

Tapa Suplemento *Empleos* (La Nación) correspondiente al 21 de octubre de 2007.

LA NACION Buenos Aires, domingo 21 de octubre de 2007

7

# Empleos

& RECURSOS HUMANOS

MBA Universidad de Palermo www.palermo.edu

**Daño psicológico, tan grave como el físico** En España proponen considerar los insultos y las agresiones de pacientes a los médicos como accidentes de trabajo **Página 2**

**En Primera Persona** Entrevista a Rolando Meninato, presidente de Dow Argentina y gerente general del Cono Sur, que habla de los recursos humanos y repasa su carrera en la empresa **Página 10**

**Clasificado** En este suplemento, las mejores búsquedas de personal y una variada oferta de capacitación

Un mercado que crece

Aquí tienen importantes ventajas comparativas, basadas en la creatividad y el espíritu emprendedor, pero hace falta más capacitación



## La revancha de las industrias culturales

Son el resultado de la nueva era de la revolución intelectual. De un modo general, se entiende que este auspicioso y aún relativamente poco conocido sector engloba aquellas actividades que tienen su origen en la creatividad, el talento y la habilidad individual, y que poseen el potencial de generar valor y empleo a través del desarrollo y la explotación de la propiedad intelectual. Se trata de industrias, para decirlo más gráficamente, cerebro-intensivas.

La edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica, audiovisual y fotográfica, el diseño, la producción de contenidos, las artes escénicas y visuales, los desarrollos digitales... ¿Cuál es la importancia de las industrias culturales en el campo laboral y productivo?

Un dato es evidente: hoy difícilmente se pueda poner en tela de juicio el peso económico de la cultura más allá del valor que representa en términos de construcción de capital social y de conocimiento.

“La tradición de una política cultural más ligada con las bellas artes que con el sector productivo ya no responde a la realidad”, sostiene Stella Puente, subsecretaria de Industrias Culturales del Ministerio de Producción del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La funcionaria da cuenta de la creciente importancia de estas industrias, cuyo comercio internacional alcanza a más de US\$ 60.000 millones.

En nuestro país, afirma, producen el 3% del PBI y generan más del 2 por ciento del empleo total, mientras que en el caso específico de la Ciudad de Buenos Aires estas cifras alcanzan al 6% del PBI y el 5% del empleo.

Incluyendo las actividades conexas y otras actividades culturales y del entretenimiento, el 7,7 por ciento de la economía de la ciudad es generada por este sector.

Continúa en la Pág. 2, Col. 1

Tapa Suplemento *Empleos* (La Nación) correspondiente al 7 de octubre de 2007.

LA NACION

Buenos Aires, domingo 7 de octubre de 2007

SECCION **7**

# Empleos

& RECURSOS HUMANOS

**MBA**  
www.palermo.edu

**UP**  
Universidad de Palermo



**Encontrar el primer trabajo** La incorporación de recién graduados y estudiantes en una empresa tiene varias aristas para atender; entre ellas, cómo se los recibe y qué se espera de ellos **Página 2**

**Entrevista a Maica Palacios**, directora de Consortium, que realiza un balance de la feria de empleos que se realizó esta semana en el hotel Hilton **Página 10**

**Clasificados**  
En este suplemento, las mejores búsquedas de personal y una variada oferta de capacitación

consortium 2007

Jóvenes profesionales



En la 4a. edición de esta feria de empleos líder, que concluyó el martes en el Hilton, hubo más de 11.000 entrevistas y se ingresaron 25.920 CV

## FUTURO PERFECTO

La intensa lluvia del lunes último no amedrentó a los 4800 jóvenes profesionales que concurren al hotel Hilton para participar de esta nueva edición de Consortium, la feria de empleos organizada por La Nación, con el soporte tecnológico de JonaZobs y la consultora Maica Palacios. Al día siguiente, la concurrencia se multiplicó, y se formaron colas en prácticamente todos los stands, más de cincuenta, formadas por quienes esperaban ser entrevistados por la gente de Recursos Humanos de las empresas participantes. En total, las entrevistas realizadas durante el evento totalizaron 11.253.

