

El trabajo de buscar trabajo

KPMG Recursos Humanos

BeatrizMartínez • MaríaNoelPadrón • ElenaRubin



Agradecimientos

A todos quienes transitaron por nuestros procesos de reorientación laboral, por enseñarnos lo que hoy queremos transmitir.

A las empresas que comparten nuestras inquietudes, por apoyarnos desde el principio.

A nuestras familias, por alentarnos a perseguir una idea y ayudarnos a alcanzarla.

A la Psic. Clara Berthaus, por sus aportes en la etapa de gestión de este proyecto.

A los integrantes de KPMG por confiar en nuestro trabajo.

SUMARIO

Introducción

1. El papel del trabajo. El despido y sus repercusiones

El mercado de trabajo: un escenario de permanentes cambios
La pérdida del trabajo como una situación de crisis
Un duelo a elaborar

2. La búsqueda de trabajo

La importancia de la información y la planificación
El conocimiento del mercado de trabajo y del propio perfil
Nuevas tendencias del mercado

3. Estrategias de búsqueda de trabajo

Paso a paso ...
El proceso de selección de personal
Nuevas tendencias en los procesos de selección
La búsqueda de información
Las propuestas de trabajo: lo dicho entre líneas

4. El Currículum Vitae

Estilos de redacción
Características generales
Estructura y composición del Currículum Vitae
La carta de presentación

Postulaciones por correo electrónico o vía web
Seguimiento
Devolución
La edad: ¿es realmente un problema?

5. La entrevista de selección de personal

La entrevista de trabajo
Diferentes preguntas a ser consideradas en la entrevista de trabajo
Las diversas modalidades de entrevista laboral
Dime cómo vienes y ...

6. Las técnicas de evaluación en selección de personal

La evaluación psicológico - laboral

¿Quiénes realizan la evaluación?

Algunas sugerencias para abordar estas etapas de evaluación

7. La negociación de las condiciones de contratación

¿Qué significa negociar?

Etapas de la negociación

Algunas recomendaciones

Información de interés

Material de referencia para la búsqueda de trabajo

Bibliografía

A modo de cierre

Acerca de las autoras

INTRODUCCIÓN

*“No hay ninguna regla escrita,
estamos tratando de lograr algo”.*
Thomas Edison

La necesidad de supervivencia de las empresas, en el intento de mantener adecuados niveles de rentabilidad - en el mundo en general y en el Uruguay en particular - ha conducido a un marcado aumento de reestructuras y fusiones a nivel de las organizaciones. Esta tendencia se ha visto acompañada de las ya conocidas “reducciones de personal”, en procura de descender los costos operativos de la empresa.

Las sociedades modernas avanzan a un ritmo vertiginoso en su intento por alcanzar los niveles más altos de desarrollo tecnológico y económico. Los avances tecnológicos y los cambios de la economía han generado cambios muy bruscos en un mercado tradicionalmente estable: el mercado de trabajo.

Las medidas económicas adoptadas en los últimos años en la mayor parte de los países se han encaminado a reestructurar este mercado, con el objetivo de liberalizarlo, flexibilizarlo y convertir la fuerza de trabajo en un proyecto más, sometido a las leyes de la oferta y la demanda.

Nos encontramos frente a un escenario de trabajo donde -según indican algunos estudios- especialmente en el ámbito urbano, una persona puede llegar a tener 5 empleos diferentes a lo largo de su vida, cifra que se incrementará a 11 en los próximos 10 años. Si esto es así y las previsiones se cumplen, cada uno de nosotros cambiará de trabajo aproximadamente cada 3 años hasta el final de nuestra vida laboral. Aún más, de los 3 años que mediarán entre empleo y empleo muchas personas posiblemente pasarán desempleadas la mayor parte del tiempo o se ocuparán tan sólo de manera eventual desarrollando trabajos temporales, para los que serán contratados por lapsos muy cortos y por salarios con los que difícilmente se cubran las necesidades básicas¹. Esto indica que la búsqueda de trabajo será un problema que la gran mayoría de las personas deberá resolver en algún momento de su vida.

Aunque la búsqueda de trabajo constituye un proceso crucial para la mayoría de las personas, es también una de las actividades más temidas, incomprensibles y en las que cometen gran cantidad de errores, incluso quienes cuentan con mayor capacitación.

Más allá de las dificultades reales que presenta el mercado laboral en la actualidad, conocer de antemano dónde, cómo y cuándo es el momento más oportuno para buscar empleo, son algunos de los factores que pueden ayudar a alcanzar dicho objetivo. Si antes de comenzar no se traza un plan adecuado y una estrategia sólida, con pautas claramente establecidas, las posibilidades de alcanzar el éxito disminuirán y todos los esfuerzos podrán resultar infructuosos, generando únicamente mayor frustración.

¹ Alvarez, Patricia (1999). *Vías para encontrar trabajo*. Agata. Madrid.

Creemos firmemente que en la medida que quienes buscan trabajo estén más capacitados para enfrentarse a esa tarea, el titánico esfuerzo de embarcarse en este proceso no se convertirá en algo tan temido y dificultoso.

Este libro no intenta emitir una opinión, diagnosticar, ni mucho menos dar respuesta a la actual situación del mundo del trabajo. Surge a partir de la inquietud de compartir las vivencias de un equipo de profesionales que trabaja cotidianamente con personas que han perdido su trabajo o buscan trabajo por primera vez. Cada consulta, cada proceso de reorientación laboral, es un desafío al cual intentamos responder con los recursos que tenemos a nuestro alcance y mediante el desarrollo de nuevas herramientas.

Las personas que han transitado nuestros procesos de reorientación laboral², nos han demostrado que la metodología de trabajo que proponemos es de utilidad para obtener herramientas que redunden en un mayor éxito en la búsqueda de empleo. Esto es lo que hoy queremos compartir con nuestros lectores. A lo largo de las páginas que siguen intentaremos plasmar los caminos que consideramos más certeros a la hora de emprender “el trabajo de buscar trabajo”. Este libro no constituye un manual ni incluye recetas prontas para ser aplicadas, sino que simplemente sugiere lineamientos generales para orientar a quienes sientan que así lo necesitan.

Nuestra meta es que esta publicación llegue a la mayor cantidad de personas posible, y si tan sólo una de las acciones y las ideas que proponemos facilitan a una sola persona la búsqueda de trabajo, podremos considerar que nuestro objetivo se ha cumplido.

² Hacemos referencia a procesos dirigidos a personas desvinculadas de empresas, las que contratan los servicios de una consultora a efectos que dichas personas reciban asesoramiento profesional en la búsqueda de trabajo.

CAPÍTULO 1

EL PAPEL DEL TRABAJO. EL DESPIDO Y SUS REPERCUSIONES

*“Algo de oposición es de gran ayuda para el hombre.
Las cometas suben en contra, no a favor del viento”.*

John Neal

El mercado de trabajo: un escenario de permanentes cambios

El desempleo ha sido calificado por la Organización Mundial de la Salud como la primer catástrofe de nuestro tiempo. Es un fenómeno económico-social que afecta a casi todos los países y que en las dos últimas décadas se ha incrementado.

Según la Encuesta Continua de Hogares del Instituto Nacional de Estadística, la tasa de empleo aumentó a su máximo nivel desde la crisis financiera, ya que desde el 50,6% de marzo - mayo 2002 no había tenido un valor tan alto como el 50,4% de noviembre de 2003 - enero 2004. Mientras tanto el desempleo que en setiembre - noviembre 2002 llegó al pico histórico de 19,8%, al cierre de 2003 estaba en 15,4% y en la medición de noviembre - enero llegó a 14,2%, lo que representa unos 178 mil desempleados. La duración media del desempleo -o sea el tiempo promedio que se destina en la búsqueda de un trabajo hasta conseguirlo- ha bajado desde 9 meses en mayo - julio 2003 hasta menos de 6 meses (23 semanas) en noviembre - enero. Las previsiones oficiales indican un mantenimiento de la tendencia para todo 2004, aunque es factible que se reduzca el ritmo de mejoría en el mercado laboral, ante la culminación del verano y de los empleos zafrales que se generan en ese período. El cambio de tendencia influyó también en el ánimo de la gente sin trabajo, verificándose un incremento de la Tasa de Actividad -es decir, aquellos que salen a buscar trabajo- que en el último año creció 2,6 puntos porcentuales.

Hemos transitado una profunda crisis económica que ha configurado un nuevo y complejo panorama en el plano del trabajo. Las dificultades que atraviesa nuestro país han determinando el cierre de empresas cuya operativa ya no resultaba rentable, lo cual también ha traído como consecuencia que cada vez más cantidad de trabajadores pasen a engrosar las filas de desocupados y ha dificultado el ingreso al mercado laboral de los jóvenes que buscan trabajo por primera vez. A su vez, venimos siendo testigos hace tiempo de un incremento significativo en el número de reestructuras y fusiones de empresas a nivel mundial - y por ende de sus subsidiarias en nuestro país- lo que ha afectado a personas que, luego de una larga agonía, o en otros casos, de un momento a otro, pierden sus puestos de trabajo.

Hoy en día la situación de desempleo involucra tanto a hombres como mujeres, pertenecientes a todas las franjas etáreas y que ocupan posiciones en todos los niveles de la estructura organizacional. Es frecuente que estas reestructuras afecten a personas que han tenido una larga y exitosa trayectoria en una empresa, pero que dadas las nuevas condiciones que impone el mercado -en lo referente a formación académica o actualización en nuevas tecnologías- ya no poseen un lugar dentro de una organización que mide el desempeño fundamentalmente en función a resultados, y ya no exclusivamente en función de otros valores como ser la confiabilidad, la honestidad o el buen relacionamiento.

Estas personas se ven inmersas en un mercado laboral altamente competitivo, cuyas reglas desconocen; muchas veces no saben cómo elaborar su curriculum vitae, a dónde dirigirse para buscar empleo o cómo manejarse en entrevistas de trabajo. En el otro extremo, también es sumamente compleja la situación de los jóvenes que buscan trabajo por primera vez y se enfrentan a la frustración de no encontrar opciones acordes a su vocación, sintiéndose desesperanzados y en muchos casos, cesando sus iniciativas de búsqueda.

Si consideramos las dificultades que se presentan para lograr una reactivación económica profunda, al menos a corto plazo, se trata de desarrollar lo que podríamos denominar “estrategias de supervivencia en el mundo laboral”, para lograr transitar lo más airosos posible el período crítico que estamos viviendo.

La pérdida del trabajo como una situación de crisis

La pérdida de un empleo -más allá de la vivencia subjetiva de cada individuo- resulta sumamente estresante dada la importancia que se asigna al trabajo en nuestra sociedad. En la medida que la persona esté al tanto de cómo repercute esta situación en su vida, podrá cursarla con menor angustia y temor.

El trabajo tiene que ver con la identidad, con un papel en la sociedad. Más allá de la necesidad de percibir ingresos para subsistir, la rutina de cumplir con un horario, de llevar a cabo las tareas asignadas y el intercambio que se establece con los compañeros de trabajo, son elementos sustanciales en la vida de cualquier individuo, por lo que la pérdida del empleo suele provocar un desequilibrio. Se desdibuja la cotidianeidad, cambia la rutina diaria de la persona, produciéndose una ruptura en la continuidad de su proyecto de vida. En este sentido, resulta relevante valorar y atender al riesgo potencial (en cuanto a salud física y mental) que éstas situaciones conllevan para las personas afectadas.

Por lo anterior, es claro que la pérdida del empleo no impacta solamente a nivel económico. Repercute también en lo referente a la autoestima, al vínculo con el entorno, a las posibilidades de realización personal, más aún en tiempos en los cuales se hace tan difícil la reinserción en un puesto similar al que se poseía. Se trata de la pérdida de un espacio que en mayor o menor medida nos otorga un lugar en la sociedad, nos hace sentir productivos, nos permite una interacción con otras personas, etc.. Perder el trabajo significa enfrentar pérdidas asociadas a todos estos aspectos, y de ahí la complejidad de la situación de desempleo.

³ L. Correa, B. Dobrzalovski, L. Fonsalía, A. Infante. (1992). *Factores psicosociales de la desocupación y subocupación. Cuadernos de Psicología del trabajo No. 3. Coordinadora de Psicólogos del Uruguay. Montevideo*

A partir de la pérdida del empleo, la persona comienza a atravesar una crisis. Y toda crisis implica un cambio brusco en el curso de un proceso, que se asocia con amenaza, con ruptura de la continuidad vital. En nuestra sociedad, la palabra crisis posee una connotación negativa que remite a sufrimiento, conflicto, enfermedad. Sin embargo, el término chino “crisis” (weiji), se compone de dos caracteres que significan peligro y oportunidad al mismo tiempo. Es en el presente que puede encontrarse la oportunidad para reorientar una carrera laboral, para continuar estudios que habían sido dejados de lado o para obtener un mejor empleo, que permita descubrir potencialidades que no habían sido explotadas con anterioridad.

Algunos autores³ manifiestan que frente al desempleo, aparece inicialmente una conducta optimista y de movilización, para pasar luego a la apatía y el desánimo. Estos mismos autores hablan de “*patologías asociadas al desempleo*”, las cuales se reflejarían básicamente -entre otros- en sentimientos de pérdida de perspectivas, de desprotección, de desconfianza, frustración y hasta de culpa (por haber perdido el trabajo, o en otros casos por haber podido conservarlo, mientras sus compañeros no lo lograron).

Toda pérdida implica un descenso en la autoestima, sentimientos de decepción y rabia, que es importante reconocer para que no se vuelvan conflictos de importancia. Esto implica aprender a reconocer y aceptar los sentimientos de inseguridad y temor que naturalmente surgen a partir de la pérdida de un empleo y poner el mayor empeño posible en procesarlos (incluso buscando ayuda en otras personas o profesionales), de modo de orientarse hacia el futuro, procurando nuevas oportunidades.

Las crisis implican un estado de trastorno y desorganización que se caracteriza por la incapacidad de la persona para abordar la situación que le ha tocado vivir y por el potencial positivo o negativo de la misma⁴. A partir del suceso desencadenante de la crisis, la persona se encuentra más vulnerable, pero justamente, el hecho de ser más vulnerable también le brinda la posibilidad de un cambio favorable.

Una resolución inadecuada de las crisis puede producir repercusiones negativas en diversos planos y dimensiones de la vida de la persona, tanto desde el punto de vista psicológico individual, como familiar y social. La crisis generada a partir del despido por lo general conlleva sentimientos de confusión, tensión e ira que pueden afectar diversos aspectos de la vida de una persona pudiendo determinar enfermedades somáticas o trastornos de conducta. Estos aspectos deben ser contemplados, a efectos de prevenir su aparición en la medida de lo posible.

⁴ *Slaikeu, K. (1988): Intervención en Crisis. Manual Moderno. Ciudad de México*

No existen respuestas únicas para la situación de pérdida de trabajo. Las personas pueden reaccionar de distinto modo ante la noticia de que han sido despedidos. La reacción va a ser diferente si la persona ya suponía que esto podía suceder, a que si la decisión de la empresa la toma por sorpresa. Hay personas que logran expresar su dolor y pueden llorar o manifestar su pesar o indignación, mientras que otros tienden a bloquearse, negando lo que está sucediendo. Es frecuente en estos casos escuchar -al poco tiempo de producida la desvinculación laboral- frases tales como: “siento como si estuviera de licencia” o “no me siento molesto con la empresa para nada” o “a mí esto no me afecta en absoluto”.

En una etapa posterior, suelen sucederse una serie de pensamientos recurrentes con respecto al tema. Es frecuente que la persona sueñe con su trabajo, o que necesite contar una y otra vez cómo se produjo la desvinculación. Progresivamente, la elaboración de la crisis implica poder hablar sobre el tema, analizando lo sucedido y procurando comprenderlo, se podría decir de un modo más objetivo o más “frío”, transcurrido un tiempo que posibilite establecer la distancia necesaria con lo ocurrido. En esta etapa es frecuente que surjan comentarios cargados de rabia: “no se merecían todo lo que di en estos años”, “es una empresa muy mediocre” o “la gente ahí vale muy poco”. Es importante en este proceso la expresión de los sentimientos negativos, los cuales frecuentemente son dejados de lado en una primer etapa.

Finalmente, la persona logrará un cierto equilibrio que puede implicar una mejora o un deterioro de sus condiciones de vida. Resolver una crisis implica poder asimilar la situación vivida y desarrollar nuevas estrategias de vida, generando cambios de conducta y utilizando los recursos que se poseen en forma apropiada.

