

TRABAJO Y CIUDADANÍA

6° año Escuela Secundaria

Natalia Lardiés

Ana María Zajac

Mónica Noemí Chaves



**Editorial
MAIPUE**

LAS ORGANIZACIONES Y LA BÚSQUDA DE PERSONAL

Las organizaciones se encuentran, en la actualidad, en permanente cambio. La vida laboral de las personas ya no transcurre en una única empresa durante muchos años, sino muy probablemente en varias. Los niveles de incertidumbre y exigencia, entonces, se incrementan. Para hablar de la búsqueda de trabajo es necesario, en primer término, definir algunos conceptos.

Quien busca trabajo está dispuesto a ingresar en una organización. A continuación nos extenderemos acerca de este término. Luego abordaremos las principales características de un proceso de selección de personal para aproximarnos a la serie de pasos que implica.

Las organizaciones

El catedrático Santiago Barcos denominó a las **organizaciones** como entidades formales o grupos humanos estables, generadores de sus propias reglas internas, con características distintivas que actúan en la sociedad para buscar determinados fines y con programas de objetivos expresados para la acción. Son ejemplos de organizaciones: las fábricas, las escuelas, los tribunales, las empresas de servicios, los museos, etc. Éstas nacen en un momento determinado y son creadas para lograr un propósito: satisfacer alguna necesidad de la comunidad o de una parte de ella. Un hospital es creado para satisfacer la necesidad de salud de una porción de la población, una cooperativa de trabajo nace para cubrir la demanda de empleo de un grupo de personas, un parque de diversiones surge para brindar esparcimiento a niños y sus familias.

Actividades



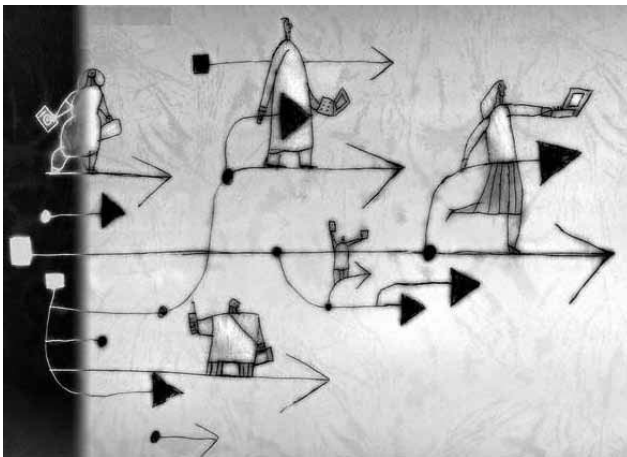
De acuerdo con su opinión, ¿qué necesidades se propone satisfacer la escuela?



Mafalda, por Quino.

Características principales de una organización

- ¶ La **división del trabajo**: se verifica en la existencia de distintas áreas a las que se les asignan diversas funciones, para lo cual desarrollan diferentes actividades. Por ejemplo, recursos humanos, área contable, sector de marketing, etcétera.
- ¶ La **división del poder**: no todos los miembros de una organización poseen el mismo grado de poder y existen niveles jerárquicos de autoridad formal. La **dirección** de la organización tiene la máxima responsabilidad en la fijación de los parámetros de acción de ésta. Sus principales funciones son mantener la integración y desarrollar las condiciones para que la organización se vincule con el entorno. En este nivel de jerarquía superior se define la estrategia. Subordinados a la dirección se encuentran los **ejecutivos o gerentes**. Ellos son intermediarios entre los directivos de la organización y quienes realizan las operaciones en los niveles inferiores, y tienen la tarea de transformar la estrategia en proyectos concretos de trabajo. Sus funciones son: lograr la coordinación de su área con las demás unidades de trabajo (por ejemplo, si se trata del gerente de publicidad, deberá coordinar el presupuesto con el que cuenta con el gerente del área contable y pedirá mayor personal para determinada campaña al gerente de recursos humanos), lograr los fines asignados al área que conduce, asignar los recursos que debe administrar su unidad operativa, recibir información de otras áreas y transmitir información sobre la propia. El nivel **técnico u operativo** está compuesto por los miembros de la organización que llevan a cabo las tareas básicas para las que ésta fue creada. El nivel técnico u operativo del Correo Argentino, por ejemplo, está compuesto por quienes realizan el circuito principal de la entrega de cartas o encomiendas: los carteros, los que reciben las cartas en el correo, los que las distribuyen en cada bolso, etc. En la escuela secundaria, el nivel técnico u operativo está integrado por los docentes y preceptores que desarrollan las funciones principales para las que existe la entidad escolar.
- ¶ La **división en la responsabilidad sobre las comunicaciones**: significa que en cada puesto de trabajo se actuará como emisor de un mensaje (una secretaria le avisa a su jefe los llamados del día), o como receptor de éste (el jefe recibe de su secretaria la información sobre los llamados recibidos en el día) o como canal para hacer llegar información de un nivel de la estructura a otro (la secretaria elabora un informe sobre los llamados relevantes del mes y lo pasa a los otros jefes de área). De la jerarquía depende el mayor o menor volumen de información con que se cuente, que implica también un mayor o menor nivel de responsabilidad respecto de dicha información. Hay temas que sólo conoce la dirección de la organización, otros que se tratan hasta el nivel de la gerencia intermedia y, sobre otros, todos los empleados están al tanto.
- ¶ **Sustitución del personal**: las personas pueden ser reemplazadas, y sus tareas, asignadas a otras.
- ¶ **Conformación de relaciones sociales**: los individuos interactúan y forman vínculos dentro de las organizaciones.
- ¶ **Planificación**: los directivos de las organizaciones piensan previamente las acciones a seguir y las organizan en función de tiempos de realización, según los recursos con los que cuentan.



Por Todd Davidson.