Este año había dos necesidades concretas y urgentes: se buscaron, sobre todo, ingenieros y especialistas en programación. También, entre las carreras más solicitadas figuraron la de Contador Público, Lic. en Administración, RR.HH., Lic. en Comercialización, Marketing, Lic. en Economía y Lic. en Publicidad, entre otras.

A lo largo de las dos jornadas se realizaron una serie de charlas organizadas por Cecilia Luchini Puig, directora de Mañana Profesional, en las que gerentes, presidentes y directores de empresas dieron su visión sobre las necesidades actuales del mercado laboral. Una de las más sorprendentes fue la presentación de Juan van Pabongh, director de Egon Zentel, que hizo hincapié en la fidelidad hacia los valores para recorrer exitosamente la escalera de ascenso en el plano profesional.

El empresario también habló sobre la importancia de la inteligencia emocional: "En los perfiles de éxito es uno de los valores más importantes, más que la experiencia relevante y el coeficiente intelectual". La definió como "el uso inteligente de nuestras emociones" y "la habilidad para manejarlos a nosotros mismos y a nuestras relaciones". Como conclusión, dio un consejo que a su vez le dio uno de sus jefes: *enjoy life*, es decir, disfrutar de la vida.

Continúa en la Pág. 2, Col. 1

**ROLEO**

Compañía petrolera, en expansión para integrar su equipo de trabajo en Buenos Aires requiere:

**Ingeniero de Operaciones.**

Buscamos a un Ingeniero en Petróleo, Reservorios, con 7/10 años de experiencia en la industria. Sus responsabilidades principales serán:

Part of the Vedior Group of Companies

## Toda una vida no cabe en un CV

En SESA Select sabemos detectar las sutilezas que definen a una persona.

Tapa Suplemento *Empleos* (La Nación) correspondiente al 14 de agosto de 2005.

SECCION

# 8

# Empleos

& RECURSOS HUMANOS

¿ESTÁS LISTO PARA LIDERAR?



www.palermo.edu



**Actividad solidaria** La empresa DHL Express instrumentó un programa de capacitación gratuito, dictado voluntariamente por sus empleados, para enseñar a jóvenes y adultos cómo enfrentar el proceso de búsqueda laboral **Página 2**

**Otra dinámica** Cuáles son las tareas entre las que distribuye su tiempo el área de Recursos Humanos; la tercerización y las nuevas tecnologías lograron disminuir las horas dedicadas a la administración de personal en favor de la planificación estratégica **Página 2**

Perfiles muy solicitados



## Vanguardia

A la caza de nuevas tendencias

**Los cool hunters, cada vez más requeridos**

Una de las máximas de los especialistas en marketing es que quien quiera liderar en el mercado tiene que estar un paso adelante de su competencia. Tanto para diseñar una campaña, lanzar un nuevo producto o planificar nuevas oportunidades de negocio, las empresas necesitan anticiparse al comportamiento de su público target.

El diseño, la moda, la tecnología, la gastronomía, son algunos de los sectores que se valen de la información relevada por profesionales conocidos como *cool hunters* o cazadores de tendencia.

Con cámaras de fotos, filmadoras y asistentes a mano, atentos a lo que ven, a lo que escuchan, a lo que prueban, ellos observan los cambios que suceden calladamente en los estereotipos de consumo

**Continúa en la Pág. 2, Col. 1**

La presentación de las pasantías para 2006, en la Escuela Superior de Creativos Publicitarios

**Clasificados**

En este suplemento, las mejores búsquedas de personal y una variada oferta de capacitación

**Reinserción**

## De regreso en el mundo del trabajo

Cómo logran un empleo los que vuelven del exterior

Cuando después de años de estar ausentes del mercado laboral tanto ejecutivos como jóvenes profesionales que fueron a probar suerte en el exterior buscan reinserirse en el sistema, se encuentran ante el mismo dilema, ¿cómo conseguir trabajo y recuperar su lugar en el mundo laboral local?

