiente al que el asegurado (a) cesó en el o los empleos.⁵

2.2.3 Rango de edad para la jubilación

El afiliado y afiliada al IESS tienen derecho a la jubilación por vejez, cuando cumplen una de las cuatro condiciones:

Tabla 2. Cuadro de división de los trabajadores según condiciones para su jubilación.

CONDICIONES	EDAD	IMPOSICIONES	AÑOS DE APORTACION
1	Sin límite de edad	480 o más	40 o más
2	60 años o más	360 o más	30 o más
3	65 años o más	180 o más	14 o más
4	70 años o más	120 o más	10 o más

Fuente: www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/PrestacionesPensión10935/Jubilación/RegimenGeneral/Jubilacionparcial/index.htm.

El cuadro muestra 4 diferentes condiciones que se pueden tomar en cuenta cuando la persona busca su jubilación, escogiendo una como puede ser la edad, aportes al IESS o los años de aportación.

2.2.4 Pensiones a pagar por Jubilación

La cuantía inicial de la pensión, en principio, no cambia a lo largo de toda la vida del jubilado, más allá de los incrementos que establezca la Seguridad Social o el correspondiente Ministerio en relación con el Índice de Precios al Consumo.

⁵ <http://www.demayores.com/2009/07/26/condiciones-para-optar-a-pensiones-de-jubilacion-en-ecuador> [consulta 16 de septiembre del 2011]

Para cálculo del importe, se tienen en cuenta las bases reguladoras de los últimos 15 años del trabajador. Las bases de los últimos 2 años (24 meses), a las que se conoce como período de referencia, se cuentan por su valor nominal. Las bases de los meses restantes se actualizan conforme a la evolución del Índice de Precios al Consumo. La suma de los importes de todos los meses (180 en total) se dividen entre 210 (12 + 2 pagas extras en 15 años) y el resultado será la base reguladora para el importe de la pensión.

Pensiones mínimas y máximas

Las pensiones mínimas y máximas de vejez, vigentes en el año 2011, se establecen de acuerdo con el tiempo de aportación, en proporción del salario básico unificado mínimo del trabajador en general, según la siguiente tabla:

SALARIO BASICO UNIFICADO MENSUAL -SBUM-2010 = USD 240.00

SALARIO BASICO UNIFICADO MENSUAL –SBUM- 2011 = USD 264.00

2.2.4.1 Pensiones mínimas

Tabla 3. Cuadro de las pensiones mínimas para los jubilados en el Ecuador.

TIEMPO APORTADO EN AÑOS	PENSION MINIMA MENSUAL EN % DEL SBUM DE LA CATEGORIA	PENSION MINIMA GENERAL AÑO 2020	PENSION MINIMA GENERAL AÑO 2011
Hasta 10	50%	120	132.00
11 – 20	60%	144	158.40
21 – 30	70%	168	184.80
31 – 35	80%	192	211.20
36 – 39	90%	216	237.60
40 y más	100%	240	264.00

Fuente: www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/PrestacionesPension10935/Jubilación/RegimenGeneral/Jubilacionparcial/index.htm.

El IESS ofrece una pensión mensual al ex empleado que presenta su jubilación, todo dependiendo de los años de aporte, y el esquema presentado indica el valor mínimo y el porcentaje por años de aportación.

2.2.4.2 Pensiones máximas

Tabla 4. Cuadro de las pensiones máximas para los jubilados en el Ecuador.

TIEMPO APORTADO EN AÑOS	PENSION MAXIMA MENSUAL EN % DEL SUBM DEL TRABAJADOR EN GENERAL	PENSION MAXIMA GENERAL AÑO 2010	PENSION MAXIMA GENERAL AÑO 2011
10 – 14	250%	600.00	660.00
15 – 19	300%	720.00	792.00
20 – 24	350%	840.00	924.00
25 – 29	400%	960.00	1056.00
30 – 34	450%	1080.00	1188.00
35 – 39	500%	1200.00	1320.00
40 y más	550%	1320.00	1452.00

Fuente: www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/PrestacionesPension10935/Jubilacion/RegimenGeneral/Jubilacionparcial/index.htm.⁶

De igual forma también se muestra el valor máximo y el porcentaje por años de aportación, propuesto por el IESS.

2.2.5 Requisitos para la Jubilación

- Encontrarse cesante con todos los empleadores.

⁶ http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/PrestacionesPension10935 [consulta 09 de octubre del 2011].

[Jubilacion/RegimenGeneral/ Jubilacionparcial/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/PrestacionesPension10935/Jubilacion/RegimenGeneral/Jubilacionparcial/index.htm) [consulta 09 de octubre del 2011].

- No estar en mora con el IESS, como empleador o afiliado.
- Haber registrado cuenta bancaria activa y personal en Historia Laboral de la página web del IESS.
- Aviso de salida registrado por el Empleador en el Sistema de Historia Laboral.
- Tener cancelados los aportes del mes en el que cesó.
- Para el caso de Afiliados Voluntarios, deberán registrar el aviso de salida en Afiliación y Control Patronal de la Dirección Provincial de su jurisdicción.

Prohibición:

Los afiliados que obtengan la jubilación por vejez están prohibidos, durante el año inmediatamente posterior al cese, de reingresar a trabajar con el empleador que certificó su cesantía para acogerse a la jubilación.

Mejora a la pensión:

El jubilado que reingresa a laborar bajo relación de dependencia, tiene derecho a una mejora en su pensión de jubilación, una vez que cese en su nuevo empleo y haya aportado como mínimo doce meses.

Condiciones para optar a pensiones de jubilación en Ecuador

Actualmente, la pensión promedio de los jubilados por vejez es de USD 355,89; de los jubilados por invalidez; USD 303,77; de las viudas USD 174,60; y de los huérfanos USD 124,61.

Este porcentaje del 9,74% financia el 60% de las pensiones que paga el IESS, y el 40% restante lo asume el Estado.

Cabe señalar, que las condiciones que actualmente rigen para optar por la jubilación por vejez son: 60 años de edad y 30 de aportes en años; 65 años de edad y 15 años de

aportes; 70 de edad y 10 de aportes; y, cualquiera sea la edad con 40 años de aportes al IESS.

Los pensionistas registrados en el IESS, a más de recibir la pensión económica, tienen derecho a las prestaciones del Seguro de Salud y a participar en los talleres socio ocupacionales dirigidos a los adultos mayores y que se desarrollan en todo el país.

2.2.6 Jubilación anticipada ⁷

La legislación actual marca los 65 años como edad legal para jubilarse, una cifra que irá aumentando progresivamente desde 2013 hasta que en 2027 sean necesarios 67 para dejar de trabajar. Sin embargo, existen diferentes supuestos en los que se puede solicitar la jubilación anticipada, aún a costa de no cobrar el 100% de la pensión.

La reforma de las pensiones de 2011 ha servido para cambiar no sólo la forma en la que se calcula la jubilación, sino para retrasar efectivamente la edad de jubilación, fijada hasta ahora en los 65 años. Así, a partir de 2013 irá aumentando hasta llegar a los 67 años en 2027. La progresión será de un mes por año durante los seis primeros y de dos meses por año durante los nueve últimos. La siguiente tabla muestra el proceso:

⁷ <http://planesypensiones.com/jubilacion-anticipada.html> [consulta 11 de octubre del 2011].

Tabla 5. Cuadro de jubilaciones anticipadas.

Edad de jubilación en función de los períodos de cotización acreditados		
	Menos de 38 años y 6 meses cotizados	38 años y 6 meses o mas cotizados
Durante el año 2013	65 años y 1 mes	65
Durante el año 2014	65 años y 2 meses	65
Durante el año 2015	65 años y 3 meses	65
Durante el año 2016	65 años y 4 meses	65
Durante el año 2017	65 años y 5 meses	65
Durante el año 2018	65 años y 6 meses	65
Durante el año 2019	65 años y 8 meses	65
Durante el año 2020	65 años y 10 meses	65
Durante el año 2021	66 años	65
Durante el año 2022	66 años y 2 meses	65
Durante el año 2023	66 años y 4 meses	65
Durante el año 2024	66 años y 6 meses	65
Durante el año 2025	66 años y 8 meses	65
Durante el año 2026	66 años y 10 meses	65
Durante el año 2027	67 años	65

Fuente: www.iess.gob.ec

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; propone una tabla donde los afiliados pueden tomar en cuenta si desean optar por una jubilación anticipada, es decir antes de las normales propuestas en los cuadros anteriormente.

Expresado según el año de nacimiento, los nacidos antes de 1948 podrán jubilarse a los 65 años pero a partir de esa generación se irá aumentando la edad de jubilación de forma que los nacidos a partir de 1959 tendrán que jubilarse ya a los 67 años.

Prejubilación

Conviene aclarar que la jubilación anticipada no tiene nada que ver con la prejubilación al ser hechos diferentes. La jubilación anticipada se refiere a la posibilidad de retirarse antes de alcanzar los 65 años de edad por su situación laboral o por alguna circunstancia personal como por ejemplo una minusvalía. Sin embargo, las prejubilaciones son las que llevan a cabo empresas u organismos públicos para jubilar antes de tiempo a sus trabajadores por motivos corporativos (generalmente rejuvenecer la empresa y ahorrar costes salariales). En estos casos suelen ofrecer importantes indemnizaciones que superan las habitualmente marcadas por ley y que sirven para compensar la pérdida de ingresos que el trabajador debe asumir en su prestación al jubilarse de forma obligada. En cuanto a la jubilación anticipada, es la Seguridad Social quien marca los supuestos en los que un trabajador puede acceder a ella y que varían en función del régimen en el que haya cotizado.

Jubilación anticipada a partir de los 61 años sin tener la condición de mutualista

Los trabajadores desempleados pueden optar en forma voluntaria por jubilarse a los 61 años si cumplen los requisitos siguientes:

- Tener cumplidos los 61 años.
- Haber cotizado a la Seguridad Social durante al menos 30 años
- Estar inscritos como demandantes de empleo durante los 6 meses previos a la solicitud de pensión por jubilación.
- Demostrar que la finalización del último contrato laboral no se produjo por voluntad del trabajador.
- El coeficiente reductor que se aplicará es del 7,50% por cada año de anticipo.

Planificar la jubilación

- Cuándo empezar

Nunca es pronto para comenzar a preparar la jubilación, aunque por lo menos hay que hacerlo entre 20 y 25 años antes de que llegue el retiro. Esto no implica que quienes no hayan sido suficientemente previsores no puedan corregir su situación. De hecho, apenas un 20% de los españoles empieza a pensar en la jubilación antes de los 35 años. La principal ventaja de adelantarse y empezar pronto a preparar la jubilación es que se podrá ser más agresivo y asumir mayores riesgos con menores consecuencias. En términos generales cuanto más cercano esté el momento de la jubilación menores riesgos deberán asumirse y viceversa.

- Cuánto ahorrar

Esta es la que puede denominarse como ‘pregunta del millón’. En realidad no existe una cifra mágica, pero sí unos porcentaje orientativos. En teoría mantener entre el 70 y el 75% de los ingresos que se tenían en activo es suficiente, aunque todo dependerá del ritmo de vida que cada persona quiera mantener.

- Gestión activa del capital

Uno de los errores más comunes es pensar que el dinero de un plan de pensiones no se puede tocar, cuando en realidad se puede gestionar de forma tan activa como cualquier otra inversión. Así, es posible saltar de un plan a otro o modificar el riesgo que se asume. Para eso sólo es necesario acudir a la entidad y hablar con el gestor.⁸

⁸ <http://www.demayores.com/2009/07/26/condiciones-para-optar-a-pensiones-de-jubilacion-en-ecuador> [consulta 24 de octubre del 2011].

2.3 JUBILACION PATRONAL (TOMADO DEL XX CONTRATO

COLECTIVO DE TRABAJO DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.)

Art. 216 (Ex: 219).- Jubilación a cargo de empleadores.- Los trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores de acuerdo con las siguientes reglas:

1.- La pensión se determinará siguiendo las normas fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la jubilación de sus afiliados, respecto de los coeficientes, tiempo de servicios y edad, normas contempladas en los estatutos vigentes al 17 de noviembre de 1938.

Se considerará como “haber individual de jubilación” el formado por las siguientes partidas:

- a) Por el fondo de reserva a que tenga derecho el trabajador, y,
- b) Por una suma equivalente al cinco por ciento del promedio de las remuneraciones anuales percibida en los cinco últimos años, multiplicada por los años de servicio;

2.- En ningún caso la pensión mensual de jubilación patronal será mayor que la remuneración básica unificada media del último año ni inferior a treinta dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 30) mensuales, si solamente tiene derecho a la jubilación del empleador, y de veinte dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 20) mensuales, si es beneficiario de doble jubilación.

Exceptúase de esta disposición, a los municipios y consejos provinciales del país que conforman el régimen seccional autónomo, quienes regularán mediante la expedición de las ordenanzas correspondientes la jubilación patronal para éstos aplicable.

Las actuales pensiones jubilares a cargo de los empleadores en sus valores mínimos se sujetarán a lo dispuesto en esta regla;

3.- El trabajador jubilado podrá pedir que el empleador le garantice eficazmente el pago de la pensión o, en su defecto, deposite en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el capital necesario para que éste le jubile por su cuenta con igual pensión que la que le corresponda pagar al empleador, o podrá pedir que el empleador le entregue directamente un fondo global sobre la base de un cálculo debidamente fundamentado y practicado que cubra el cumplimiento de las pensiones mensuales y adicionales determinados en la ley, a fin de que el mismo trabajador administre este capital por su cuenta.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, el jubilado no podrá percibir por concepto de jubilación patronal una cantidad inferior al cincuenta por ciento del sueldo, salario básico o remuneración básica mínima unificada sectorial que correspondiere al puesto que ocupaba el jubilado al momento de acogerse al beneficio, multiplicado por los años de servicio.

El acuerdo de las partes deberá constar en acta suscrita ante notario o autoridad competente judicial o administrativa, con lo cual se extinguirá definitivamente la obligación del empleador, y,

4.- En caso de liquidación o prelación de créditos, quienes estuvieren en goce de jubilación, tendrán derecho preferente sobre los bienes liquidados o concursados y sus créditos figurarán entre los privilegiados de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Las reglas 1, 2 y 3, se refieren a los trabajadores que no llegaren a ser afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social hasta el momento de obtener su jubilación. A

los trabajadores que se hallaren afiliados cuando soliciten la jubilación, se aplicarán las mismas reglas, pero el empleador tendrá derecho a que del fondo de jubilación formado de acuerdo con la regla 1, se le rebaje la suma total que hubiere depositado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en concepto de aporte del empleador o por fondo de reserva del mismo.

En todo caso se tomará en cuenta para la rebaja del haber individual de jubilación, los valores que por fondos de reserva hubiese legalmente depositado el empleador o entregado al trabajador.

Art. 217 (Ex: 220).- Caso de fallecimiento de un trabajador en goce de pensión

jubilación.- Si falleciere un trabajador que se halle en goce de pensión jubilar, sus herederos tendrán derecho a recibir durante un año, una pensión igual a la que percibía el causante, de acuerdo con las “Disposiciones Comunes” relativas a las indemnizaciones por “Disposiciones Comunes” relativas a las indemnizaciones por “Riesgos de Trabajo”.⁹

2.4 ANALISIS DE CUANTAS Y CUALES SON LAS PERSONAS PROXIMAS A JUBILARSE DENTRO DE LA EMPRESA

El personal que se encuentra laborando dentro de planta es un total de 883 personas, las cuales según rangos de edad se distribuyen de la siguiente manera:

⁹ XX CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.
[pág. 119, 121]

Tabla 6. División de obreros de Continental por edades.

EDADES	PERSONAS
60 años en adelante	12
De 50 años a 59 años	90
De 40 años a 49 años	106
Menos de 39 años	675

Fuente: Nómina Continental Tire Andina S.A.

Según el cuadro nos damos cuenta que en el área operativa si existe un número de personas considerable donde se puede aplicar el Outplacement.

Por otra parte en el área administrativa, contamos con un total de 228 personas, que de igual manera las distribuiremos de la siguiente manera:

Tabla 7. División de administrativos de Continental por edades.

EDADES	PERSONAS
60 años en adelante	5
De 50 años a 59 años	25
De 40 años a 49 años	38
Menos de 39 años	160

Fuente: Nómina Continental Tire Andina S.A.

En el área Administrativa según el esquema presentado no existen muchas personas pero son las necesarias cuando se está aplicando por primera vez un plan nuevo a nivel institucional.

Por lo expuesto podemos identificar; que existen 12 (doce) personas que se encuentran entre los 60 (sesenta) y 68 (sesenta y ocho) años de edad dentro del área operativa, y 5 (cinco) personas en el área administrativa, teniendo así un total de 17 (diecisiete)

personas con las cuales sería factible aplicar entrevistas de motivación y satisfacción laboral, con las otras personas, que se encuentran en los rangos de edad de entre los 50 y 59 años de edad, que son aproximadamente 115 (ciento quince) personas, podemos aplicar talleres para prepararlos y guiarlos con temas de Outplacement.

2.5 CONCLUSIONES

Con todo esto, a la conclusión que podemos llegar es que, conociendo que la jubilación es el acto administrativo por el que un trabajador activo, pasa a una situación de inactividad laboral, luego de alcanzar una determinada edad máxima legal para trabajar o edad a partir de la cual se le permite abandonar la vida laboral; por lo general suele variar entre los 60 y 65 años de edad; esta persona obtendrá una retribución por el resto de su vida. Para este reconocimiento, los afiliados al IESS tienen que cumplir ciertos requisitos. A esto también se le suma jubilación anticipada que se refiere a la posibilidad de retirarse antes de alcanzar los 65 años de edad por su situación laboral o por alguna circunstancia personal.

En relación a esto, dentro de Continental Tire Andina S.A. podemos encontrar personas con una diversidad de edades que se encuentran entre los 19 (diecinueve) y los 68 (sesenta y ocho) años de edad, y los cuales que por la ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Contrato Colectivo de Trabajo de Continental Tire Andina S.A., podríamos comenzar con la aplicación de planes Outplacement, y así verificar la eficacia de este tema y la mejoría que puede ofrecer a esta empresa.

CAPÍTULO III: OUTPLACEMENT.

3.1 INTRODUCCION

Dentro de una organización para poder aplicar un proceso de Outplacement hay que identificar primero algunas variables, como son los puestos de trabajo obsoletos que ya no encajan en el organigrama institucional y que hay que eliminar de la estructura, cambio de políticas, cambios en el negocio, reestructuraciones masivas o despidos individuales. La mayor parte de los empleados que pasan por un proceso de Outplacement son personas de larga data en la empresa, finalizando su carrera laboral o en la mitad de la misma. El concepto de Outplacement solo tiene 15 años de vida y aún está madurando.

En líneas generales, podríamos a dividir en 2 fases importantes el proceso de Outplacement.

- 1) Elaboración del duelo.
- 2) Facilitación del proceso de reinserción laboral.

El aporte de la psicología a estos procesos de transición laboral es significativamente importante, especialmente en las etapas iniciales del proceso. El énfasis de esta tarea también está dirigido a aquellas personas que están por jubilarse, ya sea en forma natural o anticipada, brindándoles entrenamiento, asistiendo en compañía de un familiar.

El Outplacement trata de reorientar positivamente a los ejecutivos y obreros que se desvinculan, redefiniéndoles su horizonte profesional y generándoles una visión optimista sobre su propio futuro mediante una serie de herramientas adaptables a cada caso individual, y ayudar en el diseño de estrategias para alcanzar nuevos objetivos

laborales, reducir conflictos emocionales, y que el colaborador desvinculado se sienta gratificado por el interés que se muestra por él.

Los beneficios más importantes del Outplacement para la organización son que se reconoce que el factor humano es realmente importante para el desarrollo organizacional, ofrece apoyo para una transición exitosa, ayudando al trabajador a aceptar los planes de "Retiro voluntario y conciliado", fortalecer y mantener la buena imagen de la organización ante sus clientes, proveedores, entidades financieras y opinión pública en general.

Y los beneficios más importantes para los trabajadores son, lograr superar en corto tiempo la crisis personal y familiar y el trauma que puede haber ocasionado el despido intempestivo; transformando la crisis en una oportunidad de desarrollo profesional y personal, reducir el tiempo de desempleo, logrando una más rápida reubicación en el mercado laboral, permite identificar sus fortalezas y los aspectos a mejorar, competencias, habilidades y estilo personal.

3.2 GENERALIDADES DEL OUTPLACEMENT ¹⁰

En la última década, surge en muchos países norteamericanos, europeos y latinoamericanos una herramienta gerencial con gran énfasis psicológico, llamado "Programas de Outplacement" para hacer frente al trauma del despido y hacer que sea percibido por el trabajador no como una situación fatal sin solución sino como un nuevo desafío que afrontar hacia la búsqueda de un nuevo empleo u ocupación.

¹⁰ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6406-outplacement-el-ultimo-beneficio.html> [consulta 23 de octubre del 2011].

Las organizaciones deberán considerar en nuestro país, en un futuro próximo esta técnica, como una respuesta real a sus inquietudes morales, haciendo un mea culpa y tratando de hacer "un adiós sin dolor" o "con menos dolor"; tratando que el impacto del despido no sea traumático, tanto para aquellos trabajadores que se desvinculen como para aquellos que continuarán en la organización; afectando lo menos posible la atmósfera psicológica empresarial actual que seguramente en éstas condiciones estará cargada de tensiones, incertidumbres y temores.

Los programas de Outplacement (OPC) reúnen una serie de estrategias de apoyo, orientación psicológica y técnicas para aquellas personas sujetas a una desvinculación laboral. Primeramente recibió el nombre de *decrement* o *dehired*; se atribuye a North el haber acuñado la expresión "Outplacement", la cual no tiene una traducción concreta en español. La definición más aceptada se le atribuye a R.Kabana (1987), quien define a esta técnica como: "Un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigida a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad similar en nivel o condiciones a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible".

Los comienzos de un proceso de Outplacement puede ser por varios motivos: puestos de trabajo anticuados que hay que eliminar de la estructura organizacional, cambio de políticas, cambios en el negocio, reestructuraciones masivas o despidos individuales. La mayor parte de los empleados despedidos que pasan por un proceso de Outplacement son empleados de larga data en la empresa, finalizando su carrera laboral o en la mitad de la misma. Los despedidos pueden ser operarios o mandos medios en forma individual o equipos completos.

El concepto de Outplacement solo tiene 15 años de vida y aún está madurando.

En todo proceso de Outplacement el Lic. En Psicología Diego Di Candia. Director de las Consultoras de Outplacement Humantech, dice en su columna en la web (LosRecursosHumanos.com): “Las empresas nos piden que sea un proceso rápido y sin ruido.” Según este consultor que tiene una vasta experiencia en la recolocación de despidos el proceso se desarrolla dependiendo las características del grupo o individuo que ha sido despedido. Una vez que la empresa ha realizado la entrevista de desvinculación, comienza el proceso de Outplacement.

En líneas generales, podríamos a dividir en 2 fases importantes el proceso de Outplacement.

1) Elaboración del duelo.

Las desvinculaciones pueden ser difíciles de entender para una persona, máxime si trabaja desde hace muchos años de la Compañía. Por eso el consultor de Outplacement debe focalizarse en primer lugar en el estado emocional de la persona. A veces se sienten víctimas de una corporación y presentan un estado emocional de apatía, bronca, negatividad o abatimiento que hay que elaborar antes de intentar conseguir otro empleo. “Trabajamos con las personas más afectadas, los estados de ánimo disfuncionales que les impedirán reinsertarse en un nuevo empleo”. Por otro lado hay personas que se muestran demasiado ansiosas por conseguir otro empleo, demasiado verborágicos también un estado de ánimo disfuncional que les impedirá cumplir con el objetivo. Esto se trabaja a través de entrevistas personales, coaching, dinámicas de grupos o charlas. A menudo con 2 o 3 entrevistas se nota una mejoría importante dice Di Candia, y ya se puede avanzar.

2) Facilitación del proceso de reinserción laboral.

“Algunas personas tienen que redefinir sus objetivos, buscar su propósito, misión o visión para poder trazar un camino a seguir”

Una vez que la persona está centrada, lista para emprender un nuevo proceso de búsqueda laboral, se realiza un trabajo de facilitar este camino. La consultora brinda una serie de herramientas que pueden ir desde entrevistas, coaching, dinámicas de grupo, un análisis FODA personalizado, donde se trabaja sobre cuales creen que son sus fortalezas y debilidades, material de lectura y análisis.

Dentro de estas herramientas se trabaja como expresarse correctamente en una entrevista laboral, como mostrar al futuro entrevistador las fortalezas, rediseño de CV, etc.

También se les da información sobre los medios de reclutamiento más eficaces, como postularse y si la consultora tiene búsquedas en las que puedan participar se los incluye. Se van fijando objetivos puntuales y la consultora les brinda un soporte casi permanente hasta que encuentran su próximo empleo, no importa el tiempo que transcurra entre el despido y el nuevo empleo. A menudo hasta volver al mercado de trabajo, se necesitan de 2 a 4 encuentros con el consultor.