- ¶ **Trascendencia de la vida de sus miembros:** si un integrante de la organización renuncia, es despedido o fallece, ésta puede seguir funcionando.
- ¶ **Funcionamiento en un contexto:** toda organización está inserta en un ámbito más amplio, con el que interactúa, que es la sociedad en la que se desenvuelve, de acuerdo con las normas que rigen en ella.
- ¶ El **sistema de actividades:** los integrantes de una organización desempeñan sus tareas coordinadamente. Si uno realiza alguna acción, esto afectará al sistema organizacional en su totalidad.
- ¶ **Estructura:** es el conjunto de relaciones entre los distintos puestos de trabajo dentro de la organización, da cuenta de las relaciones jerárquicas, expresa la manera en que se dispone de los recursos, presenta las vinculaciones de los integrantes con el entorno, establece los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. La forma en que se grafica la estructura es el organigrama, sobre cuya confección daremos algunas pautas más adelante.
- ¶ **Identidad:** las organizaciones poseen atributos propios (estilos, clima, cultura) que se mantienen en el tiempo y que las hacen únicas y diferenciables de las demás.
- ¶ **Estabilidad:** predominan en las organizaciones fuerzas que las mantienen unidas mediante relaciones de negociación, cooperación y conflicto.
- ¶ **Especificidad:** las organizaciones generan determinados bienes o servicios reconocidos por el entorno. Cada una se ocupa de alguno en especial. Distintas organizaciones pueden desarrollar los mismos productos, pero cada una lo hará de un modo particular.

Aportes de las organizaciones a la sociedad

Las organizaciones no sólo brindan un servicio a la sociedad (al producir un objeto o al prestar un servicio), sino que también cumplen una función social primordial cuando generan empleo, porque a su vez brindan el sustento a las familias para cubrir sus necesidades.

Otro aporte fundamental de las organizaciones es que en ellas se crean y transmiten nuevos conocimientos y expresiones de la cultura. Se generan nuevos procedimientos de trabajo, se crean objetos, se realizan investigaciones, se efectúan cursos de capacitación, entre otros. Todas estas son expresiones culturales y permiten incrementar el acervo de conocimientos de una sociedad.

Aquellos que dirigen las organizaciones plantean objetivos para cumplir, pero también cada uno de sus integrantes posee sus objetivos individuales, y dentro de ellas desarrolla su trayectoria laboral. Un valor fundamental de las organizaciones es propiciar que los individuos logren su realización personal por medio de sus prácticas y vivencias en ellas.

La sociedad actual se caracteriza por ser una sociedad organizacional. Todos nos definimos por nuestra pertenencia a distintas organizaciones. “Soy de tal colegio”, “voy a determinado club”, “mi padre tiene una empresa familiar”, son expresiones que describen la importancia en nuestra vida cotidiana de la inclusión en organizaciones.

Elementos de las organizaciones

Tomando lo planteado por Santiago Barcos, los elementos de las organizaciones, fundamentales para llevar a cabo sus actividades y lograr sus objetivos, son los recursos con los que cuentan, y los hay de diversas categorías.

- 1) *Recursos humanos*: son los integrantes que trabajan en la organización en forma permanente o eventual.
- 2) *Recursos materiales*: instalaciones, muebles, útiles, computadoras, etc.
- 3) *Recursos naturales o energéticos*: la tierra, el agua, la luz solar y la energía eléctrica.
- 4) *Ideas, conocimiento e información*: son los recursos que se originan a partir del intelecto de los individuos, tales como del avance científico y tecnológico. La información, entre otras cosas, está constituida por los datos relevantes que permitirán encontrar la solución de un problema.
- 5) *Recursos tecnológicos*: la tecnología es mucho más que la máquina y se refiere a los medios estandarizados para lograr un objetivo o un resultado predeterminado. Por lo tanto, puede tratarse de la utilización de un objeto (por ejemplo, el microscopio) o de determinada organización de tareas (por ejemplo, en la secuencia de acciones para que el correo entregue una carta en tiempo y forma).
- 6) *Nombre, marcas, prestigio y símbolos*: el *nombre* es un valor a preservar por los miembros de la organización, la distingue entre otras. Es un recurso que debe ser cuidado frente a las circunstancias diversas que ocurren en el mercado. La *marca* puede coincidir o no con el nombre de la entidad pero cumple las mismas funciones.

Cuando una organización obtiene la confianza de la comunidad, logra tener cierto *prestigio*. Éste se manifiesta en opiniones de la gente positivas sobre la entidad. El *prestigio* como recurso es fundamental para que la organización perdure en el tiempo. Los *símbolos* son figuras, gráficos, productos sonoros (canciones, cortinas musicales) o logotipos que identifican a la organización. Representan aquellos valores que se desean transmitir.

- 7) *Recursos funcionales*: son el tiempo y el presupuesto. Expertos sobre el tema de administración de organizaciones aducen que el tiempo es un recurso fundamental para planear la actividad organizacional. A su vez, también es primordial tener en cuenta el dinero necesario para desarrollar los servicios o producir los bienes. Un presupuesto pauta la manera de administrar lo que se posee, esclarecer lo que se necesita y decidir lo que se financia.

La expresión de la estructura formal: los organigramas

La expresión de la organización en cuanto a su estructura se encuentra graficada en los organigramas.

Para su confección, usualmente, se utilizan rectángulos, pero también pueden ser usados otros símbolos y gráficos unidos por líneas.

El docente y psicólogo Enrique Palladino y el contador Leandro Palladino afirman que “si bien el organigrama no muestra las relaciones informales, muestra en un golpe de vista cuáles son las posiciones que existen en la organización, cómo están agrupadas y de qué manera se comunica la autoridad formal”.

Organigrama

Las convenciones que se suelen utilizar en la elaboración de organigramas son:

- ¶ los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura;
- ¶ el tamaño de los rectángulos debe ser igual para las posiciones que se encuentran a un mismo nivel en la estructura;
- ¶ cada rectángulo debe incluir la denominación de la posición o cargo;
- ¶ las líneas establecen ángulos rectos. Si existe alguna línea importante de alcance cruzado, se la puede representar con línea de puntos;
- ¶ deben evitarse los diseños complicados, ya que dificultan la interpretación.

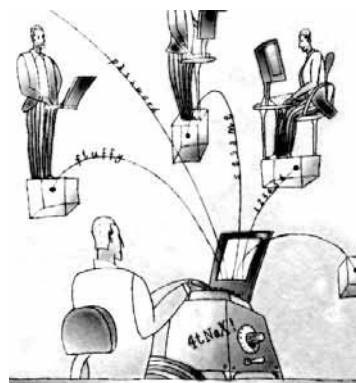
Actividades



- 1) Busca ejemplos de nombres, marcas y símbolos de distintas organizaciones.
- 2) Analiza la importancia en el prestigio de la entidad.