Según los especialistas, el primer paso es armar una red de contactos. "Hay que hacerles saber, a los que se conocía, que uno está de vuelta en el mercado laboral; es importante mencionar qué estuvo haciendo, qué aprendió y ver hasta dónde se puede llegar por medio de ellos", explica la licenciada Gloria Cassano, directora de la consultora en Recursos Humanos que lleva su nombre.

A demás, la consultora recomienda estar atento a las oportunidades que no son tan evidentes. "No sólo se trata de ver los avisos clasificados. Hay que leer qué está pasando en el mercado, las notas de las grandes empresas y saber identificar oportunidades. Uno nunca sabe si detrás de un artículo no hay una posibilidad laboral."

En todos los casos es imprescindible contar con un currículum que destaque las nuevas competencias adquiridas. "La flexibilidad para adaptarse a un cambio, haber aprendido a manejar comercialmente otros mercados o haber integrado equipos de gente de otras culturas son fortalezas para mencionar", dice Cassano, que agrega que en el caso de los jóvenes profesionales siempre suma que además de trabajar hayan hecho algún tipo de posgrado en el exterior.

Para reinserirse en el mercado, el automarketing es indispensable. "La mayoría de la gente no sabe venderse. Esto se puede aprender. Se trata de lograr un delicado equilibrio entre una sobreexposición y un comportamiento asertivo", explica la licenciada Lidia Heller, consultora en planificación y desarrollo de carrera. La idea es poder transmitir seguridad en uno mismo y dejar de lado las expresiones barrera como yo no sirvo o no se van a acordar de mí, que sólo bloquean y paralizan.

También es importante despojarse de ciertos preconceptos. Uno de ellos es la edad. "Hay un mito de que después de los 40 una persona no es empleable. Y eso ha cambiado, hoy las empresas necesitan gente de entre 45 y 50 años para proyectos que requieren de la trayectoria y experiencia de alguien mayor", aclara Heller.

Para recuperar el lugar en el mundo profesional, capacitarse nunca está de más. Los cursos de actualización no sólo brindan nuevos conocimientos, sino que son excelentes medios para vincularse con colegas. "Además, hacer seminarios permite entrar en contacto con lo que está pasando en el país y conocer una realidad que no se vivió por estar en el exterior", agrega Cassano.

Finalmente, para lograr el éxito es importante ser constante, dedicarle buena parte del día a la búsqueda y tomar conciencia de que cuando se está desempleado se trabaja para encontrar trabajo.

Tercer sector

## Profesionalizarse, el objetivo de las ONG

Las organizaciones sociales buscan capacitarse para mejorar la comunicación y diseñar estrategias

**BECAS TAE MBA**

ONE YEAR FULL-TIME

UNA OPORTUNIDAD PARA POTENCIAR TU CARRERA

Un año de inmersión en el ámbito de los negocios: enero a diciembre 2006

LA NACION

Buenos Aires, domingo 21 de agosto de 2005

# Empleos

& RECURSOS HUMANOS

8

¿ESTÁS LISTO PARA LIDERAR?

www.palermo.edu UP Universidad de Palermo

**Cómo serán los líderes del futuro** En un foro internacional realizado en Buenos Aires se reunieron estudiantes de 22 países y de diversa formación académica para intercambiar ideas acerca del mundo y los negocios que deberán enfrentar **Página 2**

**Secretarias** El siglo XXI estimuló la aparición de una nueva generación de asistentes ejecutivas, menos sumisas y más profesionales. La tecnología y las herramientas de la comunicación les dieron autonomía suficiente para competir hasta con sus propios jefes **Página 2**



**Empleados a los que se les ofrece beneficios, en %**

Beneficio	Argentina	Canadá
Guardería en la empresa	6	13
Guarderías locales subvencionadas por la empresa	4	8
Serv. de información/referencias sobre guarderías o colegios	9	10
Pago de licencia por maternidad, más allá de la remunerada por ley	5	68
Pago de licencia por paternidad, más allá de lo establecido por ley	1	62
Serv. para el cuidado de ancianos	1	16