Debemos señalar que muchas veces la crisis por la pérdida del trabajo puede presentarse acompañada de otras crisis. Existen diversos sucesos factibles de precipitar una crisis. Las denominadas **crisis en el desarrollo o evolutivas** (por ejemplo, el casamiento, la llegada de un bebé, o cuando los hijos se alejan del hogar paterno), se encuentran vinculadas al cambio de una etapa del crecimiento a otra, y por ende, son esperables, mientras que las **crisis circunstanciales**, son aquellas determinadas por sucesos externos que irrumpen en la vida de la persona en forma inesperada.

La crisis que se desencadena a partir de la situación de desempleo pertenece a este segundo grupo, es decir al de las crisis circunstanciales. Esto no impide que simultáneamente la persona esté transitando otras crisis, por ejemplo a raíz de la ruptura de un matrimonio o por la pérdida de un familiar, o que esté atravesando a la vez una crisis evolutiva, como sería el caso del advenimiento de la maternidad o paternidad, o la proximidad de la jubilación, por mencionar algunas. Evidentemente, el entrecruzamiento de estas múltiples crisis -factibles de coincidir en un momento de la vida de la persona- complejiza la situación y puede dificultar la salida de la crisis producida por la pérdida del trabajo.

Existen diversas variables que en los hechos pueden determinar que una crisis esté asociada al crecimiento, mientras que otra pueda implicar un deterioro en las condiciones de vida de la persona y de su entorno. En primer lugar, la **severidad del suceso** precipitante de la crisis. Por otro lado, también son determinantes los **recursos personales** con los que cuenta el individuo (características de personalidad, fortaleza o fragilidad emocional, etc.). Por último, son fundamentales los **recursos del entorno**, es decir el soporte con el cual cuenta la persona, por ejemplo, por parte de su pareja, su núcleo familiar, amistades, etc.. Resulta mucho más sencillo para una persona transitar la crisis de la pérdida del empleo cuando cuenta con el afecto y el apoyo de quienes lo rodean. Lamentablemente esto no siempre se da, ya que la situación de desempleo tiende a afectar en forma directa a quienes conviven con la persona, ya sea desde el punto de vista económico, en lo concerniente a los roles que ocupa cada uno y hasta en la organización de la rutina familiar. Todo el funcionamiento habitual de la familia se trastoca, lo que requiere conductas adaptativas que muchas veces no surgen. Basta con imaginar la situación de una persona que pasaba 12 horas del día fuera de su casa, con múltiples responsabilidades, quien repentinamente se ve despojado de su actividad laboral para pasar a compartir toda la jornada con su pareja y sus hijos. Este cambio, que puede tener una connotación muy positiva en lo que concierne al fortalecimiento de los lazos familiares, también puede generar fuertes conflictos y disputas difíciles de proporcionar.

La persona necesita contar con el apoyo de su entorno más próximo para poder transitar, del modo más favorable posible, la situación de crisis que le ha tocado vivir, procurando minimizar las consecuencias negativas en otros ámbitos de su vida y evitar así el tan peligroso efecto dominó de las situaciones de crisis vital. Es importante desarrollar estrategias de búsqueda de empleo, desde la presentación de antecedentes personales hasta el manejo en entrevistas laborales, pero a su vez atender al estado emocional de la persona que ha perdido su trabajo, potenciando el sostén afectivo que las personas más cercanas le puedan proporcionar.

Un duelo a elaborar

La pérdida del trabajo puede asimilarse a cualquier otra pérdida, desencadenando así un proceso de duelo que es necesario transitar. En términos generales, el duelo puede ser definido como la respuesta de tristeza y dolor al producirse la pérdida de un ser querido o de algo valorado por la persona. La elaboración del duelo es un proceso generalmente lento y gradual, que conduce -en su resolución positiva- a la aceptación y elaboración de la pérdida.

Como en cualquier otra situación de duelo, existen variables que favorecen o dificultan su procesamiento. Como ya lo mencionáramos, diversos factores pueden determinar que se dificulte el procesamiento del duelo por la pérdida del trabajo, entre ellos: características de personalidad, el soporte social, las circunstancias en torno a las cuales ésta se produjo, etc.. Todo duelo implica dolor, sufrimiento, desilusión, desesperanza y una alteración en el curso de la vida de la persona, quien para acceder a su elaboración debe poder tolerar el caos, la desorganización y la angustia, para reorganizar posteriormente su vida, aceptando la situación.

No debemos olvidar las exigencias que se imponen muchas personas para triunfar y ser exitosas dentro de una empresa, en un entorno cada vez más competitivo. En muchos casos, la empresa desempeña un rol de “sostén” de la personalidad, brindando gratificaciones, reconocimiento y alimentando la autoestima. Si este apoyo desaparece, pueden surgir sentimientos de angustia y depresión, los que pueden poner en riesgo la salud física y emocional de la persona afectada.

En nuestra experiencia como asesores, durante las primeras etapas de los procesos de reorientación laboral observamos que es bastante frecuente que las personas manifiesten fuertes **resistencias** al momento de elaborar el curriculum, o a la hora de enviar cartas postulándose a cargos ofrecidos en prensa, o aún para lograr un adecuado desempeño en las entrevistas de trabajo. El análisis de estas situaciones permite descubrir, en muchos de estos casos, sentimientos y afectos no procesados en torno al despido. En las entrevistas de simulación (herramienta frecuentemente utilizada en el contexto de nuestra metodología, en la cual se simula una entrevista de búsqueda de trabajo) se evidencian dificultades importantes para manifestar interés por el puesto al cual postulan, olvidando datos relevantes, o manifestando respuestas de tono agresivo, que pueden dar cuenta de un cierto “boicot” a la situación y que remiten a esa resistencia -no consciente- a acceder a un nuevo puesto de trabajo. Si bien quien se encuentra desempleado por lo general anhela conseguir un trabajo lo antes posible, desde un plano inconsciente, aparece la dificultad de orientar su energía al logro de este fin. Esto implica aceptar lo irrevocable de la pérdida de su empleo anterior y a la vez enfrentar la crisis del ingreso a una nueva organización, asumiendo nuevas responsabilidades, estableciendo nuevos vínculos, etc.. Poner en palabras estas vivencias, frecuentemente es de suma utilidad, en la medida que posibilita comprender los afectos que subyacen a la pérdida del trabajo y superar la situación.

A continuación se presenta un cuadro que intenta esquematizar las fases del duelo por la pérdida del trabajo, citando algunos ejemplos de frases expresadas por personas que han vivido dicha situación.

<p>SHOCK Y NEGOCIACIÓN</p>	<p>NO ACEPTACIÓN DE LA NOTICIA DEL DESPIDO</p> <p><i>"Esto no me puede pasar a mí"</i> <i>"Debo estar soñando"</i> <i>"Me parece como si estuviera de licencia"</i></p>
<p>HOSTILIDAD</p>	<p>AGRESIVIDAD HACIA LA EMPRESA</p> <p><i>"En realidad fue una suerte irme de ahí"</i> <i>"Mi jefe era un inepto"</i> <i>"Yo igual no me bancaba el ambiente"</i></p>
<p>IDEALIZACIÓN</p> <p>DEPRESIÓN</p>	<p>IDEALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ANTERIOR</p> <p><i>"Nunca voy a encontrar una empresa así"</i> <i>"Formábamos un equipo perfecto"</i> <i>"Éramos como una gran familia"</i></p> <p>EXPRESIÓN DE DOLOR POR LA PERDIDA DEL TRABAJO PROGRESIVA TOMA DE CONCIENCIA DE LA SITUACIÓN</p> <p><i>"Recién ahora me doy cuenta de que nunca más voy a volver a la empresa"</i> <i>"Me siento muy angustiado, no tengo ganas de nada"</i></p>
<p>ACEPTACIÓN</p>	<p>LOGRO DE UN NUEVO EQUILIBRIO ASIMILACIÓN DE LO VIVIDO COMO EXPERIENCIA DE VIDA POSIBILIDAD DE PROYECTARSE AL FUTURO</p> <p><i>"Le podía pasar a cualquiera"</i> <i>"Empecé a mirar para adelante"</i> <i>"Sé que más allá de las dificultades, algo voy a hacer"</i></p>

Todas las situaciones mencionadas son esperables y forman parte del transcurso normal de una crisis. Los sentimientos de angustia y depresión que genera la pérdida de un empleo son naturales y es necesario transitar un proceso para poder elaborar este duelo.

Como ya lo mencionáramos, en estas situaciones, el apoyo del entorno es una variable clave. Es fundamental que la persona se sienta comprendida, apoyada y que confíe en sus posibilidades de proyectarse al futuro. Algunas personas al estar sin trabajo se distancian de sus amigos o su familia, ocultando sus sentimientos para no preocuparlos, o sencillamente por vergüenza por la situación que viven.

Si la persona no tiene o no siente el apoyo de familiares o amigos, existen grupos de ayuda a los cuales recurrir para elaborar estas situaciones. Es importante señalar que en la medida que se comparta con otras personas este sentimiento y se pueda hablar acerca de lo que está ocurriendo, este proceso de duelo podrá ser elaborado sin mayores dificultades.

Robert Gardella⁵, en su libro “Guía para conseguir su próximo empleo”, enumera algunas reglas que resultan importantes a la hora de salir a buscar trabajo, luego de haber sido despedido:

- Evite precipitarse a la búsqueda de un empleo antes de estar preparado, sobre todo si ha perdido recientemente el que tenía. Este consejo puede no parecer práctico si existen, como en la mayoría de los casos, presiones económicas. Aún así, la mayoría de las personas que recientemente han perdido su trabajo necesitan aunque sea un tiempo mínimo para procesar las distintas situaciones que comentáramos.
- No se sienta “marcado” si se ha quedado sin trabajo. En los últimos tiempos han sido muchísimas las personas que han pasado por reestructuras, fusiones, etc. y no es una cuestión que vayan a tomar en cuenta quienes puedan llegar a contratarlo
- Entienda que son normales cualesquiera de los sentimientos negativos que tiene acerca de la pérdida de su trabajo. Dése tiempo y compréndase a usted mismo
- Olvídese de su último trabajo (y de su empresa). Si bien es necesario transitar por las etapas del duelo (como lo viéramos anteriormente), trate de no comparar su nuevo empleo con lo que tuvo anteriormente.

Resulta de vital importancia la forma en que se comienza la búsqueda de empleo. Quien se encuentra en esta situación debe saber que en la mayoría de las situaciones, es necesario transitar momentos de angustia, para salir fortalecido y con posibilidades de crear un nuevo proyecto de vida.

Entendemos que un primer paso para superar la situación de crisis por la pérdida de empleo es conocer qué momentos se pueden transitar durante la misma. De este modo, será posible abocarse a la búsqueda de un nuevo empleo con más autoconfianza, y por ende, con mayores posibilidades de obtener los resultados que la persona espera.

⁵ Gardella, Robert (2000). *Guía para conseguir su próximo empleo. Gestión 2000. Madrid*

CAPÍTULO 2

LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

*“La vida no se determina por lo que ella te da,
sino por la actitud que tienes en relación a la vida”.*

John Homer Miller

El mercado laboral está repleto de obstáculos que dificultan la tarea de buscar empleo. El buscar trabajo se ha vuelto en la actualidad un trabajo en sí mismo. Esta es la nueva realidad que deben enfrentar las personas ante la búsqueda de un empleo. Aceptar que las cosas están cambiando (o que han cambiado ya) y que el trabajo se ha convertido en un bien escaso que tiende a desaparecer del seno de las sociedades modernas, es una realidad que debe enfrentar cualquier “buscador” de trabajo ya sea que lo haga por primera vez o no, consciente de la dureza y la dificultad de su cometido. Si comprendemos la dinámica que el mercado ha impuesto y los requisitos y capacidades que las empresas solicitan de sus empleados, seremos capaces de desarrollar una estrategia de búsqueda de empleo que desemboque en mayores posibilidades de éxito.

La importancia de la información y la planificación

Según Fernando Vigorena⁶, el empleo como expresión de trabajo fijo, disminuye en el mundo. Lo que las empresas tienen ahora son proyectos -sostiene- ya que no poseen más clientes fieles que le aseguren un ingreso constante. Para mantener su competitividad están dejando de lado el contrato social que las enmarcaba y las obligaba a brindar un empleo fijo y seguro.

Una de las principales debilidades detectadas a la hora de buscar trabajo la configura el desconocimiento que muchas personas tienen acerca de la real situación del mercado de trabajo, de lo que es un proceso de selección de personal y de su propio perfil. Esto configura una importante debilidad a la hora de establecer nuevos objetivos en materia laboral o buscar capacitación.

Tanto si se trata de la primera búsqueda de empleo, como en aquellos casos en que debe replantearse la propia orientación laboral tras haber sido desvinculado de una empresa, hay que tener presente que el mercado ofrece oportunidades que es necesario descubrir. Si bien es cierto que el presente no parece demasiado alentador para iniciar emprendimientos, no es menos cierto que una buena parte de los éxitos que se pueden obtener dependerán del ánimo y la determinación que se demuestren en el logro de estos objetivos.

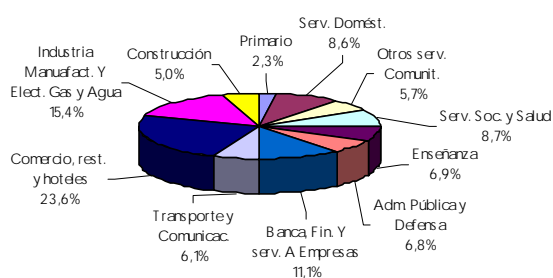
Determinar cuáles son las actividades que se desearía desarrollar, es un requisito fundamental que garantizará la propia satisfacción laboral; pero en último término, sólo es posible satisfacer las aspiraciones laborales si se planifica detenidamente la actuación en ese proceso y se conocen de antemano los requisitos que ayudarán a alcanzar el objetivo.

⁶ Vigorena Pérez, Fernando. *El empleo agoniza, viva el trabajo* (2002). Publicado en Notas en www.marthaalles.com, Buenos Aires.

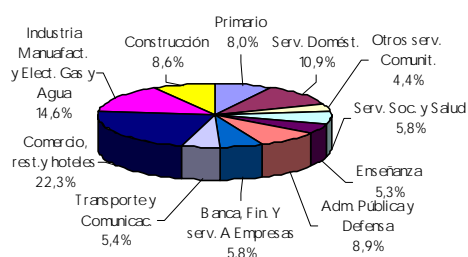
El conocimiento del mercado de trabajo y del propio perfil

Es importante, por lo tanto, conocer el estado de los diversos sectores en nuestro país. Según la Encuesta Continua de Hogares del Instituto Nacional de Estadística al trimestre noviembre 2003 – enero 2004, el empleo mantiene una tendencia al alza que se inició en la segunda mitad de 2003, asociada a la recuperación económica. Esta mejora en los niveles de empleo obedece a la reactivación de la cadena agroindustrial, base de un notorio incremento en el nivel de exportaciones. La mejora en la competitividad que logró el país desde el pasado año no sólo favorece las exportaciones, sino también al mercado interno, el que muestra una tenue recuperación del consumo, con una sustitución de importados por productos de origen nacional. Los empleos generados a partir de la industria -y fundamentalmente del sector agroindustrial- se deben sumar a los puestos de trabajo creados por factores estacionales, tales como el comercio de fin de año y el turismo. En el interior del país la generación de empleo tiene bases más sólidas, mientras que en la capital, según los últimos datos disponibles al momento de esta publicación, hay una notoria incidencia del empleo zafral. Sin embargo, el mantenimiento de los precios internacionales en determinados rubros agrícolas, la apertura de mercados para la industria frigorífica, la concreción de determinadas obras públicas concesionadas y el aumento del consumo proyectado para este año, hacen pensar que los guarismos de 2004 en materia de empleo serán mejores que los del año pasado. Las gráficas que siguen pueden resultar de interés:

**Ocupados por sector de actividad
Montevideo (nov. 2003 - enero 2004)**



**Ocupados por sector de actividad
Interior urbano (nov. 2003 - enero 2004)**



Una vez que se haya seleccionado el sector en el cual se preferiría desarrollar la actividad laboral, se deben encaminar los esfuerzos de acuerdo con el ritmo y la movilidad que plantea la actual coyuntura. Para ello hay que tener en cuenta no sólo lo que valoran las

empresas a la hora de contratar personal, sino también conocer y anticiparse a las circunstancias del entorno y a las previsiones empresariales para los próximos años en los distintos sectores. Se trata de unir la imaginación a la información y a la vocación para lograr el éxito.

En este sentido, un primer paso para situarse adecuadamente ante la búsqueda de empleo es contar con información referida a la situación del mercado laboral, para así poder definir una estrategia efectiva de búsqueda de empleo. Por ello resulta pertinente comprender la información citada en el capítulo anterior acerca de las tasas de empleo y desempleo y la que brindamos en el presente capítulo acerca de la situación de los diversos sectores. Uno de los pasos iniciales que debe realizar la persona que busca trabajo es efectuar una valoración de su experiencia laboral, de los conocimientos adquiridos y de sus fortalezas y debilidades a nivel personal, dentro de la coyuntura citada, con el objetivo de **clarificar su perfil laboral**.