Por Doriano Solinas.



Por Todd Davidson.

Actividad



Elaboren el organigrama de la escuela a la que concurren.

Manuales en la organización

En las organizaciones suelen encontrarse distintos manuales que guían el accionar de sus integrantes. Cuando ingresa un nuevo miembro, es útil darle a conocer este material porque le brinda una idea general de la manera en que se efectúan las tareas, los objetivos organizacionales, la ideología que da marco a las acciones, etc. Se pueden ubicar tres tipos de manuales: de políticas, de funciones y de procedimientos.

Manual de políticas: presenta las políticas que establecieron los directivos de la organización, que expresan las intenciones y creencias del nivel jerárquico superior. Son parámetros para la toma de decisiones en una organización. Clarifican por qué existe la organización, adónde quiere ir y cómo quiere llegar.

Manual de funciones: esclarece las responsabilidades de cada cargo, sus atribuciones con respecto al personal que depende de cada jefe, el orden en que deben reemplazarse los empleados en caso de estar ausentes. Para su confección se debe usar un lenguaje entendible para todos. Son guías para la búsqueda de nuevo personal, ya que brindan datos sobre la descripción de cada puesto. Más adelante tomaremos específicamente el tema de descripción y perfil de puesto de trabajo.

Manual de procedimientos: da a conocer cómo se debe desempeñar el trabajo y cuál debe ser la secuencia de las actividades para el logro de los objetivos, y explica las pautas para todos los sectores intervinientes.

Diseño de puestos de trabajo

Diseñar los puestos de trabajo de una organización es pensar qué cargos se requieren para cumplir con los objetivos de ésta. Se trata de definir qué se espera que hagan y qué perfil debe reunir cada empleado.

Cuando una organización necesita incorporar a alguien, cuenta con un lugar vacante, nuevo o recién generado, y con una tarea que debe ser resuelta, que debe ser desempeñada por una persona capaz para tal fin. Así, se genera un puesto de trabajo pendiente de ser cubierto. Denominamos **puesto de trabajo** al conjunto de **acciones** organizadas que realiza un empleado de una organización, en una determinada posición de su **estructura** de relaciones internas y externas, mediante la consecución de una serie de áreas de **resultados** específicos, siguiendo unas reglas, **procedimientos** y metodologías –generalmente preestablecidas– dentro de una determinada orientación **estratégica**, y utilizando **recursos** humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la organización. Si desglosamos esta definición podemos observar que el puesto de trabajo se describe a partir de una serie de acciones o tareas. Por ejemplo, una psicóloga debe saber hacer entrevistas psicológicas, un médico estará capacitado para evaluar clínicamente a un paciente. Con estas acciones, el que ocupe el puesto de trabajo deberá lograr determinados resultados. Para ello tendrá que cumplir con las normas, procedimientos o métodos que la organización ha establecido.

El proceso de selección de personal

Según el psicólogo español Álvaro De Ansorena Cao, seleccionar personal “significa identificar a las personas más idóneas para cubrir puestos específicos y que además obtengan una mayor eficiencia en el cargo”. Y continúa: “es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos, a los que denominamos candidatos, que se diferencian de otros y son más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano con requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea”.

El proceso de selección es predictivo porque, al tomar la decisión de hacer ingresar a la organización a una persona sin haber trabajado con ella previamente, se supone, mediante los métodos de reclutamiento de personal utilizados, que será capaz de cubrir el puesto vacante con las habilidades necesarias.

Debemos aclarar qué implica elegir para ambas partes: los directivos de la organización y las personas que participan como candidatos para ocupar el puesto vacante. Estos últimos también tomarán la decisión de ingresar o no a desarrollar las tareas que el puesto plantea.

La psicóloga argentina Susana Richino afirma que “la selección consiste en buscar personas para realizar determinadas tareas, es decir, para resolver los problemas inherentes a esa tarea”.

Pareciera que se elige una persona frente a otras que aparecen como opción, pero, en realidad, se elige a la persona que reúne los requerimientos más cercanos a la definición que se ha hecho del perfil deseado para quien ocupe el puesto de trabajo.

Importancia del proceso de selección de personal

El teórico de la administración Apolinar García plantea que una selección de personal mal realizada produce:

Inconvenientes legales futuros: si se incorpora una persona que no cumple con el trabajo de la manera esperada, tal vez se deba prescindir de ella, lo cual acarrea problemas que con una buena selección no se desencadenarían.

Ineficiencia en el desempeño: si no se cuidan los aspectos de elaboración de un perfil y de elección de las personas en función de éste, se puede integrar a la institución a



Por Paul Vismara.



Por Dennis Harms.

alguien que no reúna las capacidades, conocimientos y habilidades que requiere el puesto, lo que deriva en un mal desempeño en el cargo.

Pérdida de tiempo y dinero para la institución: estos inconvenientes implican la necesidad de comenzar un nuevo proceso de selección, de volver a realizar las tareas de incorporación de otra persona a la organización, cuestiones que pueden intentar ser evitadas siguiendo los pasos metodológicos del proceso de selección de personal. Nunca se puede saber a ciencia cierta que la persona que se toma cubrirá el cargo tal cual como se espera, sin embargo los especialistas afirman que se cometerán menos errores desde la selección si se consideran las pautas que estamos señalando.

La incorporación errada a una organización también implica una pérdida de tiempo y dinero para el nuevo empleado, pues si se le notifica que no puede continuar con el trabajo, deberá nuevamente iniciar otro proceso de búsqueda.