El aporte de la psicología a estos procesos de transición laboral es significativamente importante, especialmente en las etapas iniciales del proceso, tanto en el apoyo psicológico como en las evaluaciones psicométricas de las capacidades, orientación ocupacional, consejo psicológico y búsqueda del mercado de empleo. El énfasis de esta tarea también está dirigido a aquellas personas que están por jubilarse, ya sea en forma natural o anticipada, brindándoles entrenamiento, asistiendo en compañía de un familiar, permitiéndoles establecer una estrategia para planificar su plan de vida extra laboral y

desde luego a prepararse a vivir con un nivel de calidad de vida deseable y en la cual indudablemente juegan un rol importante el núcleo familiar.

Conociendo esto, al Outplacement se lo define como el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar. Es que muchas veces se ha observado que los desvinculados comprenden perfectamente las razones por las que se prescinde de ellos, pero quedan resentidos al notar un manejo desprolijo o poco amable de la situación. Y ya son muchas las consultoras en RRHH., que están ofreciendo ocuparse profesionalmente de gestionar esas “transiciones” en los casos de cambios estructurales de las corporaciones.

El proceso se basa en la recolección de personas y consiste en un conjunto de medidas que la empresa ofrece a los empleados, ante la desvinculación de la organización, en la que se pone a disposición de las personas todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo. Es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas a punto de abandonar la empresa o ser transferida a otro puesto, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel o condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

Pero ¿Qué es en realidad el Outplacement?; Es la reubicación de empleados después de un despido, es una de las prácticas más exitosas del área RRHH de muchas empresas.

Es una práctica que va en aumento, y una nueva especialidad para muchos consultores y empresas especializadas en RRHH: se trata del “Outplacement”, o el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por funciones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y

reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar. Es que muchas veces se ha observado que los desvinculados comprenden perfectamente las razones por las que se prescinde de ellos, pero quedan resentidos al notar un manejo desprolijo o poco amable de la situación. Y ya son muchas las consultoras en RRHH que están ofreciendo ocuparse profesionalmente de gestionar esas “transiciones” en los casos de cambios estructurales de las corporaciones.

Se trata de reorientar positivamente a los ejecutivos que se desvinculan, redefiniéndoles su horizonte profesional y generándoles una visión optimista sobre su propio futuro mediante una serie de herramientas adaptables a cada caso individual, y ayudar en el diseño de estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales. Implica toda una “reeducación” del ejecutivo, actualizándolo sobre las realidades del mercado y como su perfil puede ser recibido en las redes de contactos que le ayudan a construir con un entrenamiento específico.

Uno de los objetivos desde el punto de vista de la empresa que contrata servicios de Outplacement es reducir conflictos emocionales, y que el colaborador desvinculado se sienta gratificado por el interés que se muestra por él, percibiendo la nueva situación no como algo ríspido sino como un nuevo desafío profesional, mediante una reformulación de su marketing personal.

Lo que se busca es enfrentar una situación que puede ser traumática y transformarla en una fuente de oportunidades, considerando que el despido muchas veces puede transformarse en un impulso para que algunos empleados mejoren en su desempeño profesional, obligándolos a tomar la dirección de su propio destino laboral y alejándolos del conformismo que siempre genera la rutina. Incluso, la creciente popularidad de estos

servicios se va extendiendo a todos los estamentos empresariales, dejando de ser solo un privilegio de los altos ejecutivos. De este modo, se han visto muy reducidos en cuanto a tiempo empleado los procesos de búsqueda de empleo, promediado entre cinco y seis meses contra un año o más que se empleaba antes, lo cual resulta beneficioso para la empresa que se desprende de trabajadores, ya que es menor la tensión entre el personal y el tiempo que los desvinculados le dedican a conseguir nuevo empleo desde que toman conocimiento de la situación. Y ciertamente eso es muy bueno para el futuro del empleado, ya que en general los empresarios no suelen ver bien a quienes han pasado largos periodos de inactividad.

3.2.1 Importancia del Outplacement

Al ser el trabajo una vinculación personal, social y económica de carácter vital, su pérdida acarrea una serie de trastornos emocionales, entre otros. Algunas empresas utilizan la técnica del Outplacement para aminorar estos trastornos y constituyen una moderna herramienta inserta en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Debido a que cada experiencia es individual y cada situación es diferente, el programa de trabajo tiene una fuerte orientación personalizada, a través de un paquete de herramientas (tanto técnicas como psicológicas) que le ayudan a superar y a enfrentar la separación laboral, con una visión optimista de su propio futuro.

Un análisis de las capacidades del candidato, sus intereses y las posibilidades del mercado. De esta manera, se determina un plan de marketing personal y una campaña de búsqueda activa.

Un asesoramiento para optimizar las posibilidades a la hora de presentar una candidatura para un determinado puesto de trabajo (entrevistas, negociaciones, investigación del estado de una empresa).

Un apoyo logístico completo, con disposición permanente de servicios de fax, teléfono, secretaria, ordenador personal, anuarios empresariales, bibliografía especializada, etc.

3.2.2 Efectos del desempleo¹¹

La pérdida del empleo es considerada por los psicólogos como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales, calculándose que afecta cada año a 10 millones de personas en el mundo.

Los efectos psicofísicos que afrontan las personas que se encuentran en esta situación, se presentan en forma de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, síntomas psicósomáticos, irritabilidad, hipertensión, tensión, depresión, abandono y que puede ocasionar patologías más severas, tales como el alcoholismo u otra adicción a sustancias psicoactivas. En general, afecta el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida.

Estos y otros más son signos comunes para las personas que han sido cesados de una empresa. En el plano familiar, si se trata del despido del jefe de familia, las relaciones familiares se tornan paulatinamente tensas, frías o distantes, aumentan los roces y discusiones, la falta de tolerancia, las fricciones sociales y el cambio de roles que eventualmente obliga a la esposa si es que trabaja a afrontar ella el sustento del hogar o que buscar un empleo si es que la edad y la calificación exigida lo permite; el varón, por tanto, estará obligado a ocuparse de las cuestiones domésticas. Las perturbaciones alcanzan incluso a los niños en edad escolar; sus padres se verán obligados a cambiarlos de colegio o universidad; del particular en el cual estaban a un estatal, porque simplemente la situación económica no es la misma.

¹¹ <http://www.conexionreynosa.info/noticia/?id=NCNX20430> [Consulta 26 de Octubre del 2011].

Se han descrito casos en los desempleados, incluso reacciones extremas frente al despido, tales como la agresión (quemar al centro de trabajo) u otras de carácter intrapunitivo (suicidio). El caso es más grave cuando el jefe del hogar pasa de los 40 años de edad, no será muy fácil conseguir un empleo pronto y peor aún si no cuenta con la competencias profesionales y técnicas exigidas tendrá que conformarse con incursionar en actividades u oficios menores a los que nunca estuvo acostumbrado, o que un primer momento pueda representar un trabajo digno ante su medio social.¹²

3.2.3 Financiamiento del proceso de Outplacement

En cuanto a la financiación del proceso de Outplacement, la empresa que prescinde de empleados es la que se hace cargo de la cuenta, que generalmente se calcula en base a la remuneración bruta anual de los empleados desvinculados, oscilando siempre entre un 16 y un 20% de la misma. Varios consultores destacan que esto ayuda a que la empresa tenga una imagen mucho mejor en su comunidad de negocios, y se ocupan de la redacción de cartas de agradecimiento y presentación destinadas a impresionar muy favorablemente a los posibles nuevos empleadores de cada trabajador, de acuerdo a parámetros utilizados en cada región.

3.2.4 Objetivos del Outplacement

Entre los principales objetivos que encontramos en el Outplacement tenemos:

- Disminuir el periodo de cesantía del personal desvinculado
- Proporcionar respaldo técnico y profesional al desvinculado.

¹² ROBBINS, Comportamiento Organizacional.

- Orientar y asesorar sobre la trayectoria laboral y definición de objetivos personales, así como diseñar una estrategia para alcanzarlos, acorde a su situación y a la del mercado actual. Convertirse en un proceso administrativo integrado en la vida organizacional
- Apoyo a los directivos que deban desvincular a otros
- Asesorar y brindar apoyo psicológico individual destinado a superar la situación de crisis que implica la desvinculación.
- Facilitar la reconversión laboral, la reinserción o el autoempleo.
- Proporcionar apoyo destinado a identificar y estimular las principales habilidades con las que cuenta la persona.
- Entrenamiento específico para establecer redes de contacto, construcción de currículum vitae ejecutivo, manejo de entrevistas de selección, canales de accesos al mercado, etc.

3.2.5 Beneficios del Outplacement

Encontramos que el Outplacement resulta muy beneficioso tanto para la organización como para los trabajadores que se encuentran dentro de este proceso entre estos beneficios los más importantes son:

3.2.5.1 Para la organización

Los beneficios del OPC para la organización que desarrolla este programa con la respectiva asesoría psicológica externa son muchos, resumiremos los más importantes:

- Reconocer que el factor humano es realmente importante como principal activo estratégico del desarrollo organizacional.
- El proceso de OPC que se desarrolla en la organización constituye, en sí mismo, un compromiso moral que engrandece y realza los valores de la misma.

- Mantener la credibilidad y confianza del personal hacia los ejecutivos ejecutores del programa, al haber actuado con un adecuado criterio moral y con respeto a la clase trabajadora.
- Asegurar y mantener en la empresa la continuidad del compromiso, motivación, dedicación y lealtad de los trabajadores que continúan laborando.
- Flexibilizar y sensibilizar al personal para aceptar y afrontar los nuevos cambios que el entorno exige, en cuyo proceso su participación es ineludible como principal "asociado estratégico" y colaborador principal.
- Ofrecer apoyo para una transición exitosa, ayudando al trabajador a aceptar los planes de "Retiro voluntario y conciliado", permitiendo además una desvinculación sin trauma para la organización y para el personal; minimizando los conflictos laborales y dignificando al colaborador.
- Fortalecer y mantener la buena imagen de la organización ante sus clientes, proveedores, entidades financieras y opinión pública en general.
- Sentimientos de culpa minimizados
- Ayuda a mantener un clima laboral positivo ya que se genera tranquilidad tanto en los empleados que se van así como en los que se quedan y como consecuencia, se mantiene la alta productividad

3.2.5.2 Para los trabajadores

Los beneficios del OPC para los trabajadores desvinculados son los siguientes:

- Con la participación del trabajador en un programa de OPC, logra superar en corto tiempo la crisis personal y familiar y el trauma que puede haber ocasionado el despido intempestivo; trasformando la crisis en una oportunidad de desarrollo profesional y personal.

- Brindar a los participantes la oportunidad de analizar todas las opciones para la planificación de su vida profesional, familiar y social, con la posibilidad de desarrollar y emprender un plan de nuevas actividades.
- Reducir el tiempo de desempleo, logrando una más rápida reubicación en el mercado laboral, teniendo entrenamiento en las técnicas más efectivas para la búsqueda de un nuevo trabajo, desenvolverse apropiadamente en las entrevistas de empleo, elaborar un currículum vitae ganador y sobre todo fortalecer su autoestima y personalidad.
- Dar a conocer que habilidades posee, para poder emprender un negocio propio.
- Permite identificar sus fortalezas y los aspectos a mejorar, competencias, habilidades y estilo personal, para enfrentar con éxito los nuevos desafíos.
- Otorga la posibilidad de proveerse de informaciones beneficiosas sobre el mercado laboral, específicamente por especialidad, segmentos de industria, niveles de remuneración, etc.

3.3 METODOLOGIA DEL OUTPLACEMENT

La metodología consiste en asegurar la selección y contratación externa de una persona en condiciones óptimas de enfoque y rapidez, en la que el implicado pueda beneficiarse de:

- a) Encontrar dentro de si mismo los recursos profundos de confianza, dinamismo e iniciativa.
- b) Identificar sus puntos de anclaje y motivación.
- c) Reconocer las cualidades y concretar su potencial en un mercado bien identificado.

3.3.1 Componentes básicos de una política de Outplacement

- Desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa su postergación

- Establecer un consenso entre los actores organizacionales, evitando un deterioro en el clima laboral y la productividad

- * Constituir parte de las políticas sobre Recursos Humanos de una empresa

- Debe ser transparente y difundida a través de la organización

- Involucramiento total de la Dirección Superior

- Debe evitar descapitalización de los recursos humanos, considerando el interés de la empresa.

- * Apoyar con medios y herramientas nuevas la reinserción de los trabajadores que deben abandonar la organización

- De manera preferente, debe dirigir los apoyos a los grupos profesionales con mayores dificultades en el mercado del empleo.

3.3.2 Etapas del Outplacement

Hoy, el Outplacement es una herramienta de creciente popularidad, porque los procesos de fusiones y adquisiciones, de permanente aumento en cuanto a velocidad y frecuencia, son el perfecto escenario para su difusión. Normalmente, se identifican varias etapas en estos procesos.

La primera es una evaluación de las capacidades, conocimientos, experiencias y aptitudes de quien será desvinculado, y como puede potenciar al máximo sus calidades profesionales.

Luego, en función de los resultados de la primera etapa, se colabora con el ejecutivo saliente en buscar ofertas de empleo para funciones similares a las que estaba realizando; luego, se estudian sus posibilidades ante un cambio de tareas, para después considerar una total ruptura de sus hábitos laborales, mixturando las situaciones.

Por último se lo orienta para el caso que deba emprender un proyecto en forma autónoma. Además se lo asiste facilitándole herramientas físicas como puede ser acceso a computadoras y cuentas de e-mail, documentación y bases de datos, etc.

También se incluyen ejercicios para mejorar la comunicación y un seguimiento del empleado de hasta un año a partir de que consigue reinsertarse en otra organización, para verificar su grado de integración al nuevo entorno.

Y ciertamente eso es muy bueno para el futuro del empleado, ya que en general los empresarios no suelen ver bien a quienes han pasado largos periodos de inactividad. Esto en términos básicos pero para comprender un poco más este proceso lo vamos a dividir en 5 etapas:

1.- El balance: proceso de descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y como puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones.

2.- El proyecto profesional, en función del análisis de la evaluación del balance, se elabora el proyecto y se valoran los resultados, esto nos ayuda a dar coherencia al perfil profesional del candidato y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales. El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes:

- Continuidad, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior.

- Cambio, en que se modifica el puesto o el sector.

- Ruptura, en la que entran todas las variables posibles.

- Emprendedor, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.

3.- El plan de acción, en el se desarrolla un plan de carrera, en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionando y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de

trabajo y como responder a las preguntas incómodas a las que será sometido, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

4.- La campaña de búsqueda, una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa y red de contactos), en la que el consultor le guía y le va proporcionando ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional, en un plazo de tiempo breve.

5.- El proceso de integración, es cuando se inicia la nueva actividad profesional y en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año más o menos, o cuando el candidato está plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo.

3.4 APLICABILIDAD DEL OUTPLACEMENT EN EL ECUADOR

En el Ecuador el Outplacement es un proceso relativamente nuevo e innovador, muy pocas empresas ecuatorianas han optado por adquirir dentro de su departamento de Recursos Humanos este proceso, porque muchas veces surgen una serie de preguntas y hasta el momento no han podido encontrar buenas respuestas para cada una de estas, por lo tanto lo que el Outplacement dentro del Ecuador busca resolver estas incógnitas de la mejor manera posible dando solución a todas las dudas que se presente; entre algunas de las preguntas más comunes podemos encontrar:

1.- ¿Qué ocurre cuando el candidato de un programa limitado en el tiempo, no ha encontrado empleo y finaliza el plazo del programa?

El prestigio reside exclusivamente en la capacidad de las empresas para recolocar a personas que han perdido su empleo. En el caso citado, el contacto no se perdería y el candidato se seguiría beneficiando de toda oportunidad que se presente.

2._ ¿Se puede garantizar la recolocación de los candidatos?

En un mercado libre, pretender dar tal garantía es una falacia. Los programas de Outplacement se comprometen a poner todos los medios más eficaces para asistir a los candidatos.

3._ ¿Se puede rechazar a un candidato al Outplacement?

Sólo en el caso en que dicho candidato padeciese de una dolencia que requiriese tratamiento clínico incompatible con una actividad profesional. La empresa, eso sí, puede requerir del patrocinador toda clase de detalles sobre el comportamiento y las circunstancias del candidato.

4._ ¿Es posible solicitar por parte del patrocinador que evite la recolocación del candidato en ciertas empresas o sectores de actividad?

No, sólo si existe un compromiso legal del candidato con su empresa para no entrar en competencia con ésta, al menos durante un tiempo, será obligación del candidato atender a dicho compromiso. Es, no obstante, conveniente que la empresa con la que se va a realizar el programa de ayuda a la recolocación, esté al corriente de dicho pacto. ¹³

3.5 CONCLUSIONES

En resumen, para realizar Outplacement debemos identificar algunas variables, como son los puestos de trabajo caducos que es mejor eliminarlos, cambio de políticas,

¹³ <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/05/06/el-alcance-y-repercusion-del-outplacement> [consulta 29 de octubre del 2011].

cambios en el negocio, reestructuraciones masivas o despidos individuales. La mayor parte de los empleados que pasan por un proceso de Outplacement son personas de larga data en la empresa, finalizando su carrera laboral o en la mitad de la misma. El concepto de Outplacement se puede dividir en 2 fases importantes que son la elaboración del duelo, y la facilitación del proceso de reinserción laboral. Y su principal objetivo es reorientar positivamente a los ejecutivos y obreros que se desvinculan, redefiniéndoles su horizonte profesional y generándoles una visión optimista sobre su propio futuro mediante una serie de herramientas adaptables a cada caso individual, y ayudar en el diseño de estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales, reducir conflictos emocionales, y que el colaborador desvinculado se sienta gratificado por el interés que se muestra por él.

Los beneficios del Outplacement para la organización son reconocer que el factor humano es importante como principal activo del desarrollo organizacional, construir un compromiso moral que engrandece y realza los valores de la misma, flexibilizar y sensibilizar al personal para aceptar y afrontar los nuevos cambios que el entorno exige, ofrecer apoyo para una transición exitosa, ayudando al trabajador a aceptar los planes de "Retiro voluntario y conciliado", entre otros. Por otro lado algunos beneficios del OPC para los empleados son que con la participación del trabajador en un programa de OPC, logra superar en corto tiempo la crisis personal y familiar y el trauma que puede haber ocasionado la desvinculación con el trabajo, transformando la crisis en una oportunidad de desarrollo profesional y personal, lograr una más rápida reubicación en el mercado laboral, teniendo entrenamiento en las técnicas más efectivas para la búsqueda de un nuevo trabajo, desenvolverse apropiadamente en las entrevistas de empleo, elaborar un

currículo vitae ganador y sobre todo fortalecer su autoestima y personalidad, dar a conocer que habilidades posee, para poder emprender un negocio propio, etc.

En estos tiempos de constante incertidumbre, Outplacement provee una ayuda práctica que contribuye a mantener el clima de confianza en las empresas para seguir trabajando hacia el logro de mayores y mejores objetivos tanto personales como organizacionales.

CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACION DEL PROYECTO.

4.1 INTRODUCCION

Este es el capítulo práctico del proyecto, y por lo tanto es indispensable conocer el total de trabajadores tanto del área productiva como en la administrativa de Continental Tire Andina S.A., y así identificar a los candidatos para la aplicación de Outplacement.

Conociendo quienes serán las personas a las que se les va a aplicar el tema desarrollado, lo primero será la evaluación de las capacidades tanto motrices como psicológicas que tiene la persona evaluada, así como las experiencias y las aptitudes de quien saldrá de Continental Tire Andina. En este proyecto las principales herramientas que se utilizarán serán: para la evaluación de las habilidades motrices la herramienta que utilizaremos será test de rapidez motora o habilidad manual y motriz de Mariano Yela. Es un "Test Manipulativo" que consta de una hoja de anotaciones, una caja de cartón con dos tablas perforadas y 24 piezas metálicas y con dos palomillas.

Para la evaluación de las capacidades psicológicas la técnica que utilizaremos será; una prueba para medir la personalidad; esta es el NEO-FFI, es una versión reducida del NEO PI-R, que permite obtener una medida rápida y general de los cinco factores de la personalidad. Los cinco factores han recibido distintos nombres y conceptualizaciones según el estudio realizado; para el castellano las definiciones propuestas por Vinet y Saiz son Neuroticismo (N), Extraversión (E), Apertura (A), Amabilidad (A) y Responsabilidad (C).

Una vez que se conocen los rasgos de la personalidad que se pueden evaluar con esta prueba, se procederá a analizar su funcionamiento. La prueba se compone de 60 frases, a las que hay que contestar señalando el grado de acuerdo o desacuerdo con ella, dentro de

cinco posibles medidas. No hay un tiempo límite para realizar la prueba, aunque la duración media es de 10 a 15 minutos.

Posterior a esto se procederá a elaborar matrices para negociar con los colaboradores próximos a jubilarse, pero teniendo muy presente el grado de motivación y satisfacción laboral que tiene cada uno hacia el trabajo y a sí mismo. Para conocer sobre la motivación tendremos presente la teoría motivacional de Abraham Maslow, con su pirámide de necesidades jerárquicas. Elaborando según estos conceptos un banco de preguntas que ayudarán al evaluador a obtener respuestas más acertadas y elaborar un informe más específico sobre temas de Outplacement.

Para finalizar el capítulo, se enunciarán algunas alternativas que podrían tener los futuros ex – trabajadores de la empresa, cuando salgan de la misma, y saber así cual es la mejor opción que tendría para realizar cuando se encuentre desvinculado de la empresa, siendo estas, creación de microempresas, inversión de dinero, etc.

4.2 CLASIFICACION DE TRABAJADORES POR EDADES

A Continental Tire Andina S.A., se la distribuye en dos áreas; la primera que es el área operativa, en la cual se encuentran todos los obreros, distribuidos en las distintas secciones de fabricación de las llantas, y que son hasta el momento un total de 883 personas de diferentes edades, las cuales las podemos identificar en el siguiente cuadro tomando como referente a partir de los 40 años de edad ya que el Outplacement se maneja con estos rangos de edades:

Tabla 8. Clasificación de los obreros por edades, a partir de los 40 años de edad.

EDAD	PERSONAS		EDAD	PERSONAS
40	20		53	10
41	19		54	12
42	11		55	7
43	8		56	8
44	5		57	9
45	7		58	3
46	12		59	6
47	7		60	5
48	8		61	2
49	9		62	2
50	10		63	2
51	12		68	1
52	13			

Fuente: Nómina Continental Tire Andina S.A.

Por lo representado se puede notar claramente la división por edades de los trabajadores de planta de Continental Tire Andina S.A. y así se identifica más fácilmente cuantas y cuáles son las personas con las se va a trabajar.

La segunda área de clasificación de Continental Tire Andina S.A., es el área administrativa, también muy importante dentro de la empresa, donde están todos los empleados de la empresa, desempeñándose en las distintas áreas como son Recursos Humanos, Finanzas, Compras, Logística, Seguridad Industrial, Industrialización del Producto, Calidad, entre otras, en esta área, al igual que la primera, existen muchos trabajadores, aproximadamente 228 personas, las cuales varían según su rango de edad,

de igual manera tomaremos en cuenta a partir de los 40 años por términos de Outplacement, y se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 9. Clasificación del personal administrativo por edades, a partir de los 40 años de edad.

EDAD	PERSONAS		EDAD	PERSONAS
40	9		52	4
41	2		53	2
42	2		54	1
43	4		55	4
44	1		57	3
45	5		59	3
46	3		63	1
47	6		64	1
48	3		67	1
49	3		70	1
50	5		71	1
51	3			

Fuente: Nómina Continental Tire Andina S.A.

Una vez identificadas las personas a las que vamos a aplicar las pruebas, es mucho más fácil saber el número de personas, y en el cuadro presentado conocemos que el número de personas en el área administrativa es un total de 5.

4.3 MODELO PARA LA EVALUACION DE LAS CAPACIDADES, TANTO MOTRICES COMO PSICOLOGICAS, ASI COMO LAS EXPERIENCIAS Y APTITUDES DE QUIEN SALDRA DE LA COMPAÑIA

Para elaborar un modelo apropiado para conocer sobre las capacidades tanto físicas como psicológicas de cada trabajador, es necesario conocer muy bien la herramienta que

vamos a utilizar para cada evaluación, por tal motivo utilizaremos herramientas que ya se han venido utilizando dentro del departamento de Recursos Humanos de Continental y las cuales se adaptan perfectamente a las necesidades que estamos buscando, tanto motrices como psicológicas.

4.3.1 Evaluación de las capacidades motrices

Para la evaluación de las capacidades motrices, la principal herramienta que utilizaremos será el test de rapidez motora o habilidad manual y motriz de Mariano Yela.

El test es uno de los métodos característicos de la psicología contemporánea. Gran parte de su valor científico lo debe al análisis factorial.

Los tests surgieron antes que el análisis factorial y en muchos aspectos se han desarrollado con independencia de él. Pero al análisis factorial se debe, en nuestro siglo, un nuevo y fecundo impulso, un fundamento científico más firme y unas posibilidades, antes insospechadas, para su empleo en la investigación sistemática del psiquismo y de la conducta

Todo test consta de dos partes: el test y su manual. El test es el procedimiento de diagnóstico, estimación o medida. El manual es la justificación científica de ese procedimiento. Si falta alguna de estas dos partes no hay test, aunque pueda parecerlo.