**Síntomas que experimenta el empleado al menos una vez por mes, en %**

Síntoma	Argentina	Canadá
Cansancio o fatiga	85	68
Cansancio de la vista	68	63
Dolor de espalda	63	62
Dolor de cabeza	56	39
Problemas para conciliar el sueño	39	27
Achíz o ardor estomacal	27	27
Trastornos estomacal o náuseas	27	27
Dolor de estómago	27	27

**Empleados a quienes se les ofrece medidas de flexibilidad, en %**

Medida	Argentina	Canadá
Tiempo flexible (horas en horario de entrada y salida)	7	36
Semana laboral comprimida (por ejemplo, cuatro días de 10 horas)	20	68
Trabajo a distancia (por ejemplo, trabajar desde casa)	9	35
Trabajo a tiempo parcial	9	35

**Siente que siempre o muchas veces... en %**

Sentimiento	Argentina	Canadá
Tiene demasiadas responsabilidades familiares	10	12
Su familia le demanda demasiado	10	12
Está abrumado, en general, por las demandas de su familia	5	5

Fuente: Proyecta 2004

## Familia

### Los ejecutivos, con poco tiempo para su vida privada

Miedo a perder el empleo, presiones de la empresa para realizar más tareas, temor de quedar relegado, inestabilidad económica, son algunos de los factores que hacen que cada día más gente le dedique mucho tiempo al trabajo en detrimento de su vida privada y familiar.

Y los directivos parecen no estar ajenos a esta realidad. Según un estudio realizado por profesores del IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral, los ejecutivos trabajan 50 horas semanales promedio y como contrapartida, le dedican menos de 15 horas por semana a la atención de los hijos.

"Hace dos años, el observatorio es el trabajo de los directivos en el país, un grupo de profesores de la escuela decidió in-

*Aunque le dedican muchas horas al trabajo, los directivos no advierten demandas por parte del cónyuge e hijos*

vestigar un tema que es de difícil solución por las demandas laborales que tienen los ejecutivos y las exigencias de productividad de las empresas, lo que vuelve complejo conciliar vida laboral y familiar", explica Guillermo Frías, uno de los responsables del proyecto Conciliación Familia y Trabajo (ConFit), dentro del que se encuentra esta encuesta.

Los resultados mostraron que lo más preocupante no eran las pocas horas dedicadas a la familia, sino la falta de conciencia de lo que estaban sucediendo. "Creeo que estamos un poco por lo de lo que investigamos", afirma Frías. "Una

**Clasificados**  
En este suplemento, las mejores búsquedas de personal y una variedad de capacitación

### Ambiente laboral

## Se trabaja mejor con música

### Una melodía agradable ayuda a concentrarse

La música relaja, transmite sentimientos, estimula, divierte, inspira y, además, ayuda a trabajar. Esto es lo que señala un estudio realizado en Europa por la empresa Logitech, que afirma que escuchar música durante la jornada laboral ayuda a concentrarse y relajarse, y aumenta la productividad del empleado.

El informe dice también que con diferentes tipos de música la respuesta del trabajador puede ser distinta. Por ejemplo, el pop es el ritmo preferido por los europeos, luego le sigue el género clásico y, por último, el jazz. También se reveló con este estudio que 8 de cada 10 trabajadores escuchan música mientras trabajan y el 15% confiesa que sirve para la relajación. Además, el 44% siente que le sirve como fuente de inspiración y poco más del 24 asegura que mejora su nivel de productividad.

"La música se conecta con aspectos primarios de las personas, y según el estilo musical que se elija puede funcionar para una empresa", afirma el director del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires.

Por su parte, Ariel Zimbardo, musicoterapeuta y coordinador académico de la carrera de Musicoterapia de la misma casa de altos estudios, explica que a la hora de escoger un estilo musical para el ambiente laboral se debe tener en cuenta tanto los gustos del empleado como evaluar la respuesta a estos estímulos musicales para lograr una mejor calidad en el desempeño laboral.

**Bien elegida**

En la mayoría de las compañías, en las que los empleados tienen permiso para escuchar música, el mismo trabajador elige la que le gusta. Pero es importante que las empresas adopten la medida de incluir música funcional para los trabajadores.