Por otra parte, es esencial **obtener información** acerca de la situación actual del mercado en materia de oportunidades laborales, de modo de identificar las mejores vías para encaminar la búsqueda de empleo. Asimismo, es importante atender a las posibles necesidades de actualización o capacitación, procurando -en lo posible- acceder a cursos de formación y actualizarse en temáticas que pudieran resultar claves como requerimientos de los cargos a los cuales podría aspirar.⁷

Por último, el “buscador” de empleo debe realizar un **análisis lo más objetivo posible**, procurando identificar oportunidades que puedan ser de interés, pero evaluando siempre el grado de congruencia entre el cargo ofrecido y aquel al que se aspira. Este aspecto es fundamental, en la medida en que el envío indiscriminado de cartas conduce inevitablemente a elevar el nivel de frustración por la falta de respuesta.

Nuevas tendencias del mercado

Los avances tecnológicos han determinado una globalización del conocimiento y de la información. Con sólo un click en el mouse de su PC cualquier persona puede acceder a datos sobre cualquier temática; es posible comunicarse en tiempo real con cualquier lugar del mundo, e inclusive trabajar a distancia (el denominado “teletrabajo”).

En un entorno tan competitivo, las empresas se orientan cada día más a la calidad y a la excelencia, centrándose en la satisfacción del cliente. En la actualidad las empresas

⁷ Al final del libro se citan algunas direcciones de interés para este punto.

valoran la posibilidad que sus empleados puedan desempeñar varias funciones en los distintos puestos de trabajo de la organización, independientemente del grado de complejidad que presenten. El énfasis se ubica en la calidad del trabajo y en la productividad, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

El dinamismo del mercado de trabajo actual se hace evidente en una mayor movilidad de los puestos de trabajo. Lo que antes constituía el estigma de ser desvinculado o renunciar a un puesto de trabajo, hoy constituye moneda corriente, siendo menos factible encontrar personas que se desempeñen por largos años en una misma empresa. Lo habitual es que las empresas contraten colaboradores por períodos cortos, en función de proyectos puntuales.

Vigorena sostiene que la nueva empresa le exige a sus empleados desarrollar permanentemente habilidades técnicas y profesionales que los hacen empleables (y ya no “empleados”), capaces de agregar valor en su trabajo. Gente con más habilidad en las comunicaciones, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. “Trabajadores que se ganan el pan con el sudor de su mente”, continúa el autor.

Surge así el concepto de empleabilidad⁸ como alternativa para lograr la “fidelización del empleado”, cuando en la década de los 80 (un poco más tarde en nuestro país), comienzan a desmoronarse los modelos de empleo de por vida. Dicho concepto refiere a las calificaciones, conocimientos y competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio. El trabajador de hoy debe comenzar a administrarse a sí mismo como si fuera una empresa; como un proveedor y no un empleado, ser capaz de negociar, traducir, interpretar, capacitar, unir y proporcionar servicios.

Como es posible apreciar, la búsqueda de empleo no es tarea simple. Por el contrario, es un proceso complejo, agotador y muchas veces frustrante. Por ello, la probabilidad de lograr el objetivo mejorará si se elabora un plan, se investiga sobre el mercado y se conoce qué es lo que éste valora a la hora de seleccionar personal. El seguimiento de todas las gestiones que se realizan para obtener un trabajo evitará sorpresas. Para ello, el plan de acción debe fijarse de antemano, con etapas claramente definidas.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS DE BÚSQUEDA DE TRABAJO

*“La visión sin acción es un sueño;
la acción sin visión una pesadilla”.*
Proverbio japonés

La vertiginosidad con la que ocurren los cambios en el mercado de trabajo obliga a estar permanentemente actualizados, no sólo en lo que respecta a la formación y capacitación necesarias para “competir” en esta coyuntura, sino en cuanto a las nuevas tendencias que imponen las organizaciones, como requerimientos para contratar a su personal. En nuestra labor como asesores en Recursos Humanos recibimos consultas, cada vez con mayor frecuencia, acerca del modo más efectivo para acceder a un trabajo. Este cuestionamiento llega de la mano de diversas preguntas: ¿por dónde empiezo la búsqueda?, ¿cuáles son los aspectos más valorados en el mercado?, ¿en qué áreas debo capacitarme?, ¿cuánto tiempo me llevará encontrar trabajo?, ¿qué exigen las empresas a la hora de contratar personal?. Preguntas como éstas requieren una definición clara y precisa de las acciones a seguir, las cuales intentaremos delinear -a modo de orientación- en el presente capítulo.

Paso a paso...

Definir un plan de acción en la búsqueda de trabajo requiere de una labor activa. No se debe esperar, en forma pasiva, a que las “ofertas” aparezcan solamente en los avisos clasificados. Esta nueva modalidad obliga a estar alerta a los nuevos “canales” por los cuales se generan las ofertas de trabajo. Si bien esta situación puede abrir un horizonte demasiado amplio, importa precisar algunos conceptos, que colaborarán en la búsqueda y permitirán mayor eficiencia a la hora de encontrar el trabajo adecuado a su perfil.

En capítulos anteriores se ha hecho referencia a los sentimientos de confusión y desorientación que conlleva el hecho de estar desempleado, ya sea porque se ha perdido el empleo o porque existe la necesidad de ingresar al mercado laboral. En cualquiera de estas situaciones, es importante poder establecer con precisión cuál es el objetivo que se persigue en la búsqueda de trabajo. Esto implica tratar de precisar cuáles son los puntos más fuertes en lo que respecta al perfil profesional de cada uno y el estilo de personalidad, para así poder orientarse a aquellas organizaciones que requieren de nuestro trabajo.

Es probable que el lector haya escuchado hablar, en reiteradas oportunidades, acerca de la importancia de hacer un análisis de las fortalezas y debilidades a la hora de emprender la búsqueda de trabajo. Esta evaluación, que podemos llamar Análisis FODA (tomándolo de las Ciencias de la Administración y ajustándolo para este caso en particular), implica la consideración de aquellos aspectos identificados como fortalezas y debilidades, que a su vez nos muestren oportunidades y amenazas para tomar en cuenta en la búsqueda de trabajo.

Este análisis requiere un conocimiento profundo de sí mismo y detenerse a pensar en qué valor agregado se puede ofrecer a una organización, así como aquellos aspectos que

configuran debilidades o amenazas, y aún deben ser trabajados. Claro que el análisis debe ir más allá de lo que son los requerimientos técnicos, de la formación y capacitación, considerando a su vez el perfil y estilo personal. Esto es, ni más ni menos, pensar en sí mismo, ¿qué es realmente importante en un trabajo?, ¿qué se puede aportar a una empresa?, ¿en qué cosas se puede destacar y en qué situaciones se siente cómodo trabajando?. A su vez, implica poder pensar en aquellas habilidades a desarrollar, o tener claro que existen áreas en las cuales aún no se puede aportar un valor diferencial.

Un cuadro como el que exponemos, posibilitará precisar con mayor facilidad estos aspectos y permitirá pensar en ellos como una guía para establecer el perfil profesional, a modo de áreas temáticas pasibles de ser trabajadas en futuras entrevistas de trabajo.

Ejemplo: Evaluación de Fortalezas y Debilidades para postular a cargos en el área de Hotelería.

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Formación curricular específica en el área de hotelería 2- Experiencia como pasante en el sector gastronómico 3- Marcada habilidad para establecer relaciones interpersonales 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Poca práctica de idioma inglés 2- Poca experiencia específica en el área de hotelería
<p>OPORTUNIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Crecimiento del sector 2- Reciente creación de nuevos hoteles 3- Valoración en el mercado del perfil de los egresados de carreras técnicas en Hotelería 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Gran oferta de perfiles similares

Como mencionábamos anteriormente, este análisis no implica solamente el “saber” dado por la formación profesional o por el oficio y la capacitación, sumado a la experiencia de trabajo, sino que atañe al “estilo personal”. Dado que cada persona se proyecta, entre otros, en su mundo laboral, importa conocer las motivaciones y expectativas propias para

identificar líneas de acción a seguir en el trabajo cotidiano, intentando correlacionarlas con aquello que requiere el mercado de trabajo.

Un elemento que ayuda a conocer el propio perfil es identificar y analizar cuáles han sido los logros obtenidos hasta el momento, en referencia a la historia de trabajo, de estudio o a la vida personal. Este análisis permitirá focalizar en aquellos aspectos en los cuales se han podido alcanzar situaciones de éxito y que ofrecen la potencialidad para futuras acciones igualmente exitosas. Identificar dichas situaciones permitirá un manejo más eficiente en la búsqueda de trabajo, al posibilitar transmitir claramente al futuro empleador la imagen de una persona que “se conoce” a sí misma y domina sus áreas de mayor debilidad.

Una vez identificadas las metas y objetivos personales y examinadas las habilidades, el siguiente cuadro podrá ser de ayuda para clarificar los conocimientos, aptitudes y experiencia adicionales necesarias para lograr los objetivos.

META	CONOCIMIENTOS NECESARIOS	HABILIDADES NECESARIAS	EXPERIENCIA NECESARIAS

Identificadas las principales fortalezas y debilidades del propio perfil, el paso siguiente será la elaboración de un plan de acción, es decir, definir cuáles serán las acciones a seguir y en qué tiempos se instrumentarán. Para ello puede resultar útil registrar detalladamente este plan, día por día, y realizar el seguimiento a las acciones emprendidas de manera periódica y sistemática.

La tabla que sigue ejemplifica lo anterior:

ACCIONES	FECHA	CONTACTO	SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
<i>Envío CV para Aux. Cont. (Ref. A 2345)</i>	<i>25/11/05</i>	<i>KPMG</i>	<i>Llamar 30/11</i>	<i>Sin novedad hasta la Semana de diciembre</i>

Efectuar un seguimiento a las acciones que se realizan permite minimizar frustraciones, en la medida que se cuenta con mayor información respecto de las respuestas a las acciones emprendidas.

El proceso de selección de personal

A la hora de salir en la búsqueda de un nuevo empleo, una de las principales interrogantes que nos plantean quienes transitan estos procesos es acerca de cuáles son los pasos que conlleva un proceso de selección de personal. El desconocimiento existente hace que muchas veces surjan una serie de malos entendidos o falsas expectativas entre quienes buscan y quienes ofrecen empleo. Su conocimiento ayuda a reducir el nivel de ansiedad que naturalmente se genera. Por eso nos parece importante plantear las principales fases del mismo.

Cada consultora o empresa posee su propia metodología para la búsqueda y selección de personal, no obstante lo cual es posible mencionar algunos pasos que habitualmente componen dichos procesos:

1. Relevamiento del perfil con la empresa solicitante. El primer paso para que una empresa seleccione personal de manera profesional se define como relevamiento del

perfil. La empresa que va a contratar el puesto define una serie de requisitos técnicos, de experiencia y de personalidad, de acuerdo al cargo y a la cultura de la organización que se trate. Si la empresa es asesorada en la búsqueda por una Consultora en Recursos Humanos, ésta última orientará con respecto al perfil en relación a la empresa, al cargo y a los estándares de mercado.

2. Difusión de la solicitud. Una vez definido el perfil, se decide acerca de la difusión de la solicitud, o las llamadas fuentes de reclutamiento. Es decir, cuáles son los medios más adecuados para que las personas que se ajustarían a ese perfil se enteren de la existencia de la vacante y se postulen. Existen diversos medios para informarse acerca de las ofertas de empleo:

- Avisos publicados en prensa
- Páginas web
- Consultoras en RR.HH.
- Contactos personales
- Carteleras de instituciones educativas o asociaciones afines

Las vías mencionadas anteriormente proporcionan a quienes buscan trabajo información acerca de las ofertas de trabajo, así como oportunidades reales de lograr un empleo, por lo cual no es conveniente minimizar su importancia.

3. Recepción de curriculum vitae y búsqueda en bases de datos. En esta etapa, que se extiende por aproximadamente una semana (dependiendo de la empresa que lo realice), se reciben las postulaciones a la vez que se revisa la base de datos. Muchas empresas poseen una base de datos propia de postulantes que se han presentado con anterioridad. Si ya se ha respondido a un aviso a ese mismo lugar, o más aún, si la persona ha sido entrevistada allí en otro momento, será oportuno comunicarse con la empresa para saber con certeza qué procedimiento seguir.

4. Preselección de candidatos. En base a los curriculum recibidos y/o identificados en la base de datos, se comienza a preseleccionar a los candidatos que más se ajusten al perfil requerido, en función de los requisitos técnicos y la experiencia solicitada.

5. Entrevistas psicológico-laborales. Esta etapa puede variar en función de quién sea el seleccionador. En términos generales, en un plazo de no más de dos semanas luego de haber publicado el aviso, comienzan las citaciones para la primera entrevista. Esta primera entrevista tiene una extensión generalmente breve, y en ella se relevan aspectos generales del perfil de los postulantes.

6. Entrevistas de evaluación técnica. Los postulantes cuyo perfil confirma las hipótesis iniciales pueden ser convocados para evaluar sus habilidades técnicas (ya sea a través de entrevistas como de pruebas escritas).

7. Entrevistas de profundización. Quienes continúan en el proceso son llamados para una o más entrevistas -generalmente de mayor extensión que las anteriores- en las cuales pueden ser aplicados o no tests psicológicos. Esta etapa tiene por objetivo evaluar en mayor profundidad el perfil de los candidatos.

8. Verificación de referencias. Se verifican las referencias laborales de las personas que han llegado a la etapa final del proceso (por lo general una terna de postulantes finales), contactando fundamentalmente a jefes directos de empleos anteriores.

9. Elaboración de informes. Tanto se trate de una búsqueda realizada directamente por la empresa que solicita el puesto, o a través de una Consultora, el seleccionador realiza un informe que eleva a la persona que tomará la decisión de la contratación.

10. Entrevistas finales con la empresa. La empresa contratante realiza las entrevistas con los postulantes identificados como finalistas, a fin de brindar mayor información sobre la empresa y tomar la decisión de la contratación del candidato seleccionado.

11. Entrevista final de negociación. La empresa contratante realiza su oferta laboral a la persona seleccionada y se negocian las condiciones de trabajo.

Resumen

A modo de síntesis, a la hora de comenzar la búsqueda de trabajo, es recomendable⁹:

- 1.** Efectuar un análisis personal y profesional. Se debe comenzar por conocerse a sí mismo: valorar fortalezas y debilidades del perfil, experiencia, formación, etc..
- 2.** Realizar un análisis de las condiciones laborales. Determinar cuáles son las condiciones laborales que puede o está dispuesto a aceptar: horario, tipo de contrato, salario, lugar de trabajo, etc..
- 3.** Efectuar un análisis del mercado laboral. Buscar información sobre el panorama actual del mercado laboral: situación económica general, estado del sector de trabajo que interesa y los requisitos demandados por las empresas para los distintos puestos.
- 4.** Definir el objetivo profesional y elaborar un plan para la búsqueda de empleo. Establecer claramente cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar a corto, medio y largo plazo y las acciones a implementar para alcanzarlos.
- 5.** Elaborar el currículum vitae y la carta de presentación. Redactar un currículum que recoja los datos personales, formación, experiencia y otros datos de interés de forma clara, breve y concisa.
- 6.** Utilizar los canales más adecuados para identificar las ofertas de trabajo: prensa, Internet, contactos personales, bolsas de empleo, etc..
- 7.** Optimizar las habilidades de comunicación ante entrevistas laborales y prepararse - en la medida de lo posible - para las mismas.
- 8.** Realizar un seguimiento continuo. Llevar un registro de los contactos realizados y los resultados obtenidos, con la finalidad de ir adecuando la estrategia en función de la respuesta que brinda el mercado.

⁹ *En base a expansionyempleo.com, página española.*

Nuevas tendencias en los procesos de selección

Es importante que quienes buscan trabajo estén al tanto de las nuevas tendencias en materia de selección de personal, ya que puede ocurrir que al momento de participar en esos procesos, sean evaluados con técnicas novedosas y de reciente aparición.

En los últimos tiempos ha surgido una tendencia que implica evaluar el perfil de los postulantes en función de las llamadas “competencias laborales o profesionales”. Las competencias laborales implican comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Pero identificar estas competencias no requiere estudiar detenidamente sólo el perfil técnico o de personalidad, sino que importan aquellas características que hagan eficaces a cada persona dentro de la organización. Dado que el mundo del trabajo está cambiando, las reglas que imperan al momento de efectuar la selección para cubrir una determinada posición, también son otras. En este sentido, no cuenta solamente la formación y capacitación obtenida, sumada a la experiencia de trabajo, sino las habilidades adquiridas de manera formal e informal, las actitudes y las competencias profesionales que puedan ser exitosamente aplicadas en un determinado puesto.