El manual de un test cumple dos funciones: explicar y demostrar. Explica lo que el test es, cómo se aplica e interpreta, para qué sirve. Demuestra que, en efecto, sirve para eso y que se debe aplicar e interpretar de esa manera. La parte demostrativa de un manual debe ofrecer la comprobación objetiva de, al menos, estas tres características del test: fiabilidad, validez y tipicidad.

Debe demostrar la estabilidad de las puntuaciones o resultados que el test suministra -fiabilidad-; debe mostrar lo que esos resultados significan -validez-; debe mostrar,

finalmente, qué grupos de sujetos se han utilizado en estos estudios, en qué poblaciones pueden aplicarse el test y cuáles son las normas para interpretar en adelante los resultados -tipicidad-.

El requisito más importante de un test es, desde luego, su validez. Si no es válido; es decir, si no aprecia lo que dice apreciar, si no sirve para lo que dice servir, huelga todo lo demás.

MARIANO YELA.

La psicología española ha conocido un enorme desarrollo durante este siglo y una figura destacadísima en este largo proceso ha sido Mariano Yela, uno de los grandes protagonistas de la reorganización de la psicología española tras la Guerra Civil.

La adolescencia de Yela estuvo marcada por la experiencia de la Guerra Civil cuando tenía quince años en 1936.

Todos los expedientes académicos de Mariano Yela destacaron por sus abundantes sobresalientes.

Mariano quiso seguir el camino del conductismo (perspectivo, constructivo, interpretativo y libre). Veinte años más tarde Yela volvió a España con otra mentalidad completamente diferente.

EL TEST DE RAPIDEZ MOTORA / MARIANO YELA, creado por Mariano Yela Granizo, es un test publicado en Madrid en el año de 1976 y aún muy utilizado en la actualidad, el material necesario para la aplicación de este test consta de Manual, hoja de anotación para "Tests Manipulativos" y una caja de cartón con dos tablas perforadas y 24 piezas metálicas y con dos palomillas.

La prueba es cronometrada y consiste en trasladar todas las piezas metálicas de una tabla bien sujeta a una mesa, hacia la otra ubicada de igual manera al otro extremo de la

misma mesa, en el menor tiempo posible, se repite la prueba dos veces con cada mano, empezando por la mano izquierda, teniendo así todas las piezas de la tabla derecha, serán trasladadas hacia la tabla izquierda y viceversa. Por último los valores colocados en la hoja de anotaciones del test, son valorados y cualificados, teniendo así con valores palpables el índice de rapidez motora que tiene la persona evaluada. Al igual que todos los test, este Test de habilidad manual y motriz también tiene un informe técnico donde constan los resultados.¹⁴

4.3.2 Evaluación de las capacidades psicológicas

En cuanto a las capacidades psicológicas la técnica de evaluación que utilizaremos será; una prueba para medir la personalidad.

La prueba psicológica que utilizaremos será para medir la personalidad de los trabajadores en este tema de Outplacement será el NEO-FFI. Pero primero identificaremos que significa un Test de Personalidad.

Las pruebas de personalidad, tratan de indagar sobre el mundo sentimental y afectivo, las reacciones, comportamientos, actitudes, traumas representativos del carácter; en general, interesa la forma de actuar de la persona ante el mundo.

El NEO-FFI es un test de personalidad que se utiliza en diferentes situaciones de evaluación (escolar, clínica, orientación, industrial, organizacional y de investigación) reconocido a nivel internacional.

4.3.2.1 Evaluación de las características de la personalidad

Desde la aparición del ordenador, el ser humano se pregunta si sería posible que una máquina le arrebatase el privilegio de pensar y razonar. En la actualidad, hay ciertas

¹⁴ YELA, M. *The application of the concept of simple structure to Alexander's data*, Psychometrika, 1949, vol. 14, n° 2, págs. 121-135. [consulta 18 de noviembre del 2011].

ramas de la Inteligencia Artificial que se ocupan de ese aspecto. Un sistema experto (SE) imita el comportamiento humano en la resolución de un problema. Estos sistemas, también conocidos como Sistemas Basados en Conocimiento (SBC), permiten la creación de máquinas que razonan como el hombre, restringiéndose a un campo de conocimientos limitado. El SE puede almacenar conocimientos y solucionar un problema mediante la deducción de conclusiones. Este tipo de modelos de conocimiento ofrece un amplio abanico de posibilidades en resolución de problemas y aprendizaje, pudiendo desarrollarse sistemas con un gran impacto en los negocios o la industria, ya que pueden razonar siguiendo los pasos que seguiría un experto, como por ejemplo un analista, un médico o un empresario. En este caso, el sistema experto es capaz de analizar la personalidad de un individuo, a partir de una base de conocimientos. La personalidad podría definirse como el conjunto de características psicológicas que determinan la conducta de una persona. Así, hay ciertas características comunes que son compartidas por distintos individuos, en mayor o menor grado, que pueden ser observadas, medidas a través de ciertos indicadores. En las últimas décadas el estudio de la personalidad se ha convertido en una importante línea de investigación, con distintas aplicaciones en el mundo de los negocios, los recursos humanos, la publicidad y muchos otros. Se han desarrollado a lo largo del último siglo distintas teorías, desde la conocida teoría de la Personalidad de Freud, a las teorías humanistas de Maslow, pasando por las teorías de Jung o Allport. La teoría de este último enfatiza la edad adolescente y adulta, etapas en las que se observan los rasgos de la personalidad o características habituales del comportamiento humano que hacen a unas personas distintas a otras. Estos rasgos psicológicos de la personalidad no se pueden percibir con los sentidos, con un color o un olor, pero pueden ser observados, de forma que si a una persona le gusta mucho estar

rodeado de amigos, charlar con ellos y organizar fiestas, se podría inferir que uno de los rasgos de su personalidad es la sociabilidad. Así, surgió el NEO-FFI, uno de los instrumentos más prestigiosos para la evaluación de la personalidad, sobre todo en el entorno de los negocios y basado en la evaluación mediante preguntas con respuesta acotada de los Cinco Grandes Factores de la Personalidad: Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Responsabilidad.¹⁵

4.3.2.1.1 Test de personalidad NEO-FFI

NEO Five Factor Inventory es una versión reducida del NEO PI-R, que permite obtener una medida rápida y general de los cinco factores de la personalidad. Las respuestas se dividen de la misma forma que el test anterior, pero al ser una versión abreviada, los resultados no ofrecen datos sobre las facetas propias de cada factor. Este es el test que implementa el sistema experto que ha sido diseñado, ya que es más sencillo por constar con un número más reducido de preguntas, y por lo tanto, de reglas.

Historia

Palabras como nervioso, enérgico, original o cariñoso han evolucionado a lo largo de los siglos para permitir a los sujetos describirse a sí mismos y a los demás. Teóricos de los rasgos como Cattell (1946) y Norman (1963) propusieron que esta lista de términos pudiera ser considerada como una enumeración exhaustiva de los rasgos de personalidad. Pensaron que analizando factorialmente todos estos adjetivos sería posible descubrir la estructura de los rasgos de la personalidad. En los 70, Costa y McCrae investigaban como cambiaba la personalidad con la edad. Comenzaron estudiando

¹⁵ ROBBINS, Comportamiento Organizacional.

superficialmente el Neuroticismo y la Extraversión, pero el análisis de los factores les llevó al estudio de un tercero, la Apertura. A partir de sus investigaciones, Costa y McCrae reconocieron dos factores más: Amabilidad y Responsabilidad y publicaron su primer manual incluyendo los cinco factores. A través de una serie de estudios, los cinco factores resultaron ser de probada utilidad para los psicólogos de la personalidad que habían estudiado rasgos semejantes. Desde 1985, la investigación con el NEO-FFI demostró que los mismos cinco factores podrían dar razón de las más importantes dimensiones de la personalidad, presentes en cuestionarios diseñados para medir funciones establecidas por Jung, Murray o los trastornos del DSM-III-R.

El Modelo de los cinco factores (MCF)

El modelo de los cinco factores surge como un paradigma comprensivo que ofrece un marco de referencia para la interpretación de otros sistemas de personalidad.

Históricamente, cualquier modelo ideado ha sido con el fin de intentar entender la variabilidad de la conducta humana desde diferentes perspectivas teóricas. Sin embargo, el MCF tiene un origen más empírico; ya que el enfoque en que se fundamenta el modelo, el enfoque categorial del léxico, surge a partir de investigaciones empíricas vinculadas a la teoría factorial de los rasgos.

El enfoque categorial del léxico plantea que las diferencias individuales más significativas en la interacción cotidiana de las personas son codificadas en el lenguaje, cuyos términos permiten describir las características o rasgos en función de las cuales se producen las diferencias entre las personas. La búsqueda de estos términos comienza con un estudio de Allport y Odbert (1936), quienes registraron aprox. 18.000 términos que reflejaban las características de la personalidad. Luego ésta fue reducida por Cattell

(1943-47) gracias a nuevos estudios a 16 factores primarios de la personalidad que le permitirían crear el test llamado 16 Personality Factors Questionnaire (1970).

Sin embargo, en un estudio paralelo de los datos de Cattell hecho por Tupes y Christal (1961) se encontraron cinco factores básicos recurrentes en distintos grupos de datos.

Replicando el estudio de Tupes y Christal, Norman (1961) obtuvo cinco factores muy similares a los obtenidos anteriormente los que fueron denominados como: Estabilidad emocional, Extraversión, Cultura, Agradabilidad y Ser Conciencioso. Posteriormente en 1989 John hizo un nuevo análisis y encontró los mismos cinco rasgos. Con toda esta historia, el MCF empieza a ser estudiado masivamente con distintas muestras y métodos, hasta llegar a consolidarse como un paradigma de cinco dimensiones básicas de la personalidad que parecen ser reales, estables, universales y ancladas biológicamente.

Descripción de los cinco factores

Para poder interpretar el perfil del NEO-FFI, primero se debería examinar los cinco factores de la Personalidad,

El MCF es básicamente una taxonomía de rasgos. Los rasgos se definen como tendencias relativamente estables, abstractas, que representan estilos característicos de actuar o reaccionar ante cierta situación a través de hábitos, actitudes, patrones de interacción interpersonal, motivos e intereses.

Los cinco factores han recibido distintos nombres y conceptualizaciones según el estudio realizado; para el castellano las definiciones propuestas por Vinet y Saiz son:

- **Neuroticismo (N, neuroticism).**

Es la dimensión que contrasta el ajuste o estabilidad emocional con el desajuste o inestabilidad. N siempre tiende a experimentar afectos negativos como ansiedad, miedo, vergüenza, rabia, etc.; aunque N no trata sólo de emociones negativas que interfieren

con la adaptación, de este modo las personas con alto N suelen tener ideas irracionales y dificultades para enfrentar situaciones de estrés, y las personas con bajo N son calmadas, y no pierden fácilmente el control en situaciones de estrés.

Quienes puntúan alto, pueden tener el riesgo de padecer problemas psiquiátricos, pero la escala N no debería ser considerada como una medida de psicopatologías. Es posible obtener una elevada puntuación en N sin padecer ningún desorden psiquiátrico diagnosticable. Al contrario, no todos los trastornos psiquiátricos implican altos niveles de N.

- **Extraversión (E, extraversion).**

Representa uno de los polos de la introversión-extraversión concebidos por Jung. Esta dimensión incluye la sociabilidad aunque ésta es sólo un componente de esta dimensión. Los extravertidos son asertivos, activos y conservadores; gustan de la excitación y la estimulación siendo energéticos y optimistas, se interesan por el mundo exterior, la gente y las cosas que les rodean, tratan de ser más sociables y estar al tanto de lo que ocurre en su entorno. El polo introvertido no es lo opuesto de la extraversión, sino que se concibe como la ausencia de extraversión. Los introvertidos suelen ser reservados pero no huraños, calmados más que indolentes, prefieren estar solos pero no por ansiedad social, y no son ni infelices ni pesimistas, se interesan principalmente por sus pensamientos y sentimientos, por su mundo interior.

Sin embargo, la sociabilidad no es el único rasgo que influye en el factor de Extraversión. Además de la vinculación con la gente y la preferencia por grupos y reuniones, los extravertidos son también asertivos, activos y habladores. Les gusta la excitación y la estimulación y tienden a ser de carácter alegre. Son animosos, enérgicos

y optimistas. La escala del factor E correlaciona fuertemente con el interés en ocupaciones emprendedoras.

- **Apertura a la experiencia (O, openness).**

Es la dimensión que ha originado más confusiones y desacuerdos del MCF; sin embargo, sus elementos constituyentes son la imaginación activa, la sensibilidad estética, la atención a las vivencias internas, gusto por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio. El individuo abierto es original e imaginativo, curiosos por el medio externo e interno, con vidas experiencialmente más ricas e interesados por ideas nuevas y valores no convencionales. En su polo opuesto el individuo tiende a ser convencional en su conducta y apariencia, prefieren lo familiar a lo novedoso y son social y políticamente conservadores.

Como la mayoría de los rasgos de la personalidad, la Apertura puede ser heredada, y, el acceso a la educación universitaria ha sido estudiado como uno de los factores ambientales más influyentes.

Para muchos psicólogos, la apertura resulta una indicación de mayor salud o madurez, pero el valor de la apertura o de la reserva, depende de las exigencias de la situación.

Así, el estilo intelectual de una persona abierta puede resultar útil a un profesor, pero el de una persona cerrada parece más adecuado para otro tipo de ocupaciones, como el trabajo policial.

- **Amabilidad (A, agreeableness).**

Refleja tendencias interpersonales. En su polo positivo, el individuo es altruista, simpatiza con los demás considerado, confiado y solidario. En su polo opuesto el individuo es egocéntrico, escéptico y competitivo. Otra definición de esta dimensión, denominada por sus autores como Complacencia amistosa versus No complacencia

hostil (Dingman y Takemoto-chock, 1981). Su polo positivo refiere a la docilidad más la capacidad de establecer relaciones interpersonales amistosas; y su polo negativo, al establecer relaciones hostiles, personas desagradables o antipáticas, egocéntricas. Pese a que social y psicológicamente se ve más saludable el polo positivo, esto no es necesariamente así ya que la "no agradabilidad" en sus componentes de escepticismo y pensamiento crítico, es necesaria para el desarrollo de muchos ámbitos del quehacer humano, como por ejemplo en la ciencia.

- **Responsabilidad (C, conscientiousness).**

Esta dimensión tiene sus bases en el autocontrol, no sólo de impulsos sino que también en la planificación, organización y ejecución de tareas. Por esta razón a este factor también se le ha denominado como "voluntad de logro", ya que implica una planificación cuidadosa y persistencia en sus metas. C está asociado además con la responsabilidad, confiabilidad, puntualidad y escurpulosidad. El concienzudo es voluntarioso y determinado, de propósitos claros. El polo opuesto es más laxo, informal y descuidado en sus principios morales.

El individuo responsable es voluntarioso, obstinado y decidido y probablemente los que llegan a ser grandes músicos o atletas tienen un nivel alto en estos rasgos. Evitan problemas y alcanzan altas cotas de éxito a base de persistencia y planificación. Para los demás, son personas inteligentes y fiables.

Por el lado positivo, altas puntuaciones en C se asocian con el rendimiento académico o profesional y, por el negativo, pueden conducir a un sentido crítico demasiado cargante, a una pulcritud compulsiva o a una conducta de adicción al trabajo.

Relevancia teórica del modelo

Constituye un modelo comprensivo de la personalidad que puede servir como marco de referencia interpretativo para otros modelos, y que por lo mismo puede ser usado como lenguaje común a través del cual se facilite la comunicación entre los estudiosos de este tema. El MCF plantea que las cinco dimensiones son universales, al ser independientes del contexto cultural y estar presentes en la mayoría de las teorías clásicas de la personalidad. También ha sido evaluada por distintos instrumentos, tales como el EPPS (Edwards Personal Preference Schedule), el Myers-Briggs Type Indicator, el MMPI (con una reinterpretación del mismo). El MCF se presenta como una forma válida de sintetizar una gran cantidad de información de investigaciones de psicología clínica y personalidad, en un lenguaje accesible a investigadores de distintas tendencias teóricas.

La universalidad del modelo está avalada por estudios que demuestran que los cinco factores están en ambos sexos, pacientes y no pacientes, distintos grupos étnicos, en todas las razas y en diferentes culturas; tanto así que la manifestación del MCF puede estar cualificada por el contexto cultural.

Aplicación y Puntuación del NEO-FFI

Una vez que se conocen los rasgos de la personalidad que se pueden evaluar con esta prueba, se procederá a analizar su funcionamiento. Como ya se ha mencionado previamente, esta es una versión reducida del NEO PI-R, que ofrece una medida rápida y general de los cinco factores de la personalidad. Consta de cinco escalas de doce elementos que miden cada uno de los factores aunque no ofrece información específica de las facetas de cada factor.

La prueba se compone de 60 frases, a las que hay que contestar señalando el grado de acuerdo o desacuerdo con ella, dentro de cinco posibles medidas. Si una persona duda Sobre el significado de alguna frase o de cómo contestarla, debe señalar la opción Neutral. No hay un tiempo límite para realizar la prueba, aunque la duración media es de 10 a 15 minutos.

PUNTUACION

Comprobación de Validez

Es recomendable, para realizar el análisis de los resultados, asegurarse que la persona que se somete al test conteste a todas las frases.

Si se han omitido 10 o más elementos, el test se considera no válido y no debería interpretarse.

Si se han dejado en blanco 9 o menos elementos, debe puntuarse como si en ellos se hubiera elegido la alternativa Neutral y concederles 2 puntos a cada uno.

Cualquier factor en el que se hayan omitido más de 4 respuestas debe ser interpretado con cautela.

En el sistema que se ha desarrollado, no se da la opción de continuar con el test a menos que se conteste a la pregunta, o que se para la ejecución. De esta forma se evita que el usuario no conteste a todas las preguntas.

Los índices de validez de la prueba pretenden detectar posibles irregularidades o estilos infrecuentes de respuesta e el individuo que realiza el test. De esta forma, las puntuaciones deben ser interpretadas con cautela cuando se contesta a menos de 20% de las frases con las opciones “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”, ya que con esa forma de responder indicaría una disconformidad elevada y supone que los resultados

pueden estar sesgados. Además, las escalas fueron diseñadas para evitar un número reducido de esas respuestas.

Cálculo de las puntuaciones

Existe una correspondencia entre las respuestas de cada frase y una puntuación, de 0 a 4. De las 60 frases de las que consta la prueba, se utilizan 12 para evaluar cada factor de la personalidad. Así, la suma de la puntuación de las respuestas a las frases 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46, 51 y 56 dan puntuaciones para el factor N; las respuestas a las frases 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47, 52 y 57 dan la puntuación del factor E... y así sucesivamente con los factores O, A y C. A su vez, existen unos umbrales para determinar si la puntuación obtenida es Muy alta, Alta, Media, Baja o Muy Baja, siendo estos umbrales diferentes para cada factor y dependiendo de si el individuo es hombre o mujer.

Elaboración del Perfil

Hay varias opciones para la elaboración del perfil: Existe una plantilla en la que aparecen por columnas (N, E, O, A, C) las puntuaciones posibles distinguiendo un modelo para hombres y otro para mujeres. Marcando la puntuación del individuo correspondiente a cada factor y luego uniendo con una línea los puntos resultantes, se obtiene un perfil gráfico, que puede resultar de utilidad para hacer comparaciones de varios resultados. Otra posibilidad consiste en elaborar un histograma o un diagrama de barras.

Fiabilidad y Validez del NEO-FFI

La consistencia de la información interna del NEO-FFI es bastante reducida:

*N – 0.79

*E – 0.79

*O – 0.80

*A – 0.75

*C – 0.83

No obstante, el NEO-FII es utilizado por los investigadores más a menudo, además el NEO-FFI ha sido traducido y evaluado en muchos lenguajes y culturas diferentes. Así, también puede medirse el nivel de consistencia de la prueba para cada uno de los países en los que ha sido adaptado, pudiendo ser utilizado para estudiar el “carácter nacional”. Cabe mencionar que existen algunos estudios que presentan distintos resultados para la consistencia interna de ambas pruebas.

Análisis de resultados

Las escalas del test miden rasgos cuya distribución es aproximadamente normal. La mayor parte de las personas obtendrán puntuaciones próximas a la media y un pequeño porcentaje se sitúa en cada uno de los extremos. Aunque los porcentajes varían, aproximadamente el 38% se sitúa en el rango intermedio, el 24% en el rango alto o bajo y el 7% en el rango muy alto o muy bajo.

Las escalas se comprenden mejor cuando se describen las características de quienes obtienen puntuaciones muy altas o muy bajas. Estas características se comparan con las de otras personas más que con las del propio individuo.¹⁶

4.4 MATRICES PARA NEGOCIAR CON LOS COLABORADORES

Para elaborar matrices adecuadas para poder negociar con el personal que está próximo a salir, es indispensable tener en cuenta el grado de motivación y satisfacción que este

¹⁶ <http://www.it.uc3m.es/jvillena/irc/practicas/07-08/TestDePersonalidad.pdf> [consulta 22 de octubre del 2011].

<http://espinosa.edublogs.org/files/2008/11/neo-ffi-colombia.pdf> [consulta 22 de octubre del 2011].

tiene hacia el trabajo, también identificar el grado de satisfacción que la persona pueda tener y las necesidades principales hacia el trabajo y a la persona.

4.4.1 Motivación ¹⁷

Como motivación podemos entender, que es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Se distinguen tres elementos de la motivación:

A: Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

B: Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

C: Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

¹⁷ <http://www.psicosesion.com/?p=102> [consulta 24 de octubre del 2011].

4.4.1.1 Motivación según Abraham Maslow ¹⁸

Abraham Maslow describe muy claramente las necesidades humanas de motivación, todas centradas en el enfoque humanista existencialista.

Al estudiar el planteamiento de Maslow se encuentran conceptos tales como motivación, metamotivación, motivo o deseo, necesidad, jerarquía de las necesidades y autorrealización. A continuación se procederá a definirlos.

Motivación: Según Maslow se está motivado cuando se sienta deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia. Estaría compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en cuanto al grado de potencia del deseo, anhelo, etc.

Metamotivación: Asociado a los deseos; los metamotivos no comprenden una reducción de tensión y además pueden aumentarla una vez que se han satisfecho los deseos. Una manera de satisfacer los deseos es el trabajo.

Motivo o deseo: Es un impulso o urgencia por una cosa específica. Existen muchos más motivos que deseos y estos pueden ser expresiones distorsionadas de las necesidades.

Necesidad: Es la falta de algo. Se divide en varios tipos de necesidades:

- **Necesidades deficitarias o inferiores:** Incluye necesidades fisiológicas y psicológicas, necesidades de seguridad, de amor y de pertenecer, y necesidades de estimación. Si hay una distorsión en ellas se producen problemas psicofisiológicos.
- **Necesidades de desarrollo o superiores:** Necesidades para lograr la autorrealización, no son tan poderosas como las necesidades fisiológicas. Se dañan y dirigen de forma errónea mucho más fácilmente que las necesidades primarias y requieren de un gran apoyo de las influencias exteriores.

¹⁸ George Boeree (2003) Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow. Traducción: Rafael Gautier.[Consulta 24 de octubre del 2011]

Jerarquía de las necesidades: Estructura organizacional con diferentes grados de potencia. Cuando un nivel de necesidades se satisface se puede pasar al próximo. Las necesidades inferiores son déficit y las necesidades superiores se relacionan con requerimientos del desarrollo.

Según Maslow, las necesidades inferiores son más potentes y tienen prioridades superiores. Una vez satisfechas, aparecen las necesidades superiores y la persona se motiva para satisfacerlas.

Maslow clasifica las siguientes necesidades en orden jerárquico:

1 . Necesidades fisiológicas: Son las potentes de todas y las que tienen menor significado para la persona en busca de la autorrealización. Entre ellas se encuentran la necesidad de liberación de sed y hambre; la necesidad de dormir, de sexo, de alivio del dolor y de desequilibrio fisiológico.

2 . Necesidad de seguridad: Si las necesidades fisiológicas son superadas o no constituyen un problema serio para la persona, las necesidades de seguridad se convierten en la fuerza que domina la personalidad. La mayoría de las personas llegan sólo hasta este nivel y esto se refleja en la preocupación por grandes ahorros, comprar seguros, etc.

Este tipo de necesidades se puede manifestar como miedo. Dentro de este tipo de necesidad se encuentran la necesidad de seguridad, de protección, de estar libre de peligro, de orden y de un futuro predecible.

3 . Necesidad de amor y pertenecer: Son necesidades orientadas socialmente. Depende de que ocurra cierto grado de satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de amor son evidentes durante la adolescencia y la edad de adultez joven.

Dentro de éstas se encuentran la necesidad de amigos, de compañeros, de una familia, de identificación con un grupo y de intimidad con un miembro del sexo opuesto.

4 . Necesidad de estima: Son necesidades asociadas a nuestra constitución psicológica. Se pueden subdividir en dos tipos: las que se refieren al amor propio y las que se refieren al respeto de otros (reputación, condición social, fama, etc). Un trastorno en esta área lleva a un sentimiento de inferioridad que se manifiesta con sentimientos de culpa y de vergüenza.