Solicitud de empleo

Las organizaciones suelen tener un formulario de solicitud de empleo. A continuación presentamos un posible modelo:

Solicitud de empleo						
Fecha:						
Apellido y nombre del postulante:						
Dirección:						
Teléfono:						
Fecha de nacimiento:						
Edad:						
Estado civil:						
DNI:						
Detalle de estudios cursados						
Casa de estudios. Último año aprobado. Título obtenido						
Primario						
Secundario						
Terciario						
Universitario						
Computación						
Otros Cursos						
		Lee			Escribe	
Idioma 1	Muy bien e	Bien e	Regular e	Muy bien e	Bien e	Regular e
Idioma 2	Muy bien e	Bien e	Regular e	Muy bien e	Bien e	Regular e
Detallar otro tipo de conocimientos adicionales:						

Antecedentes laborales (de cada lugar donde se haya desempeñado)

Puesto ocupado:

Domicilio:

Teléfono:

Fecha de ingreso y de egreso:

Motivos de egreso:

Funciones:

Sueldo percibido:

Sueldo pretendido actualmente:

Puesto/s que desea ocupar:

Disponibilidad horaria:

Actividades



- 1) ¿Agregarían otros datos a esta solicitud de empleo?
- 2) ¿Quitarían alguno?

Etapas que siguen los encargados del proceso de selección de personal en una organización



Elaboración del perfil de puesto de trabajo

Las personas son seleccionadas para un puesto de trabajo en función del perfil elaborado para dicho puesto. Se trata de mirar al candidato a través del perfil. Si éste es más amplio, se aceptarán más alternativas. Si es restringido, lo que se esté buscando será más específico. Cabe destacar que, más allá del perfil, cada una de las personas que trabajan en una organización realiza su aporte único y particular a ella.

Sin embargo, para ser aceptada y tolerada por el medio institucional en el que se va a incluir, la persona deberá tener mucho en común con los valores que sustenta la organización. Debido a esto, cuando se alguien se presenta a una búsqueda laboral, debe evaluar si realmente se identifica con las creencias que esa entidad mantiene. Es posible que realmente las conozca cuando ya ha ingresado, pero es útil no perder de vista esta cuestión para sostener o no un trabajo en el tiempo.

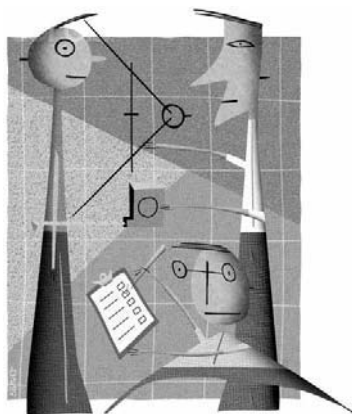


Para diseñar el perfil de un puesto es necesario considerar las siguientes temáticas.

Por un lado: ¿cuándo hace esa tarea el que ocupa ese cargo? ¿Dónde la hace? ¿Cómo y con qué la hace?

Otro aspecto a considerar es el “entorno de trabajo” donde se ha de desempeñar el que ocupe el puesto analizado.

...= ` d[VWd
 ...6deZ ` UV^ R_U
 ...= ` dT]Z_eVd
 ...= ` d'f df RcZ d
 ...= ` d'ac` gWU` cVd
 ...=Rd`cVdecZTZ _ Vd`]VXR]Vd
 ...=Rd`_ ` c^ ReZgRd
 ...=Rd`a`]éZTRd
 ...=Rd`eVT_ `]` XÍRd
 ...= ` dT ^ aRÞVc` d
 ...6i ZKV_TZRdUV] Vbf Za ` UV`ecRSR[`
 ...7` c^ RdUV`ecRSR[`
 ...A]R_ZMRTZ_ j `` cXR_ ZkRTZ_



Por Mark Shaver

De Ansorena Cao afirma que “en todos los casos, el razonamiento debe responder a la pregunta crítica: ‘¿Cómo debería ser la persona que ocupase el puesto de trabajo, para resultar eficaz en la interacción con estos grupos sociales y alcanzar las áreas de resultados que se plantean en la ejecución correcta de las situaciones críticas analizadas?’”.

Requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo

Ese autor denomina “requerimientos objetivos” a aquellas características personales y/o laborales que debe poseer el trabajador para que tenga un eficaz desempeño de su labor.

Resultan importantes aspectos como los siguientes:

- ¶ edad mínima y máxima deseables;
- ¶ sexo de preferencia (En el caso que así se plantee. Se deben explicitar los motivos, para evitar cuestiones discriminatorias);
- ¶ procedencia geográfica;
- ¶ estado civil aceptable o inaceptable (y sus motivos);
- ¶ disponibilidad para dedicaciones especiales, viajes o desplazamientos frecuentes;
- ¶ necesidad de disponer de permiso de conducir y clase;
- ¶ necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello;
- ¶ formación requerida: tanto en educación formal como otros conocimientos necesarios;
- ¶ idiomas que debe manejar para el desempeño del puesto y su grado de dominio real;
- ¶ grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida para el puesto.

Características de personalidad que exige el puesto

En esta instancia del proceso de selección, los que analizan el puesto de trabajo se preguntan: ¿Qué tipo de persona pretende para ocupar este puesto? ¿Qué cualidades debe tener?

Debe tenerse en cuenta el perfil motivacional para el puesto de trabajo. Este aspecto de la personalidad de los candidatos resultará un excelente predictor de su posterior rendimiento y de su adecuación a las tareas y objetivos propuestos.

El real interés y gusto por el puesto redundará en un empleado satisfecho y contento con su trabajo, siempre que las condiciones del empleo sean buenas.

Los elementos más importantes son:

- ¶ a quien ocupe el puesto le debería gustar la tarea que va a efectuar;
- ¶ es necesario que logre sentirse cómodo en la organización;
- ¶ es requisito que se sienta capaz de desarrollar las tareas.

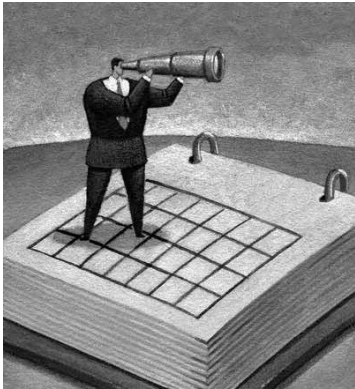
Por otra parte, para cada puesto es fundamental tener en cuenta:

- ¶ ¿debe ser alguien interesado por los retos?;
- ¶ ¿se necesita alguien que pueda establecer relaciones estables o alguien que pueda desprenderse sin inconvenientes de los vínculos personales?;
- ¶ ¿se requiere alguien que pueda influir sobre otros?;

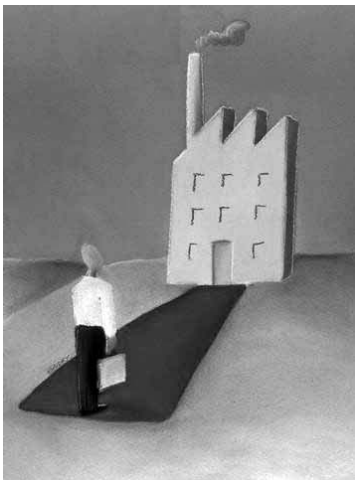


Actividad

de:
 un/a secretario/a;
 un/a docente;
 un/a preceptor/a;
 un/a bibliotecario/a.