Destacamos entre las competencias actitudinales más valoradas por las organizaciones en la actualidad: la capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales, la buena comunicación oral y escrita, la capacidad para trabajar en equipo, la proactividad y autonomía en la toma de decisiones, la creatividad y adaptación al cambio o flexibilidad, la capacidad de aprendizaje y el sentido común. Podríamos enumerar varias más, pero las mencionadas constituyen las más solicitadas. No obstante esto, cada empresa define sus propias competencias, en función de los atributos que la misma valora y de acuerdo a la cultura que cada una posee y al perfil específico del cargo requerido.

En cuanto a las competencias técnicas, el mercado solicita solvencia en los temas técnicos requeridos, lo cual obliga a los “buscadores” de trabajo a permanecer informados y constantemente actualizados en su especialidad. De más está mencionar la importancia que tienen los conocimientos informáticos en el mercado de trabajo actual. Cabe destacar que poseer conocimientos de informática (a nivel usuario) no necesariamente significa haber realizado un curso para obtenerlos. La competencia es demostrada cuando la persona puede operar un PC (un procesador de textos, una planilla de cálculo o una presentación), aunque éste conocimiento lo haya adquirido en la práctica laboral o en su propia casa. En cuanto a idiomas, depende de la empresa y del cargo, siendo normalmente el más valorado el inglés.

También de reciente aplicación en nuestro medio, han surgido las pruebas situacionales, como las utilizadas en los llamados Centros de Evaluación (Assessment Center). En ellas, el candidato debe enfrentarse, de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberá resolver en su futuro puesto de trabajo, en caso de acceder a la posición. Por lo general, consisten en una serie de problemas y situaciones que tendrá que resolver en forma práctica (casos para discutir, roleplaying de situaciones, etc.), tomando como punto de partida la información que se le brinda, con el objetivo de tomar decisiones que puedan dar solución a las problemáticas planteadas.

Por otra parte, el candidato puede ser convocado a entrevistas grupales, en las cuales comparte el espacio y la tarea con otras personas que postulan para el mismo puesto. Estas técnicas buscan ver al postulante en la interacción grupal, evaluando competencias tales como trabajo en equipo, capacidad de adaptación, aptitudes de comunicación, proactividad y liderazgo, entre otras.

En términos generales, cuando una persona es citada para una entrevista, la empresa o consultora informará si se trata de una instancia individual o grupal. Si la convocatoria genera dudas con respecto a la metodología que se utilizará, el postulante puede solicitar una aclaración al respecto.

La búsqueda de información

El mundo actual se rige en función del poder que da la información y los medios para acceder a ella se encuentran cada vez más cerca de las personas. Así, se requiere de una labor muy activa por parte de cada “buscador” de información, tratando de conocer cuáles son las características que poseen aquellas empresas que pueden requerir del trabajo de una persona: qué misión tienen, si son nacionales o internacionales, a qué se dedican, quiénes son sus clientes y cómo se relacionan con ellos, qué prácticas de recursos humanos poseen y todos aquellos elementos que posibiliten conocer y estar interiorizados con su realidad. La tecnología y los medios de comunicación han puesto a disposición de las personas, innumerables recursos para acercarse dicha información: Internet, diarios, revistas en las cuales se traten temas de empresas, televisión, cámaras empresariales, asociaciones profesionales, etc..

Contar con información sobre las empresas de nuestro medio, puede resultar de utilidad para realizar postulaciones espontáneas, es decir para presentar el currículum vitae en empresas que pudieran estar potencialmente interesadas en su perfil. En este sentido, importa tener en cuenta que hay organizaciones que en determinado período del año suelen

contratar personal con determinadas características (por ejemplo el llamado a estudiantes de Ciencias Económicas que efectúan empresas consultoras en nuestro mercado) o el hecho de saber que otras, por ejemplo, poseen departamentos técnicos en los cuales su perfil pueda ser requerido en algún momento. Asimismo, la profesionalización de la gestión comercial de empresas en variados rubros, otorga la posibilidad a distintos técnicos especialistas, de desempeñarse en sectores vinculados con la gestión de venta de productos o servicios, entre otras opciones.

Las propuestas de trabajo: lo dicho entre líneas

Tanto si se han identificado empresas en las cuales sería conveniente presentar los antecedentes para futuras vacantes, como si se ha identificado un aviso en prensa, en carteleras de instituciones educativas o asociaciones, o en páginas web, será necesario definir ahora la estrategia de búsqueda laboral que pautará el camino a seguir.

La frustración que genera el hecho de enviar un curriculum vitae y otro y no ser citado para una entrevista es un sentimiento difícil de revertir, pero quizá se podrá disminuir la frecuencia con que ello ocurre, si se lee con atención el contenido que cada aviso plantea, con el fin de vislumbrar cuáles son los elementos que cada uno prioriza. Se evitará así el envío de los antecedentes personales para cargos a los cuales el perfil no se ajusta.

La lectura del aviso

Anteriormente se mencionaron las diferentes etapas de un proceso de selección de personal. Como el lector recordará, el primer paso es lo que se conoce como “relevamiento de perfil”. Y en este punto vale una aclaración: el perfil no se remite simplemente a lo que se redacta en un aviso, sino que resume aspectos de la cultura de la organización y las visiones de las diferentes personas involucradas en el proceso de definición de la contratación. Lo anterior permite explicar por qué, a pesar de cumplir con los requisitos de un aviso usted puede no ser convocado, ya que existen otros matices del perfil que allí no están expresados. Inclusive a veces prevalece otro factor comparativo, donde las mayores o menores chances ya no sólo dependen del propio perfil sino del de las demás personas que se están presentando. Por ejemplo, aunque una persona reúna todos los requisitos del perfil, es probable que otro candidato, que haya trabajado en una empresa con una historia o cultura similar, tenga mayor chance de continuar avanzando en la búsqueda que alguien que provenga de un rubro diferente.

Importa prestar atención también a algunos elementos que indicarán el porte y la relevancia de la posición que se ofrece y de la empresa contratante, tales como: la identificación o no de la organización, si el llamado es efectuado por una empresa consultora especializada en búsqueda y selección de personal, las características que requiere como atributos solicitados y el ofrecimiento que se hace a la persona que ingrese a la posición requerida.

Pensemos en algunos ejemplos concretos: si la solicitud está dirigida a un profesional, Contador Público y no se agrega la palabra “preferentemente”, con seguridad el requisito de la formación sea considerado excluyente y difícilmente habrá posibilidades si no se posee este título (no obstante lo cual en ese caso no está de más -de ser posible-consultarlo telefónicamente). Por otra parte, hay que prestar especial cuidado a aquellos elementos que son planteados como no excluyentes: si no se cuentan con buenos conocimientos de idioma inglés por ejemplo, se podrá aspirar a una posición cuando los mismos sean planteados como “inglés no excluyente” o como “inglés valorado” o a modo de “conocimientos generales de idioma inglés”.

Todos estos aspectos, más allá de considerarlos en su especificidad, permitirán pensar algunos elementos claves en el proceso de selección, pudiendo adaptar la presentación a los requerimientos específicos del puesto. En aquellos casos entonces en los cuales se identifique la empresa que efectúa el llamado, vale capitalizar el conocimiento y poder resaltar los antecedentes afines a las características de la organización y a los conocimientos que se han logrado adquirir. De esta manera, será oportuno consignar cómo la propia experiencia de trabajo y las competencias en el perfil profesional se ajustan a la cultura de la organización, jerarquizando los mismos en la presentación de los antecedentes personales.

Dadas las vicisitudes que enfrenta en la actualidad el mercado laboral, y en particular la búsqueda de empleo, han surgido en el medio alternativas que ofrecen a los postulantes la posibilidad de dejar su curriculum vitae para ser ingresado en los registros y correspondientes bases de datos de esas empresas. Será importante que cada persona pueda evaluar detenidamente las características y el posicionamiento de la empresa que efectúa la convocatoria, analizando la conveniencia de postular en cada caso particular.

CAPÍTULO 4

EL CURRICULUM VITAE

*“El éxito o el fracaso en general
se determinan desde el comienzo”.*

Robert J. Mc. Kain

Por más que parezca obvio, un curriculum vitae no es un simple trozo de papel escrito conteniendo el listado de los cursos realizados y una reseña de la experiencia laboral. Quienes consideren que el modo de presentar el curriculum es poco trascendente, en el entendido de que podrán extenderse con más detalle cuando les sea concedida una entrevista personal, probablemente estén en un error. Es posible que dicha entrevista no llegue a concretarse por una simple razón: la inadecuada o incompleta presentación de los antecedentes personales. Es este un aspecto que consideramos crucial a la hora de emprender la búsqueda de empleo.

El curriculum es la primera impresión que se ofrece sobre la persona. Es una carta de presentación que ofrece abundante información acerca de la formación, experiencia laboral y talentos personales.

Sin embargo, en nuestra experiencia diaria somos testigos de lo difícil que resulta a muchas personas redactar un curriculum vitae apropiado a las circunstancias. La mayor parte de las personas no saben cómo dar a conocer sus antecedentes a través de un curriculum, ni cómo orientarlo a demostrar su grado de ajuste al cargo al cual postula.

Estilos de redacción

Un curriculum vitae refleja en gran medida la modalidad personal de su autor y en este sentido existen múltiples formas de elaborarlo. No obstante ello, podríamos discriminar dos estilos básicos de presentación de antecedentes: el funcional y el combinado. Veamos brevemente cada uno de los estilos:

a. Funcional - Este estilo de redacción apunta a destacar la coincidencia entre la formación y las funciones desarrolladas anteriormente, con las solicitadas por la posición requerida. Esta modalidad se basa en la concepción de que no siempre es necesario incluir todos los antecedentes laborales en el curriculum, sino que es conveniente seleccionar los mismos de acuerdo al cargo ofrecido.

b. Combinado - Se trata de un estilo de curriculum vitae que resulta de una combinación del formato funcional, que destaca las habilidades y logros directamente vinculados con la posición de interés, con uno que enfatiza lo cronológico, e implica un listado de los empleos anteriores y de la formación recibida.

Es importante recordar que todo curriculum debe apuntar al marketing efectivo de las habilidades y aptitudes más sobresalientes de la persona y es con este objetivo que se debe elegir la modalidad más adecuada a las circunstancias puntuales. En efecto, es recomendable que el curriculum sea ajustado en función del cargo al cual la persona postula, por lo cual no es aconsejable utilizar siempre la misma presentación para todas las ocasiones.

Características generales

El objetivo fundamental de quien envía sus antecedentes a una empresa o consultora es -en principio- obtener una entrevista de trabajo, y para acceder a ella es fundamental que el curriculum posea ciertas características:

- Buena presentación desde el punto de vista estético. Es importante que sea agradable a la vista, que sea un original y no fotocopia, que posea un formato adecuado y que no tenga manchas ni tachaduras. En este punto es importante detenernos en si incluir o no una fotografía. Lo mismo ocurre con las fotocopias de certificados. Ambos requerimientos (fotografía y certificados) sólo serán útiles para el seleccionador luego de conocida la persona y ante la posibilidad de avanzar en el proceso de selección (salvo que la empresa lo requiera específicamente).
- Estructura lógica y extensión adecuada. Cabe considerar que quien realiza la tarea de preselección de postulantes para un cargo, normalmente debe leer un número importante de cartas, razón por la cual aquellos curriculum vitae muy extensos -que se explayan en detalles poco significativos para la posición requerida- están de antemano más expuestos al fracaso.
- Lenguaje claro, conciso y descriptivo, que no incluya datos innecesarios. Es conveniente no utilizar en exceso adjetivos referidos a la propia persona. Es preferible que -llegado el caso- las cualidades que se quieran destacar sean conversadas en una entrevista.
- Correcta construcción de frases y redacción sin faltas de ortografía. Una medida de prevención en este sentido, es utilizar la opción “ortografía” del procesador de textos de la PC, o solicitarle a otra persona que lea el curriculum vitae antes de ser enviado, a los efectos de verificar que no posea errores de ningún tipo.
- Focalizar en lo relevante, sin asumir como un hecho que el curriculum va a ser leído en toda su extensión. Quienes realizan una preselección para un cargo no quieren

buscar las habilidades y aptitudes que se encuentran implícitas bajo una descripción extensa y minuciosa de cargos. ¿Por qué confiar en que el potencial empleador va a estudiar toda su historia laboral en busca de algo interesante? La mayor parte de los curriculum requieren pocos segundos para atrapar la atención del lector o para ser rechazados.

■ Piense por sus posibles empleadores, expresando desde el comienzo aquello que piensa que quieren escuchar. A estos efectos, es útil intentar conocer a la empresa de antemano, acceder a datos sobre ésta a partir de una lectura atenta del aviso, o buscando -de ser posible- información a través de las páginas web, ajustando el currículum a la posición requerida.

■ Es conveniente no mencionar las expectativas de remuneración a menos que se solicite expresamente como un requisito. La remuneración se negocia y depende de múltiples factores que pueden ser evaluados en una entrevista. Si este punto se menciona precipitadamente se corre el riesgo de exceder la oferta salarial de la empresa y de este modo perder una oportunidad laboral de interés. Aún así, si el aviso exige la inclusión de las expectativas salariales, antes de hacerlo es importante buscar asesoramiento en cuanto a los salarios que se manejan actualmente en ese rubro y para ese cargo en particular.

Estructura y composición de un curriculum vitae

Es fundamental no olvidar la inclusión de la información relevante a los efectos del cargo al cual se orienta la postulación:

- 1. Datos personales:** Nombre completo, fecha de nacimiento, nacionalidad, domicilio, teléfono y dirección de correo electrónico.
- 2. Estudios realizados:** Nombres de las instituciones en las cuales se han realizado los estudios, títulos obtenidos, año de ingreso y egreso, o número de años cursados.
- 3. Otros estudios:** Participación en Congresos, Seminarios, Conferencias, etc., siendo importante consignar en cada caso el nombre de los mismos, duración, año e institución en la cual se realizaron.

4. **Idiomas:** Mencionar cada uno de los idiomas que se manejan, explicitando el nombre de la institución en la cual se cursaron, así como la fecha y denominación del último examen rendido o nivel alcanzado.
5. **Informática:** Consignar los conocimientos en el manejo de herramientas informáticas. Si se han obtenido a través de cursos, señalar los datos como en los demás ítem.
6. **Experiencia laboral:** Nombre de la empresa y rubro si fuera necesario, período de trabajo, último cargo ocupado, evolución dentro de la empresa y una **breve** descripción de las tareas desempeñadas (en lo posible señaladas con viñetas o bullets).
7. **Referencias laborales:** Nombre de la persona, cargo que ocupa, nombre de la empresa en la cual se desempeña y su teléfono.

(Datos tales como publicaciones, antecedentes docentes, etc., pueden ser incluidos o no en función de los requerimientos del cargo en particular).

La carta de presentación

Es recomendable incluir una carta de presentación de dos o tres párrafos, que cumpla la función de atrapar la atención del lector, resumiendo en términos muy generales los aspectos más relevantes del perfil. Esta presentación tiene el objetivo de extraer las habilidades y experiencias más significativas dentro de los antecedentes laborales, razón por la cual se trata de subrayar aquellas aptitudes y conocimientos más relevantes y que más se ajustan a la posición requerida. Algunas personas son escépticas respecto a la utilidad de esta carta, en el entendido que quizás el seleccionador no la leerá, pero como no se sabe lo que efectivamente sucederá, es recomendable que la carta sea eficaz.

Postulaciones por correo electrónico o vía web

Una forma de agilizar el envío del curriculum vitae es hacerlo a través del correo electrónico. Si se ha considerado la posibilidad de enviar de esta forma los datos, será necesario desarrollar una versión electrónica del curriculum vitae (la cual también deberá

ajustarse para cada posición). La regla general consiste en evitar un formato específico o símbolos especiales que el futuro empleador no pueda descifrar. Cuando se envíen los datos por esta vía, se deberá asegurar que el destinatario lo ha recibido. Muchas empresas poseen una respuesta automática, que es recibida una vez recepcionados los datos en la empresa. Si no se recibiera ninguna respuesta, será conveniente asegurarse de su recepción consultando telefónicamente al respecto.

Otro punto a considerar es el llenado de formularios de páginas web. Generalmente no es la mejor opción, ya que el formulario brinda información recortada del curriculum vitae (al ser sistematizada no puede contener todas las opciones), y lo que llega muchas veces es un recorte de los datos originales. Si se envían los datos por esta vía, será necesario tomar las mismas precauciones que cuando se remite vía e-mail. De lo contrario, resultará conveniente enviar también una copia impresa lo antes posible.