Dentro de ésta se encuentran la necesidad de respeto, de confianza basada en la opinión de otros, de admiración, de confianza en sí mismo, de autovalía y de autoaceptación.

5 . Necesidad de autorrealización: Son difíciles de describir, ya que varían de un individuo a otro, incluye la satisfacción de la naturaleza individual en todos los aspectos. Las personas que desean autorrealizarse desean ser libres para ser ellas mismas. Las personas que se autorrealizan siguen las conductas dictadas por la cultura acorde a su sentido del deber, pero si éstas intervienen con su desarrollo, fácilmente reaccionan contra ellas. Para que una persona obtenga la autorrealización debe satisfacer muchas necesidades previas para que éstas no interfieran ni utilicen energías que están abocadas a este desarrollo. Dentro de éstas se encuentran las necesidades de satisfacer nuestras propias capacidades personales, de desarrollar nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual tenemos mejores aptitudes y la necesidad de desarrollar y ampliar los metamotivos (descubrir la verdad, crear belleza, producir orden y fomentar la justicia).

Maslow a través de sus estudios describió 16 características que las personas autorrealizadas deben presentar:

1. Punto de vista realista ante la vida.
2. Aceptación de ellos mismos, de los demás y del mundo que les rodea.

3. Espontaneidad.
4. Preocupación por resolver los problemas más que pensar en ellos.
5. Necesidad de intimidad y un cierto grado de distanciamiento.
6. Independencia y capacidad para funcionar por su cuenta.
7. Visión no estereotipada de la gente, de las cosas y de las ideas.
8. Historia de experiencias cumbre profundamente espirituales.
9. Identificación con la raza humana.
10. Relaciones profundamente amorosas e íntimas con unas pocas personas.
11. Valores democráticos.
12. Habilidad de separar los medios de los fines.
13. Sentido del humor vivo y no cruel.
14. Creatividad.
15. Inconformismo.
16. Habilidad para alzarse por encima del ambiente más que ajustarse a él.

6 . Necesidad de trascendencia: Es el grado final de motivación, se refiere a un sentido de la comunidad y a la necesidad de contribuir a la humanidad.

Aparte de las necesidades mencionadas, Maslow propone dos necesidades más: las necesidades cognitivas y las necesidades estéticas, pero no las ubicó en un lugar específico dentro de la jerarquía.

Las necesidades cognitivas o de saber y comprender son motivos que provienen de las necesidades básicas. El ser humano normal lleva intrínsecamente el deseo de saber, ya que no es un ser pasivo y no debe dar las cosas por sentadas. El no satisfacer estas necesidades trae como consecuencia la frustración y el egoísmo.

Las necesidades estéticas incluyen necesidades por el orden, la simetría y el cierre, la necesidad de aliviar tensión producida por una labor no terminada y la necesidad de estructurar hechos. Maslow plantea que alrededores hermosos y circunstancias agradables favorecen el desarrollo de las personas.¹⁹

Pirámide de Maslow

La Pirámide de Maslow, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).



La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades primordiales; al nivel superior lo denominó de autorrealización. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.²⁰

¹⁹ <http://www.solopsicologia.com/teoria-de-la-motivacion-de-maslow> [consulta 10 de noviembre del 2011].

²⁰ <http://www.apsique.com/LaboMotysatis> [consulta 10 de noviembre del 2011].

4.4.1.2 Modelo de motivación del empleado y desempeño del trabajo.

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Fuentes específicas de la motivación del empleado:

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

Los investigadores han discutido sobre si las recompensas externas e internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca.

Motivación Laboral.

La motivación laboral hace referencia a los procesos motivacionales dentro del ambiente de trabajo.

+ Etapas de la motivación laboral.

a . Fase carencial: Es cuando surge la necesidad.

b . Necesidades primarias: Es lo fisiológico, hambre, sed, frío.

c . Necesidades secundarias: Con lo aprendido, adquirido, necesidades sociales.

d . Fase dinámica: Implica un comportamiento determinado, originado por un impulso que lleva a una conducta práctica que es adaptada a la meta que se quiere conseguir.

e . Fase final: Logramos la meta que le llamamos incentivo. Se logra el equilibrio momentáneo y vuelve a surgir otra necesidad.

+ Clasificación de incentivos laborales.

a . Incentivos reales: Son incentivos naturales que una necesidad necesita para poder satisfacerse y evitar la frustración y la posibilidad de estrés laboral.

b . Incentivos positivos: Es el incentivo directo para satisfacer la necesidad.

c . Incentivo negativo: Es el que uno evita porque no tiende a satisfacer la necesidad.

Cuando un incentivo no satisface la necesidad produce frustración, y esta se produce por no llegar a la meta. La frustración nos puede llevar a una conducta positiva, constructiva o defensiva. ²¹

4.4.2 Satisfacción. ²²

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o

²¹ <http://psicosesion.com/?p=102> [consulta 10 de noviembre del 2011].

²² ROBBINS, Comportamiento Organizacional [consulta 16 de noviembre del 2011].

los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

4.4.2.1 La Satisfacción en el trabajo

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

4.4.2.2 Motivación, desempeño y satisfacción

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas; y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

4.4.2.3 Tres formas de satisfacción laboral²³

Se aprecia una fuerte presencia del patrón en U, es decir; declinando la satisfacción moderadamente en los primeros años e empleo para incrementarse hasta el retiro. Se realizó una investigación en una gran muestra de empleados y se encontró una significativa forma de U en los niveles de satisfacción laboral, satisfacción con el pago y con el trabajo en sí. Todo esto con respecto a la edad en la satisfacción con el trabajo en su totalidad en los hombres y una relación más débil en la muestra total y en la de mujeres. Con respecto a la satisfacción con la paga, no se aprecia el patrón en U en las mujeres ni en la muestra total, en tanto que la relación es muy fuerte en los hombres. La fuerte presencia del patrón en U en los hombres y su débil presencia en las mujeres se puede deber a que la submuestra de mujeres incluía un gran número de empleadas de tiempo parcial, las cuales parecieran no tener el patrón de satisfacción relacionada con la edad; si se hacía el análisis sobre las mujeres con trabajo de tiempo completo, existía un fuerte patrón en U para la satisfacción laboral como un todo, aunque se mantenía la no presencia del patrón en U con respecto a la satisfacción con la paga.

Cuando se realiza un análisis multivariado para controlar el efecto de variables extrañas en la satisfacción laboral (género, salud, raza, educación, ingresos, horas de trabajo, tamaño del lugar de trabajo, etc.), se mantiene la robusta relación en forma de U entre la edad y la satisfacción. Se encontraron, con respecto a la satisfacción laboral total, algunas relaciones interesantes: los hombres estaban menos satisfechos que las mujeres, la salud está correlacionada con la satisfacción, las personas más educadas estaban

²³ Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). *Comportamiento en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill [Consulta, 17 de octubre del 2011]

menos satisfechas, los altos ingresos no están significativamente relacionados con la satisfacción laboral total, largas horas de trabajo reducen la satisfacción y la aumenta el trabajar en lugares pequeños; pareciera ser que una larga permanencia en el trabajo no reduce la satisfacción laboral; el aprecio por altos ingresos disminuye la satisfacción laboral, en tanto el aprecio por las buenas relaciones y la seguridad laboral aumentan la satisfacción.

Con respecto al factor de cohorte (la existencia de un grupo etario de trabajadores que presenta una baja satisfacción laboral), debería ser estudiado a través de un estudio longitudinal, pero la presente investigación parece apoyar la hipótesis del patrón en U. Teniendo estos conceptos presentes podemos ahora si elaborar una matriz para poder negociar con los colaboradores que se encuentran próximos a salir. Siempre teniendo en cuenta el grado de motivación y satisfacción que tiene la persona cuando aún se encuentra laborando dentro de la compañía.²⁴

4.4.2.4 Banco de Preguntas

Algunas de las principales preguntas que se podrían utilizar en esta matriz serán:

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?.
- 2 ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?.
- 3 ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?.
- 4 ¿Desde el momento que ingresó a laboral ha tenido algún ascenso? Si es así ¿Cuántos han sido?.
- 5 ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?.
- 6 ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?.

²⁴ <http://www.apsique.com/LaboMotysatis> [consulta 11 de noviembre del 2011].

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

8 ¿Ha pensado en jubilarse?

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

Con las respuestas obtenidas de cada trabajador, después de la aplicación de este cuestionario, se podrían tomar decisiones positivas o negativas para la aplicación de Outplacement en cada una de las personas evaluadas; positivas si la persona se encuentra de acuerdo con salir de la empresa, tener nuevas alternativas de vida, y está de acuerdo con llevar a cabo el proceso de Outplacement. Por otro lado, fueran negativas si el empleado muestra resistencia con salir del trabajo, muestra negativas en las respuestas y además con su mala actitud trata de generar un ambiente de tensión entre evaluado y evaluador.

Para esto lo que se tendría que hacer sería darle a esta persona una explicación más detallada sobre todo el proceso y sobretodo de las ventajas y alternativas que se presentan después de una salida del ámbito industrial. Mostrarle el horizonte de alternativas que se presentan a la salida de la institución y que gracias a su amplia experiencia podría emprender alguna de las alternativas que se le muestran y con esto contribuir no solo al crecimiento del país si no que con el proyecto que emprenda puede ser heredado por generaciones contribuyendo cada vez más con su desarrollo.

Una vez realizadas las entrevistas se puede analizar lo siguiente:

En la primera pregunta ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?, Se obtuvieron respuestas en su totalidad positivas, En un 98% los entrevistados respondieron que el trabajo en sus vidas es muy importante. Con respecto a la segunda pregunta ¿Cuánto

tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?. Las respuestas confirman que todas las personas consultadas trabajan ocho horas diarias y en muy pocas ocasiones laboran pocas horas extras más. La tercera pregunta ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?. Existen resultados variables; una persona expresa que ha trabajado catorce años, otra veinte y tres, otra veinte y nueve, treinta y uno, treinta y dos, dos han trabajado treinta y cuatro, tres personas treinta y cinco años, dos treinta y siete, de igual forma dos personas treinta y nueve años, una cuarenta y tres y dos personas cuarenta y cuatro. Como manifiestan los resultados muchas de los empleados entrevistados han prestados sus servicios más de catorce años hasta los cuarenta y cuatro años ininterrumpidamente. A continuación ¿Desde el momento que ingreso a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?. Todas las personas expresan que han tenido ascensos la mayoría no recuerda exactamente cuantos han sido por lo que en Continental Tire Andina, los ascensos se manejan por cambios de categoría los cual incrementa responsabilidad al igual que salario y estabilidad. Y el incremento de categoría resulta ser un beneficio para la empresa, puesto que genera motivación en los empleados para superarse y trabajar de una mejor manera. La siguiente pregunta ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?. Todas las personas indican que en el área de trabajo existe un muy buen ambiente laboral; todos expresan que la relación con los jefes principalmente es buena y excelente, lo cual es también es un beneficio para la aplicación de estos planes. Con respecto a ¿Qué es lo que le gusta más de su trabajo actual?. Las principales respuestas son que lo que más les gusta a los trabajadores es el ambiente laboral, el respeto que existe entre todas las personas, ayudar a la gente que se encuentra al alrededor que a la final resultan sido todos amigo y sobre todo las capacitaciones que la empresa ofrece regularmente a los trabajadores. La pregunta que

continúa es ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?. Para los trabajadores de Continental Tire Andina la principal motivación que tiene la mayoría para continuar trabajando son sus familias, la superación personal y para unos pocos el buen sueldo que ofrece la empresa. La octava pregunta se refiere a que ¿Ha pensado en jubilarse? ¿Por qué?. Lo cual ya nos muestra resultados más concretos para la aplicación del proyecto, y cuyos resultados principales han sido que de las 17 personas escogidas para ser entrevistadas, once si han pensado en jubilarse principalmente por la edad y pasar más tiempo con su familia, tres personas no lo han pensado pero saben que es una alternativa y parte de la vida laboral, y las tres últimas personas no desean jubilarse por que les gusta mucho su trabajo y son el sustento de vida para sus familias. La siguiente pregunta ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?. Muchas de las personas piensan que es una alternativa muy buena para la superación personal, un reto profesional pero al mismo tiempo manifiestan miedo e incertidumbre por como emprender un nuevo negocio o actividad diferente a la que se han acostumbrado a realizar por los años de trabajo, y en otros casos por la edad que ya tienen las personas. Para finalizar el análisis la última pregunta realizada fue ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente? Lo que las personas piensan es que los principales beneficios fueran que el tener un negocio propio genera ganancias netas para el propietario además de tener mayor responsabilidad al ser su propio jefe proporciona mayor superación y por ende satisfacción, y trabajar en sus propios horarios ayuda a que la persona comparta mucho más tiempo con su familia.

4.5 ALTERNATIVAS DE PROYECTOS PARA TRABAJADORES QUE VAN A SALIR DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.

Existen muchas alternativas que tienen las personas luego de involucrarse en el campo laboral, a nivel independiente y por decirlo así un trabajo un tanto más relajado y cómodo dependiendo de la edad y sobretodo de los conocimientos y experiencias adquiridos a lo largo de su vida laboral.

Para identificar cuáles serían las alternativas, lo principal en estos casos es conocer; ¿Por qué trabajan los hombres?. Es una pregunta un tanto ambigua, pero entre algunas de las investigaciones realizadas podemos concluir con una respuesta muy concreta y explícita. Las complejas motivaciones que mueven a los hombres a trabajar no pueden explicarse en forma simplista, diciendo que trabajan por dinero o por satisfacer las necesidades de crear. Trabajamos por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, para lograr estatus social, y por sentir que somos eficientes y podemos enorgullecernos de nuestro trabajo.

Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

Conociendo esto, a continuación enumerare unas pautas indispensables para poder identificar el trabajo que la persona saliente podría desarrollar.

Toda búsqueda de empleo tiene como punto de partida la definición del objetivo a conseguir. Es decir, antes de dar el primer paso hay que tener muy claro para qué tareas o actividades está capacitado.

En algunos casos este objetivo será más fácil de definir que en otros, pues depende de la formación, experiencia, motivación, etc., que posea. Pero en cualquier caso tendrá que reflexionar sobre las distintas posibilidades que ofrezca.

No debe caer en la tentación de tener como objetivo: “lo primero que me salga”, “lo que sea”. De esta forma los esfuerzos se dispersan tanto que no logras profundizar lo suficiente para obtener el objetivo que te haya planteado.

Lo ideal es realizar un inventario de los puestos de trabajo y creación de microempresas que más le interesen e intuya que puede desarrollar con un mayor potencial.

Para determinar cuáles son los trabajos que más se ajustan a sus intereses, debe tener en cuenta una serie de criterios, entre los que se destacan los siguientes:

- Funciones a realizar: difícilmente tendrá éxito en lograr un puesto de trabajo, si desconoce las tareas que conlleva éste o no muestra interés por ellas.
- Sector: cada sector de actividad presenta una serie de características que condicionan los empleos del mismo.
- Seguridad/estabilidad: este concepto es cada día más difícil de mantener dada la liberalización de los mercados.
- Retribución: en algunos casos este aspecto es secundario, por ejemplo si busca su primer empleo, adquirir experiencia es el aspecto más importante. En otros casos es un tema esencial, por cargas familiares, compromisos de pagos adquiridos, etc. El empleo debe tener una retribución acorde a sus necesidades, de lo contrario, la solución sería provisional y en mayor o menor plazo tendría que volver a empezar.
- Plazo para encontrar empleo: otra variable a tener en cuenta es el plazo que esta dispuesto a invertir en encontrar empleo. Las necesidades, inquietudes y motivaciones de cada persona determinan esta variable. Conviene ser flexible en este aspecto y no imponerse plazos muy rígidos, ya que es difícil que se puedan cumplir y es preferible ser realista.

- Entorno de trabajo: para algunas personas es importante trabajar al aire libre; otras prefieren hacerlo en una oficina; hay quien le gusta vivir en un pueblo; otras no aceptarían salir de la ciudad.

En los casos de duda, lo mejor será reflexionar sobre los gustos y motivaciones personales, para intentar trasladar estos al ámbito profesional, teniendo en cuenta que es bastante difícil encontrar un empleo que encaje perfectamente con tus gustos e intereses.

25

4.5.1 Microempresa

Si la alternativa es la creación de una microempresa, por más pequeña o familiar que esta sea siempre hay que tener en cuenta la Imagen Corporativa, esta se identifica como crear entornos ambientales y tecnológicos, globalización e internacionalización, predominio del libre mercado, reinención organizacional, calidad, responsabilidad social, ética y pluriculturalismo. ²⁶

4.5.1.1 Imagen Corporativa

Un logo atractivo y una bonita frase publicitaria, luce sin lugar a dudas, muy hermoso, Los elementos citados no constituyen sino que la parte cosmética de la Imagen Corporativa, pero además se trata también de la eficiencia y rapidez en la atención de público.

²⁵ E-mail: rosanelly@challengergray.com [consulta 19 de octubre del 2011].

²⁶ <http://microempresa.blogdiario.com/1206741300/definicion-de-microempresa-%E2%80%93pequena-empresa> [consulta 19 de octubre del 2011].

En resumen la Imagen Corporativa será la síntesis de creencias, sentimientos, conocimientos, impresiones y experiencias que las personas tienen respecto de una empresa o institución.

Contenido de la Imagen Corporativa

La imagen corporativa está conformada por una serie de elementos de distinta naturaleza y de compleja integración, pero siempre orientados a un mismo fin: causar la mejor impresión posible en el medio empresarial en general, a las instituciones con las cuales se relaciona, a las personas y clientes actuales y potenciales y a toda la comunidad y sociedad en las cuales se inserta el quehacer de la empresa. Los elementos que utiliza la imagen corporativa son elementos reales, concretos, como son la calidad de productos, las tecnologías, las marcas, etc. y elementos abstractos, intangibles tales como las comunicaciones, relaciones con los medios, mensajes, responsabilidades, etc. La imagen corporativa intenta transmitir un determinado posicionamiento a fijar en la mente y en la conciencia de las personas que deben tomar decisiones asociadas a realizar o no realizar transacciones con la empresa que ha definido y comunicado su imagen a través de una serie de hechos comerciales o institucionales.

4.5.1.2 Definición de Microempresa

Se define como Micro Empresa o Pequeña Empresa a aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción o de comercialización de bienes, o de prestación de servicios.

En general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma.

La creación de una micro empresa puede ser el primer paso de un emprendedor a la hora de organizar un proyecto y llevarlo adelante. Al formalizar su actividad a través de una empresa, el emprendedor cuenta con la posibilidad de acceder al crédito, contar con aportes jubilatorios y disponer de una obra social, por ejemplo.

Entonces, se trata de compañías que no tienen una incidencia significativa en el mercado (no vende en grandes volúmenes) y cuyas actividades no requieren de grandes sumas de capital (en cambio, predomina la mano de obra). Esto ocurre ya que la micro empresa puede ser una salida laboral para un desempleado o un ama de casa.

4.5.1.3 Características de la Micro Empresa

La Micro Empresa reúne adicionalmente las siguientes características:

- a) El propietario o propietarios de la empresa laboran en la misma.
- b) El número total de trabajadores y empleados no excede de diez (10) personas.
- c) El valor total anual de las ventas no excede de doce (12) Unidades Impositivas tributarias

Con toda la información recopilada, a continuación mencionaremos algunas alternativas que podrían tener las personas que están próximas a jubilarse.²⁷

4.5.1.3 Alternativas de micro empresa

La creación de una microempresa es una alternativa nueva y sobretodo muy rentable en la actualidad, todo consiste principalmente en identificar cuales son las principales características y capacidades que tiene la persona que planea implementar una microempresa y con esto planear que tipo de microempresa sería mas rentable para la persona y sobretodo con cual se sentiría mas cómodo según la actividad.

²⁷ <http://definicion.de/micro-empresa> [consulta 26 de noviembre del 2011].

A continuación mencionaré algunos de los micronegocios más comunes dentro de nuestra cultura ecuatoriana y que proporcionan mayores beneficios puesto que son muy rentables dependiendo de la zona comercial que elijan para implementar el negocio.

Algunas alternativas son:

Tabla 10. Cuadro de alternativas para una micro-empresa.

Micro-empresa		Edad	Género	Inversión	Habilidades / Conocimientos
Peluquería		-45	F	+\$5.000	Estética, motriz
Panadería artesanal		+40	F/M	+\$8.500	Panadería
Taller de producción de indumentaria / accesorios		+40	M	+\$6.000	Motriz, creatividad
Producción de mermeladas artesanales		-65	F	+\$2.500	Repostería, creatividad
Tejidos, bordados a mano		-50	F	+\$3.500	Motriz
Spa para perros		+40	F	+\$7.000	Cuidado de mascotas
Calculador de impuestos		-60	F/M	+\$2.000	Contabilidad, administrac.
Tienda		+40	F/M	+\$7.000	Administra. Atenci. Client
Distribuidora		+40	F/M	+\$12.000	Administración
Local de comida rápida		-55	F/M	+\$4.500	Higiene, prepara. Aliment
Restaurante		+40	F/M	+\$13.000	Higien., prepa. Alimentos
Karaoke		-60	F/M	+\$12.000	Administración
Gimnasio		-50	F/M	+\$14.000	Fuerza física
Boutique		+50	F/M	+\$11.000	Administra., buen gusto
Vulcanizadora		-60	M	+\$8.500	Vulcanización
F	Femenino				
M	Masculino				

Fuente: www.googleacademico.com.

Como vemos son muchas las alternativas para una persona que desea desvincularse de una empresa y trabajar independientemente de una manera un poco más libre, la propuesta es elegir la mejor opción para desarrollar.

4.5.1.4 Algunos consejos para micro-emprendimientos

1. Piense muy bien en una ventaja competitiva, o valor diferencial de su producto o servicio. Por ejemplo, en lugar de ofrecer baños para perros, ofrecer un "spa de mascotas" con toda una serie de servicios adicionales y únicos.
2. Use las armas del marketing de para promocionar su micro-emprendimiento. ¡Muchas son de bajísimo costo! Se trata de explotar al máximo la imaginación.
3. Por más pequeño que sea el emprendimiento, es muy útil que tenga presencia online. Un sitio sencillo, pero muy amigable a los buscadores, puede traerle una buena cantidad de clientes.
4. Si sus competidores son grandes empresas, destáquese por la calidad del servicio al cliente, por la cercanía, o por aquello que detecte como su debilidad. Presente el producto o servicio como realmente artesanal.
5. Capacítese. Trate de ir a cursos, seminarios, exposiciones y todo lo que encuentre sobre su actividad. Además de aprender más sobre la industria, podrá hacerse de nuevos contactos y hacerse conocido en la comunidad.
6. A menor tamaño mayor velocidad. Las empresas pequeñas cuentan con mayor capacidad de responder fácil y rápidamente a las exigencias del mercado. Además la facilidad para establecer acuerdos comerciales de manera personalizada y con calidad.²⁸

4.5.2 Inversiones Bancarias

Pero si la persona no desea gastar su dinero en una microempresa, puede optar por otra alternativa que son las inversiones bancarias, muchos de los bancos de la ciudad ofrecen una tasa de interés relativamente alto, y ofrecen solidez y confianza, donde su dinero

²⁸ <http://www.emprender-online.com.ar/10-ideas-de-microemprendimientos-rentables> [consulta 03 de diciembre del 2011]

estará en muy buenas manos, generando anualmente un capital alto para solventar muchos de sus gastos.

4.5.2.1 Definición de Inversión Bancaria

Si buscas seguridad las inversiones bancarias son la opción indicada pero ten cuidado con las comisiones.

Desafortunadamente, el primer error que los ahorradores cometen es dejar que el dinero se acumule bajo el colchón (o el lugar que se considere más seguro dentro de casa). Las alcancías o guardaditos, siguen siendo medios relevantes de ahorro, y aunque representan un esfuerzo, estas opciones no otorgan rendimientos.

Las ofertas para 'poner el dinero a trabajar' son variadas, y mucha gente no busca vehículos de inversión por falta de conocimiento de cómo funcionan los productos y los diferentes niveles de riesgo.

La opción 'ideal' para los ahorradores amateur pueden ser las cuentas bancarias de inversión, pues los activos captados por este tipo de instituciones están respaldados por el Instituto para la Protección de Ahorro Bancario (IPAB).²⁹

4.5.2.2 Funcionamiento y principales conceptos de una Inversión Bancaria

El funcionamiento es muy simple: se deposita una cantidad de dinero en la Institución Bancaria, se deja determinado tiempo al cabo del cual se puede retirar el capital junto con los intereses.

Por estas características se le conoce como "Plazo Fijo", pues no se puede retirar antes de la fecha pactada, ni después, ya que de no dar la instrucción precisa de que se "libere" el dinero, éste se reinvertirá, con la consecuente espera del mismo plazo. En los últimos

²⁹ <http://www.sabergastar.com/inversiones/bancaria> [consulta 03 de diciembre del 2011].

años, debido a la gran competencia bancaria, se pueden encontrar disparidades muy grandes entre lo que ofrece una Institución de otra. Por ejemplo, algunos Bancos pagan tasas (nominales anuales) menores al 2%, mientras que otros alcanzan hasta el 10% en el mismo plazo.