Por Lael Henderson.



Por Herve Baudry.

la persona que se busca ¿debe tener ansias de ascender rápidamente o debe tratarse de alguien capaz de permanecer en el mismo puesto un largo tiempo?

Fuentes de reclutamiento de personal

El contador argentino Apolinar Edgardo García discrimina entre fuentes de reclutamiento internas y fuentes de reclutamiento *externas*. Son internas cuando se cubren cargos vacantes con personal de la empresa

Son *externas* cuando los cargos vacantes se cubren con personal ajeno a la empresa.

Se realiza un reclutamiento *interno* cuando alguno de los empleados asciende de categoría o cuando se transfiere un empleado de un área a otra de la organización.

Las fuentes externas para acceder a candidatos para el puesto buscado son:

- los currículum vitae que llegan a las organizaciones y que son presentados espontáneamente por quienes desean trabajar allí;
- carteles en la institución, relacionados con el puesto que se habrá de ocupar;
- referencias de empleados de la organización o de personas conocidas de los directivos;
- consultoras de personal a las que las organizaciones contratan para que se ocupen en forma externa a la organización de la búsqueda del personal;
- publicación de avisos en medios gráficos, en Internet o en bolsas de trabajo de instituciones educativas.

La información recogida por parte de quienes se presentan como candidatos para el puesto podrá ser verificada mediante la presentación de documentación y pedido de referencias que permitan conocer antecedentes laborales de los candidatos.



Actividad

trabajo.

El currículum vitae: pautas para su confección

El currículum vitae es un documento que contiene los antecedentes (datos personales, formación académica, conocimientos de idiomas o informática, experiencia laboral) de todo candidato a un puesto de trabajo. Debe ser un documento conciso y claro. Los selectores de personal, en poco tiempo, leerán su contenido y harán una preselección entre los postulantes más adecuados para la búsqueda de personal que estén realizando.

El currículum vitae cumple, entre otras, estas funciones:

- ¶ constituye una presentación de los candidatos a los selectores de personal;
- ¶ dado que es un resumen de los antecedentes, orienta al entrevistador respecto de los puntos más importantes de la trayectoria de los postulantes;
- ¶ después de cada entrevista, posibilita al selector recordar a los candidatos.

Es conveniente enfatizar dentro del currículum vitae aquellos aspectos que se relacionan con la búsqueda específica para la cual se lo presentó. Por ejemplo, si el conocimiento del idioma inglés es un requisito indispensable, podrás ubicarlo en un lugar bien visible dentro del documento. Si en la búsqueda se valora a quienes tienen experiencia en ventas, será oportuno resaltar si has realizado actividades en ese sentido. Nunca se debe dar información falsa, sino que hay que organizarla de manera tal que quien lo lea pueda visualizar sin inconvenientes aquellos datos que te pueden acercar a obtener el empleo.

Un currículum vitae debe consignar la siguiente información:

Datos personales: nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, documento nacional de identidad, edad, estado civil, domicilio, números de teléfono de contacto (fijo, celular y otro posible en caso de no ubicarse en los anteriores), dirección de correo electrónico.

Objetivo: (opcional) incluir un objetivo implica tener bien en claro hacia dónde apuntas la búsqueda laboral. Si esto es así, es bueno expresar los motivos por los que te presentas a determinados cargos.

Formación académica: estudios que has realizado, indicando títulos, fechas y lugar donde han sido cursados.

Otros títulos y seminarios: estudios complementarios, indicando títulos, fechas y lugar donde han sido realizados.

Experiencia laboral: indicando fechas de ingreso y egreso a cada empleo, la empresa donde trabajaste, las funciones y tareas llevadas a cabo. Si tuviste algún logro en particular, es útil señalarlo.

Si no tienes experiencia previa, es importante que hagas énfasis en tu interés en incorporarte a la empresa para iniciar tu experiencia laboral, destacar tus habilidades para el desempeño de las tareas del puesto.

Idiomas: cuáles conoces y tu nivel. Si obtuviste algún título reconocido, como por ejemplo el "First Certificate" en Inglés, que acredite tus conocimientos, indícalo.

Informática: señala aquellos conocimientos informáticos que poseas: sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, Internet, Redes sociales, etc.

Otros datos de interés: en este último apartado escribe los datos que te parezcan relevantes y no se encuentren en los anteriores: carné de conducir, movilidad propia, posibilidad de viajar, disponibilidad horaria, etc.

Referencias laborales: son personas de contacto en aquellos lugares en los que hayas trabajado. Deben contar con la jerarquía suficiente como para brindar referencias del personal de la empresa. Señala nombre y apellido, cargo, empresa y teléfono de cada contacto.

La carta de presentación

La carta de presentación acompaña al currículum vitae y sirve para que el selector tome en cuenta al postulante.

Debe ser concisa e incluir:

- ¶ lugar y fecha;
- ¶ puesto de trabajo al que te postulas y, si sabes, a la empresa en la que se incluye;
- ¶ síntesis de habilidades y conocimientos con los que cuentas para ocupar el cargo vacante;
- ¶ mostrarte dispuesto a ampliar esta información en una entrevista personal;
- ¶ agradecimiento y saludo;
- ¶ firma.

Actividades



- 1) Elabora tu currículum vitae y tu carta de presentación para postularte a un puesto imaginario.
- 2) Que otro compañero lea lo que escribes y tú lea lo que elaboró tu compañero, cada uno marcando y sugiriendo puntos de mejora.

Población inicial para la búsqueda: selección de currículum vitae

En un primer análisis de los currículum vitae que se presentan, los selectores tratarán de identificar aquellas personas que, por sus características “objetivas”, cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo.