Seguimiento

Como ya mencionáramos, es importante que se realice un seguimiento del plan de acción que se ha propuesto. Deberá llevarse un registro de las búsquedas y empresas a las cuales se ha presentado y si no se ha recibido comunicación acerca de la resolución del proceso, se podrá contactar a la persona responsable a fin de obtener un feedback sobre la postulación. En caso de no haberse concretado el acceso a la posición, será importante asegurarse que los antecedentes permanecen en la base de datos de la compañía o de la empresa consultora y conocer los procedimientos estipulados para una futura presentación de los datos. Es importante que cada persona conozca la forma como se ha resuelto el proceso de selección, con la finalidad de no cifrar expectativas con relación a oportunidades que no se concretarán y reorientar las energías y acciones a cargos a los cuales sea factible acceder.

Devolución

Es importante- siempre que sea posible- acceder a una entrevista “de devolución” con la persona responsable del proceso de búsqueda y selección. A través de ella podrá conocer cómo fue valorada su postulación en el marco de dicho proceso y las características más relevantes acerca del perfil psicológico – laboral para el cargo. En la medida que la evaluación ha sido realizada por especialistas, la información y los datos relevados le transmitirán una visión objetiva del propio perfil, qué aspectos son valorados y aquellos vislumbrados como más débiles, a ser trabajados en futuras instancias en función del desarrollo personal y profesional.

La edad... ¿es realmente un problema?

No se puede ocultar que, en algunos procesos de selección, la edad aparece como un obstáculo para conseguir empleo. Si bien tanto los jóvenes menores de 25 años como las personas de más de 40 años insisten en las dificultades con las que se encuentran en la búsqueda de trabajo, haremos especial hincapié en los últimos, dado que son ellos quienes plantean estas situaciones en forma más frecuente.

Sin duda que la edad no debería ser un obstáculo en la búsqueda de empleo, salvo que el postulante esté muy próximo a su edad de jubilación, lo cual (si se trata de un empleo efectivo) puede constituir una dificultad para la empresa que contrata. Sin embargo, es una realidad que algunas empresas (afortunadamente cada vez menos) debido a múltiples razones, establecen límites en la edad de contratación.

En estos casos, la actitud constituye la clave para superar estas situaciones. En primer lugar, será necesario consultar a quien está realizando la búsqueda acerca de si la edad constituye una limitante. Deberá mostrarse proactivo al respecto y comunicarse telefónicamente o por la vía formal que se cite en la convocatoria con quien está realizando la búsqueda.

Sin embargo, deberá evaluar también cuándo es necesario desistir de una postulación que exige determinado límite de edad, dado que las probabilidades están en contra y no es bueno perder energías en una meta que tiene grandes chances de no poder alcanzarse.

Robert Gardella¹⁰ cita algunos consejos al respecto:

- Evite utilizar la discriminación por edad como una excusa de su falta de éxito en la búsqueda de empleo: la discriminación puede ser ciertamente un factor, pero muchas personas con una cierta edad llegan a la conclusión de que éste era su problema cuando en realidad lo era su experiencia, su manera de presentarse o una actitud que no demuestra precisamente un carácter positivo

- Busque situaciones en las que su amplia experiencia lo coloque en una posición ventajosa: muchas empresas pueden beneficiarse considerablemente de la riqueza de sus conocimientos y experiencia. Investigue cuáles son esas empresas y sea proactivo en su búsqueda

¹⁰ Gardella, Robert (2000). *Guía para conseguir su próximo empleo. Gestión 2000. Madrid.*

- Considere la eventualidad de aceptar un puesto temporal o un contrato por obra realizada: en todos los niveles existe una demanda de trabajadores temporales o por contrato de obra y en tales casos la cuestión de la edad no resulta tan importante
- Reconozca que hay batallas que no conseguirá ganar: si siente que el tema de la edad es una decisión ya tomada, no insista y desplácese hacia otro objetivo

A medida que crece el desempleo, más altas son las exigencias y requerimientos que imponen las organizaciones para contratar a su personal. Concretar una búsqueda laboral, acorde con las capacidades y expectativas, requiere de un trabajo de planificación y conocimiento exhaustivo de las condiciones que impone el mercado de trabajo. Asimismo, analizar y conocer el propio perfil y saber elaborar el curriculum vitae resultarán, entre otros, aspectos que colaborarán en el proceso de búsqueda, propiciando que sea culminado con éxito, de acuerdo con los objetivos que cada persona persigue en función de su desarrollo profesional.

Se ejemplifica a continuación un modelo de carta de presentación y del Curriculum Vitae, con pautas generales para su elaboración.

La carta de presentación

El objetivo de la carta de presentación es brindar una síntesis de las aptitudes del postulante, que opere como un “llamador” para la lectura del curriculum vitae. A continuación se señalan algunos aspectos a tomar en cuenta a la hora de redactarla.

Fecha sobre el margen derecho, junto con la localidad

Montevideo, 24 de junio de 2002

Encabezado. Se debe consignar el nombre del destinatario, la empresa, dirección, código postal y ciudad

*Lic. Martín Fernández
RV S.A.
Esmeralda 3020
CP 12000
Montevideo*

Si se desconoce el nombre del destinatario, es conveniente dirigirlo a:

*Sres.
RV S.A.
Esmeralda 3020
CP 12000
Montevideo*

Saludo: Si Ud. conoce a la persona a la que le dirige la carta, puede utilizar saludos más cordiales tales como: “*Estimado Dr. Ramírez*”, “*Estimado Eduardo*”. De no ser así es conveniente utilizar un saludo clásico: “*De mi mayor consideración*”.

El cuerpo de la carta: El primer párrafo de la carta deberá consignar el motivo que lo conduce a enviar la carta, es decir para citar un ejemplo, si se trata de la respuesta a un aviso publicado en prensa, o es una postulación espontánea.

Por la presente le hago llegar mis antecedentes, a efectos de ser considerado para el cargo de Encargado de Comercio Exterior, difundido en prensa el domingo pasado.

En el cuerpo de la carta es recomendable incluir una reseña de los estudios cursados y de la experiencia que se posee, que presenten afinidad con los requerimientos del puesto ofrecido. Asimismo, es posible incluir alguna característica específica del perfil de particular interés para el puesto.

“Soy ... (título u oficio) y poseo amplia experiencia en, Como podrá apreciar en el curriculum vitae adjunto. Asimismo, he realizado diversos cursos complementarios en mi área de especialidad.....”

Cierre: La última frase de la carta se orienta a manifestar disponibilidad para ampliar la información aportada, sin caer en frases extravagantes.

“Sin otro particular, quedo a su disposición por cualquier aclaración o ampliación que estime conveniente,”

Remitente: Incluir dirección, código postal, teléfono. Se pueden agregar otros datos para ser rápidamente ubicado (direcciones o teléfonos alternativos, como el laboral, si fuese pertinente

*Lic. Daniel Zubillaga
18 de Julio 1467/Apto. 204
CP. 11100
Tel.: 902.44.55*

Por último, no olvidarse de firmarla.

Modelo de CURRICULUM VITAE

El que sigue es un modelo de curriculum vitae, que pretende servir únicamente como orientación, tomando en cuenta que cada persona debe elaborarlo y ajustarlo en función de las circunstancias y del cargo al cual postula.

CURRICULUM VITAE	
1 - Datos Personales	
Nombre:	
Fecha de Nacimiento:	
Nacionalidad:	
Domicilio:	
Teléfono:	
E mail:	
2 - Estudios Cursados	
Primaria (Institución):	
Secundaria (Institución):	
Estudio terciarios (Institución: Universidad de la República, Universidad del Trabajo, Secretariado, otros).	
Título obtenidos (especificar año de ingreso y egreso, nivel o número de años cursados)	
3 - Otros Estudios	
P.C. (Instituto, años cursados, título otorgado)	
Seminarios, Jornadas, Congresos	
Primaria (Institución):	
Secundaria (Institución):	
Estudio terciarios (Institución: Universidad de la República, Universidad del Trabajo, Secretariado, otros).	
Título obtenidos (especificar año de ingreso y egreso, nivel o número de años cursados, Encuentros, Conferencias, etc. (Consignar nombre, institución, mes, año de realización, duración).	
4 - Idiomas	
Idiomas (Instituto, nivel, último año cursado o examen rendido)	
5 - Experiencia Laboral	
Periodo	
Empresa	
Cargo	
Descripción sintética de las tareas desempeñadas	
Otros trabajos	
Prácticas laborales (Publicaciones, Investigaciones, Becas, Pasantías, Trabajos Especiales u otros aspectos de interés)	
6 - Referencias Laborales	
Nombre, cargo, empresa, teléfono	
7 - Referencias Personales (opcional)	
Nombre, profesión u ocupación, teléfono	

CAPÍTULO 5

LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

*“Busca el éxito, no la perfección.
Nunca renuncies a tu derecho de equivocarte,
porque si no perderás tu habilidad
de aprender cosas nuevas y seguir con la vida”.*
Dr. David Burns

En el marco de la búsqueda de empleo, surge la entrevista como un momento clave del proceso de selección de personal, instancia que normalmente genera elevados niveles de ansiedad. A partir de esta consideración, cabe jerarquizar el intentar “despejar” aquellos temores generados, muchas veces magnificados por el desconocimiento de los objetivos que las entrevistas laborales persiguen. Nos centraremos en sus objetivos, los tipos de preguntas que comúnmente se formulan y las maneras más efectivas de dar respuesta a los requerimientos que se plantean, con el fin de enfrentarlos con éxito.

La entrevista de trabajo

La entrevista de selección es uno de los instrumentos que más influencia tiene en el proceso de decisión final con respecto a la incorporación o no de un candidato para una posición determinada.

La entrevista es un diálogo que se mantiene con un objetivo definido y no simplemente para intercambiar ideas. Entre la persona que entrevista y el entrevistado, se instaura una correspondencia mutua y buena parte de la acción que se genera se basa en posturas, gestos, ademanes, expresiones y otros modos de comunicación -no solamente verbal- que colaboran en este intercambio. Durante la entrevista, ambos participantes tienen un rol, dentro del cual actuarán y que cumplirán en un lapso establecido por la situación, estableciéndose de esta manera un canal de comunicación, acotado por el tema a tratar.

El objetivo central que tiene toda entrevista de trabajo es conocer de qué manera actúa el postulante ante diferentes situaciones, a fin de interiorizarse acerca de sus habilidades, intereses, aptitudes, conocimientos y su estilo personal. En particular, se procura identificar los puntos fuertes y débiles del candidato, siendo preciso orientar la entrevista de modo que las habilidades sean mostradas de la manera más clara posible, con el fin de predecir cómo será su desempeño en el cargo.

Es importante precisar de qué manera una persona será capaz de definir los atributos que lo caracterizan y que considera más valiosos en su perfil, así como sus debilidades. Con relación a estas últimas, es importante destacar que aquellos aspectos que consideramos debilidades caracterizan a todas las personas, lo importante será mostrar los recursos de superación y desarrollo que cada uno posee y cómo dichos aspectos a mejorar son integrados en la vida cotidiana. A modo de ejemplo, ayudará pensar en algún aspecto de nuestro estilo personal que hayamos podido identificar como área clave a optimizar y que a través de ciertas técnicas o por el hecho de haber “ensayado” otra modalidad de hacer frente a

situaciones particulares, se hayan revertido. La mención de estas características resultará relevante en entrevistas de trabajo, dando cuenta de buenos niveles de conocimiento personal y capacidad de autocrítica.

Diferentes preguntas a ser consideradas en la entrevista de trabajo

Por más que resulte obvio, no existen recetas acerca del mejor modo para dar respuesta a las preguntas y cuestionamientos que se plantean en una entrevista, pero sí podemos esbozar algunos lineamientos que posibilitarán responder en forma más efectiva. Como punto de partida, será fundamental la actitud frente a la entrevista, siendo recomendable la apertura en la comunicación, la capacidad de escucha, y la disponibilidad e interés en los temas planteados.

Existen diferentes modos de realizar preguntas en el transcurso de una entrevista de trabajo, algunas de las cuales destacamos:

- **preguntas abiertas:** por lo general son planteadas al comienzo de las entrevistas, ya que dan pie al entrevistado para que pueda extenderse sobre un tema, permitiendo a quien efectúa la entrevista obtener información sobre su modalidad de expresión y contacto, cómo utiliza el lenguaje, si puede ser sintético o abunda en detalles que no resultan trascendentes, cómo se expresa con su cuerpo, a través de sus gestos, etc. (por ejemplo: “cuénteme sobre un día de trabajo...”).
- **preguntas cerradas:** son aquellas que se pueden contestar con una sola palabra (generalmente sí o no), pero que pueden dar pie a otra, de acuerdo a la respuesta obtenida (por ejemplo: “¿Ha tenido personas a su cargo?”).
- **preguntas de sondeo o de prueba:** son claras y cortas, formuladas con el fin de llegar a situaciones más profundas y conocer la real motivación de una actitud particular (por ejemplo ¿por qué?, ¿qué pasó después de esa situación en la cual Ud. se sintió tan mal con su jefe?, etc.).
- **preguntas o situaciones hipotéticas:** se le plantea a la persona una situación hipotética, referida a la situación laboral, en el intento de conocer cómo resolvería una situación específica (por ejemplo: ¿qué haría Ud. si tuviera que llamar la atención a una de las personas de su equipo porque no cumplió con los objetivos previstos en el trimestre?).

■ **preguntas sugerentes:** son aquellas en las cuales, ya desde su formulación se condiciona la respuesta. La formulación de la pregunta contiene parte de la respuesta como opción (por ejemplo: ¿Ud. llega puntualmente a su trabajo, verdad?).

■ **preguntas proyectivas:** tienen el objetivo de conocer la forma más íntima de pensar del entrevistado en algunos aspectos (por ejemplo: ¿cómo cree Ud. que sus compañeros lo ven en el trabajo?).

Será interesante intentar discriminar la modalidad de las preguntas que efectúa el entrevistador, con el objetivo de conocer su interés y dar respuesta a los requerimientos planteados de una manera efectiva.

El entrevistador intentará, en el transcurso de las entrevistas, indagar acerca de los conocimientos y habilidades con que cuenta el postulante para compararlos con los requerimientos necesarios para el puesto de trabajo. De esta manera, será necesario ir conociendo, paso a paso, los aspectos de la formación y de la experiencia que ha tenido hasta el momento: cuántos años estudió y en qué instituciones lo ha hecho, qué lo motivó a seguir determinada carrera, cuáles fueron las materias que más le gustaron y cuáles le interesaron menos. Asimismo, y con relación al trabajo, se buscará conocer en qué empresas se desarrolló, cuál fue el tiempo de permanencia en cada empleo y qué lo motivó a desvincularse de los distintos trabajos. Puntualmente, el entrevistador querrá conocer también cuáles fueron las responsabilidades propias de cada puesto y de qué manera se logró capitalizar y aplicar los conocimientos adquiridos en la formación.

Por otra parte, será necesario atender a los intereses, motivaciones y proyectos que se poseen, tanto en el plano profesional, como personal, con el objetivo de determinar si el candidato tiene real interés en el puesto y si éste será capaz de satisfacer sus expectativas. En esta línea, será posible efectuar un pronóstico acerca de la permanencia del candidato en el puesto de trabajo.

Finalmente, importará conocer no sólo qué ha hecho la persona, sino cómo lo ha hecho, ante lo cual el postulante deberá -en ocasiones- comentar de qué manera ha podido sortear determinadas situaciones problemáticas en sus trabajos anteriores, qué logros ha obtenido y qué cosas aún “han quedado por el camino” en su carrera profesional.

En este intento de guiar la preparación de una entrevista de trabajo, comentamos algunas preguntas que habitualmente son formuladas en un proceso de selección, las que variarán en función del estilo de la persona que lo conduce y de las características del cargo

y de la empresa para la cual se requiere la posición. Algunas de ellas se basarán en los siguientes ítems:

- “¿Qué le llamó la atención de este aviso en particular?”
- “Cuénteme algo acerca de Ud.”
- “¿Por qué considera que es el mejor postulante para este trabajo?”
- “¿Cuáles diría que son sus puntos más débiles o aquellos que aún debe mejorar?”
- “¿Cuales son sus expectativas en relación a este trabajo?”
- “¿Qué es lo que menos le atrae de este trabajo?”
- “¿Cómo es para Ud. un día común de trabajo?”
- “¿Por qué le interesa un cargo como éste en el cual va a tener un salario menor al que percibía en su anterior trabajo?”
- “¿Cuál ha sido la situación de mayor desafío a nivel laboral? Coménteme un ejemplo de esto.”