Lo que se maneja mayormente en este tipo de Inversiones son: a. Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento (P.R.L.V.).- Este nombre define al Pagaré Tradicional, el cual recibe los rendimientos al final del plazo, junto con el Capital. b. Certificados de Depósito.- A diferencia del Pagaré Tradicional, este instrumento va pagando los intereses mes a mes y el Capital hasta que termina el plazo.³⁰

4.5.2.2.1 Ventajas de un Plazo Fijo

Al ser un Instrumento de Deuda (en el que se le está “prestando” dinero al Banco), existe el compromiso contractual de asumir las condiciones pactadas en el mismo. Es decir, si se presentan vaivenes económicos a lo largo del plazo pactado, a favor o en contra de la Institución Bancaria, no se moverán ni el plazo ni la tasa, por lo que se puede tener una planeación con su dinero.

4.5.2.2.2 Desventajas de un Plazo Fijo

Precisamente lo que es su mayor ventaja, se puede convertir en la mayor de las desventajas, puesto que en caso de una gran oportunidad de inversión se pierde la posibilidad de realizarla debido a que el dinero se encuentra “fijo” y se dispondrá de él hasta el plazo convenido.

Otro punto a considerar es el hecho de que actualmente, es que en este tipo de inversiones la Institución Bancaria deberá retener anualmente el 0.85%,

³⁰ <http://www.sabergastar.com/inversiones/bancaria?tmpl=component&print=1> [consulta 03 de diciembre del 2011].

independientemente de que el inversionista lo pueda acreditar o no, lo que reduce significativamente la ganancia de intereses.³¹

4.5.3 Seguro de Desgravamen

Por último existe otra alternativa que son los Seguros de Desgravamen.

4.5.3.1 Definición del Seguro de Desgravamen

Es un seguro que paga el valor de la deuda pendiente a la fecha de fallecimiento del deudor principal. Tiene un doble propósito. Por un lado, la vivienda queda en manos de los herederos, sin ninguna deuda pendiente. Por otro, la aseguradora paga el préstamo al banco acreedor, de manera que éste no sufre una pérdida.

Es decir que, si por alguna razón de fuerza mayor, quien solicita el crédito no puede afrontar más su pago, este seguro impedirá que deba continuar con la deuda. Por tanto, ese seguro es conveniente para ambas partes ya que previene sucesos imprevistos que puedan condicionar la economía familiar por mucho tiempo.

Hay que aclarar que, como sucede con todos los seguros, hay casos en que la cobertura no se efectúa. Estos casos son extremos, tales como el suicidio o su intento, que se desate una guerra externa o interna, la comisión de actos delictuosos, la aparición de enfermedades graves que pre-existían al momento de pedir el préstamo, etc.

Si bien son obligatorios y están dentro del "paquete" al adquirir un crédito hipotecario, es importante conocer cuál es la lógica detrás de estos seguros; desde cómo se determina quién debe hacerse exámenes médicos hasta las razones por las que dejan de correr.

³¹ <http://inversionario.com/2011/04/tipos-de-cuentas-bancarias> [consulta 04 de diciembre del 2011].

Siempre se aconseja que las personas comparen los créditos hipotecarios en base al dividendo final, más que a la tasa de interés. Y es que en la tasa de interés no están incluidos (entre otras cosas) los seguros de desgravamen.

La cobertura de estos seguros sólo se hace efectiva en caso de fallecimiento, pero hay opciones para dejar aún más protegida a la familia. “Hay adicionales que son voluntarios y se usan para capitales muy altos”. Por ejemplo, hay seguros que se pagan dos veces: uno al banco y otra a la familia, a modo de seguro de vida.³²

4.5.3.2 Dudas sobre el Seguro de Desgravamen

¿Quiénes pueden obtener este seguro?

Está disponible únicamente para personas naturales cuando contratan un crédito en una entidad financiera.

¿Qué situaciones cubre?

El seguro paga la totalidad del saldo pendiente de la deuda hipotecaria a la fecha del fallecimiento de la persona asegurada. Y la cobertura funciona sea cual fuere la causa de la muerte, incluyendo el suicidio.

¿Desde cuándo se accede al seguro de desgravamen?

Desde el primer día que se firma el contrato de préstamo. La única excepción es en los casos de suicidio, donde tiene que transcurrir un año desde que se contrató el seguro.

¿Hay algún limitante?

La edad del deudor. Comparamos la fecha de nacimiento del deudor contra la fecha de vencimiento de su préstamo. La limitante es que el deudor no podría haber cumplido más de 70 años a la fecha que se acabaría de pagar el crédito.

³² <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=234> [consulta 03 de diciembre del 2011].

¿Es obligatorio el seguro de desgravamen en los créditos hipotecarios?

En todas las entidades financieras, es obligatorio. Es importante reducir el riesgo en operaciones a largo plazo con el fin de que la entidad financiera mantenga una cartera sana. Este seguro garantiza al banco el pago de su crédito otorgado para adquirir vivienda.

¿Puede ser reemplazado con un seguro de vida normal?

Normalmente, no. En el seguro de desgravamen, el valor del seguro está fijado por el valor del préstamo hipotecario y tiene que estar vigente hasta que se pague la última cuota. Un seguro de vida normal está atado a otros factores como son edad o estilos de vida, entre otros. El monto de la cobertura está determinado por el asegurado, por cuánto quiere pagar de prima. Su vigencia normalmente es anual.

¿Requisitos para obtener el seguro de desgravamen?

Únicamente se revisa la edad del cliente y su estado de salud, luego el cliente llena un cuestionario de salud que puede ser aprobado o negado. Si es del caso, se puede solicitar exámenes complementarios.

¿La aseguradora puede cancelar el seguro de desgravamen antes de que concluya el plazo del crédito hipotecario?

Si la aseguradora descubre engaño o mala fe puede anular no solamente el seguro de desgravamen sino cualquier tipo de seguro. En este caso, la entidad financiera también podría declarar el crédito de plazo vencido y exigir su pago inmediato.

Normalmente las aseguradoras demoran el pago de seguros.

¿Cuánto demora pagar un seguro de desgravamen?

Muy poco tiempo. El trámite es sencillo. Los parientes del titular del crédito únicamente tienen que demostrar su fallecimiento, tanto a la entidad financiera como a la aseguradora. Hecho esto, el pago de la deuda se realiza inmediatamente.

Mientras se hace el trámite, ¿los herederos tienen que seguir pagando al banco las cuotas mensuales?

Absolutamente no. Tan pronto la aseguradora confirma la fecha de fallecimiento, se hace el pago, retroactivo a esa fecha. Los herederos no tienen que pagar una sola cuota mensual porque el trámite es muy rápido. Frente a la demostración de las pruebas de fallecimiento del deudor, se ejecuta la póliza inmediatamente, así que no existe la posibilidad de que haya dilatoria de meses. La idea es pagarlo lo más rápido posible.

¿Qué sucede si el deudor no fallece sino que queda incapacitado?

El seguro de desgravamen también cubre incapacidad permanente y entonces paga la totalidad del saldo adeudado. También hay una tabla de indemnización proporcional para casos de desmembramiento que mermen la capacidad productiva del deudor.³³

4.6 APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS MOTRICES Y PSICOLÓGICAS A LOS TRABAJADORES CALIFICADOS PARA INICIAR OUTPLACEMENT.

Para la aplicación de Outplacement dentro de Continental Tire Andina S.A., hemos tomado en consideración que las personas más aptas para iniciar con este plan, serán únicamente las personas que tengan 60 (sesenta) años en adelante, tanto en el área administrativa como en el área operaria, puesto que el Outplacement está dirigido a estas personas.

³³ <http://www.creditos.com.ec/que-es-un-seguro-de-desgravamen-para-creditos-y-prestamos-en-ecuador> [consulta 05 de diciembre del 2011].

Siendo así, aplicaremos a un total de 17 personas; entrevistas de motivación, pruebas motrices y psicológicas.

4.6.1 Evaluación de las capacidades motrices

Como hemos mencionado anteriormente, para la evaluación de las capacidades motrices, la herramienta que utilizaremos será el test de rapidez motora o habilidad manual y motriz de Mariano Yela.

En el área operaria a las personas que se les ha aplicado el test son un total de 12 (doce) personas, las cuales oscilan entre los 60 (sesenta) y 68 (sesenta y ocho) años de edad; y cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 11. Aplicación del Test de habilidad manual y motriz a obreros.

No.	Trabajador	Cargo	Fecha de nacimiento	Edad	Resultados del test
1	Luis *****	Operador Tubera	24/05/1952	60	Bueno
2	Ángel *****	Oper. Const. bandas	14/03/1952	60	Muy bueno
3	Luis *****	Inspector llantas curadas	28/08/1952	60	Bueno
4	José *****	Operd. Cosnt. llantas	23/01/1952	60	Exelente
5	Jorge *****	Empalmador lonas	03/04/1952	60	Muy bueno
6	Victor *****	Pulidor reparador llantas	04/11/1951	61	Regular
7	Marco *****	Lubricador	01/03/1951	61	Bueno
8	Fidel *****	Inspector Llantas	27/12/1950	62	Muy bueno
9	Fausto *****	Extr. Coloc. Relleno Bande	20/11/1950	62	Bueno
10	Rodrigo *****	Inspector llantas Curadas	15/09/1949	63	Regular
11	Eduardo *****	Desp. Oper. montacar	31/03/1949	63	Bueno
12	Luis *****	Inspector Llantas	04/08/1944	68	Regular

Fuente: Aplicación de test de habilidad manual y motriz de Mariano Yela.

El cuadro manifiesta las diferentes puntuaciones que tienen cada uno de los trabajadores seleccionados anteriormente, con la fecha de aplicación y edad respectivamente.

Por otro lado las personas seleccionadas en el área administrativa para la aplicación del test de rapidez motora son un total de 5 (cinco) empleados, cuyas edades se encuentran entre los 60 (sesenta) y 71 (setenta y un) años de edad, y sus resultados fueron los que a continuación mencionaremos:

Tabla 12. Aplicación del Test de habilidad manual y motriz al área administrativa.

No.	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de nacimiento	Edad	Resultados del test
1	Joaquín *****	Gerente de Bienestar	09/07/1949	63	Bueno
2	Rolando *****	Jefe de Dpto. casa de fuerza	30/05/1948	64	Muy Bueno
3	Rodrigo *****	Jefe Dpto. Mantto. Turno	01/05/1945	67	Bueno
4	Fausto *****	Mensajero Externo	12/11/1942	70	Bueno
5	Luis *****	Superv. Segurid. Interna	03/03/1941	71	Regular

Fuente: Aplicación de test de habilidad manual y motriz de Mariano Yela.

En el área administrativa, el cuadro indica los equivalentes a las pruebas de habilidad manual y motriz aplicadas con anticipación de igual forma la edad y fecha de aplicación a cada uno de los empleados.

4.6.1.1 Informes de resultados del test de Habilidad Manual y Motriz de Mariano Yela aplicado a los obreros

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Luis.

EDAD: 60 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora BUENA se encuentra sobre el 77% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	77%	BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Ángel.

EDAD: 60 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora MUY BUENA se encuentra sobre el 85% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	85%	MUY BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Luis.

EDAD: 60 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora BUENA se encuentra sobre el 73% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	73%	BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: José.

EDAD: 60 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora EXELENTE se encuentra sobre el 93% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	93%	EXELENTE

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Jorge.

EDAD: 60 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora MUY BUENA se encuentra sobre el 85% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	85%	MUY BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Victor.

EDAD: 61 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora REGULAR se encuentra sobre el 70% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	70%	REGULAR

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Marco.

EDAD: 61 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora BUENA se encuentra sobre el 77% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	77%	BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Fidel.

EDAD: 62 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora MUY BUENA se encuentra sobre el 83% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	83%	MUY BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Fausto.

EDAD: 62 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora BUENA se encuentra sobre el 77% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	77%	BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Rodrigo.

EDAD: 63 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora REGULAR se encuentra sobre el 65% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	65%	REGULAR

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Eduardo.

EDAD: 63 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora BUENA se encuentra sobre el 77% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	77%	BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Luis.

EDAD: 68 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora REGULAR se encuentra sobre el 68% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	68%	REGULAR

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 16 de octubre del 2012

4.6.1.2 Informes de resultados del test de Habilidad Manual y Motriz de Mariano Yela aplicado al área administrativa

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Joaquín.

EDAD: 63 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora BUENA se encuentra sobre el 78% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	78%	BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 19 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Rolando.

EDAD: 60 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora MUY BUENA se encuentra sobre el 83% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	83%	MUY BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 19 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Rodrigo.

EDAD: 67 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora BUENA se encuentra sobre el 77% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	77%	BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 19 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Fausto.

EDAD: 70 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora BUENA se encuentra sobre el 73% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	73%	BUENO

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 19 de octubre del 2012

INFORME DE PSICOMÉTRICO

(Rapidez Motora)

YELA

APELLIDOS: *****.

NOMBRES: Luis.

EDAD: 71 años.

Objeto del Examen: Medición de rapidez motora.

TEST

Con el “Test de Rapidez Motora” de Mariano Yela se pretende seleccionar a personas cuya rapidez motora, (movimientos de brazos y manos en un campo limitado) sea la mejor, ello permitirá que el trabajo sea realizado con eficacia.

Presenta una rapidez motora REGULAR se encuentra sobre el 65% de la población y lo que se espera como resultado óptimo es que se encuentre igual o supere al 65% de la población.

RESULTADO FINAL

ACTIVIDAD	Test	Resultado
RESULTADO	65%	REGULAR

Atentamente,

Gabriela Ortiz Ortiz.

Cuenca, 19 de octubre del 2012

4.6.2 Evaluación de las capacidades psicológicas

De igual manera la técnica de evaluación que utilizaremos para obtener resultados de las capacidades psicológicas será; una prueba para medir la personalidad, y la seleccionada para esto será el NEO-FFI.

En el área operaria los candidatos que se les ha aplicado el test son 12 (doce) personas, las cuales están entre los 60 (sesenta) y 68 (sesenta y ocho) años de edad; y cuyos resultados fueron los siguientes:

Nombres y Apellidos: Luis *****.

Cargo: Operador Tubera.

Edad: 60.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Alto +) Sensible, emotivo, propenso a experimentar sentimientos como miedo, melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad. Puede tener dificultades para controlar sus impulsos y para controlar el estrés. Inestabilidad emocional.

Extraversión: (Medio :) Moderado en cuanto a actividad y entusiasmo. Agradece la compañía de otros, pero también disfruta de la soledad.

Apertura: (Bajo-) Práctico, con los pies en la tierra, tradicional y comprometido con los métodos ya existentes. Suelen ser convencionales en su comportamiento y son de apariencia conservadora, prefieren lo familiar a lo novedoso y sus respuestas emocionales pueden ser apagadas. Suelen tener un abanico de interés mas reducido.

Amabilidad: (Muy bajo --) Suele luchar primero por sus intereses, desconfía de las intenciones de los demás y puede ser más opositora que cooperadora; tiende a ser escéptica y crítica, a expresar su enfado sin consideraciones y en ocasiones no es muy amable.

Responsabilidad: (Muy bajo --) No se organiza bien y a veces muestra poco cuidado en su trabajo, prefiere no hacer planes. Dilata el inicio de sus quehaceres, se desanima fácilmente y no siempre concluye lo que ha iniciado.

Nombres y Apellidos: Ángel *****.

Cargo: Operador Constructor bandas.

Edad: 60.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Muy alto ++) Sensible, emotivo, propenso a experimentar sentimientos como miedo, melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad. Puede tener dificultades para controlar sus impulsos y para controlar el estrés. Inestabilidad emocional.

Extraversión: (Alto+) Se vincula bien con la gente, disfruta de estar en grupo y de las reuniones; suelen ser asertivos, activos y habladores. Disfrutan de la estimulación y tienden a ser de carácter alegre. Son animosos, activos, enérgicos y optimistas. Suelen ser buenos vendedores o emprendedores.

Apertura: (Muy bajo--) Práctico, con los pies en la tierra, tradicional y comprometido con los métodos ya existentes. Suelen ser convencionales en su comportamiento y son de apariencia conservadora, prefieren lo familiar a lo novedoso y sus respuestas emocionales pueden ser apagadas. Suelen tener un abanico de interés mas reducido.

Amabilidad: (Alto+) Simpatiza con los demás, está dispuesto a ayudarles y cree que los otros también están dispuestos a ayudarlo. Suele ser compasiva, sensible y estar dispuesta a cooperar y evitar conflictos. Suele ser amable.

Responsabilidad: (Muy bajo --) No se organiza bien y a veces muestra poco cuidado en su trabajo, prefiere no hacer planes. Dilata el inicio de sus quehaceres, se desanima fácilmente y no siempre concluye lo que ha iniciado.

Nombres y Apellidos: Luis *****.

Cargo: Inspector llantas curadas.

Edad: 60.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Alto +) Sensible, emotivo, propenso a experimentar sentimientos como miedo, melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad. Puede tener dificultades para controlar sus impulsos y para controlar el estrés. Inestabilidad emocional.

Extraversión: (Alto+) Se vincula bien con la gente, disfruta de estar en grupo y de las reuniones; suelen ser asertivos, activos y habladores. Disfrutan de la estimulación y tienden a ser de carácter alegre. Son animosos, activos, enérgicos y optimistas. Suelen ser buenos vendedores o emprendedores.

Apertura: (Medio :) Busca un equilibrio entre lo novedoso y lo antiguo; se encuentra abierto a nuevas experiencias, pero también es práctico y sigue los métodos ya existentes.

Amabilidad: (Bajo -) Suele luchar primero por sus intereses, desconfía de las intenciones de los demás y puede ser más opositora que cooperadora; tiende a ser escéptica y crítica, a expresar su enfado sin consideraciones y en ocasiones no es muy amable.

Responsabilidad: (Muy bajo --) No se organiza bien y a veces muestra poco cuidado en su trabajo, prefiere no hacer planes. Dilata el inicio de sus quehaceres, se desanima fácilmente y no siempre concluye lo que ha iniciado.

Nombres y Apellidos: José *****.

Cargo: Operador Constructor llantas.

Edad: 60.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Muy bajo--) Seguro, resistente a la tensión, generalmente relajado y tranquilo, incluso en situaciones estresantes. Estable emocionalmente, controla bien sus impulsos.

Extraversión: (Muy alto++) Se vincula bien con la gente, disfruta de estar en grupo y de las reuniones; suelen ser asertivos, activos y habladores. Disfrutan de la estimulación y tienden a ser de carácter alegre. Son animosos, activos, enérgicos y optimistas. Suelen ser buenos vendedores o emprendedores.

Apertura: (Medio :) Busca un equilibrio entre lo novedoso y lo antiguo; se encuentra abierto a nuevas experiencias, pero también es práctico y sigue los métodos ya existentes.

Amabilidad: (Medio :) Generalmente agradable, amable y cálido, pero algunas veces se puede mostrar competitivo y hasta egoísta.

Responsabilidad: (Alto+) Buen control de sus impulsos, responsable y organizado. Planifica sus actividades, cuenta con principios sólidos y no descansa hasta alcanzar sus objetivos, puede llegar a ser voluntarioso, decidido y porfiado. Suelen ser escrupulosos, puntuales y fiables.

Nombres y Apellidos: Jorge *****.

Cargo: Empalmador lonas.

Edad: 60.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Muy alto +) Sensible, emotivo, propenso a experimentar sentimientos como miedo, melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad. Puede tener dificultades para controlar sus impulsos y para controlar el estrés. Inestabilidad emocional.

Extraversión: (Medio :) Moderado en cuanto a actividad y entusiasmo. Agradece la compañía de otros, pero también disfruta de la soledad.

Apertura: (Bajo-) Práctico, con los pies en la tierra, tradicional y comprometido con los métodos ya existentes. Suelen ser convencionales en su comportamiento y son de apariencia conservadora, prefieren lo familiar a lo novedoso y sus respuestas emocionales pueden ser apagadas. Suelen tener un abanico de interés mas reducido.

Amabilidad: (Bajo -) Suele luchar primero por sus intereses, desconfía de las intenciones de los demás y puede ser más opositora que cooperadora; tiende a ser escéptica y crítica, a expresar su enfado sin consideraciones y en ocasiones no es muy amable.

Responsabilidad: (Muy alto++) Buen control de sus impulsos, responsable y organizado. Planifica sus actividades, cuenta con principios sólidos y no descansa hasta alcanzar sus objetivos, puede llegar a ser voluntarioso, decidido y porfiado. Suelen ser escrupulosos, puntuales y fiables.

Nombres y Apellidos: Victor *****.

Cargo: Pulidor reparador llantas.

Edad: 61.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Alto +) Sensible, emotivo, propenso a experimentar sentimientos como miedo, melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad. Puede tener dificultades para controlar sus impulsos y para controlar el estrés. Inestabilidad emocional.

Extraversión: (Muy bajo--) Reservado, más independiente que seguidor; prefieren estar solos. No necesariamente son tímidos, ya que aunque prefieren estar solos, no sufren de ansiedad cuando están en grupo. Suelen ser serios, introvertidos y reservados.

Apertura: (Bajo-) Práctico, con los pies en la tierra, tradicional y comprometido con los métodos ya existentes. Suelen ser convencionales en su comportamiento y son de apariencia conservadora, prefieren lo familiar a lo novedoso y sus respuestas emocionales pueden ser apagadas. Suelen tener un abanico de interés mas reducido.

Amabilidad: (Muy bajo -) Suele luchar primero por sus intereses, desconfía de las intenciones de los demás y puede ser más opositora que cooperadora; tiende a ser escéptica y crítica, a expresar su enfado sin consideraciones y en ocasiones no es muy amable.

Responsabilidad: (Medio:) Moderadamente bien organizado. Generalmente cuenta con objetivos claros, pero también es capaz de dejar de lado su trabajo y no asumir completamente la responsabilidad.

Nombres y Apellidos: Marco *****.

Cargo: Lubricador.

Edad: 61.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Muy bajo--) Seguro, resistente a la tensión, generalmente relajado y tranquilo, incluso en situaciones estresantes. Estable emocionalmente, controla bien sus impulsos.

Extraversión: (Medio :) Moderado en cuanto a actividad y entusiasmo. Agradece la compañía de otros, pero también disfruta de la soledad.

Apertura: (Medio :) Busca un equilibrio entre lo novedoso y lo antiguo; se encuentra abierto a nuevas experiencias, pero también es práctico y sigue los métodos ya existentes.

Amabilidad: (Bajo -) Suele luchar primero por sus intereses, desconfía de las intenciones de los demás y puede ser más opositora que cooperadora; tiende a ser escéptica y crítica, a expresar su enfado sin consideraciones y en ocasiones no es muy amable.

Responsabilidad: (Medio:) Moderadamente bien organizado. Generalmente cuenta con objetivos claros, pero también es capaz de dejar de lado su trabajo y no asumir completamente la responsabilidad.

Nombres y Apellidos: Fidel *****.

Cargo: Inspector Llantas.

Edad: 62.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Alto +) Sensible, emotivo, propenso a experimentar sentimientos como miedo, melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad. Puede tener dificultades para controlar sus impulsos y para controlar el estrés. Inestabilidad emocional.

Extraversión: (Medio :) Moderado en cuanto a actividad y entusiasmo. Agradece la compañía de otros, pero también disfruta de la soledad.

Apertura: (Medio :) Busca un equilibrio entre lo novedoso y lo antiguo; se encuentra abierto a nuevas experiencias, pero también es práctico y sigue los métodos ya existentes.

Amabilidad: (Alto+) Simpatiza con los demás, está dispuesto a ayudarles y cree que los otros también están dispuestos a ayudarlo. Suele ser compasiva, sensible y estar dispuesta a cooperar y evitar conflictos. Suele ser amable.

Responsabilidad: (Medio:) Moderadamente bien organizado. Generalmente cuenta con objetivos claros, pero también es capaz de dejar de lado su trabajo y no asumir completamente la responsabilidad.

Nombres y Apellidos: Fausto *****.

Cargo: Extr. Colocador Relleno Bande.

Edad: 62.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Medio :) Generalmente calmado y capaz de enfrentarse a situaciones estresantes. Pero, algunas veces experimenta sentimientos de culpa, ira o tristeza.

Extraversión: (Bajo-) Reservado, más independiente que seguidor; prefieren estar solos. No necesariamente son tímidos, ya que aunque prefieren estar solos, no sufren de ansiedad cuando están en grupo. Suelen ser serios, introvertidos y reservados.

Apertura: (Medio :) Busca un equilibrio entre lo novedoso y lo antiguo; se encuentra abierto a nuevas experiencias, pero también es práctico y sigue los métodos ya existentes.

Amabilidad: (Bajo -) Suele luchar primero por sus intereses, desconfía de las intenciones de los demás y puede ser más opositora que cooperadora; tiende a ser escéptica y crítica, a expresar su enfado sin consideraciones y en ocasiones no es muy amable.