Según cuenta Patricia Fontana, administrativa de la empresa Militarías Fontana SA, en la que se utiliza música ambiental, esto lo hace sentir más a gusto en el lugar de trabajo y explica que, mientras suena la música, a veces se olvida de que está, pero cuando falta se produce un vacío importante en el momento de trabajar.

Elegir la música adecuada, al estilo y el volumen ambiental no es fácil. "Para crear una mayor concentración es necesario que sea suave, con bajo volumen y que funcione como un talón de Heel. De no ser así puede crear distracción e involucrarse en un obstáculo", afirma Fontana.

En relación con el aumento del rendimiento, Zimbardo sostiene que la música será seleccionada en tanto cambie la función deseada por el empleador, y destaca que la clave está en la decisión del estilo musical que se utilizará para movilizar al empleado y permitirle que este rinda más.

Fernando Gómez Dossena

**KPMG**  
AREA DE FORENSIC SERVICES  
PARA SUS SERVICIOS DE ANTI-MONEY LAUNDERING (AML)  
Incorporará Contadores Públicos y/o Abogados con especialización acreditada en prevención, detección e investigación de lavado de dinero.

**4DataLink**  
En el proceso de expansión, innovador en el desarrollo de sistemas de información corporativos, invita a sumarse al desafío de crear productos de alta calidad para el mercado internacional.

**PHENIX CONTACT**  
INSPIRING INNOVATIONS  
Phoenix Contact nos ha encomendado la búsqueda de Responsable de cuentas clave Ref. DTM  
Ingeniería Electrónica e Electrónica, con experiencia laboral de 3 años, en el área de ventas del mercado eléctrico o electrónico (resistencia electrónica) Será responsable de la atención a clientes nuevos y existentes, promoviendo y vendiendo productos de la selección a clientes nuevos y existentes de países y condiciones.

# Empleos

CAPACITACION | RECURSOS HUMANOS



**Clasificados**  
En este suplemento, los mejores búsquedas de personal y una variada oferta de capacitación



TELETRABAJO | LA OFICINA VIRTUAL

MIGUEL ACEVEDO/PIU

## Cómo cuidan las empresas a su personal

Prevenir y comunicar, los dos ejes de las campañas

Preocupados por el rápido avance de la gripe A, los directivos de RR.HH. de varias empresas de Ingeniería y construcción comenzaron a intercambiar información el viernes 3 del actual para conocer las medidas que estaban tomando para proteger a su personal. Inelectra, Sener, AESA y Odebrecht son algunas de las que participaron de la iniciativa.

Diana Medina, gerente Corporativo de Asuntos Públicos de Inelectra, explica que el plan de prevención de esa empresa es a dos niveles: corporativo en general y en la Argentina en particular. "La corporación produjo la mayor cantidad de información apenas se conocieron los casos de gripe A en México. Tomamos algunas cosas de la Organización Mundial de Salud (OMS) y también generamos material propio" dice Medina. Cuando estalló la ola en la Argentina nuestro personal estaba muy informado.

En el caso puntual de Inelectra Argentina se hizo una campaña de comunicación interna a través de correo electrónico y de cartelera para difundir medidas de prevención y explicar las diferencias entre la influenza normal y la A. "Aumentamos la limpieza de las oficinas, en especial de teléfonos, mouse, picaportes, tableros de ascensores y teclas de luz. Suspendingos los desayunos de trabajo y extremamos las medidas de prevención para las personas de mayor riesgo. Aunque no dimos licencia para las embarazadas hasta que el Gobierno lo dispuso, habíamos pedido que no participaran de reuniones. No se comparte más el mate ni los vasos ni los cubiertos", cuenta Luciano Baroni, coordinador de Gestión de la Calidad y Seguridad, Higiene y Ambientes de la empresa. "Nuestra gente está tranquila porque hubo mucha información interna a tiempo y de médicos especialistas", dice Baroni.