Las diversas modalidades de entrevista laboral

En nuestro medio existen diversas formas de llevar a la práctica las entrevistas de trabajo. Sin duda, conocer ciertos lineamientos generales permitirá al postulante sentirse más cómodo en la situación de entrevista, propiciando, también de su parte, un vínculo ameno con el entrevistador, que habilite al desarrollo de una efectiva entrevista, en el entorno de una comunicación cordial, sincera y de un auténtico intercambio de información.

Una entrevista de trabajo puede ser:

- **No dirigida:** no utiliza una guía de preguntas previamente establecidas, sino que las mismas van surgiendo en función de cómo se da la comunicación con el

postulante, y se orienta en la medida que los diferentes temas son introducidos, por lo general, por parte del entrevistado. En este sentido, puede no seguirse una pauta de temas o preguntas de acuerdo con la secuencia “esperada”, sino que va surgiendo en función de cada persona y de su situación particular. Este tipo de entrevista da la oportunidad de exponer aquellos aspectos del perfil que más se ajustan al cargo requerido.

■ **Dirigida:** se sigue una serie de preguntas previamente establecida para cada posición, con un determinado orden y un estilo de planteamiento. Fundamentalmente, persigue como objetivo ahondar en aspectos de formación y trayectoria laboral, para luego dar lugar a aquellas preguntas orientadas a conocer el perfil de personalidad del postulante, expectativas, logros y aspiraciones, tanto en el terreno personal, como profesional. Aquí se torna clave la capacidad de escucha para poder interpretar las preguntas y responder con precisión, demostrando capacidad de respuesta.

■ **Serializada:** varias personas entrevistan a un postulante y cada una lo hace desde un punto de vista diferente. En este caso, es bastante frecuente, en aquellas situaciones en las cuales el perfil del cargo así lo exige, que participen otros profesionales en el proceso de las entrevistas, valorando a la persona desde el punto de vista técnico, o aportando una visión diferente que complementa la evaluación. Entre todos los aspectos explorados por las diferentes personas, se pone en juego la adaptabilidad para responder en función de los distintos intereses y estilos de los interlocutores.

■ **Mixta:** esta modalidad integra aspectos de algunas de las ya mencionadas, lo cual ocurre con frecuencia en nuestro medio (ya sea en una misma entrevista o alternando dos modalidades o más durante un proceso de selección de personal). Nuevamente aquí, será importante demostrar la capacidad para adaptarse a diversas y novedosas situaciones en un mismo momento, propiciando la comunicación.

■ **De estrés o de impacto:** consiste en plantear al postulante una serie de preguntas muy directas, rápidas y “fuertes” que pueden incomodarlo, a efectos de evaluar su capacidad para enfrentarse a situaciones estresantes, dado que -por lo general- no tienen relación con el discurso que se está desarrollando y por ende “descolocan” a la persona y lo obligan a manejarse con otros marcos de referencia, ante nuevas situaciones. Se pone en práctica la habilidad para operar en situaciones de presión, la tolerancia y la capacidad de reubicarse y continuar la comunicación establecida anteriormente.

■ **Grupal:** en ellas se convoca a varios postulantes simultáneamente para una instancia en común. Por lo general son implementadas para la evaluación de postulantes para cubrir posiciones en el área comercial o aquellas que requieran de una actuación a nivel grupal, en constante interacción con público o en interrelación con otras áreas de la organización, en la cual la representatividad, el estilo de comunicación y la capacidad para trabajar en equipo son requisitos ampliamente valorados. Requieren muchas veces que el postulante deba realizar alguna prueba técnica e interactuar luego con el grupo convocado, intercambiando ideas, de modo que el entrevistador pueda evaluar de qué manera cada persona se enfrenta a situaciones de estas características. Se pone así en evidencia la capacidad de relacionamiento interpersonal en situaciones nuevas y desconocidas, reflejando la actitud de trabajo en equipo y la capacidad de negociación.

Dime cómo vienes y ...

A modo de sugerencia planteamos algunas ideas que colaborarán en la planificación y “preparación” de una entrevista de trabajo:

- cuidar la apariencia personal (adecuada vestimenta), la puntualidad en la asistencia, el lenguaje personal (gestos, posturas, etc.), estilo natural de presentación y comunicación
- informarse sobre la empresa: su rubro, posicionamiento en el mercado, servicios que ofrece, políticas en materia de recursos humanos, cómo se orienta a sus clientes, etc.
- evaluar el perfil personal (considerando fortalezas y debilidades)
- prever las posibles respuestas a las temáticas que con seguridad serán formuladas, con la apertura necesaria para poder contestar sobre aquellos tópicos que puedan sorprender al entrevistado
- llevar alguna copia del curriculum vitae y copia de los certificados que acrediten los principales estudios efectuados, así como de cartas de recomendación de trabajos anteriores
- escuchar atentamente las preguntas que efectúe el entrevistador y meditar las

respuestas que se darán, a efectos de contestar realmente a la pregunta con la mayor fluidez posible

- tomarse el tiempo lógico necesario para responder a los requerimientos
- ser lo más preciso posible en las respuestas y no abundar en detalles que no hacen al tema central planteado
- antes de dar una respuesta poco efectiva, se deben aclarar las dudas acerca de las preguntas que no hayan sido formuladas con claridad, sin el temor a consultar al entrevistador si no se comprendió la pregunta
- valorar las preguntas como una posibilidad para demostrar que se poseen los atributos requeridos para la posición, sin considerarlas como un ataque personal, y apoyarse en ejemplos cotidianos, vividos como logros, con el fin de ilustrar dichos aspectos
- durante la primera entrevista es importante poder escuchar lo que plantea el entrevistador y efectuar aquellas preguntas orientadas a esclarecer las dudas surgidas sobre la posición y sobre la empresa en cuestión

Los sí y los no de una entrevista laboral

<i>Infórmese acerca de la empresa a la que está postulando</i>	<i>No se muestre poco preparado o poco informado</i>
<i>Hable naturalmente</i>	<i>Evite ser soberbio o impostado</i>
<i>Sea específico en lo que se le pregunta</i>	<i>No dé información irrelevante o poco concreta</i>
<i>Hable en forma positiva</i>	<i>Evite expresiones negativas</i>
<i>Sea claro en sus expectativas de la nueva oportunidad laboral</i>	<i>No sea ambiguo o poco preciso con relación a lo que espera de la nueva oportunidad laboral</i>

El propósito de las entrevistas laborales es conocer al postulante en lo atinente a su formación y trayectoria de trabajo, conjuntamente con el estilo personal, expectativas, deseos y aspiraciones a nivel personal y profesional. Estos aspectos serán analizados y considerados por el entrevistador, en virtud de su ajuste al cargo requerido y a la cultura de la empresa. Conocer los objetivos que las entrevistas de trabajo persiguen y estar interiorizados acerca de las diversas modalidades y estilos con las cuales serán conducidas ayudarán a la persona a desempeñarse con mayor naturalidad y fluidez, en el intento de disminuir -en la medida de lo posible- los niveles de ansiedad que frecuentemente estas situaciones generan.

CAPITULO 6

LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN EN SELECCIÓN DE PERSONAL

*“El éxito depende de una preparación previa;
sin esa preparación no habrá éxito”.*

Confucio

Muchas son las consultas que recibimos (tanto en nuestros procesos de reorientación laboral como en los de selección propiamente dicha) respecto de los objetivos de las evaluaciones que se realizan. Un sinnúmero de personas nos han planteado el temor que genera esta instancia, fundamentalmente por el desconocimiento de la misma.

El proceso de evaluación permite al seleccionador orientar e informar sobre la formación e historia laboral del postulante, su relación con el trabajo, su modalidad de gestión y su sentido de responsabilidad, teniendo en cuenta la situación global de la persona, sus expectativas, intereses y proyectos de futuro. Analizando estos factores en conjunto, se puede dar cuenta de las ventajas y posibilidades, así como de las dificultades que puede presentar una persona en relación a un cargo o área de trabajo.

La evaluación psicológico – laboral

Cabe destacar que no todas las empresas realizan evaluaciones psicológico- laborales en sus procesos de selección de personal. Algunas se limitan a confirmar datos de experiencia o formación sin ahondar en aspectos de personalidad. Sin embargo, cada vez son más las empresas que profesionalizan sus procesos de búsqueda de personal, contratando psicólogos que los asesoren con relación a tales aspectos.

La evaluación psicológica brinda información respecto a las características de personalidad más sobresalientes del postulante, la forma de abordar las tareas, sus hábitos en el trabajo y sus expectativas. Asimismo, permite informar sobre el nivel intelectual, las características de pensamiento, la motivación y las expectativas respecto a su posible inserción laboral en un cargo particular o en una organización determinada. En un nivel aún más profundo, permite ahondar en su capacidad de relacionamiento, trabajo en equipo, estilo de liderazgo, etc.. Relevados todos estos aspectos en conjunto, se evalúa el grado de concordancia entre los requisitos del cargo o área de trabajo, las características personales y el potencial del postulante, así como sus posibilidades de adaptación a la cultura de la organización.

Es importante destacar que si bien la evaluación psicológico – laboral informa acerca de aspectos de personalidad en general, el análisis que realiza el técnico en la materia se orienta al mundo laboral. Aclaremos este punto ante repetidas situaciones en las que los postulantes plantean “usted es psicólogo, me conoce lo suficiente para decir cómo soy”. Las evaluaciones psicológico – laborales no relevan todos los aspectos del funcionamiento psíquico, sino que brindan una aproximación a la forma en cómo el postulante se adecuará a determinado puesto de trabajo.

En cada búsqueda se pueden utilizar diferentes técnicas psicológicas, por lo cual se elabora la estrategia de evaluación de acuerdo con las características del perfil de la posición y de cada postulante en particular. Por ello, si una persona debe ser evaluada en el mismo lugar para puestos diferentes, en tiempos diferentes, posiblemente las técnicas seleccionadas o el énfasis de la entrevista sean diferentes. En este sentido, es importante destacar que si el entrevistador desconoce esa situación (que usted ya fue evaluado anteriormente), es bueno recordárselo, conjuntamente con la fecha, el nombre de la persona que lo entrevistó y el cargo al cual había postulado en esa oportunidad. Muchas empresas cuentan con datos informatizados de los postulantes evaluados para otras oportunidades, lo cual agilizará la nueva búsqueda y probablemente sea innecesario que la persona pase nuevamente por todo el proceso de selección.

La técnica psicológica por excelencia es la entrevista (realizada por un psicólogo con especialización en el área laboral), la que puede ser complementada con la aplicación de ciertos tests.

Herramientas de la evaluación psicológico – laboral

Es habitual comenzar con una entrevista breve, como forma de introducción, para acceder en etapas siguientes a un nivel más profundo y complejo de evaluación. Por ello, si un postulante ha sido preseleccionado, por lo general será citado a una primera entrevista (ya sea individual o grupal).

La Entrevista Psicológica

La técnica de entrevista psicológica, a la que nos hemos referido en el Capítulo 5, brinda información que puede ser complementada, ratificada o rectificadas al ser pensadas en conjunto con la información que aportan otras técnicas.

En la entrevista se indagan aspectos que en un primer momento se desprenden del curriculum vitae, acerca de la capacitación, la elección laboral, la continuidad o discontinuidad de los estudios, etc.. Estos aspectos permiten obtener información acerca de la constancia, los intereses de capacitación y las expectativas laborales, lo cual es importante para pensar a la persona en relación con el perfil del cargo definido.

Los Tests Psicológicos

En términos generales, en los tests psicológicos se observa cómo varía la aptitud de la persona en relación a un conjunto de individuos. La aptitud indica la potencialidad de una persona para desarrollar una habilidad o comportamiento, el que mediante capacitación y práctica se transforma en capacidad. La evaluación de dichos aspectos a efectos de plantear hipótesis acerca del posible desempeño de un postulante en un cargo determinado, es el objetivo de la utilización de estas técnicas en el ámbito laboral.

Cabe destacar sin embargo, que si bien los tests permiten obtener información en corto tiempo, no son herramientas mágicas ni absolutamente imprescindibles. Es posible realizar evaluaciones psicológico-laborales, sin necesidad de aplicar una batería predefinida de tests psicológicos.

Hay diferentes tests que indagan aspectos específicos de la personalidad. De acuerdo con el perfil del cargo particular, se resuelve qué técnica utilizar en cada situación. Los tests psicológicos complementan la evaluación que hace el psicólogo a lo largo de las entrevistas, para estudiar los diferentes aspectos de la personalidad, el grado de adaptación y ajuste del postulante a los requerimientos del cargo, así como evaluar la adecuación del cargo a las aptitudes y expectativas de la persona evaluada.

Existen diferentes clasificaciones de los tests psicológicos. De acuerdo con la función que cumplen, pueden clasificarse en:

1. de eficiencia: evalúan inteligencia, aptitudes y conocimientos, independientemente de lo adquirido.
2. de personalidad: son aquellos que exploran los aspectos afectivos, intereses y carácter. Los tests de personalidad, a su vez, se subdividen en técnicas objetivas y técnicas proyectivas.

■ Las técnicas objetivas:

- ◆ presentan un material estructurado, simple y objetivo (inventarios, cuestionarios, etc.)
- ◆ son factibles de ser administradas en forma individual, colectiva auto – administradas
- ◆ evalúan conductas, rasgos, etc.

- ♦ colocan el énfasis en lo cuantitativo, comparando con la media de la población para detectar desvíos

■ Las técnicas proyectivas:

- ♦ Son pruebas que exploran la personalidad a través de estímulos poco estructurados y que permiten profundizar en los rasgos psicológicos menos “evidentes” de las personas. Se trata de métodos que colocan al sujeto ante una situación en la que responderá según el sentido que la situación adquiera para él.
- ♦ Presentan un material más ambiguo a efectos de favorecer la proyección (dibujos, láminas, etc.)
- ♦ En la administración hay un control más laxo de variables, requiriendo por parte de quien lo aplica, un rol más activo en la evaluación de los resultados
- ♦ Estudian los aspectos observables y los más ocultos de la personalidad a través de la interpretación de los resultados
- ♦ El énfasis se ubica en lo cualitativo, buscando recurrencias y con vergencias en la interrelación dinámica de datos obtenidos

A modo de síntesis, podríamos decir que los tests psicológicos tienen diferentes grados de estructuración. Entre los tests más estructurados están las técnicas de nivel o de aptitudes que evalúan el razonamiento, la memoria, la inteligencia, el nivel cultural, etc..

Por ejemplo, las pruebas de inteligencia arrojan una cifra que indica el nivel intelectual, que da cuenta de un potencial, pero este dato cuantitativo aislado poco aporta. Las conclusiones más importantes que brindan estas pruebas son los aspectos cualitativos de la inteligencia, cómo funciona el pensamiento y cómo se despliega ese potencial intelectual, pues esto permite hacer una proyección sobre su posible desempeño en el cargo en cuestión. Se valoran los aspectos positivos y negativos para desempeñar una función en particular. Esta cifra se torna significativa sólo en relación con otros datos de la persona.

Otras técnicas menos estructuradas son los tests proyectivos, que exploran características profundas de la personalidad, permitiendo conocer aspectos internos. No obstante esto, el énfasis está dirigido a ver en qué medida lo habilitan o inhiben para cumplir con determinadas funciones laborales, más que a conocer en profundidad el funcionamiento del psiquismo de los postulantes.

La evaluación técnica

La evaluación psicológica generalmente es complementada con otra evaluación estrictamente técnica, donde muy probablemente participan profesionales de otras disciplinas.

Según las características del cargo, se pueden administrar técnicas específicas relacionadas con la gestión a desarrollar, las que son evaluadas en función de estándares de resultados previstos (ej. pruebas de inglés, de contabilidad, de conocimientos técnicos con un estilo de múltiple opción) o revisadas por especialistas en la temática (ej. pruebas de marketing, de interpretación de normas legales, etc.). En otros casos, parte de la evaluación implica una entrevista con alguien que domina la temática técnica: un Contador, un Analista de Sistemas, un Encargado de Calidad, un Jefe de Producción, a efectos de poder realizar una valoración más objetiva de la aplicabilidad de los conocimientos y la experiencia, al cargo en cuestión.

Asimismo, como lo mencionáramos en capítulos anteriores, pueden realizarse evaluaciones situacionales que reproducen lo más cercanamente posible la situación de trabajo de la persona, apuntando fundamentalmente a identificar su capacidad de respuesta y su estilo de acción, en la que pueden participar como observadores o coordinadores de la actividad, las distintas personas que van a decidir sobre la contratación. En algunos casos, el equipo multidisciplinario que actúa se podría conformar por el jefe inmediato, un especialista técnico, y un psicólogo, e inclusive a veces alguien de la plana directiva de la empresa. Generalmente, dichas evaluaciones se realizan a un grupo de postulantes, y entre los aspectos principales a analizar destacan la capacidad de relacionamiento y las aptitudes para trabajar en equipo. Dichas técnicas, en la medida que permiten observar a la persona en una situación específica y en relación a otros, son muy valiosas para identificar aspectos relativos a la inteligencia emocional¹¹ y como ésta se despliega en la práctica. Constituyen herramientas muy válidas para identificar y valorar las competencias de los postulantes en relación a los cargos y a las características de la organización.