Responsabilidad: (Bajo -) No se organiza bien y a veces muestra poco cuidado en su trabajo, prefiere no hacer planes. Dilata el inicio de sus quehaceres, se desanima fácilmente y no siempre concluye lo que ha iniciado.

Nombres y Apellidos: Rodrigo *****.

Cargo: Inspector llantas Curadas.

Edad: 63.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Medio :) Generalmente calmado y capaz de enfrentarse a situaciones estresantes. Pero, algunas veces experimenta sentimientos de culpa, ira o tristeza.

Extraversión: (Bajo-) Reservado, más independiente que seguidor; prefieren estar solos. No necesariamente son tímidos, ya que aunque prefieren estar solos, no sufren de ansiedad cuando están en grupo. Suelen ser serios, introvertidos y reservados.

Apertura: (Muy bajo-) Práctico, con los pies en la tierra, tradicional y comprometido con los métodos ya existentes. Suelen ser convencionales en su comportamiento y son de apariencia conservadora, prefieren lo familiar a lo novedoso y sus respuestas emocionales pueden ser apagadas. Suelen tener un abanico de interés mas reducido.

Amabilidad: (Muy bajo -) Suele luchar primero por sus intereses, desconfía de las intenciones de los demás y puede ser más opositora que cooperadora; tiende a ser escéptica y crítica, a expresar su enfado sin consideraciones y en ocasiones no es muy amable.

Responsabilidad: (Medio:) Moderadamente bien organizado. Generalmente cuenta con objetivos claros, pero también es capaz de dejar de lado su trabajo y no asumir completamente la responsabilidad.

Nombres y Apellidos: Eduardo *****.

Cargo: Despachador Operador montacarga.

Edad: 63.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Medio :) Generalmente calmado y capaz de enfrentarse a situaciones estresantes. Pero, algunas veces experimenta sentimientos de culpa, ira o tristeza.

Extraversión: (Alto+) Se vincula bien con la gente, disfruta de estar en grupo y de las reuniones; suelen ser asertivos, activos y habladores. Disfrutan de la estimulación y tienden a ser de carácter alegre. Son animosos, activos, enérgicos y optimistas. Suelen ser buenos vendedores o emprendedores.

Apertura: (Medio :) Busca un equilibrio entre lo novedoso y lo antiguo; se encuentra abierto a nuevas experiencias, pero también es práctico y sigue los métodos ya existentes.

Amabilidad: (Medio :) Generalmente agradable, amable y cálido, pero algunas veces se puede mostrar competitivo y hasta egoísta.

Responsabilidad: (Alto+) Buen control de sus impulsos, responsable y organizado. Planifica sus actividades, cuenta con principios sólidos y no descansa hasta alcanzar sus objetivos, puede llegar a ser voluntarioso, decidido y porfiado. Suelen ser escrupulosos, puntuales y fiables.

Nombres y Apellidos: Luis *****.

Cargo: Inspector Llantas.

Edad: 68.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Bajo-) Seguro, resistente a la tensión, generalmente relajado y tranquilo, incluso en situaciones estresantes. Estable emocionalmente, controla bien sus impulsos.

Extraversión: (Alto+) Se vincula bien con la gente, disfruta de estar en grupo y de las reuniones; suelen ser asertivos, activos y habladores. Disfrutan de la estimulación y tienden a ser de carácter alegre. Son animosos, activos, enérgicos y optimistas. Suelen ser buenos vendedores o emprendedores.

Apertura: (Alto+) Está muy interesada en el mundo exterior, están abiertas a nuevas experiencias; cuentan con un amplio abanico de intereses. Desea tomar en consideración nuevas ideas políticas, sociales así como valores no tradicionales. Suelen ser creativas, imaginativas y de pensamiento divergente; en ocasiones llegan a cuestionar la autoridad.

Amabilidad: (Alto+) Simpatiza con los demás, está dispuesto a ayudarles y cree que los otros también están dispuestos a ayudarle. Suele ser compasiva, sensible y estar dispuesta a cooperar y evitar conflictos. Suele ser amable.

Responsabilidad: (Muy alto++) Buen control de sus impulsos, responsable y organizado. Planifica sus actividades, cuenta con principios sólidos y no descansa hasta alcanzar sus objetivos, puede llegar a ser voluntarioso, decidido y porfiado. Suelen ser escrupulosos, puntuales y fiables.

Por otro lado las personas seleccionadas en el área administrativa para la aplicación del mismo test son 5 (cinco) empleados, cuyas edades se encuentran entre los 60 (sesenta) y 71 (setenta y un) años de edad, y sus resultados fueron los que a continuación mencionaremos:

Nombres y Apellidos: Joaquín *****.

Cargo: Gerente de Bienestar.

Edad: 63.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Alto +) Sensible, emotivo, propenso a experimentar sentimientos como miedo, melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad. Puede tener dificultades para controlar sus impulsos y para controlar el estrés. Inestabilidad emocional.

Extraversión: (Bajo-) Reservado, más independiente que seguidor; prefieren estar solos. No necesariamente son tímidos, ya que aunque prefieren estar solos, no sufren de ansiedad cuando están en grupo. Suelen ser serios, introvertidos y reservados.

Apertura: (Bajo-) Práctico, con los pies en la tierra, tradicional y comprometido con los métodos ya existentes. Suelen ser convencionales en su comportamiento y son de apariencia conservadora, prefieren lo familiar a lo novedoso y sus respuestas emocionales pueden ser apagadas. Suelen tener un abanico de interés mas reducido.

Amabilidad: (Muy bajo--) Suele luchar primero por sus intereses, desconfía de las intenciones de los demás y puede ser más opositora que cooperadora; tiende a ser escéptica y crítica, a expresar su enfado sin consideraciones y en ocasiones no es muy amable.

Responsabilidad: (Muy bajo --) No se organiza bien y a veces muestra poco cuidado en su trabajo, prefiere no hacer planes. Dilata el inicio de sus quehaceres, se desanima fácilmente y no siempre concluye lo que ha iniciado.

Nombres y Apellidos: Rolando *****.

Cargo: Jefe de Dpto. casa de fuerza.

Edad: 64.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Alto +) Sensible, emotivo, propenso a experimentar sentimientos como miedo, melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad. Puede tener dificultades para controlar sus impulsos y para controlar el estrés. Inestabilidad emocional.

Extraversión: (Bajo-) Reservado, más independiente que seguidor; prefieren estar solos. No necesariamente son tímidos, ya que aunque prefieren estar solos, no sufren de ansiedad cuando están en grupo. Suelen ser serios, introvertidos y reservados.

Apertura: (Bajo-) Práctico, con los pies en la tierra, tradicional y comprometido con los métodos ya existentes. Suelen ser convencionales en su comportamiento y son de apariencia conservadora, prefieren lo familiar a lo novedoso y sus respuestas emocionales pueden ser apagadas. Suelen tener un abanico de interés mas reducido.

Amabilidad: (Muy bajo--) Suele luchar primero por sus intereses, desconfía de las intenciones de los demás y puede ser más opositora que cooperadora; tiende a ser escéptica y crítica, a expresar su enfado sin consideraciones y en ocasiones no es muy amable.

Responsabilidad: (Alto+) Buen control de sus impulsos, responsable y organizado. Planifica sus actividades, cuenta con principios sólidos y no descansa hasta alcanzar sus objetivos, puede llegar a ser voluntarioso, decidido y porfiado. Suelen ser escrupulosos, puntuales y fiables.

Nombres y Apellidos: Rodrigo *****.

Cargo: Jefe Departamento Mantenimiento Turno.

Edad: 67.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Bajo-) Seguro, resistente a la tensión, generalmente relajado y tranquilo, incluso en situaciones estresantes. Estable emocionalmente, controla bien sus impulsos.

Extraversión: (Muy bajo--) Reservado, más independiente que seguidor; prefieren estar solos. No necesariamente son tímidos, ya que aunque prefieren estar solos, no sufren de ansiedad cuando están en grupo. Suelen ser serios, introvertidos y reservados.

Apertura: (Muy bajo--) Práctico, con los pies en la tierra, tradicional y comprometido con los métodos ya existentes. Suelen ser convencionales en su comportamiento y son

de apariencia conservadora, prefieren lo familiar a lo novedoso y sus respuestas emocionales pueden ser apagadas. Suelen tener un abanico de interés mas reducido.

Amabilidad: (Muy alto++) Simpatiza con los demás, está dispuesto a ayudarles y cree que los otros también están dispuestos a ayudarlo. Suele ser compasiva, sensible y estar dispuesta a cooperar y evitar conflictos. Suele ser amable.

Responsabilidad: (Medio:) Moderadamente bien organizado. Generalmente cuenta con objetivos claros, pero también es capaz de dejar de lado su trabajo y no asumir completamente la responsabilidad.

Nombres y Apellidos: Fausto *****.

Cargo: Mensajero Externo.

Edad: 70.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Bajo-) Seguro, resistente a la tensión, generalmente relajado y tranquilo, incluso en situaciones estresantes. Estable emocionalmente, controla bien sus impulsos.

Extraversión: (Alto+) Se vincula bien con la gente, disfruta de estar en grupo y de las reuniones; suelen ser asertivos, activos y habladores. Disfrutan de la estimulación y tienden a ser de carácter alegre. Son animosos, activos, enérgicos y optimistas. Suelen ser buenos vendedores o emprendedores.

Apertura: (Muy bajo--) Práctico, con los pies en la tierra, tradicional y comprometido con los métodos ya existentes. Suelen ser convencionales en su comportamiento y son de apariencia conservadora, prefieren lo familiar a lo novedoso y sus respuestas emocionales pueden ser apagadas. Suelen tener un abanico de interés mas reducido.

Amabilidad: (Alto+) Simpatiza con los demás, está dispuesto a ayudarles y cree que los otros también están dispuestos a ayudarlo. Suele ser compasiva, sensible y estar dispuesta a cooperar y evitar conflictos. Suele ser amable.

Responsabilidad: (Muy alto++) Buen control de sus impulsos, responsable y organizado. Planifica sus actividades, cuenta con principios sólidos y no descansa hasta alcanzar sus objetivos, puede llegar a ser voluntarioso, decidido y porfiado. Suelen ser escrupulosos, puntuales y fiables.

Nombres y Apellidos: Luis *****.

Cargo: Supervisor Seguridad Interna.

Edad: 71.

Resultados del Test:

Neuroticismo: (Bajo-) Seguro, resistente a la tensión, generalmente relajado y tranquilo, incluso en situaciones estresantes. Estable emocionalmente, controla bien sus impulsos.

Extraversión: (Muy bajo--) Reservado, más independiente que seguidor; prefieren estar solos. No necesariamente son tímidos, ya que aunque prefieren estar solos, no sufren de ansiedad cuando están en grupo. Suelen ser serios, introvertidos y reservados.

Apertura: (Muy bajo--) Práctico, con los pies en la tierra, tradicional y comprometido con los métodos ya existentes. Suelen ser convencionales en su comportamiento y son de apariencia conservadora, prefieren lo familiar a lo novedoso y sus respuestas emocionales pueden ser apagadas. Suelen tener un abanico de interés mas reducido.

Amabilidad: (Muy alto++) Simpatiza con los demás, está dispuesto a ayudarles y cree que los otros también están dispuestos a ayudarlo. Suele ser compasiva, sensible y estar dispuesta a cooperar y evitar conflictos. Suele ser amable.

Responsabilidad: (Medio:) Moderadamente bien organizado. Generalmente cuenta con objetivos claros, pero también es capaz de dejar de lado su trabajo y no asumir completamente la responsabilidad.

4.6.3 MATRIZ PARA NEGOCIAR CON LOS COLABORADORES; BANCO DE PREGUNTAS

Luego de la aplicación de las pruebas motrices y psicológicas, procederemos a realizar entrevistas con cada una de las personas evaluadas; para esto es indispensable tener en cuenta el grado de motivación y satisfacción que tiene cada colaborador hacia el trabajo, también identificar las expectativas que tiene al salir del mismo.

Las preguntas que hemos seleccionado al tomar en cuenta estas variables han sido un total de 10 interrogantes; las cuales se han aplicado a las 17 (diez y siete) personas seleccionadas anteriormente y cuyas respuestas se encuentran en la parte del anexo de este tema. Luego de realizadas las entrevistas, se procede a la aplicación de las pruebas psicológicas y de motricidad, con todos los resultados y análisis listos se evalúa a cada uno de los participantes, tanto fortalezas como debilidades y con esta información se generan alternativas rentables para cada trabajador según las propuestas anteriormente.

Puesto que cada persona tiene habilidades distintas adquiridas con el tiempo y la experiencia, también es necesario tomar en cuenta el deseo que tenga la persona en emprender un nuevo negocio y de lo que quiera que trate este. Esto es el éxito para que un micronegocio sea muy rentable.

4.7 CONCLUSIONES

Con la aplicación de este proyecto podemos concluir que dentro de Continental Tire Andina S.A., si existen varias personas a las cuales sería bueno aplicarles Outplacement, primero como plan piloto, posterior a esto hay muchas personas también que se

encuentran próximos a cumplir la edad para una jubilación, y con las mismas ayudaría mucho programar charlas para darles a conocer a todos los trabajadores lo que se busca implementar y sobre todo hacerles conocer los principales beneficios que tienen las personas al participar en planes de Outplacement.

Toda la elaboración de este capítulo ha sido de gran ayuda puesto que nos proporciona conocimiento sobre las herramientas a utilizar y también ha sido muy beneficioso puesto que nos enseña pautas para negociar con los trabajadores próximos a desvincularse. Además nos muestra algunas de las alternativas más utilizadas por las personas para realizar después de salir de una empresa en la cual se ha trabajado la mayor parte de la vida.

Con toda esta aplicación podemos darnos cuenta que la llevar a cabo un plan de Outplacement dentro de la empresa, será muy factible tanto para el empleador como para los empleados de la misma, es decir el beneficio será de parte y parte.

Los resultados que se obtuvieron al realizar este capítulo son muy representativos. Por una parte en el análisis de las capacidades motrices que se realizaron mediante la aplicación del test de habilidades manuales y motrices de Mariano Yela, se puede destacar el alto índice de puntuaciones de Excelente, Muy bueno y Bueno que es el 82.35% de la totalidad de la muestra el restante 17.65% corresponde a resultados de regular.

Al realizar las pruebas psicológicas, se pudo constatar que hay variedad de respuestas en los cinco factores evaluados: Por una parte en el neuroticismo se encuentra que un alto porcentaje se encuentra en el rango de N. Alto, de igual manera en el área de extraversión la mayoría muestra E. Alto; En Apertura por su parte la mayoría de participantes muestra un nivel medio, en Amabilidad se encuentra una variante la mayoría de

personas demostraron en el test que tienen A. muy bajo, y por último en responsabilidad se destaca un porcentaje mayoritario en el nivel medio.

Por último con la aplicación de entrevistas a cada uno de los empleados, se puede verificar que la aplicación del plan de Outplacement será muy factible puesto que todos o la mayoría de las personas muestran interés en este proceso gracias al análisis de sus respuestas.

CAPÍTULO V: SOCIALIZACION.

5.1 SOCIALIZACION DEL TEMA CON LAS AUTORIDADES DE LA EMPRESA

Una vez que hemos recopilado toda la información acerca del tema de Outplacement, y también conocemos varios datos relevantes sobre la empresa a la cual planeamos aplicar; Continental Tire Andina S.A., se sabe de lo que se trata este proyecto, luego de esto con estudios y análisis del personal que aún se encuentra laborando dentro de la empresa verificamos si será factible la aplicabilidad del tema dentro de la misma.

Posterior mente en el capítulo de aplicabilidad obtenemos muchas pautas para poder tratar, conversar y proponer a los trabajadores varias alternativas muy interesantes para realizar una vez que acceden a salir de la empresa.

Con toda esta información lo que el presente capítulo busca es informar, a las autoridades correspondientes de Continental Tire Andina S.A., lo que se busca hacer en la misma, todo lo correspondiente a Outplacement, y la técnica escogida para dar a conocer todo este proyecto es la presentación de Diapositivas por Power Point, donde muy claramente se explicará todos los conceptos, procesos, objetivos y beneficios del Outplacement en sí.

5.1.1 Resultados de la socialización con las autoridades

Una vez realizada la socialización del tema de Outplacement con las autoridades de Continental Tire Andina S.A. podemos llegar a la conclusión que la aplicación de este proyecto dentro la empresa será muy factible y beneficioso para el crecimiento empresarial, las autoridades se mostraron muy entusiastas y satisfechas con los resultados obtenidos en este proyecto.

Por lo que podemos afirmar que la implementación de un plan Outplacement dentro de Continental Tire Andina, será muy beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores, los mismos que se mostraron muy entusiastas y colaboradores al momento de la realización de las pruebas.

5.2 CONCLUSIONES DEL TEMA

Al finalizar el tema, lo que podríamos extraer como conclusión sería primeramente conociendo que Continental Tire Andina S.A., es una empresa que se encuentra en el mercado ecuatoriano desde el 31 de julio del año 1955 y cuyo mentor fue El Dr. Octavio Chacón Moscoso, anualmente esta empresa produce una gran cantidad de llantas como por ejemplo en el año 2011, fueron un total de 2'109.735 llantas. Pero a más de la producción anual Continental Tire Andina S.A. ofrece varios beneficios a sus colaboradores, y también a la ciudad de Cuenca por la acogida que ha tenido dentro del sector industrial.

En cuanto a los temas de jubilación ecuatoriana, obtuvimos datos relevantes sobre pensiones y edades para jubilarse, también examinamos la nómina de la empresa en donde nos pudimos dar cuenta de cuantos y cuales son los candidatos propicios para aplicar el tema de Outplacement, tanto en el área administrativa como en el área operaria, y adentrándonos más al Outplacement, lo identificamos como un tema muy poco desarrollado en el Ecuador y por lo tanto con poco conocimiento dentro de las empresas por lo el análisis de estos datos resulta nuevo para todos los empresarios, pero lo principal es tener conocimiento sobre lo que se busca hacer con esto y lo que esto significa para los trabajadores; teniendo en cuenta que se toma como una desvinculación laboral, no deja de causar dudas, temores e incertidumbre en todas las personas, y el Outplacement actúa aquí para hacer de todos estos temores algo mas llevadero a la vida

de las personas entonces en un beneficio para ambas partes para trabajadores porque reduce todos estos temores y para la empresa porque auspicia un mejor clima laboral dentro de la misma al demostrar el interés y preocupación del empleador hacia sus trabajadores.

Una vez ya involucrándonos en la aplicabilidad de los planes Outplacement en la compañía, podemos identificar principalmente a los participantes, es decir hacer una clasificación de los trabajadores tanto obreros y administrativos por edades. En el área operativa, existen 883 personas de diferentes edades, de las cuales tomaremos en cuenta únicamente las personas que sobrepasan los 40 años de edad, para comenzar en ellos un proceso de inducción al tema, teniendo así un total de 208 obreros, que se encuentran entre los 40 y 68 años de edad. En el área administrativa, existen aproximadamente 228 personas, que de igual manera únicamente tomaremos en cuenta solo a partir de los 40 años, y estos son 68 personas que varían entre los 40 y 71 años de edad. Entonces como vemos entre las dos áreas existe un total de 276 personas a las cuales se les va a aplicar el proyecto.

Luego de conocer la totalidad de participantes, entramos directamente a la aplicación del tema, lo cual se inicia con la aplicación de pruebas motrices y psicológicas. Para las pruebas motrices nos ayudaremos del test de rapidez motora o habilidad manual y motriz de Mariano Yela, que consta de una hoja de anotación y una caja de cartón con dos tablas perforadas y 24 piezas metálicas y con dos palomillas y consiste en trasladar todas las piezas metálicas de una tabla hacia la otra, todo esto cronometrado. Por otra parte para la evaluación de las capacidades psicológicas la técnica de evaluación que utilizaremos será; una prueba para medir la personalidad, siendo esta el NEO-FFI, la

cual mide algunos aspectos de la personalidad como son Neuroticismo (N), Extraversión (E), Apertura (A), Amabilidad (A) y Responsabilidad (C).

Cuando tenemos ya todos los resultados de las pruebas aplicadas procedemos a realizar entrevistas a los participantes donde ponemos en práctica las matrices elaboradas, el banco de preguntas realizado y sobre todo teniendo siempre presente los temas como son la motivación y satisfacción laboral. Posterior a esto se exhiben al participante una serie de alternativas a desarrollar después de desvincularse de la empresa, entre estas opciones se encuentran la creación de microempresas donde existen varias alternativas a escoger, y si esta no es la opción a fin con el trabajador hay dos opciones más la una son las inversiones bancarias donde cada banco ofrece su porcentaje de interés para ganar capital y la otra opción es la aplicación del seguro de desgravamen donde la persona puede invertir en algún bien y con el tiempo este va a salir muy aventajado.

Por lo tanto por los datos obtenidos y la aplicación del proyecto a los trabajadores podemos constatar que es un tema muy amplio, interesante y sobre todo muy beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores que están por salir de la empresa, es un tema que va a generar más confianza entre todos los miembros de Continental Tire Andina S.A. y sobre todo va a afianzar los lazos, es decir las personas al verse protegidas, al saber que la empresa se preocupa mucho por sus colaboradores desde el inicio hasta el fin de sus labores, estos van a trabajar más eficiente y eficazmente, llevando así a la empresa al progreso constante.

5.3 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones siempre son importantes luego de aplicar un proyecto, y mucho más cuando es un tema nuevo y muy poco aplicado en el Ecuador. Por lo que después de

la elaboración de este plan he visto factible enunciar algunas de las recomendaciones a tomar en cuenta en la elaboración de planes Outplacement.

1_ En primer lugar antes de la aplicación de Outplacement es muy necesario conocer todo sobre el tema para evitar conflictos laborales, y minimizar tiempos; es decir al momento de la aplicación de las pruebas o entrevista.

2_ Cuando el evaluador tenga presente todos los pros y contras de la aplicabilidad del proyecto deberá realizar un análisis muy detallado sobre todos los miembros de la empresa.

Luego de tener a los candidatos para la aplicabilidad, también es muy recomendable tener una base de datos donde se encuentren personas próximas a jubilarse; y a las cuales ingresen en un proceso de conocimiento, de inducción y explicación de todos estos temas que para cuando llegue su momento de salir de la empresa se sientan preparados y les resulte mucho más fácil desvincularse de la institución.

3_ Otra recomendación al momento de ejecutar este plan, es al momento de la aplicación de los test, sobre todo la prueba de habilidad manual y motriz, considero que es muy importante que el participante se sienta cómodo y pienso que una forma de lograrlo es ubicarse en un lugar iluminado donde solo se encuentre el evaluador y el participante y mostrarse de una manera muy amable y natural, esta recomendación también sería aplicada al momento de la entrevista, claro sin olvidar que el banco de preguntas se aplicarán luego de haber realizado un buen rapport. En cuanto a la prueba de personalidad no existe mayor problema al aplicarla en grupo siempre y cuando los participantes se sientan cómodos en el lugar donde se encuentran.

4_ Al momento de dar a conocer a los trabajadores las alternativas que tiene una vez que sale de la empresa es muy recomendable explicarle todas las opciones acordes a sus

capacidades, mostrarles la gama de beneficios que obtendrá si lo desarrolla de la mejor manera posible, para que no se presentes objeciones y continuar con el proceso.

5_ Una última recomendación que considero importante es tener material de apoyo siempre a su lado para que así en caso de presentarse algún problema le resulte mas fácil la resolución de algún conflicto con los trabajadores, de igual manera es muy buena idea tener preparado siempre algún tipo de presentación para que el entendimiento sobre el tema a las personas participantes les resulte mucho más fácil.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia. “Gestión por competencias el diccionario”-Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 277 Pág.
- ALLES, Martha Alicia. “Dirección estratégica de recursos humanos”-Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 478 Pág.
- www.apsique.com/wiki/LaboMontysatis.
- BLUW, Psicología Industrial.
- <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=234>
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Journal of occupation and organizational psychology, 57-81
- <http://www.conexionreynosa.info/noticia/?id=NCNX20430>
- <http://www.creditos.com.ec/que-es-un-seguro-de-desgravamen-para-creditos-y-prestamos-en-ecuador/>
- <http://definicion.de/micro-empresa/>
- www.demayores.com/2009/07/26/condiciones-para-optar-a-pensiones-de-jubilacion-en-ecuador/
- <http://www.emprender-online.com.ar/10-ideas-de-microemprendimientos-rentables>
- <http://espinosa.edublogs.org/files/2008/11/neo-ffi-colombia.pdf>
- George Boeree (2003) Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow. Traducción: Rafael Gautier.
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm - 78k
- www.googleacademico.com.
- www.iess.gob.ec

- <http://inversionario.com/2011/04/tipos-de-cuentas-bancarias/>
- <http://www.it.uc3m.es/jvillena/irc/practicas/07-08/TestDePersonalidad.pdf>
- www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6406-outplacement-el-ultimo-beneficio.html
- MACHUCA LEON. Alberto. VARGAS OCHOA. Cesar. ERCO 50 años de Historia. Ecuador. [2012].
- <http://microempresa.blogdiario.com/1206741300/definicion-de-microempresa-%E2%80%93pequena-empresa>
- MONDY, Administración de Recursos Humanos
- <http://planesypensiones.com/jubilacion-anticipada.html>.
- <http://psicosesion.com/?p=102>
- ROBBINS, Comportamiento Organizacional.
- rosanelly@challengergray.com
- <http://www.sabergastar.com/inversiones/bancaria>
- www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/PrestacionesPension10935/Jubilacion/RegimenGeneral/Jubilacionparcial/index.htm
- <http://www.solopsicologia.com/teoria-de-la-motivacion-de-maslow>
- <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/05/06/el-alcance-y-repercusion-del-outplacement>
- XX CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A. [pág. 119, 121]
- YELA, M. *The application of the concept of simple structure to Alexander's data*, Psychometrika, 1949, vol. 14, n° 2, págs. 121-135.