En Sener tomaron medidas parecidas, pero primero hicieron una encuesta interna para descubrir a las personas inmunodepresivas, asmáticas, diabéticas y a las embarazadas. A todos ellos les correspondieron los 15 días de licencia. "Hay diez empleados que están trabajando desde sus domicilios. Les dimos una laptop, ellos se consiguen la conexión a Internet y las horas que trabajan se imputan al proyecto, y las otras, a enfermedad", explica Luis de las Morenas, gerente de Personas de la empresa.

"Hicimos otra encuesta entre las mujeres que tienen hijos para ver cuántas querían quedarse en sus casas con ellos, pero ninguna quiso", afirma De las Morenas. Si bien no han tenido ningún caso de gripe A, designaron un comité de emergencia y, como todos los años, pusieron al alcance del personal todos los medios para que se vacunara contra la influenza estacional.

AESA también formó un comité de emergencia y tomó la mayoría de las medidas mencionadas. Colocó alcohol en gel en los baños, incorporó desinfectantes hospitalarios para la limpieza y lo comunicó a los contratistas y proveedores de servicios, como el comedor y transporte de personal, para estar alineados en la toma de acciones. Por último, AESA suspendió las actividades que estaban previstas para esta época del año.

La brasileña Odebrecht no fue la excepción y tuvo iniciativas de prevención y de comunicación interna similares al resto de las empresas. Sin embargo, a diferencia de las demás, flexibilizó el horario de trabajo para los empleados que viajan en transporte público, así evitan los horarios pico: la jornada actual es de 10 a 19. También organizó una charla con un médico de la compañía para explicar a los brasileños que están trabajando en la Argentina qué es la gripe A y cómo prevenirla.

Julia E. Raggio

## Desde casa también se puede

El trabajo a distancia hoy cobra protagonismo. La gripe A obliga a hacer uso de la tecnología para proteger a los empleados en riesgo y a su vez lograr productividad

MARILINA ESQUIVEL  
PARA LA NACIÓN

La resolución del Ministerio de Trabajo de dar licencia con goce de sueldo a empleados en riesgo por la gripe A puso a prueba la capacidad de reacción de las empresas, que debieron implementar rápidamente esquemas de teletrabajo desde el 3 de julio y por 15 días corridos.

Para aquellas compañías que recurren frecuentemente al home office la situación no es traumática, pero otras debieron actuar de manera inmediata y no pudieron aconsejar a sus empleados sobre las claves de trabajar desde casa. Aun así, la nueva situación no generó problemas ni demoras en los procesos diarios, aseguran varias empresas a LA NACIÓN.

Según el Ministerio de Trabajo de la Nación, antes de la epidemia existían más de 1,5 millones de oficinas en el hogar, tanto en relación de dependencia como autónomas. Sin embargo, Viviana Díaz, coordinadora de Teletrabajo del organismo, dice que "la Argentina aún no tiene una ley de teletrabajo. La propuesta para las empresas que quieren contratar teletrabajadores es el Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas

Privadas (Propet)", explica. Actualmente, Telecom, Cisco e YPF forman parte de la experiencia.

Para el ministerio la mejor forma de implementar el teletrabajo es mixta: con días de trabajo en casa y otros en la empresa. "Hay que tener en cuenta condiciones de higiene y seguridad. Eso implica que un teletrabajador no puede estar mal sentado frente a su PC o con mala iluminación. En el Propet, la Superintendencia de Riesgos de Trabajo tiene un rol de auditor y monitor", agrega Díaz.

Consultada sobre si las empresas establecen controles sobre los teletrabajadores, la experta comenta que "sería beneficioso siempre que no se ingrese en la vida privada de la persona", y califica de ejemplo negativo el de los call center que usan softwares para monitorear el movimiento de los empleados.

Por otro lado, Telecom, en su Manual del Teletrabajador, brinda sugerencias: "Separar el espacio de trabajo. Si no se dispone de una habitación separada se debe definir una zona de trabajo y recordar que cuando se está en ella es para trabajar.