Debe siempre tenerse en cuenta que los requerimientos pueden ser:

- ¶ excluyentes: su ausencia invalida al candidato. Por ejemplo, se necesita que la persona domine el idioma inglés. Si alguien presentó un currículum vitae y éste indica que no sabe dicho idioma, ese será descartado en esta primera instancia;
- ¶ flexibles: pueden no invalidar totalmente al candidato, pero diferenciar un candidato de otro. Se suele presentar en las búsquedas como “preferentemente con movilidad propia” o “idioma portugués (no excluyente)”.

El seleccionador deberá:

- ¶ descartar a cuantos precandidatos no cumplan con los “requisitos excluyentes”;
- ¶ decidir cuáles de los precandidatos que cumplan los “requisitos excluyentes” serán tomados en cuenta para el proceso de selección y cuáles no.

Ventajas y desventajas del currículum vitae

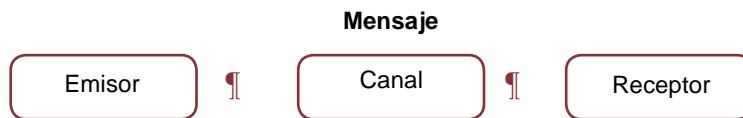
Ventajas:

- ¶ existe un registro escrito de los antecedentes de una cantidad de candidatos al puesto;
- ¶ la persona se compromete con lo que suscribió en dicho documento;
- ¶ ordena la información;
- ¶ permite la relectura;
- ¶ posibilita elegir el momento de la lectura;

Desventajas:

- ¶ el candidato puede tener o no una respuesta respecto de lo que el seleccionador evaluó;
- ¶ el postulante al puesto no puede evitar las opiniones diversas que rodearán a la lectura de su currículum vitae. Tal vez a alguien le parezca valorable, pero puede existir otra persona que lo descarte y convenza al primero de hacerlo;
- ¶ es un documento “frío” que no refleja la persona integral que constituye quien busca un empleo;
- ¶ puede suceder que el momento en que llegó el currículum vitae a la organización no fue el oportuno.

¿Te acuerdas del esquema de la comunicación?



El Currículum funciona como el canal entre el responsable de la organización que lo recibe (receptor) y tú que deseas transmitirle un mensaje (emisor). Es un instrumento que te permite comunicarte y que comiencen a conocerte.

Por eso, antes de comenzar a confeccionar tu currículum vitae, piensa y ten en cuenta:

- ¶ el objetivo del mensaje;
- ¶ los intereses, expectativas y objetivos del receptor.

Como se puede observar, son muchos los factores que influyen en el proceso de selección de personal. Por esto, es fundamental encarar varias posibilidades de búsqueda de un trabajo y no obsesionarse con respuestas rápidas e ideales. Requiere de paciencia, perseverancia y seguridad en que los resultados son posibles.

La entrevista de selección de personal

La primera entrevista

Los selectores de personal mantendrán entrevistas con los candidatos a los que hayan preseleccionado a partir de la currícula con la que contaban. En la entrevista despejarán las dudas que les hayan quedado al leer sus antecedentes personales, de formación o laborales.

La psicóloga Susana Richino define la entrevista laboral como una “situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio. Para el selector es la oportunidad para conocer al candidato. Para

el postulante, es una situación de evaluación, adecuada para poder desplegar los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula”.

Los objetivos del selector son:

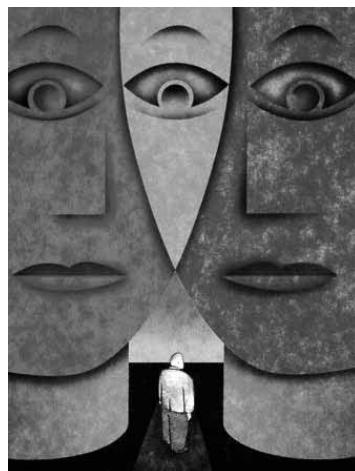
- ¶ ~ dar al candidato la oportunidad de expresarse y comunicarse de modo abierto;
- ¶ ~ repasar los aspectos generales de la trayectoria personal y laboral del candidato (si la tuviera);
- ¶ ~ explorar la formación teórica y práctica recibida por el candidato;
- ¶ ~ aproximarse al tipo de responsabilidades que el candidato ha desempeñado hasta el momento.

En general, se indaga sobre:

- ... ¿cómo llegó a cada uno de los trabajos que tuvo?
- ... ¿cómo se fue? En caso de que hubiera sido por decisión propia, ¿por qué tomó esa decisión?
- ... ¿qué tareas desarrolló?
- ... ¿hubo ascensos a otros puestos?
- ... ¿cuál es su disponibilidad real en este momento?
- ... ¿por qué se postula para ese puesto? ¿Por qué debería el selector elegirlo?
- ... ¿existe un real interés por ocupar ese puesto?
- ... ¿qué es lo que le interesa al postulante en relación con lo que se ofrece?
- ... ¿cómo ha sido la gente con la que le tocó trabajar?
- ... ¿cómo se lleva con los compañeros de trabajo?
- ... ¿qué pasó en los momentos que estuvo sin trabajar?
- ... ¿qué tipo de experiencia anterior tiene para el puesto postulado?
- ... ¿cuáles son sus objetivos profesionales a futuro?
- ... ¿cuáles son sus ventajas para el cargo?
- ... ¿cuáles son sus debilidades para el puesto?
- ... ¿cuánto espera ganar en este puesto?

Con el fin de pronosticar cómo va a conducirse esta persona en su trabajo, la información obtenida mediante la entrevista es sólo una muestra.

El entrevistador aportará información al entrevistado sobre el puesto de trabajo (horarios, responsabilidades, sueldo, francos, vacaciones, etc.) para el que se selecciona, de manera que el postulante evalúe su interés por él.



Por John Ritter



Por Paul Vismara

Se establecerá la coincidencia entre los gustos del candidato y lo que ofrece la institución. El postulante podrá también plantear sus dudas y preguntas.

El entrevistador tomará en cuenta la **comunicación no verbal**

- ... Contacto visual
- ... 7 c^ R'UV'dR]f URc
- ... Sonrisa
- ... Tono, volumen y timbre de voz
- ... 7 c^ R'UV'dV_eRcdV
- ... Gesticulación
- ... Actitudes
- ... Disposición para responder a las cuestiones formuladas

Así como considerará la **comunicación verbal** (para cada puesto se valorará qué requisitos son necesarios en cuanto a este aspecto).