APLICACIÓN NEO-FFI

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO

EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

1 2 3 4	2 0 1 2 3 4	3 0 1 2 3 4	4 0 1 2 3 4	5 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	7 0 1 2 3 4	8 4 3 2 1 0	9 4 3 2 1 0	10 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	12 0 1 2 3 4	13 0 1 2 3 4	14 4 3 2 1 0	15 0 1 2 3 4
6 1 2 3 4	17 4 3 2 1 0	18 0 1 2 3 4	19 4 3 2 1 0	20 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	22 0 1 2 3 4	23 4 3 2 1 0	24 0 1 2 3 4	25 0 1 2 3 4
8 1 2 3 4	27 4 3 2 1 0	28 0 1 2 3 4	29 0 1 2 3 4	30 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	32 0 1 2 3 4	33 0 1 2 3 4	34 4 3 2 1 0	35 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	37 4 3 2 1 0	38 4 3 2 1 0	39 0 1 2 3 4	40 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	42 4 3 2 1 0	43 4 3 2 1 0	44 0 1 2 3 4	45 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	47 0 1 2 3 4	48 0 1 2 3 4	49 0 1 2 3 4	50 4 3 2 1 0
0 1 2 3 4	52 0 1 2 3 4	53 0 1 2 3 4	54 4 3 2 1 0	55 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	57 4 3 2 1 0	58 4 3 2 1 0	59 4 3 2 1 0	60 4 3 2 1 0
22	E 30	O 22	A 15	C 27

Medio:

Bajo -

Muy bajo --

Muy Bajo --

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLASE ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

1 2 3 4	12 0 1 2 3 4	3 0 1 2 3 4	13 0 1 2 3 4	5 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	17 4 3 2 1 0	8 4 3 2 1 0	14 4 3 2 1 0	16 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	22 0 1 2 3 4	13 0 1 2 3 4	19 4 3 2 1 0	15 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	27 4 3 2 1 0	18 0 1 2 3 4	24 0 1 2 3 4	20 0 1 2 3 4
1 2 3 4	32 0 1 2 3 4	23 4 3 2 1 0	29 0 1 2 3 4	25 0 1 2 3 4
1 2 3 4	37 4 3 2 1 0	28 0 1 2 3 4	34 4 3 2 1 0	30 0 1 2 3 4
1 2 3 4	42 4 3 2 1 0	33 0 1 2 3 4	39 0 1 2 3 4	35 0 1 2 3 4
3 2 1 0	47 0 1 2 3 4	38 4 3 2 1 0	44 0 1 2 3 4	40 0 1 2 3 4
3 2 1 0	52 0 1 2 3 4	43 4 3 2 1 0	49 0 1 2 3 4	45 0 1 2 3 4
1 2 3 4	57 4 3 2 1 0	48 0 1 2 3 4	54 4 3 2 1 0	50 4 3 2 1 0
3 2 1 0		53 0 1 2 3 4	59 4 3 2 1 0	55 4 3 2 1 0
		58 4 3 2 1 0		60 4 3 2 1 0
29	36	9	35	15
HO ++	AHO +	HO ++	AHO +	HO ++
		HO --		HO --

Edad: 15 Sexo: M Fecha: 17/07/07

De muy desacuerdo De desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLASE ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR):
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

0 ① 2 3 4	1 0 1 2 3 ④	2 0 1 2 ③ 4	3 0 1 ② 3 4	4 4 ③ 2 1 0
4 3 2 ① 0	7 0 1 2 3 ④	8 4 3 ② 1 0	9 4 3 ② 1 0	10 0 1 ⑤ 3 4
0 1 ② 3 4	12 0 1 2 ③ 4	13 0 1 ② 3 4	14 4 3 ② 1 0	15 0 1 ② 3 4
⑤ 1 2 3 4	17 4 ③ 2 1 0	18 0 1 2 ③ 4	19 4 3 ② 1 0	20 0 1 ② 3 4
0 ① 2 3 4	22 0 1 ② 3 4	23 4 ③ 2 1 0	24 0 1 ② 3 4	25 0 1 ② 3 4
0 1 ② 3 4	27 4 ③ 2 1 0	28 0 1 ② 3 4	29 0 1 2 ③ 4	30 0 1 ② 3 4
0 ① 2 3 4	32 0 1 2 ③ 4	33 0 1 2 ③ 4	34 ④ 3 2 1 0	35 0 ① 2 3 4
0 ① 2 3 4	37 4 ③ 2 1 0	38 4 3 ② 1 0	39 0 1 ② 3 4	40 0 1 ② 3 4
4 3 2 ① 0	42 4 ③ 2 1 0	43 4 3 ② 1 0	44 0 1 2 ③ 4	45 0 1 ② 3 4
4 ③ 2 1 0	47 0 1 2 ③ 4	48 0 1 ② 3 4	49 0 1 ② 3 4	50 4 3 ② 1 0
0 1 ② 3 4	52 0 1 2 ③ 4	53 0 1 2 ③ 4	54 4 3 2 ① 0	55 4 3 ② 1 0
4 3 ② 1 0	57 4 ③ 2 1 0	58 4 3 ② 1 0	59 4 3 ② 1 0	60 4 3 ② 1 0
17	37	29	27	24

Alto + Alto + Medio : Bajo - Muy Bajo --

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

1 2 3 4	2 0 1 2 3 4	3 0 1 2 3 4	4 0 1 2 3 4	5 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	7 0 1 2 3 4	8 4 3 2 1 0	9 4 3 2 1 0	10 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	12 0 1 2 3 4	13 0 1 2 3 4	14 4 3 2 1 0	15 0 1 2 3 4
1 2 3 4	17 4 3 2 1 0	18 0 1 2 3 4	19 4 3 2 1 0	20 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	22 0 1 2 3 4	23 4 3 2 1 0	24 0 1 2 3 4	25 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	27 4 3 2 1 0	28 0 1 2 3 4	29 0 1 2 3 4	30 0 1 2 3 4
1 2 3 4	32 0 1 2 3 4	33 0 1 2 3 4	34 4 3 2 1 0	35 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	37 4 3 2 1 0	38 4 3 2 1 0	39 0 1 2 3 4	40 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	42 4 3 2 1 0	43 4 3 2 1 0	44 0 1 2 3 4	45 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	47 0 1 2 3 4	48 0 1 2 3 4	49 0 1 2 3 4	50 4 3 2 1 0
0 1 2 3 4	52 0 1 2 3 4	53 0 1 2 3 4	54 4 3 2 1 0	55 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	57 4 3 2 1 0	58 4 3 2 1 0	59 4 3 2 1 0	60 4 3 2 1 0
12	E 43	O 26	A 34	C 39

12

E 43

O 26

A 34

C 39

NEO-FFI

23. Encuentro adividas las discusiones filosóficas.
 24. Cuando me dan algo que hacer, lo que intento es
 perfeccionar y divertir.
 25. Antes de emprender una acción, siempre
 considero sus consecuencias.
 26. Cuando estoy bajo un fuerte estrés, a veces
 sé lo que quiero pero a veces no sé.

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLASE ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

0 1 2 3 4	2 0 1 2 3 4	3 0 1 2 3 4	4 0 1 2 3 4	5 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	7 0 1 2 3 4	6 4 3 2 1 0	9 4 3 2 1 0	10 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	12 0 1 2 3 4	13 0 1 2 3 4	14 4 3 2 1 0	15 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	17 4 3 2 1 0	18 0 1 2 3 4	19 4 3 2 1 0	20 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	22 0 1 2 3 4	23 4 3 2 1 0	24 0 1 2 3 4	25 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	27 4 3 2 1 0	28 0 1 2 3 4	29 0 1 2 3 4	30 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	32 0 1 2 3 4	33 0 1 2 3 4	34 4 3 2 1 0	35 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	37 4 3 2 1 0	38 4 3 2 1 0	39 0 1 2 3 4	40 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	42 4 3 2 1 0	43 4 3 2 1 0	44 0 1 2 3 4	45 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	47 0 1 2 3 4	48 0 1 2 3 4	49 0 1 2 3 4	50 4 3 2 1 0
0 1 2 3 4	52 0 1 2 3 4	53 0 1 2 3 4	54 4 3 2 1 0	55 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	57 4 3 2 1 0	58 4 3 2 1 0	59 4 3 2 1 0	60 4 3 2 1 0
26	29	21	21	45

Muy alto ++ medio: Bajo- Muy Bajo -- Muy alto ++

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO

EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

0 ① 2 3 4	② 0 ① 2 3 4	③ ① 1 2 3 4	④ 0 1 2 ③ 4	⑤ ④ 3 2 1 0
4 3 ② 1 0	⑥ 0 1 ② 3 4	⑦ 4 ③ 2 1 0	⑧ 4 ③ 2 1 0	⑩ 0 1 2 3 ④
0 1 2 3 ④	⑫ 0 ① 2 3 4	⑬ 0 ① 2 3 4	⑭ 4 3 ② 1 0	⑮ 0 1 2 ③ 4
0 1 2 3 ④	⑰ 4 3 ② 1 0	⑱ 0 1 ② 3 4	⑲ 4 3 2 ① 0	⑳ 0 1 2 3 ④
0 ① 2 3 4	㉒ 0 1 2 ③ 4	㉓ 4 3 2 ① 0	㉔ 0 ① 2 3 4	㉕ 0 1 2 ③ 4
0 1 ② 3 4	㉖ 4 3 2 ① 0	㉗ 0 1 ② 3 4	㉘ 0 1 2 ③ 4	㉙ 0 1 2 3 ④
① 1 2 3 4	㉚ 0 ① 2 3 4	㉛ 0 ① 2 3 4	㉜ 4 3 2 1 ①	㉝ 0 1 2 ③ 4
① 1 2 3 4	㉞ 4 3 2 1 ①	㉟ ④ 3 2 1 0	㊱ 0 ① 2 3 4	㊲ 0 1 2 3 ④
4 3 2 1 ①	㊳ 4 ③ 2 1 0	㊴ 4 3 2 1 ①	㊵ 0 1 2 ③ 4	㊶ 0 ① 2 3 4
④ 3 2 1 0	㊷ 0 ① 2 3 4	㊸ 0 1 2 3 ④	㊹ 0 ① 2 3 4	㊺ 4 3 2 ① 0
0 ① 2 3 4	㊻ 0 1 2 ③ 4	㊼ 0 ① 2 3 4	㊽ 4 3 2 ① 0	㊾ 4 3 ② 1 0
4 3 2 ① 0	㊿ 4 ③ 2 1 0	① 4 3 2 ① 0	② 4 3 2 1 ①	③ 4 3 ② 1 0
20	E 21	O 20	A 19	C 35

Alto +

Muy Bajo --

Bajo -

Muy Bajo --

Medio:

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR: TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

1	2	3	4	12	0	1	2	3	4	1	0	1	2	3	4	1	0	1	2	3	4	5	4	3	2	1	0	
4	3	2	1	0	17	0	1	2	3	4	8	4	3	2	1	0	9	4	3	2	1	0	16	0	1	2	3	4
1	2	3	4	12	0	1	2	3	4	13	0	1	2	3	4	14	4	3	2	1	0	15	0	1	2	3	4	
1	2	3	4	17	4	3	2	1	0	18	0	1	2	3	4	19	4	3	2	1	0	20	0	1	2	3	4	
1	2	3	4	22	0	1	2	3	4	23	4	3	2	1	0	24	0	1	2	3	4	25	0	1	2	3	4	
1	2	3	4	27	4	3	2	1	0	28	0	1	2	3	4	29	4	3	2	1	0	30	0	1	2	3	4	
1	2	3	4	32	0	1	2	3	4	33	0	1	2	3	4	34	4	3	2	1	0	35	0	1	2	3	4	
1	2	3	4	37	4	3	2	1	0	38	4	3	2	1	0	39	0	1	2	3	4	40	0	1	2	3	4	
4	3	2	1	0	42	4	3	2	1	0	43	4	3	2	1	0	44	0	1	2	3	4	45	0	1	2	3	4
4	3	2	1	0	47	0	1	2	3	4	48	0	1	2	3	4	49	0	1	2	3	4	50	4	3	2	1	0
1	2	3	4	52	0	1	2	3	4	53	0	1	2	3	4	54	4	3	2	1	0	55	4	3	2	1	0	
4	3	2	1	0	57	4	3	2	1	0	58	4	3	2	1	0	59	4	3	2	1	0	60	4	3	2	1	0
8					35					28					28						38							

Bajo -- Medio: Medio: Bajo -- Medio:

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

1	2	3	4	2	0	1	2	3	4	3	0	1	2	3	4	4	0	1	2	3	4	5	4	3	2	1	0		
6	3	2	1	0	7	0	1	2	3	4	8	4	3	2	1	0	9	4	3	2	1	0	10	0	1	2	3	4	
11	0	1	2	3	4	12	0	1	2	3	4	13	0	1	2	3	4	14	4	3	2	1	0	15	0	1	2	3	4
16	0	1	2	3	4	17	4	3	2	1	0	18	0	1	2	3	4	19	4	3	2	1	0	20	0	1	2	3	4
21	0	1	2	3	4	22	0	1	2	3	4	23	4	3	2	1	0	24	0	1	2	3	4	25	0	1	2	3	4
26	0	1	2	3	4	27	4	3	2	1	0	28	0	1	2	3	4	29	0	1	2	3	4	30	0	1	2	3	4
31	0	1	2	3	4	32	0	1	2	3	4	33	0	1	2	3	4	34	4	3	2	1	0	35	0	1	2	3	4
36	0	1	2	3	4	37	4	3	2	1	0	38	4	3	2	1	0	39	0	1	2	3	4	40	0	1	2	3	4
41	4	3	2	1	0	42	4	3	2	1	0	43	4	3	2	1	0	44	0	1	2	3	4	45	0	1	2	3	4
46	4	3	2	1	0	47	0	1	2	3	4	48	0	1	2	3	4	49	0	1	2	3	4	50	4	3	2	1	0
51	0	1	2	3	4	52	0	1	2	3	4	53	0	1	2	3	4	54	4	3	2	1	0	55	4	3	2	1	0
56	4	3	2	1	0	57	4	3	2	1	0	58	0	1	2	3	4	59	4	3	2	1	0	60	4	3	2	1	0
16	E	26	O	27	A	24	C	32																					

Medio:

Bajo-

Medio:

Bajo-

Bajo-

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

1	2	3	4	2	0	1	2	3	4	3	0	1	2	3	4	4	0	1	2	3	4	5	4	3	2	1	0	
4	3	2	1	0	7	0	1	2	3	4	8	4	3	2	1	0	9	4	3	2	1	0	10	0	1	2	3	4
3	1	2	3	4	12	0	1	2	3	4	13	0	1	2	3	4	14	4	3	2	1	0	15	0	1	2	3	4
3	1	2	3	4	17	4	3	2	1	0	18	0	1	2	3	4	19	4	3	2	1	0	20	0	1	2	3	4
3	1	2	3	4	22	0	1	2	3	4	23	4	3	2	1	0	24	0	1	2	3	4	25	0	1	2	3	4
3	1	2	3	4	27	4	3	2	1	0	28	0	1	2	3	4	29	0	1	2	3	4	30	0	1	2	3	4
3	1	2	3	4	32	0	1	2	3	4	33	0	1	2	3	4	34	4	3	2	1	0	35	0	1	2	3	4
3	1	2	3	4	37	4	3	2	1	0	38	4	3	2	1	0	39	0	1	2	3	4	40	0	1	2	3	4
3	2	1	0	42	4	3	2	1	0	43	4	3	2	1	0	44	0	1	2	3	4	45	0	1	2	3	4	
3	2	1	0	47	0	1	2	3	4	48	0	1	2	3	4	49	0	1	2	3	4	50	4	3	2	1	0	
1	2	3	4	52	0	1	2	3	4	53	0	1	2	3	4	54	4	3	2	1	0	55	4	3	2	1	0	
3	2	1	0	57	4	3	2	1	0	58	4	3	2	1	0	59	4	3	2	1	0	60	4	3	2	1	0	
16	E	25	O	18	A	22	C	36																				

Perfil: Bajo - Muy Bajo - Muy Bajo - Medio



Copyright © 1991 by Psychological Assessment Resources, Inc.
 Copyright de la edición española © 1999 by TEA Ediciones, S.A. - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en DOS TINTAS. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio NO LA UTILICE - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Printed in Spain. Impreso en España.

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

0 1 2 3 4	12 0 1 2 3 4	3 0 1 2 3 4	1 0 1 2 3 4	5 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	17 0 1 2 3 4	8 4 3 2 1 0	9 4 3 2 1 0	16 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	12 0 1 2 3 4	13 0 1 2 3 4	14 4 3 2 1 0	15 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	17 4 3 2 1 0	18 0 1 2 3 4	19 4 3 2 1 0	20 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	22 0 1 2 3 4	23 4 3 2 1 0	24 0 1 2 3 4	25 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	27 4 3 2 1 0	28 0 1 2 3 4	29 0 1 2 3 4	30 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	32 0 1 2 3 4	33 0 1 2 3 4	34 4 3 2 1 0	35 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	37 4 3 2 1 0	38 4 3 2 1 0	39 0 1 2 3 4	40 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	42 4 3 2 1 0	43 4 3 2 1 0	44 0 1 2 3 4	45 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	47 0 1 2 3 4	48 0 1 2 3 4	49 0 1 2 3 4	50 4 3 2 1 0
0 1 2 3 4	52 0 1 2 3 4	53 0 1 2 3 4	54 4 3 2 1 0	55 4 3 2 1 0
0 3 2 1 0	57 4 3 2 1 0	58 4 3 2 1 0	59 4 3 2 1 0	60 4 3 2 1 0
11	E 39	O 32	A 33	C 43

Medio: Alto+ Medio: Medio: Alto+

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

1 2 3 4	2 0 1 2 3 4	3 0 1 2 3 4	4 0 1 2 3 4	5 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	6 0 1 2 3 4	8 4 3 2 1 0	9 4 3 2 1 0	10 0 1 2 3 4
1 2 3 4	12 0 1 2 3 4	13 0 1 2 3 4	14 4 3 2 1 0	15 0 1 2 3 4
1 2 3 4	17 4 3 2 1 0	18 0 1 2 3 4	19 4 3 2 1 0	20 0 1 2 3 4
1 2 3 4	22 0 1 2 3 4	23 4 3 2 1 0	24 0 1 2 3 4	25 0 1 2 3 4
1 2 3 4	27 4 3 2 1 0	28 0 1 2 3 4	29 0 1 2 3 4	30 0 1 2 3 4
1 2 3 4	32 0 1 2 3 4	33 0 1 2 3 4	34 4 3 2 1 0	35 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	37 4 3 2 1 0	38 4 3 2 1 0	39 0 1 2 3 4	40 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	42 4 3 2 1 0	43 4 3 2 1 0	44 0 1 2 3 4	45 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	47 0 1 2 3 4	48 0 1 2 3 4	49 0 1 2 3 4	50 4 3 2 1 0
1 2 3 4	52 0 1 2 3 4	53 0 1 2 3 4	54 4 3 2 1 0	55 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	57 4 3 2 1 0	58 4 3 2 1 0	59 4 3 2 1 0	60 4 3 2 1 0
9	E 37	O 37	A 39	C 48

60p-

Altot+

Altot+

Altot+

twyaltot+

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR):
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

1	2	3	4	12	0	1	2	3	4	3	0	1	2	3	4	4	0	1	2	3	4	5	4	3	2	1	0	
4	3	2	1	0	17	0	1	2	3	4	3	4	3	2	1	0	14	4	3	2	1	0	16	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	12	0	1	2	3	4	13	0	1	2	3	4	14	4	3	2	1	0	15	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	17	4	3	2	1	0	18	0	1	2	3	4	19	4	3	2	1	0	20	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	22	0	1	2	3	4	23	4	3	2	1	0	24	0	1	2	3	4	25	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	27	4	3	2	1	0	28	0	1	2	3	4	29	0	1	2	3	4	30	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	32	0	1	2	3	4	33	0	1	2	3	4	34	4	3	2	1	0	35	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	37	4	3	2	1	0	38	4	3	2	1	0	39	0	1	2	3	4	40	0	1	2	3	4
4	3	2	1	0	42	4	3	2	1	0	43	4	3	2	1	0	44	0	1	2	3	4	45	0	1	2	3	4
4	3	2	1	0	47	0	1	2	3	4	48	0	1	2	3	4	49	0	1	2	3	4	50	4	3	2	1	0
0	1	2	3	4	52	0	1	2	3	4	53	0	1	2	3	4	54	4	3	2	1	0	55	4	3	2	1	0
4	3	2	1	0	57	4	3	2	1	0	58	4	3	2	1	0	59	4	3	2	1	0	60	4	3	2	1	0
N				E				O				A				C												
6				6				12				41				38												

Bajo - Muy Bajo -- Muy Bajo -- Muy alto ++ Medio :

NEO-FFI

23 Encuentro agradable las discusiones filosóficas
 Cuando me han ofendido, lo que intento es
 guardar y olvidar.
 Antes de escribir una carta, siempre
 considero sus consecuencias.
 Cuando voy a salir un tiempo corto, a veces
 siento que me falta el aire.

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

1 2 3 4	2 0 1 2 3 4	3 0 1 2 3 4	4 0 1 2 3 4	5 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	7 0 1 2 3 4	8 4 3 2 1 0	9 4 3 2 1 0	16 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	12 0 1 2 3 4	13 0 1 2 3 4	14 4 3 2 1 0	15 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	17 4 3 2 1 0	18 0 1 2 3 4	19 4 3 2 1 0	20 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	22 0 1 2 3 4	23 4 3 2 1 0	24 0 1 2 3 4	25 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	27 4 3 2 1 0	28 0 1 2 3 4	29 0 1 2 3 4	30 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	32 0 1 2 3 4	33 0 1 2 3 4	34 4 3 2 1 0	35 0 1 2 3 4
0 1 2 3 4	37 4 3 2 1 0	38 4 3 2 1 0	39 0 1 2 3 4	40 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	42 4 3 2 1 0	43 4 3 2 1 0	44 0 1 2 3 4	45 0 1 2 3 4
4 3 2 1 0	47 0 1 2 3 4	48 0 1 2 3 4	49 0 1 2 3 4	50 4 3 2 1 0
0 1 2 3 4	52 0 1 2 3 4	53 0 1 2 3 4	54 4 3 2 1 0	55 4 3 2 1 0
4 3 2 1 0	57 4 3 2 1 0	58 4 3 2 1 0	59 4 3 2 1 0	60 4 3 2 1 0
10	E 40	O 14	A 36	C 47

Bas - Alto + Muy Bas - - Alto + Muy alto + +

NEO-FFI

¿HA RESPONDIDO A TODAS LAS FRASES? SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO
 EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI LA RESPUESTA ES NO SÍ NO

EN CADA COLUMNA (N, E, O, A Y C) SUME LOS PUNTOS SEÑALADOS POR EL SUJETO.
 TRASLADÉ ESAS PUNTUACIONES DIRECTAS AL PERFIL DE LA IZQUIERDA (SEGÚN EL BAREMO A UTILIZAR:
 TOTAL, VARONES O MUJERES) PARA OBTENER LAS PUNTUACIONES T Y ELABORAR EL GRÁFICO.