¿Quiénes realizan la evaluación?

Según la situación, los responsables de la evaluación pueden ser personas de la empresa -generalmente del área de Recursos Humanos- o consultores especialmente capacitados en ese trabajo.

¹¹ El término *Inteligencia emocional* se refiere a la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los ajenos y dominar las emociones. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el CI.

En la evaluación psicológico - laboral es imprescindible la actuación de un psicólogo, ya que implica la aplicación e interpretación de técnicas psicológicas, especialmente para el análisis de aquellas de índole proyectivas, pues la esencia de éstas es psicológica y poca información pueden aportar a quienes no estén formados en la materia. El estudio de antecedentes y la evaluación de habilidades específicas puede ser realizada por otros profesionales que trabajen en equipo con un Psicólogo.

Asimismo, puede ocurrir que la entrevista sea realizada conjuntamente con varias personas, lo que puede generar niveles de ansiedad adicionales para el postulante. A efectos de que esto no sea tan sorpresivo, es recomendable que cuando una persona sea citada a una entrevista, pueda consultar acerca de quiénes van a realizar la entrevista (nombre y cargo), a efectos de estar preparado, e inclusive anticipar en cierta medida algunos de los temas a desarrollar.

Si bien el hecho de enfrentarse a una entrevista llevada adelante por varios técnicos implica una mayor exigencia, es también una oportunidad para demostrar las aptitudes. Es importante recordar que cada etapa de la evaluación, ya sea una entrevista, una prueba u otra herramienta de evaluación, es a la vez un ejercicio situacional que dará información al entrevistador acerca de cómo el postulante se desenvolvería en una situación equivalente en su futuro trabajo.

Algunas sugerencias para abordar estas etapas de evaluación

Es importante procurar llegar a la instancia de evaluación descansados, con la mente despejada y ningún compromiso posterior que pueda preocuparnos por el tiempo que se le deba dedicar.

Una actitud dispuesta y abierta favorecerá el desempeño, constituyendo un factor clave la capacidad de escucha. Será importante prestar atención a las consignas que se dan para realizar las pruebas y es preferible preguntar si no quedan claros algunos aspectos, con el fin de poder realizar de la mejor manera posible aquello encomendado. Asimismo, es necesario leer las instrucciones con el tiempo necesario para poder entender la tarea, dejando de lado aquello que ofrezca dificultad, dado que generalmente el tiempo de realización es una variable en juego en el proceso de evaluación.

En todos los casos, el nerviosismo y el estrés natural de la situación estarán influyendo, pero en el caso que la persona esté pasando alguna circunstancia particularmente especial de su vida (por ejemplo, la enfermedad de un familiar, el próximo nacimiento de un hijo, etc.)

será conveniente mencionarlo en algún momento de la evaluación, a efectos que el evaluador conozca más plenamente las circunstancias que enmarcan la situación de entrevista.

Finalmente, en algunos casos el postulante cuenta con la posibilidad de solicitar una entrevista con el responsable de la evaluación, a efectos de recibir retroalimentación acerca de cómo fue valorada su postulación y el perfil psicológico – laboral para esa posición en particular (devolución). En la medida que la evaluación ha sido realizada por especialistas, la información concluida constituye una visión objetiva del perfil profesional en el mercado, la que en algún sentido puede resultar orientador para continuar la búsqueda de trabajo. En aquellos casos en los cuales se haya accedido a la posición, resultará valioso el aporte, a efectos de continuar el desarrollo laboral. La mencionada opción, deberá ser analizada en función de la organización y las características del equipo evaluador y planteada como una inquietud de conocimiento acerca de la percepción de la postulación en el marco de dicha selección. En virtud de lo anterior, consideramos más oportuno solicitar esta instancia al final del proceso, luego de que exista una definición por parte de la empresa, a efectos de evitar cualquier interpretación de la acción como un intento de reivindicación por parte del postulante. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen procesos estructurados como para brindar este tipo de información. De todos modos, en la medida que sea planteado positivamente, siempre resultará válido hacer el intento.

CAPÍTULO 7

LA NEGOCIACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

*“El destino mezcla las cartas,
y nosotros las jugamos”.*
Schopenhauer

En un contexto como el que hemos señalado en capítulos anteriores, los valores y las formas de contratación han sufrido, indudablemente, severos cambios. Esto es algo que plantean de manera recurrente las personas que han transitado por procesos de reorientación laboral o quienes buscan trabajo en general. En un mercado en el cual las remuneraciones han bajado de manera drástica, las personas que buscan trabajo perciben que se han perdido los parámetros clásicos de negociación. ¿Hasta dónde ceder?, ¿cómo transmitir las aspiraciones sin ser excluido del proceso?, ¿cuánto pedir en materia de remuneración?, son algunas de las interrogantes más frecuentes.

A modo de información, según el Instituto Nacional de Estadística, el salario real detuvo su caída en enero de 2004, aunque en comparación con el mismo período del año anterior, se ubica casi 3 puntos porcentuales por debajo. Es de destacar que la detención de la caída de los salarios reales obedece mayormente al sector público, ya que a nivel de los privados, todavía persiste la tendencia negativa. La aceleración de la inflación que se verificó a mediados de 2002 incrementó el proceso de deterioro de los salarios reales, en un contexto con elevados niveles de desempleo que impidió que los trabajadores obtuvieran incrementos salariales que neutralizaran, aunque fuera parcialmente, el efecto inflacionario. Durante el año 2003, a medida que la inflación se desaceleró, se atenuó su influencia negativa sobre el salario real.

Dada la inestabilidad de la coyuntura económica y las características actuales del mercado de trabajo, la tradicional negociación salarial se ha transformado. El acuerdo salarial en muchas ocasiones ha dejado de ser el centro, para ser un elemento más, junto con otras condiciones de trabajo, en las negociaciones entre empleados y empresarios. Tanto en los procesos de búsqueda y selección como en nuestros procesos de reorientación laboral hemos observado que el momento de la negociación de las condiciones de trabajo es uno de los que generan más interrogantes para quien busca trabajo.

¿Qué significa negociar?

Seguramente más de una vez la persona habrá tenido que pasar por una instancia de negociación durante una entrevista laboral. Es sabido que no es una situación cómoda para el candidato, ya que por un lado, debe intentar obtener el mejor resultado posible, pero por otro está presente el miedo a quedar excluido del proceso de selección.

Un primer factor a tener en cuenta es, sin duda, que la negociación no comienza en la última entrevista: es un proceso que comienza al inicio del proceso de selección y se conti-

núa hasta sus últimas etapas. Según Carlos Aldao Zapiola¹² la negociación se inicia, se desarrolla y termina. Su origen está motivado por una determinada necesidad y concluye cuando desaparece la motivación para seguir negociando, lo que puede darse, entre otras cosas, porque se alcanzó el fin buscado.

Etapas de la negociación

Según el mencionado autor, las etapas por las que atraviesa toda negociación son:

- Decisión de Negociar
- Preparación
- Ejecución
- Conclusión
- Materialización del Resultado

Si bien Aldao Zapiola no hace referencia específica a la negociación de las condiciones de contratación en la búsqueda de empleo, utilizaremos el esquema que propone para establecer los pasos que posibiliten arribar a un acuerdo positivo en el proceso de selección de personal.

Decisión de negociar

Cuando manifestábamos que el proceso de negociación nace con la primera entrevista, hacíamos referencia a esta etapa. Ya en la primera entrevista -o a lo sumo en la segunda- se deben tener elementos que le permitan evaluar la situación. Piense detenidamente si existe la posibilidad de llegar a un acuerdo, y si la propuesta realmente le resulta interesante como para embarcarse en un proceso de negociación. Debe considerar que si lo que se considera adecuado supera los límites de la empresa (lo que está dispuesta o es capaz de ofrecer), debe optar entre modificar sus objetivos o rechazar la oferta. Si se realiza un manejo inadecuado de esta situación, en un mercado pequeño como el nuestro, sus futuros empleadores pueden recibir una información negativa tarde o temprano. Por tanto, tenga presente que usted no sólo está negociando esta oferta concreta: probablemente esté en juego alguna otra oportunidad laboral en el mediano plazo.

Robert Gardella, en su libro “Guía para conseguir su próximo empleo”, brinda sugerencias interesantes sobre este aspecto: “evite referirse primero al salario. Y agrega: si es

¹² Aldao-Zapida, C. (1990). *La Negociación: un enfoque integral con específicas referencias a la Negociación Laboral*. Macchi, Buenos Aires.

posible, consiga que la empresa se interese por usted antes de hablar de cuestiones económicas. Obtenga la oferta antes de debatir al detalle las condiciones específicas del empleo. El auténtico proceso de negociación comienza cuando la empresa esté suficientemente interesada en usted para hacerle una oferta. Considere cada oportunidad de desarrollo profesional que se le ofrezca -continúa Gardella- además del salario y los beneficios que le brinde. Una preocupación profesional crucial debe ser la de su “empleabilidad”; esta cuestión ha reemplazado al concepto de la seguridad del puesto de trabajo. Pregúntese cómo le situará esta oportunidad en el futuro: ¿le proporcionará la experiencia técnica, profesional y gerencial que requerirá para llegar a su puesto ideal?”

Es recomendable que se evalúe no solamente la remuneración neta (más otros beneficios no remunerativos como pueden ser el teléfono celular, tickets alimentación, gastos de auto o viáticos, etc.), sino también el tamaño de la empresa y su posicionamiento en el mercado, las posibilidades de desarrollo, la capacitación que pueda brindarle, el rubro de la empresa o cualquier otro factor que esté asociado a la “calidad” del empleo y a una visión más a mediano y largo plazo. Si en las primeras entrevistas no se ha recibido la información necesaria para evaluar estos ítem, se podrá solicitar gentilmente: se estará en mejores condiciones para entablar una negociación salarial.

Preparación

Luego de haber evaluado puntualmente la información que se tenga respecto de la empresa y del puesto que se ofrece, el postulante debe preparar la entrevista de la mejor manera posible. El primer paso en este sentido es tener claro el nivel de salario que se desea y el nivel de remuneración que el mercado ofrece para esas posiciones.

Ante cada oferta laboral, debe tenerse en cuenta esta información, y adecuarla a cada puesto y sector a que corresponda. El nivel salarial debe verse asociado con otras variables, como la escala de remuneraciones propia de cada empresa, sus políticas de recursos humanos, la coyuntura del mercado, las características del puesto en sí mismo y las condiciones del postulante para ocupar la posición.

Otra variable a tener en cuenta es la forma de contratación, que puede revestir distintas figuras jurídicas, en cuyo caso podrán manejarse otros valores. Es importante buscar información en cada caso en particular, antes de acceder a la entrevista de contratación o de continuar avanzando en el proceso de entrevistas.

Algunas asociaciones profesionales pueden también brindar parámetros en cuanto a remuneraciones del mercado, en su rama específica. De todos modos, es importante tener

siempre presente que esta información ofrece lineamientos muy generales y que a mayor información, más posibilidades de estar evaluando correctamente la opción que se presenta.

Será oportuno tratar de obtener una gama realista de lo que se paga en el mercado. Es posible que el abanico sea muy amplio y desde luego algunas empresas quedarán fuera de estos parámetros, pero la información con la que cuente posibilitará sentirse más seguro, permitiendo arribar a un acuerdo positivo.

Otra forma de obtener información sobre salarios consiste en consultar a su red de contactos. Así, resultará de utilidad comunicarse con aquellas personas que puedan brindarle información certera acerca de cómo son remunerados sus cargos en el mercado, intentando la comparación con empresas afines.

Según Gardella, es conveniente determinar la mínima remuneración que aceptará el postulante mucho antes de llegar a la etapa de la oferta. Esa cifra debe ser absolutamente la más baja que pueda permitirse o que admitirá para aceptar un empleo que resulte ideal en todos los demás aspectos. No es de suponer que se deberán negociar todas las ofertas (o cada aspecto de cualquier oferta). Deberá negociarse tan sólo cuando la oferta no sea aceptable. En definitiva, se deberá manifestar interés cuando se formule la oferta, procurando no aceptar en el acto, dependiendo, en todos los casos, de la situación particular.

Ejecución

De acuerdo con lo que sostiene Aldao Zapiola, esta etapa implica la negociación en sí misma, su desarrollo práctico en los hechos concretos, la discusión, las señales que se emiten durante la misma, el intercambio, etc..

Como primer punto de esta fase, es importante solicitar una reunión personal para llevar adelante las negociaciones formales. La misma debería desarrollarse “cara a cara”, a no ser que las limitaciones geográficas las tornen poco viable.

Es muy importante tener en cuenta que en los procesos de negociación se brindan “señales”, más allá de lo que pueda expresarse verbalmente, mediante el lenguaje corporal o metalenguaje. El cuerpo habla su propio lenguaje, de allí que opera -en forma consciente o no- como una vía importantísima de comunicación. Si bien no se trata de adoptar posturas falsas, es importante atender a este lenguaje, muchas veces minimizado.

A modo de ejemplo, Lutsberg¹³, refiriéndose al rostro, señala que pueden distinguirse tres clases: rostro abierto, rostro neutral y rostro cerrado.

¹³ Lutsberg, Arch (1988). *Cómo ganar cuando realmente importa*. Granica. Buenos Aires.

“El rostro cerrado resulta de la creación de una línea vertical entre las cejas y la arruga del ceño. Hacemos esto involuntariamente cuando entrecerramos los ojos y endurecemos los músculos de las cejas y la frente. Muchos de nosotros adoptamos este gesto al pensar. Es la expresión que adquirimos cuando nos sentimos preocupados. La mayoría de nosotros nos vemos así cuando nos enojamos. Es una expresión atroz para mostrar a un auditorio”.

El rostro neutral tiene aspecto de “muerto”. Cuando hablamos con rostro neutral sólo movemos la boca. Si nos miramos al espejo y contamos en voz alta hasta cinco sin ninguna expresión ni animación, podremos ver nuestro rostro neutral.

Rostro abierto es el que presenta líneas horizontales en la frente, cuando se elevan las cejas y se las mantiene en esa posición durante corto tiempo. “Abrimos” el rostro cuando participamos en una conversación animada, cuando hablamos con un niño o cuando narramos un cuento favorito. Pero cuando debemos hablar en situaciones más formales, la tensión y los malos hábitos, como el tratar de parecer serios y profesionales, nos impiden “abrir” el rostro. Con la misma intensidad con que recomienda el uso del rostro abierto, el citado autor agrega el del cuerpo abierto: aplica a las demás partes del cuerpo lo afirmado para el rostro.

Por su parte, Fast¹⁴ brinda un ejemplo aplicado a las ventas: “otra de las claves del lenguaje corporal es la forma de sentarse. Alguien ha dicho con sabiduría que ningún vendedor concretó nunca ninguna venta echado hacia atrás o recostado en una silla. Inclinado hacia adelante es una forma de indicar el grado de interés y de confianza...”.

El lenguaje del cuerpo constituye una herramienta importante de control en una negociación, ya que puede ocurrir que inconscientemente se haya adoptado un gesto que esté ofreciendo una imagen que no se quiere dar.

La PNL (Programación Neurolingüística)¹⁵, disciplina de comunicación fundada en Estados Unidos en los años setenta, explica detenidamente la importancia de la comunicación en este tipo de procesos. Esta disciplina permite conocer mejor al interlocutor, comprenderlo y de esta manera intentar una comunicación más efectiva. Según estos autores, atender a determinados aspectos en una entrevista, coadyuvará al éxito. Estos son:

- ◆ postura (posición dinámica o estática, cercana o lejana, derecho o flexible)
- ◆ movimientos (ritmo y dirección)
- ◆ voz (tono, ritmo y volumen)

¹⁴ Fast, Julios (1979). *El lenguaje del cuerpo, sexo, poder y agresión*. Club de Lectores de Puerto Rico. Barcelona.

¹⁵ Cudicio, Catherine (1997). *Cómo vender mejor con la Programación Neurolingüística. Serie Alternativa*. Management. Granica. Buenos Aires.

- ◆ distancia
- ◆ contacto visual, etc.

Una vez en la entrevista laboral, lo aconsejable es esperar a que el entrevistador sea el que comente el salario ofrecido o bien que pregunte cuáles son sus expectativas salariales. No es aconsejable que sea el candidato quien saque a la luz el tema salarial. Es importante tener en cuenta que muchas veces, las primeras entrevistas son de conocimiento de los postulantes y es posible que ni siquiera esté definido el salario.