- ... 7]f ZJVk
- ... Precisión
- ... Originalidad de expresiones

También observará la **presentación y aspecto físico** (en todos los casos dependerá lo que se considere en los requerimientos del puesto de trabajo).

- ... Impacto general
- ... Cuidado personal
- ... 7 c^ R'UV'gVdeZc



Sugerencias para la entrevista

- ¶ Preséntate en horario.
- ¶ Lleva una copia de tu currículum vitae.
- ¶ No masques chicle ni fumes al ingresar al lugar.
- ¶ Camina erguido/a y da la mano al entrevistador.
- ¶ Toma asiento luego que lo indique el entrevistador o posteriormente a que él/ella se siente.
- ¶ Concéntrate en lo que sucede.
- ¶ Escucha atentamente las preguntas y pide aclaración si algo de lo que se formula no lo comprendes.

- ¶ No interrumpas al entrevistador.
- ¶ No seas exagerado en tus afirmaciones.
- ¶ Al final del encuentro, no preguntes cómo te ha ido. Solamente muéstrate dispuesto a respetar las distintas etapas (de espera, posibles llamados, etc.) que el selector te explique.

La entrevista en profundidad

Se realiza esta entrevista a los candidatos finales, los que se acercan en mayor medida al perfil buscado.

Objetivos específicos

- ¶ Recabar información más amplia sobre el candidato: características, necesidades e intereses.
- ¶ Explorar especialmente la trayectoria laboral y personal del candidato, así como verificar nuevamente sus competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo.
- ¶ Explorar más profundamente el área motivacional del candidato.

Si bien no necesariamente cuando acudan a una entrevista de trabajo les van a realizar todas las preguntas que se indican a continuación, puede resultarles beneficioso pensar en ellas, de manera de no verse sorprendidos si en futuras entrevistas laborales aparecen estos temas. De Ansorena Cao propone a los selectores indagar.

ASPECTO EDUCACIONAL

- ¿Qué le gustó menos en la escuela secundaria, en el profesorado o en la universidad?
- ¿Qué disfrutó más en la escuela secundaria, en el profesorado o en la universidad?
- ¿Cómo piensa que contribuyó a su desarrollo?
- ¿Qué determinó su decisión para escoger su especialidad?
- ¿Cómo imagina su futuro?
- ¿Cómo era el docente o profesor que lo marcó?
- ¿Cómo se llevaba con sus compañeros?

AREA LABORAL

- ¿Cómo obtuvo sus puestos de trabajo anteriores?
- ¿De qué manera ha cambiado de puesto?
- ¿Qué fue lo que más disfrutó en lo laboral?
- ¿Cuál fue su peor momento?

Si tiene trabajo actualmente, ¿cómo se siente en él? Describir su lugar de trabajo: aspectos positivos y negativos.

¿Cuáles fueron algunos de los mayores problemas que encontró en su último trabajo y cómo los resolvió? ¿Qué perspectivas le ofrece?

¿Qué tipo de empleo desea?

¿Cómo ve su futuro en la organización?

HISTORIA PERSONAL Y FAMILIAR

Profesión y ocupación de familiares más cercanos.

¿Qué clase de situación o circunstancia lo hace sentir tenso o nervioso?

¿Qué clase de personas lo irritan más?

¿Con qué clase de persona le gustaría trabajar?

¿Qué factores de su pasado han contribuido más en tu desarrollo?

¿Qué factores actuaron como desventajas para su desarrollo?

En general, ¿cómo se describiría?

¿Cuáles piensa que deben ser las aptitudes principales para este trabajo?

¿Cuáles son las situaciones más difíciles de manejar cuando uno trabaja con pares?

¿Qué hace en su tiempo libre?

¿Con quiénes vive?

¿Cómo es su relación con cada uno de ellos?

INTERESES Y PREFERENCIAS

¿Cuál fue la tarea más interesante que tuvo que hacer este año?

¿Cuál ha sido el terreno de más éxito el pasado año?

¿Qué cosas le han resultado menos atractivas en su trabajo hasta ahora?



Por Miquel Casals

- ¿Le interesan los puestos que le ofrezcan múltiples desafíos? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los problemas más difíciles con los que se ha enfrentado?
- ¿Cuáles son las áreas de trabajo en las que precisa mayor atención?
- ¿Qué piensa que necesita aprender para progresar más aún?
- ¿Querría especializarse o ser altamente competente en un área específica? ¿En cuál?
- ¿Le interesan puestos que ofrezcan una gran variedad o diferenciación de funciones?
- ¿Le gustaría llegar a un nivel de responsabilidad en la organización desde donde sus decisiones tuvieran importancia?
- ¿Es importante para usted llegar a una posición directiva desde la que pueda influir en el trabajo de otras personas?
- ¿Qué le gustaría hacer en los próximos dos años dentro de la organización, si pudiera decidirlo?
- ¿Se siente integrado dentro de la organización?

HABILIDADES Y CARENCIAS

- ¿Qué situaciones laborales actuales desea evitar o mejorar con un posible cambio?
- Describa las cualidades o aptitudes que pone en juego en su trabajo
- ¿Cuáles cree que son sus puntos débiles?
- ¿En qué aspectos personales o profesionales tiene propósitos o planes de mejora, desarrollo o corrección?

PERFIL MOTIVACIONAL

Autoconfianza

- ¶ ¿Por qué se siente capaz de desarrollar esta tarea/puesto?
- ¶ ¿Por qué cree que se sentirá adaptado en el entorno de esta escuela?
- ¶ ¿Cómo se ve en el futuro a medio plazo en cuanto a la realización de este trabajo?

Compromiso personal

- ¶ ¿Qué importancia cree que tiene el puesto que se le propone?
- ¶ ¿Cómo cree que contribuye a los resultados globales de la organización?
- ¶ Si las tareas del puesto para el que se selecciona no se realizasen correctamente, ¿Qué consecuencias cree que tendría?