0 ① 2 3 4	12 ① 1 2 3 4	24 0 ① 2 3 4	36 0 1 2 3 ④	48 4 ③ 2 1 0
4 3 2 ① 0	13 0 ① 2 3 4	25 4 3 2 1 ①	37 4 ③ 2 1 0	49 0 1 ② 3 4
① 1 2 3 4	14 0 ① 2 3 4	26 ① 1 2 3 4	38 4 ③ 2 1 0	50 0 1 2 3 ④
0 ① 2 3 4	15 4 3 ② 1 0	27 ① 1 2 3 4	39 ④ 3 2 1 0	51 0 1 2 3 ④
① 1 2 3 4	16 0 1 2 3 ④	28 4 3 2 ① 0	40 ④ 3 2 1 0	52 0 1 ② 3 4
① 1 2 3 4	17 4 3 ② 1 0	29 ① 1 2 3 4	41 0 1 2 ③ 4	53 0 1 2 3 ④
① 1 2 3 4	18 0 ① 2 3 4	30 ① 1 2 3 4	42 4 3 ② 1 0	54 4 ③ 2 1 0
① 1 2 3 4	19 ④ 3 2 1 0	31 ① 1 2 3 4	43 4 3 ② 1 0	55 0 1 2 3 ④
① 1 2 3 4	20 0 1 2 3 ④	32 0 ① 2 3 4	44 4 3 2 ① 0	56 4 ③ 2 1 0
① 1 2 3 4	21 4 3 ② 1 0	33 ④ 3 2 1 0	45 0 1 2 ③ 4	57 ④ 3 2 1 0
① 1 2 3 4	22 0 1 2 3 ④	34 ④ 3 2 1 0	46 0 1 2 ③ 4	58 ④ 3 2 1 0
① 1 2 3 4	23 4 3 2 ① 0	35 0 1 2 3 4	47 0 ① 2 3 4	59 ④ 3 2 1 0
① 1 2 3 4	24 0 ① 2 3 4	36 4 3 2 ① 0	48 ① 1 2 3 4	60 4 3 ② 1 0
① 1 2 3 4	25 4 3 ② 1 0	37 ④ 3 2 1 0	49 0 1 2 ③ 4	
① 1 2 3 4	26 ① 1 2 3 4	38 4 3 2 ① 0	50 0 1 2 3 ④	
① 1 2 3 4	27 4 3 ② 1 0	39 ④ 3 2 1 0	51 4 ③ 2 1 0	
① 1 2 3 4	28 0 ① 2 3 4	40 ④ 3 2 1 0	52 4 ③ 2 1 0	
① 1 2 3 4	29 ④ 3 2 1 0	41 0 1 2 ③ 4	53 4 ③ 2 1 0	
① 1 2 3 4	30 ① 1 2 3 4	42 4 3 ② 1 0	54 ④ 3 2 1 0	
① 1 2 3 4	31 ① 1 2 3 4	43 4 3 ② 1 0	55 4 ③ 2 1 0	
① 1 2 3 4	32 0 ① 2 3 4	44 4 3 ② 1 0	56 ④ 3 2 1 0	
① 1 2 3 4	33 ④ 3 2 1 0	45 0 1 2 ③ 4	57 ④ 3 2 1 0	
① 1 2 3 4	34 ④ 3 2 1 0	46 0 ① 2 3 4	58 ④ 3 2 1 0	
① 1 2 3 4	35 0 ① 2 3 4	47 0 ① 2 3 4	59 ④ 3 2 1 0	
① 1 2 3 4	36 4 3 ② 1 0	48 ① 1 2 ③ 4	60 4 3 ② 1 0	
① 1 2 3 4	37 ④ 3 2 1 0	49 0 1 2 ③ 4		
① 1 2 3 4	38 4 3 2 ① 0	50 0 1 2 3 ④		
① 1 2 3 4	39 ④ 3 2 1 0	51 4 ③ 2 1 0		
① 1 2 3 4	40 ④ 3 2 1 0	52 4 ③ 2 1 0		
① 1 2 3 4	41 0 1 2 ③ 4	53 4 ③ 2 1 0		
① 1 2 3 4	42 4 3 ② 1 0	54 ④ 3 2 1 0		
① 1 2 3 4	43 4 3 ② 1 0	55 4 ③ 2 1 0		
① 1 2 3 4	44 4 3 ② 1 0	56 ④ 3 2 1 0		
① 1 2 3 4	45 0 1 2 ③ 4	57 ④ 3 2 1 0		
① 1 2 3 4	46 0 ① 2 3 4	58 ④ 3 2 1 0		
① 1 2 3 4	47 0 ① 2 3 4	59 ④ 3 2 1 0		
① 1 2 3 4	48 ① 1 2 ③ 4	60 4 3 ② 1 0		
① 1 2 3 4	49 0 1 2 ③ 4			
① 1 2 3 4	50 0 1 2 3 ④			
① 1 2 3 4	51 4 ③ 2 1 0			
① 1 2 3 4	52 4 ③ 2 1 0			
① 1 2 3 4	53 4 ③ 2 1 0			
① 1 2 3 4	54 ④ 3 2 1 0			
① 1 2 3 4	55 4 ③ 2 1 0			
① 1 2 3 4	56 ④ 3 2 1 0			
① 1 2 3 4	57 ④ 3 2 1 0			
① 1 2 3 4	58 ④ 3 2 1 0			
① 1 2 3 4	59 ④ 3 2 1 0			
① 1 2 3 4	60 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	61 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	62 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	63 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	64 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	65 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	66 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	67 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	68 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	69 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	70 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	71 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	72 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	73 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	74 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	75 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	76 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	77 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	78 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	79 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	80 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	81 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	82 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	83 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	84 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	85 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	86 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	87 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	88 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	89 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	90 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	91 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	92 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	93 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	94 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	95 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	96 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	97 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	98 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	99 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	100 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	101 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	102 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	103 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	104 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	105 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	106 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	107 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	108 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	109 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	110 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	111 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	112 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	113 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	114 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	115 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	116 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	117 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	118 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	119 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	120 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	121 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	122 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	123 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	124 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	125 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	126 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	127 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	128 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	129 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	130 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	131 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	132 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	133 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	134 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	135 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	136 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	137 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	138 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	139 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	140 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	141 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	142 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	143 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	144 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	145 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	146 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	147 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	148 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	149 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	150 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	151 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	152 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	153 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	154 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	155 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	156 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	157 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	158 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	159 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	160 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	161 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	162 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	163 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	164 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	165 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	166 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	167 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	168 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	169 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	170 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	171 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	172 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	173 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	174 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	175 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	176 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	177 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	178 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	179 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	180 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	181 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	182 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	183 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	184 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	185 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	186 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	187 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	188 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	189 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	190 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	191 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	192 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	193 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	194 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	195 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	196 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	197 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	198 4 3 ② 1 0			
① 1 2 3 4	19			

Aplicación Test Habilidad Manual
y Motríz de Yela

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

60

Apellidos: Nombre: LOO Edad:
 Sexo: Naturalza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RAPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha 36 60 32 53 113	Bueno 77			
Mano izquierda 35 58 34 57 95				
Total 71 118 + 36 110 =				
		228		
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barrilas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Imprime: Aguirre Campano, Dagaño, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Angel Edad: 60
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RÁPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha 32 53 34 57	115			
Mano izquierda 35 58 33 55				
Total 111 + 112 =	85			
	223			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
5 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Imprime: Aguirre Campano, Dagaño, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Leio Edad: 6
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RAPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha <u>34</u> <u>57</u>				
Mano izquierda <u>35</u> <u>58</u>				
Total <u>115</u> + <u>115</u> =				
	<u>72.5</u>			
	<u>230</u>			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Impreme: Aguirre Campano, Daganzo, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Jose Edad: 6
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RAPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1. ^a fase				
2. ^a fase				
Mano derecha 31 52 33 55	Exente			
Mano izquierda 34 57 32 53				
Total 109 + 108 =	93			
	217			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1. ^a fase + 2. ^a fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1. ^a fase + 2. ^a fase =				
2.—3. ^a fase + 4. ^a fase =				
" Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3. ^o + Ejercicio 4. ^o				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Impreme: Aguirre Campaño, Daganzo, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Jorge Edad: 6
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RAPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha <u>31</u> <u>52</u> <u>33</u> <u>55</u>	<u>Tybero</u>			
Mano izquierda <u>34</u> <u>57</u> <u>36</u> <u>60</u>				
Total <u>109</u> + <u>115</u> =		<u>85</u>		
		<u>224</u>		
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
5 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Impreso: Aguirre Campano, Daganzo, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Victor Edad: 61
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RAPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha <u>35</u> <u>58</u>	<u>Registar</u>			
Mano izquierda <u>36</u> <u>60</u>				
Total <u>118</u> + <u>113</u> =	<u>70</u>			
	<u>231</u>			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Impreme: Aguirre Campiano, Daganzo, 15 dpto. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Marco Edad: 6
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típica	Grupo
RÁPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha <u>35</u> <u>58</u>	<u>Bueno</u>			
Mano izquierda <u>33</u> <u>55</u>				
Total <u>113</u> + <u>115</u> =	<u>77</u>			
	<u>128</u>			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Imprime: Aguirre Campano, Daganzo, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Deposito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Fidel Edad: 62
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RÁPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha <u>34</u> <u>57</u>				
Mano izquierda <u>33</u> <u>55</u>				
Total <u>112</u> + <u>113</u> =	<u>83</u>			
	<u>225</u>			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 5.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Impreso: Aguirre Campano, Dagaño, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Fco. Soto Edad: 62
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RÁPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha 32 53 35 58				
Mano izquierda 34 57 36 60				
Total 110 + 118 =				
	77			
	228			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
* Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Imprime: Aguirre Camisano, Daganzo, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Pedro Edad: 63
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RÁPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha <u>35</u> <u>58</u>				
Mano izquierda <u>34</u> <u>57</u>				
Total <u>115</u> + <u>118</u> =				
	<u>65</u>			
	<u>233</u>			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Imprime: Aguirre Campano, Daganzo, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Eduardo Edad: 68
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típica	Grupo
RÁPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha 32 53 	Bueno			
35 58 				
Mano izquierda 34 57 	77			
36 60 				
Total 110 + 112 =	228			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barrilas y caperuzas (.....)				
Parte II: Tornillos (.....)				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Impreso: Aguirre Campana, Dagaño, 15 dpto. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: León Edad: 68
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RÁPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha <u>37</u> <u>62</u> <u>34</u> <u>57</u>	<i>Reglar</i>			
Mano izquierda <u>35</u> <u>58</u> <u>34</u> <u>57</u>				
Total <u>120</u> + <u>114</u> =		<u>67.5</u>		
				<u>234</u>
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Imprime: Aguirre Campaño, Daganzo, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Lozano Eda: 63
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grup
RÁPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha 35 58 34 57	Bueno			
Mano izquierda 36 60 33 55				
Total 118 + 112 =	77.5			
	230			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Imprime: Aguirre Campaño, Dagaño, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Roberto 64
 Sexo: Naturalza: Objeto del examen: Eda
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típica	Grupos
RÁPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha <u>32</u> <u>53</u> <u>33</u> <u>55</u>	<u>Ry Ben</u> <u>03</u> <u>225</u>			
Mano izquierda <u>34</u> <u>57</u> <u>36</u> <u>60</u>				
Total <u>110</u> + <u>115</u> =				
COORDINACIÓN VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACIÓN BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
5 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Imprime: Aguirre Campano, Dagaanzo, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: Padrigo 67
Eda
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típica	Grup
RÁPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha <u>32</u> <u>53</u> <u>35</u> <u>58</u>				
Mano izquierda <u>36</u> <u>60</u> <u>34</u> <u>57</u>				
Total <u>113</u> + <u>115</u> =	<u>77</u>			
	<u>228</u>			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase				
2.—3.ª fase + 4.ª fase				
Total				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Imprime: Aguirre Campano, Dagaño, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

TESTS MANIPULATIVOS

Hoja de anotación

Apellidos: Nombre: León Edad: 71
 Sexo: Naturaleza: Objeto del examen:
 Estudios: Profesión: Fecha:

	P D	P C	P. Típico	Grupo
RAPIDEZ MOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase				
2.ª fase				
Mano derecha <u>35</u> <u>58</u>				
Mano izquierda <u>37</u> <u>62</u>				
<u>total</u> <u>120</u> + <u>113</u> =				
	<u>65</u>			
	<u>233</u>			
COORDINACION VISOMOTORA (Centésimas de minuto)				
1.ª fase + 2.ª fase =				
COORDINACION BIMANUAL (Centésimas de minuto)				
1.—1.ª fase + 2.ª fase =				
2.—3.ª fase + 4.ª fase =				
<u>Total</u>				
DESTREZA EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS (BENNETT)				
Tiempo en minutos y segundos				
DESTREZA DE STROMBERG (Tiempo en segundos)				
Ejercicio 3.º + Ejercicio 4.º				
DESTREZA CON PEQUEÑOS OBJETOS (CRAWFORD)				
(Tiempo en minutos y segundos o minutos y décimas de minuto)				
Parte I: Barritas y caperuzas				
Parte II: Tornillos				
<i>Aplicación con tiempo limitado:</i>				
3 minutos				
5 minutos				

Edita: TEA Ediciones, S. A. - Fray Bernardino de Sahagún, 24 - 28036 Madrid
 Impresión: Aguirre Camyano, Daganzo, 15 dpdo. - 28002 Madrid
 Depósito Legal: M.-6.673-1976

APLICACIÓN ENTREVISTAS

ENTREVISTA

Nombre: Luis..... Edad: 60.....

Cargo: Operador Tubera.....

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Es muy importante
.....
.....

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

Comonmente 8 horas
.....

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

35 años
.....

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

Estoy en el tope de la categoria.
.....
.....

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Es buena, aunque hemos tenido inconvenientes que los sabemos superar.
.....

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

La Relación con mis compañeros y el ambiente Laboral.
.....

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

mi esposa y mis hijos, además de las ganas de superación.

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

No porque aún tengo deseos de seguir trabajando.

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

La verdad nunca lo he pensado, estoy feliz en mi trabajo actual.

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

Considera que en la actualidad existen más riesgos que beneficios al momento de crear una empresa.

11 ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Muy bien, porque siempre está dispuesto a escuchar.

12 ¿Qué es lo que le gusta más de su trabajo actual?

Trabajar con un jefe que me da la oportunidad de aprender que me ofrece la libertad.

ENTREVISTA

Nombre: Angel Edad: 60

Cargo: Operador Constructor bandas

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?.

Es muy importante puesto que representa el
contento para mi familia.

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?.

Aproximadamente 8 horas y media a más.

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?.

39 años.

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?.

Si he tenido varios cambios de categoría.
en realidad no recuerdo cuantos.

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?.

Muy buena porque siempre está dispuesto a escuchar.

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?.

Aprender cada día mas la posibilidad de
superación que nos ofrece la empresa.

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

..Mi familia.....
.....

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

..Aún no porque ya soy el que lleva el alimento.....
a mi hogar.....

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

..Pienso que es una buena alternativa para.....
..aprovechar.....

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

..Ser mi propio jefe. Ganancia neta para mí.....
.....

11 ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

..En general, muy buena.....

12 ¿Cuál es lo que le gusta más de su trabajo actual?

..Que trabajo en una de las empresas más importantes.....
del grande del Estado.....

ENTREVISTA

Nombre: Luis Edad: 60

Cargo: Inspector de Mantas coradas

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?.

Es solamente importante debido al ingreso
económico que representa.

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?.

8 horas diarias y en ocasiones mas debido a las
horas extras.

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?.

35 años.

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?.

Si varios, no recuerdo cuantos.

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?.

En general con todos la relación es muy buena.

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?.

Que trabajo en uno de las empresas mas prestigiosas
y grandes del Ecuador.

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?

La familia.

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

Si porque creo que es el momento indicado.

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Me hubiese gustado emprender y tener mi propio negocio pero hace varios años atrás.

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?

El hecho de tomar las decisiones del futuro de mi negocio por mi cuenta.

ENTREVISTA

Nombre: José Edad: 60

Cargo: Operador Constructor llantas

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Es muy importante. Me mantiene con vida civil

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

once horas sin extras

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

treinta y cuatro años + o -

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

Varios cambios de categoría y más o menos tres ascensos

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Es muy buena, exige y obliga a todos

6. ¿Qué es lo que le gusta más de su trabajo actual?

Operar la maquinaria

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

El propio desarrollo.....

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

No he pensado en eso aún pero creo que sería una buena alternativa.....

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Pienso que es una solución buena para las personas que nos queremos desvincular del trabajo.....

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

Ganar para mí, no seguir órdenes de nadie más.....

11 ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Es buena entre la apertura con el diálogo por parte de los dos partes.....

12 ¿Qué es lo que le gusta más de su trabajo actual?

El salario y el ambiente laboral.....

ENTREVISTA

Nombre: Jorge Edad: 60

Cargo: Empalmador lonas

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?.

Es importante porque representa el sustento para mi familia.

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?.

Los 8 horas normales mas horas extras.

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?.

37 años.

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?.

He tenido algunos ascensos, y tambien cambios de puesto pero conservando la misma categoria.

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?.

Es buena, existe la apertura para el dialogo por parte de las dos personas

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?.

El salario y el ambiente laboral.

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?

.. Mi superación propia además de todo mi familia.

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

.. Si porque tengo deseos de dedicarme al 100% a mi negocio.

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

.. Actualmente poseo un negocio familiar, y la actividad económica en la que me desempeño me gusta.

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?

.. La estabilidad económica.

ENTREVISTA

Nombre: Victor Edad: 61

Cargo: Policia Recador de llanta

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Muy importante porque nos ayuda a llevar el
alimento a nuestras familias

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

Por ley las 8 horas si mi jefe me pide más

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

34 años

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

No recuerdo cuantos pero si como

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Exente

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

Relaciones con los compañeros siempre nos
ayudamos

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

Los hijos siempre con brasa de los lo mejor.....

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

Hay días, pero no se sabe que hora luego.....

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Es difícil... montar la, siempre dependiendo del negocio...
que sea... pero es una opción.....

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

Las horas de trabajo, Sin jefe, Tener responsabilidad.....

ENTREVISTA

Nombre: Tomas Edad: 61

Cargo: Albanelador

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Considero que el trabajo es bastante importante
porque me mantiene ocupado con vida

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

8-9 horas

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

31 años

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

Claro, varios cambios de categoría

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Relación de confianza queda buena relación

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

Trabajar montacargas, relación con los amigos

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

..familia...ya...mioma.....

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

..Si...porque pienso que estaria más tiempo con
mi familia.....

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

..Buena...alternativa...para...estar...más...tiempo...con
mi esposa...y...mis...hijos.....

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

..Cariño...familiar...beneficios...solo...para...mi...crecimiento.....
..personal.....

11 ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

..Es...excelente...Buena.....

12 ¿Qué es lo que le gusta más de su trabajo actual?

..Realmente...todo...me...ha...llegado...a...convertir...en...la
..pasión.....

ENTREVISTA

Nombre: Fidel Edad: 62

Cargo: Inspector llantas

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Considero que es sumamente importante debido a la remuneración Económica.

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

8 horas diarias.

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

39 años.

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

Si he tenido 5 ascensos.

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Es realmente Buena.

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

Realmente todo, me he llegado ha encariñar con la empresa.

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?

His hijos

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

Si por que desearia estar mas tiempo con mis hijos y nietos.

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

No me gustaria, estoy acostumbrado a trabajar bajo supervisión.

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?

La oportunidad de dar trabajo a otras personas y el simple echo de supervisión.

11 ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Buena

12 ¿Qué es lo que le gusta más de su trabajo actual?

El salario.

ENTREVISTA

Nombre: Frauto Edad: 62.....

Cargo: Ext. Colocador Belleno Bomb.....

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Muy importante porque es la fuente de sustento de la vida diaria.....

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

7 horas.....

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

Desde hace 37 años.....

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

Si, solo uno y varios cambios de categoría.....

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Buena.....

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

El horario laboral.....

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

Tus hijos y tener una vida estable.

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

Si me gustara jubilarse

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Es una buena idea, tendría que invertir más tiempo y sacrificio.

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

Tener mayores ingresos, tomar las decisiones yo mismo.

ENTREVISTA

Nombre: Rodrigo Edad: 63.....

Cargo: Inspector de obras civiles.....

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?.

Todo, gracias al trabajo tengo mi casa, mantengo a mi familia.....

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?.

Sin horas extra solo las 8 del turno.....

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?.

35 años desde que inicié.....

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?.

Varios la empresa da mucha oportunidad de crecimiento.....

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?.

de amistad muy buena relación.....

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?.

Oportunidad de crecimiento, horarios y capacitación.....

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

Pagar deudas familia.....

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

No, pero lo tengo en consideración.....

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Excelente alternativa para la superación personal.....

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

Ganar mas tiempo con la familia.....

11 ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Buena, tengo todo respeto.....

12 ¿Qué es lo que le gusta más de su trabajo actual?

La relación que tengo con los compañeros.....

ENTREVISTA

Nombre: Edrads Edad: 63

Cargo: Despachador Operador Tlambearga.

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Es importante para sentirse útil.

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

Depende del turno pero casi siempre 8h y 30 minutos.

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

Poco más de 23 años.

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

Si pero la verdad no recuerdo cuantos.

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Buena siempre existe respeto.

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

La relación muy buena que tengo con los compañeros.

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

Salario

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

Si, Porque hay que descansar y dar oportunidad a nuevas personas.

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Vería bueno porque es en reb. es mejor para uno.

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

Trabajaría con más gusto al saber que es algo mio.

ENTREVISTA

Nombre: Leio Edad: 68

Cargo: Inspector de Mantas

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Importante se ha convertido en mi forma de vivir más activa

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

8 horas y media

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

Cuarenta y cuatro años

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

Siempre la empresa nos está motivando con aumentos alrededor de 7 ascensos estoy al tope de mi categoría.

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Excelente relación siempre dispuesto a enseñar y recibir

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

Ambiente laboral horarios mixtos

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?

La mayor motivación pienso que es el trabajo en sí...
Porque el trabajo da vida.

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

Si lo he pensado... Por mi edad más que nada.

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Alternativa Para personas jóvenes.

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?

trabajar más tranquila, sin presión, saber cuanto
se gana y cuanto se gasta.

ENTREVISTA

Nombre: Joaquin Edad: 63

Cargo: Gerente de Bienestar

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Yo mantengo cosas, imosba a seguir aprendiendo.....
en cosas mas sobre el campo en el cual nos desempeñamos.

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

Yo a horas, a veces más

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

29 años - 2 meses

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

Si lo he tenido siempre en mi área de la salud.....
cambios de nombre de puesto más que nada

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Excelente clima laboral

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

Contacto con las personas, poder ayudar a las.....
colaboradores

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

Saber que con mis conocimientos puedo ayudar
a las personas.

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

Si... porque hay veces que las personas se cansan
y hay que dar apertura a la juventud.

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Microempresa... no tanto... más bien... mi consultorio
particular.

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

Desarrollo personal... y profesional.

ENTREVISTA

Nombre: Rolando..... Edad: 64.....

Cargo: jefe depto. casa de fuerza.....

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?.

Bastante es una rutina que me gusta mucho.....

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?.

9 horas 8 o más; dependiendo de la cantidad de trabajo.....

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?.

43 años en este diciembre.....

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?.

Si varios desde operario supervisión inspección hasta jefe que es lo que hago ahora.....

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?.

Con todas las personas procuramos llevarnos de la mejor manera.....

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?.

Cuando llegan nuevas calderas aprender y enseñar su funcionamiento.....

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

la familia es lo principal.

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

En algunas ocasiones por el tiempo que llevo trabajando a veces pienso que es suficiente.

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Pienso que es un reto donde se pone en práctica su compromiso y toda la experiencia adquirida.

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

Dar a conocer su potencial y ganas de seguir adelante.

ENTREVISTA

Nombre: Rodolfo Edad: 67.....

Cargo: Jefe departamento mantto. tema.....

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Es importante esto que ayudo a solventar varios
gastos.....

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

Horario de oficina de 8 a 5.....

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

44 años.....

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

Por supuesto, no recuerdo exactamente cuantas pero
deben ser unos 5-6.....

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Tuy buena relación entre todos el departamento.....

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

Las capacitaciones a los personal nuevo.....

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?

Es que cada día puedo brindar mis conocimientos en el área al personal

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

No lo he pensado, pero es parte de la vida laboral

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Una alternativa rentable para quien tenga empeño

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?

Estabilidad horaria, ganar según sus costos

ENTREVISTA

Nombre: Facundo Edad: 70.....

Cargo: Mensajero Externo.....

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Muy importante, el estar en movimiento nos mantiene jóvenes.....

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

Los 8 que trabajan en oficina.....

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

14 años.....

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

No ya ingrese como mensajero.....

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Excelente no solo con jefes sino en todas las áreas.....

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

Conocer personas.....

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?

Los nietos hijos me ayudan siempre a seguir adelante.

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

No. Me gusta mucho mi trabajo.

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

No se si ya podría por mi edad y porque me he acostumbrado a mi trabajo.

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?

No tener jefe. Trabajar hasta que me canse.

ENTREVISTA

Nombre: León Edad: 31.....

Cargo: Supervisor Seguridad Interna.....

1. ¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Muy importante.....
.....

2. ¿Cuánto tiempo dedica ud. diariamente a trabajar?

8 horas.....

3. ¿Cuánto tiempo lleva ud. desempeñando este trabajo?

2 años.....

4. ¿Desde el momento que ingresó a laborar; a tenido algún ascenso? ¿Cuántos han sido?

Si de operador a lo que soy actualmente.....
.....

5. ¿Cómo califica ud. la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

Buena siempre con respeto.....

6. ¿Qué es lo que le gusta mas de su trabajo actual?

Respeto, la responsabilidad, honestidad.....
.....

7 ¿Cuál piensa ud. que es la mayor motivación en su vida para continuar trabajando?.

Mantener mi casa.....

8 ¿Ha pensado en jubilarse?, ¿Por qué?

Si... ya estoy en edad para jubilarme.....

9 ¿Qué piensa ud. de trabajar independientemente, como en una microempresa?

Lo creo, eso es empezar desde 0 todo.....

10 ¿Cuáles piensa ud. que serían los principales beneficios de trabajar independientemente?.

→ Océano de libertad y trabajo familiar.....
Tanto tiempo con la familia.....

y Motriz de Yela