Si el entrevistador hace mención al aspecto salarial en la primera entrevista, es recomendable indicar la banda salarial en la cual se encuentran las expectativas del postulante. Si no se hiciera referencia al tema, es preferible aguardar una nueva instancia para obtener la información. Cuanto más se avance en la evaluación de la postulación, más se va a conocer de la empresa y el cargo y corroborar los intereses de la compañía, lo que le conferirá mayores posibilidades de negociación.

Por lo tanto, si en la segunda entrevista no se hace referencia al salario, es válido consultar o solicitar cierta información antes de concluir el encuentro. En el caso que el salario propuesto no se corresponda con las expectativas cifradas, podrá consultarse acerca de la flexibilidad existente. Si a lo largo de la entrevista no se alcanza un acuerdo, es posible solicitar un tiempo para pensar al respecto.

Sin lugar a dudas, no es conveniente aceptar una propuesta laboral sin tener claro cuáles son las condiciones salariales ofrecidas por la empresa. Si la propuesta ofrece dudas, deberán ser despejadas con el entrevistador, previo a dar una respuesta positiva. Es importante recordar que a la hora de negociar, es recomendable adoptar una postura abierta, intentando pensar a mediano y largo plazo. Esto puede implicar aceptar una remuneración inicialmente inferior a la esperada y negociar una mejora o un porcentaje de incremento, luego de cierto período a convenir.

Conclusión

La fase denominada conclusión hace referencia a la finalización o término de la etapa “ejecución” de la negociación.

El desarrollo de la negociación puede cerrarse por uno de estos tres motivos: llegar al **acuerdo**, a la **ruptura** o que la negociación **languidezca**.

Cuando se llega a un **acuerdo**, se ha logrado el cierre de la negociación. Las partes, al margen de que hayan obtenido todo lo que buscaban, habrán concordado en celebrar en ese

momento un trato, el que encuentran preferible a otras opciones. En suma, han acordado sus voluntades.

Cuando no es posible llegar a un acuerdo de alguna de las dos partes, se produce la **ruptura** en la negociación. Es necesario intentar siempre que esta negociación se produzca en buenos términos, más allá que no haya resultado positiva para el candidato y el tiempo que ésta demandó. Deberá ser pensada siempre como una inversión y no como una pérdida de tiempo.

Cuando el postulante deba rechazar una oferta laboral, resultará pertinente considerar la posibilidad de, más allá de comunicar la decisión por la vía que considere más apropiada, ya sea enviando una carta o e-mail declinando la oferta o confirmando el rechazo (si ya lo había manifestado por teléfono a la empresa o al ejecutivo contratante). De este modo, estará preservando una relación tan positiva como sea posible con la organización contratante y sus representantes. Tal vez vuelva a ser candidato en el futuro o tenga que recurrir a esa empresa con alguna otra finalidad profesional.

A veces la negociación **languidece**. Es el caso de aquellos procesos en los cuales la decisión de incorporar a una persona no está clara por parte de la empresa, o la negociación ha llegado a un punto en que es imposible continuarla, pero ninguna de las dos partes está dispuesta a darla por concluida. Las partes han perdido la motivación para negociar y si bien no hay ruptura formal por decisión de no seguir negociando, la realidad es que la comunicación desaparece y la negociación ya no existe.

En estos casos, es importante lograr aclarar la situación en los mejores términos posibles, lo que seguramente le brindará al postulante mayor tranquilidad en su búsqueda de trabajo, en futuras ocasiones.

Materialización del resultado

En toda negociación, debe quedar definitivamente claro:

- ◆ El puesto
- ◆ El nivel salarial
- ◆ Los beneficios sociales
- ◆ Beneficios adicionales. tickets alimentación, celular, capacitación, etc.
- ◆ Lugar y horario de trabajo
- ◆ Líneas de reporte (estructura de la empresa)
- ◆ Modalidad y período de contratación
- ◆ Políticas generales de la empresa
- ◆ Perspectivas a corto y mediano plazo

En ocasiones, puede suceder que finalice la entrevista creyendo haber llegado a un acuerdo de remuneración, pero puede estar basado en imprecisiones. Por ejemplo, si la persona plantea o se le plantea un monto de remuneración y ambos coinciden, es importante esclarecer si estamos hablando en términos nominales o líquidos, lo cual significa una diferencia importante. Cuando se hace referencia a una contratación (es decir a la posibilidad de trabajar en un régimen de facturación de honorarios), no es lo mismo que la empresa asuma los costos que genera su apertura y mantenimiento, a que deban ser descontados de la remuneración prevista. Asimismo, es importante poder definir las acciones a seguir, por ejemplo fecha de incorporación, tiempos para la desvinculación de la empresa a la cual se pertenece (de encontrarse trabajando) y otras condiciones, a fin de comenzar la nueva relación laboral.

En tal sentido, es conveniente evaluar el tiempo y la forma en la cual el postulante planteará a su futuro empleador la desvinculación del trabajo anterior. En ocasiones, el hecho de aceptar una inmediata incorporación puede generar ciertas dudas acerca del sentido de la responsabilidad y cómo se comportaría si esto ocurriera en el nuevo empleo. Un plazo de diez a quince días puede resultar adecuado para lograr una transición oportuna. Sin lugar a dudas que este aspecto también debe ser considerado en cada caso en particular, ya que cada situación contiene variables que hacen muy difícil las generalizaciones.

Algunas recomendaciones

Si bien es difícil plantear recomendaciones generales, válidas para todas las situaciones, nos parece importante mencionar algunos aspectos a los que se deberá atender en el transcurso de la negociación:

- ◆ Una vez que el candidato ha pasado por las entrevistas iniciales y que existe una propuesta laboral concreta, será oportuno mencionar al comienzo de la reunión todos los puntos sobre los que se desea conversar. De otro modo, al entrevistador puede generarle la duda de que siempre quedará otro asunto pendiente y quizá no se muestre dispuesto a hacer concesiones en ningún punto. Si es necesario, resultará de utilidad elaborar una lista de estos puntos para contar con la seguridad que no quedará ninguno olvidado al cerrar la negociación.

- ◆ Si el postulante estima baja la oferta salarial pero sigue todavía interesado, deberá tratar de negociar otras posibilidades para el mediano plazo, que no impliquen un aumento de la cifra en un inicio. Por ejemplo, puede consultarse acerca de la posibilidad de una remuneración variable por metas u objetivos alcanzados (esto se da mayormente en Mandos Medios o Niveles Gerenciales). También es posible proponer una primera revisión formal para dentro de seis meses en vez de un año. Esta táctica deberá tomarse en cuenta si se tiene la seguridad que será capaz de demostrar rápidamente su valor ante la empresa y que el ejecutivo contratante está facultado o puede conseguir la autorización para anticipar dicha revisión salarial.
- ◆ No es oportuno presionar al entrevistador con los tiempos. Generalmente, los procedimientos de selección constan de varios pasos, como ya se ha mencionado en este libro. Aún para el entrevistador más experto resulta complejo brindar una fecha exacta para la toma de la decisión final, ya que en esto intervienen diversas variables. No obstante, el candidato podrá formular una pregunta como “¿aproximadamente cuánto tiempo considera usted que les llevará tomar una decisión final sobre este puesto?”. Del mismo modo, podrán efectuarse algunas llamadas telefónicas en el transcurso del proceso a fin de poder realizar un seguimiento de cómo va avanzando la postulación. Deberá ser prudente a la hora de contactarse con el entrevistador: salvo que se indique otra cosa, demasiados contactos (telefónicos o personales) pueden hacer arriesgar la postulación.
- ◆ Si surgiera simultáneamente otra posibilidad de trabajo certera para el candidato, ello deberá ser comunicado al entrevistador, del modo lo más sincero y transparente posible, a efectos de no generar dudas en el empleador. Es importante tener siempre presente que la empresa puede no tener respuesta respecto de esa pregunta, por lo que al momento de consultar el candidato deberá estar seguro que aceptará la otra oferta o que está dispuesto a arriesgarla en función de esperar la respuesta de este empleador.
- ◆ Cuando se plantee el tema salarial, el postulante deberá estar preparado para justificar la remuneración que pretende. Es necesario utilizar razonamientos lógicos y objetivos; una apelación emotiva o no fundamentada en forma apropiada no resultará eficaz. Gardella sostiene que éste es el momento de mencionar otras ofertas que pueda tener, pero –sugiere– “no invente ninguna como táctica negociadora”.

INFORMACIÓN DE INTERÉS

Direcciones de páginas Web de algunas Consultoras:

- ◆ Adecco: www.adecco.com.uy
- ◆ AMD & Asociados: www.amd.com.uy
- ◆ Deloitte & Touche: www.deloitte.com.uy
- ◆ Ernst & Young: www.ey.com.uy
- ◆ KPMG Recursos Humanos – www.kpmg.com.uy
- ◆ Manpower : www.manpower.com.uy
- ◆ PriceWaterhouseCoopers: www.pwc.com.uy
- ◆ Prof. Jorge Friedmann & Asoc.: www.friedman.com.uy
- ◆ Pronova: www.pronova.com.uy

Otras páginas web de interés:

- ◆ www.cinterfor.org.uy (página de la OIT)
- ◆ www.mtss.gub.uy/orientacion/intro.htm (página del Centro de Orientación y Colocación Laboral de la Dirección Nacional de Empleo (DINAE) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social)
- ◆ www.mercadodetrabajo.com (página perteneciente a la Cámara de Comercio)
- ◆ www.ciu.com.uy (página de la Cámara de Industrias)
- ◆ www.espectador.com/uruguayos/venderservicios (página Uruguayos por el Mundo, perteneciente a Radio El Espectador, para la búsqueda de teletrabajo)
- ◆ www.delaburo.com
- ◆ www.uruguaytrabajo.com
- ◆ www.plenoempleo.com
- ◆ www.marthaalles.com.ar (página argentina. Contiene algunas recomendaciones de interés a la hora de buscar empleo)
- ◆ www.expansionyempleo.com (página española. Contiene algunas recomendaciones de interés a la hora de buscar empleo)

La presente nómina no pretende ser exhaustiva. Asimismo, las autoras no se esponsabilizan por las opiniones de otros autores allí vertidas.

Material de Referencia para la búsqueda de trabajo

- ◆ Alvarez, Patricia. (1999). Vías para encontrar trabajo. Agata. Madrid
- ◆ Doly, JP; Monconduit, F (1998). Trabajar de otra manera. Por una ética del Management. Temas Grupo Editorial S.R.L.
- ◆ Fisher, R. Ury W., Patton, B. (1994). Si ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, Grupo Editorial Norma.
- ◆ Fisher, R. Ury, W. Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. CECSA. Ciudad de México.
- ◆ Gardella, Robert. (2000). Guía para conseguir su próximo empleo. Gestión 2000. Madrid.
- ◆ Salvat, Marité. (1996) Buscar Empleo. Cinco pasos hacia el éxito laboral. Marité Salvat Editora S.A.. Buenos Aires.
- ◆ Smith, Steve (2000). Dé lo mejor de sí. Granica. Ciudad de México.
- ◆ Vigorena Pérez, Fernando (2002). El empleo agoniza, viva el trabajo. Publicado en “Notas” en www.marthaalles.com. Buenos Aires.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Aldao Zapiola, C. (1990). La Negociación: un enfoque integral con específicas referencias a la Negociación laboral. Macchi. Buenos Aires.
- ◆ Alles, Martha (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica S. Buenos Aires.
- ◆ Alvarez, Patricia (1999). Vías para encontrar trabajo. Editorial Agata. Madrid.
- ◆ Bellak, L. (1992). Manual de Psicoterapia Breve, Intensiva y de Urgencia. Manual Moderno (2da edición). Ciudad de México.
- ◆ Correa C., Dobrzalovski, B., Fonsalía, L., Infante, A. (1992). Cuadernos de Psicología del Trabajo. Nº 3. Coordinadora de Psicólogos del Uruguay. Montevideo.
- ◆ Cudicio, Catherine (1997). Cómo vender mejor con la programación neurolingüística. Serie Alternativa. Management. Granice. Buenos Aires.
- ◆ De Gaulejac, V., Aubert, N. (1993). El coste de la excelencia. Paidós. Buenos Aires.
- ◆ Defey, D., Elizalde, H., Rivera, J. (1995). Psicoterapia Focal. Roca Viva. Montevideo.
- ◆ Doly, JP; Monconduit, F (1998). Trabajar de otra manera. Por una ética del Management. Temas Grupo Editorial S.R.L.
- ◆ Fiorini H. J., Defey D, Elizalde H., Menéndez P., Rivera J., Rodríguez A.M. (1992). Focalización y Psicoanálisis. Roca Viva. Montevideo.
- ◆ Freud, S. (1988). Duelo y Melancolía. Hyspamérica. Buenos Aires.
- ◆ Freud, S. (1988). El malestar de la cultura. Hyspamérica. Buenos Aires.
- ◆ Gardella, Robert (2000). Guía para conseguir su próximo empleo. Gestión 2000. Madrid.
- ◆ Garrido Fernández, M. (1992). El Trabajo desde la Perspectiva Psicoanalítica. Amarú Ediciones. Madrid.
- ◆ Grimberg, L. (1978). Culpa y Depresión. Paidós. Buenos Aires.
- ◆ Kaës, R. (1979). Crisis, ruptura y superación. Ediciones Cinco. Buenos Aires.

- ◆ Pickman, A.J. (1994). The complete guide to Outplacement Counseling. Lea. Londres.
- ◆ Revista Conocimiento y Dirección (2002). Buenos Aires.
- ◆ Salvat, Marité. (1996). Buscar Empleo. Cinco pasos hacia el éxito laboral. Marité Salvat Editora S.A.. Argentina
- ◆ Slaikeu, K. (1988). Intervención en Crisis. Manual Moderno. Ciudad de México.
- ◆ Smith, Steve (2000). Dé lo mejor de sí. Granica. Ciudad de México.
- ◆ Vidal, R. (1991). Conflicto Psíquico y estructura familiar. Ciencias. Montevideo.
- ◆ Vigorena Pérez, Fernando (2002). El empleo agoniza, viva el trabajo. Publicado en “Notas” en www.marthaalles.com. Buenos Aires.

A modo de cierre

Tal como lo manifestáramos en la Introducción, este libro no pretende dar respuestas “mágicas” para conseguir trabajo, sino simplemente brindar algunos lineamientos generales para emprender con mayores probabilidades de éxito este proceso.

Estamos convencidas que, en la medida en que quienes buscan trabajo conozcan un poco más el mercado al que se enfrentan, sus propias posibilidades (reales y potenciales) y las distintas etapas que deberán transitar, éste no será un proceso tan agotador o frustrante como comentan a diario muchas personas.

Somos conscientes además que probablemente no todas las sugerencias se adaptan a todas las realidades, ni todos los escenarios planteados en esta publicación son acordes a las particularidades de las situaciones existentes.

Si nuestro aporte puede ser de utilidad para acompañar el proceso de búsqueda de trabajo de quienes se encuentran ante este desafío, sentiremos que nuestra tarea ha sido fructífera. Confiamos en que así sea.

ACERCA DE LAS AUTORAS

Beatriz Martínez

Psicóloga, egresada de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República. Especialista en temas de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo sobre los que ha dictado cursos en el país y en el exterior. Especialización en Psicoterapia Focal e Intervenciones en Crisis, egresada del Instituto de Intervenciones Psicoanalíticas Focalizadas AGORA. Integra el Área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones, de la Facultad de Psicología de UDELAR, desde 1994 a la fecha. Ha publicado diversos trabajos de investigación en su área de especialización. Integra KPMG Recursos Humanos desde 1994.

Elena Rubin

Licenciada en Psicología, egresada de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República. Especialista en temas de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo. Especialización en Psicoterapia Focal e Intervenciones en Crisis, egresada del Instituto de Intervenciones Psicoanalíticas Focalizadas AGORA, y en Psicoterapia Psicoanalítica en Clínica UNO. Posee experiencia docente como Coordinadora del Seminario Técnica Focal Psicoanalítica en la Cátedra de Técnicas Psicoterapéuticas de la Facultad de Psicología de UDELAR. Ha realizado diversas publicaciones del área de Recursos Humanos. Integra KPMG Recursos Humanos desde 1996.

María Noel Padrón

Psicóloga, egresada de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República. Especialista en temas de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo. Especialización en Psicoterapia Focal e Intervenciones en Crisis, egresada de los cursos del Instituto de Intervenciones Psicoanalíticas Focalizadas AGORA. Analista en Marketing egresada de la Universidad ORT Uruguay. Posee experiencia docente como Coordinadora de Seminarios en el área de Psicología del Trabajo. Ha realizado publicaciones del área de Recursos Humanos. Con antecedentes de trabajo en Consultoría en el área de Marketing, específicamente en coordinación de estudios motivacionales. Integra KPMG Recursos Humanos desde 1998.