Expectativas de promoción

- ¶ ¿Cuál cree que será su trayectoria dentro de tres años?
- ¶ ¿Cree que el desempeño de este puesto le ayudará a realizar esa trayectoria?
- ¶ ¿Cuál cree que debería ser el siguiente puesto al que debería ser promocionado después de éste?

Expectativas de desarrollo

- ¶ ¿Qué aprendizaje espera conseguir a través del desempeño de este puesto de trabajo?
- ¶ ¿Qué tipo de formación piensa que recibirá en la organización?
- ¶ ¿En qué áreas le gustaría especializarse y por qué?

Evaluación

Generalmente, los selectores eligen dos o tres candidatos para ocupar el puesto, quienes cumplen con la gran mayoría de las expectativas planteadas en el armado del perfil. La información sobre estos candidatos se obtiene mediante la observación de su currículum vitae y de las entrevistas mantenidas.

Estas dos o tres personas se entrevistan con uno o más directivos de la organización. Es fundamental realizar un contacto personal con la persona que será el superior del candidato a elegir.

Luego entre todas las personas con poder de decisión que evaluaron a los candidatos finales se elegirá a quien ocupará finalmente el puesto de trabajo.

El contrato laboral: cuestiones a considerar

Una vez que eres elegido para un puesto de trabajo y realizas los estudios de salud que te indiquen, llegará el momento de leer y firmar el contrato de trabajo. En el Capítulo 2 podrás releer sus características y elementos.

Algunas sugerencias para su lectura

- ... Ten en cuenta que figure la fecha en es firmado y el período por el cual te contratan.
- ... Deben figurar los datos del empleador (empresa, domicilio, CUIT/CUIL). Si en un futuro tienes algún problema es fundamental ubicar el lugar para el que trabajabas como modo que se haga responsable ante la justicia.
- ... El salario debe estar indicado en forma mensual.
- ... Es necesario que incluya las horas semanales a trabajar y el horario.
- ... También deberá estar señalado el lugar donde realizarás las tareas para las que te convocan.



Por Alberto Ruggieri

Decisión e incorporación

Apolinar Edgardo García afirma que todo postulante seleccionado para ocupar cargo debe ser instruido previamente acerca de la organización a la cual va a incorporarse, sus objetivos, así como todo lo atinente al régimen de remuneraciones y beneficios sociales de que gozará durante su permanencia en ella.

Seguimiento del nuevo empleado dentro de la organización

Los resultados obtenidos en diversas investigaciones indican que el primer encuentro y los primeros días en la organización son determinantes, ya que condicionan muchas de las conductas posteriores.

Los problemas que usualmente aparecen en la incorporación de personal nuevo son:

- ¶ indiferencia de los compañeros;
- ¶ los directivos dejan que la persona nueva “se las arregle” sin ninguna orientación;
- ¶ aislamiento;
- ¶ no está claro cuál será el lugar de la organización donde desempeñe la tarea (oficina, por ejemplo).

Algunos de los motivos para integrar a las personas a la organización:

- ¶ permite que se conozca al nuevo miembro como persona con capacidades y valores y no sólo como un recurso más;
- ¶ ayuda a que las personas nuevas en la organización se desenvuelvan en una situación de seguridad, que los conducirá a moverse en un clima de confianza;
- ¶ favorece que la persona aumente su sentimiento de pertenencia a la institución y haga suyos los objetivos de ésta;
- ¶ ayuda a disminuir los errores y a aumentar el rendimiento de la persona;
- ¶ ayuda a que se desarrolle el trabajo y se solucionen los problemas de forma autónoma;
- ¶ ayuda a que se desarrolle el trabajo y se solucionen los problemas de forma autónoma;

A las personas nuevas les preocupa:

La tarea

- ... Descripción del trabajo
- ... Su área de intervención
- ... Horarios
- ... Metodología de trabajo
- ... Burocracia
- ... Legislación

La institución

...Espacios, dependencias y servicios

...Materiales

...Planillas

...Documentos elaborados por diferentes equipos

...Libros técnicos

Los compañeros

...Presentar a la persona nueva sus compañeros de trabajo.

...Proporcionar oportunidades para hacer vida social con el grupo de compañeros.



Actividades

Para reflexionar sobre la búsqueda del primer empleo

- 1) Piensa en las personas a quienes les podrías enviar un currículum vitae.
- 2) Reconoce los lugares donde te gustaría trabajar y anótalos.
- 3) Relata la manera en que alguien que conozcas ha conseguido un empleo.
- 4) Enumera qué cuestiones en la búsqueda de empleo dependen de uno y cuáles del contexto.
- 5) Recopilando las conclusiones a las que arribes luego de estas reflexiones, elabora un informe.

Competencias requeridas hoy en las organizaciones

En estos tiempos de grandes y veloces cambios, los integrantes de las organizaciones necesitan tener capacidad de aprendizaje para asumir con flexibilidad y dinamismo los desafíos de la realidad actual. Algunas de las competencias de las personas que hoy se valoran en las organizaciones son:

- ¶ compromiso con la institución;
- ¶ iniciativa personal;
- ¶ aprender de la organización;
- ¶ voluntad para reaprender;
- ¶ tomar el error como una oportunidad de crecer;
- ¶ sentido de autocrítica;
- ¶ administración eficaz del tiempo;
- ¶ manifestar sus opiniones y desacuerdos;

- ¶ responsabilizarse por los problemas y capacidad de aportar soluciones;
- ¶ habilidad para el trabajo en equipo;
- ¶ comprender las expectativas y necesidades de un interlocutor;
- ¶ actualización permanentemente;
- ¶ responsabilidad;
- ¶ flexibilidad;
- ¶ adaptación rápida a los cambios; tener frente a ellos una actitud abierta y positiva;
- ¶ perspectiva multidisciplinaria;
- ¶ relaciones interpersonales positivas;
- ¶ capacidad para comunicarse eficazmente;
- ¶ sensibilidad ante la información recibida;
- ¶ capacidad para consensuar;
- ¶ tomar decisiones;
- ¶ gestionar hábilmente;
- ¶ capacidad para escuchar;
- ¶ conocer distintas culturas.

Aunque es imposible que un empleado resuelva con éxito todas las cuestiones planteadas, tal vez esta lista sirva para conocer con qué habilidades cuentan y cuáles les gustaría desarrollar.



Por Kino Brod