Continúa en la página 2, columna 1

### Testimonio

María Florencia Grande  
GERENTE DE PRODUCTO EN HP

María Florencia Grande, de 31 años, está embarazada de 3 meses y desde el 3 de julio está trabajando desde su casa. HP, empresa de la que es gerente de Producto, le dio una laptop, un celular para que haga todas las llamadas y una tarjeta por si necesita realizar una conferencia internacional por teléfono. Además tiene una *active card* que coloca en su computadora y le permite acceder a todos los archivos de HP.

Pero Florencia no está sola en su casa; Catalina, su hija de un año, ahora comparte la jornada laboral con ella. "Estoy más tranquila quedándome en casa. No es fácil organizarse, pero tengo la ayuda de mi mamá, que viene unas horas a cuidar a Cata, y como también tengo las herramientas informáticas adecuadas, todo se vuelve más sencillo", cuenta. Le gusta estar en su casa, aunque reconoce que a veces también se queda trabajando hasta más tarde.

### VIDEOCOLUMNA | DESDE MADRID



Planificar varios escenarios

### EXAMEN | PARA PROFESIONALES

## Evaluación para abogados

Nuevo servicio del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires

MARCELO GOBBI  
PARA LA NACIÓN

Se trata de un examen destinado a medir el nivel de conocimientos jurídicos generales de los abogados que tengan hasta tres años de graduación. Es administrado de manera totalmente automatizada y confidencial, pues sus resultados sólo pueden ser conocidos por el evaluado o por quien éste autorice. Se compone de 100 preguntas sobre áreas del Dere-

cho no es la única habilidad que requiere la práctica de la abogacía, es un requisito insoslayable. En nuestro país no existe en el ámbito académico una instancia que controle el producto terminado de la carrera de Abogacía. De otro lado, la matriculación que habilita a ejercer la profesión se obtiene una vez finalizados los estudios universitarios a través de un trámite meramente administrativo que no conlleva ningún análisis de idoneidad. Aunque el SEP no se propone sustituir el examen de ingreso a un grado

elemento de juicio a sus procesos de búsqueda. El SEP, además, permitirá descubrir y proponer áreas de mejora a las facultades de Derecho, y se formará así un círculo virtuoso de mejora continua en beneficio de los integrantes del sistema.

Durante los días que siguieron al lanzamiento del SEP, muchos abogados se acercaron al colegio para hacer el examen de manera voluntaria, sin que ningún potencial empleador se lo solicitara y sólo para comprobar su nivel de actualización, descubrir las

### CONCURSO | AFICHES



Encuentro Internacional en Buenos Aires



## Valores e innovación, el gran desafío de los futuros líderes

*En el foro debatieron estudiantes de 22 países y de distintas carreras*

Suplemento *Empleos* La Nación. 21/08/05

Iniciativa solidaria

# Empleados que capacitan para lograr la inserción laboral

*El personal de DHL Express dicta cursos orientados a búsqueda de empleo*

Que no todo en las empresas consiste en lograr mayor eficiencia y productividad y que también es posible atender ciertas cuestiones sociales desinteresadamente lo demuestran múltiples iniciativas corporativas, en las que muchos empleados son solidarios protagonistas.

Algunas de ellas ponen el foco en el golpeado universo del trabajo, como los cursos de capacitación organizados por la empresa postal DHL Express que, dictados voluntariamente por los empleados, apuntan a allanar el camino de jóvenes y adultos hacia el empleo.

"La intención del programa es acercar a los chicos a la realidad laboral, prepararlos para la búsqueda de empleo y ayudarlos a encontrar la vocación. Y en el caso de los adultos, también se trata de brindarles algunas herramientas que puedan facilitar la reinserción y mejorar su empleabilidad", explica Fabián Di Gregorio, gerente de Recursos Humanos.

La iniciativa está abierta a los familiares del personal y a estudiantes de los dos últimos años de escuelas medias cercanas a la planta, en Mataderos. Se puso en marcha en 2001, como la prolongación de un plan interno de capacitación, en el que los mismos colaboradores se ocupan de transmitir conocimientos a sus compañeros.

"La primera responsabilidad social de la compañía es que funcione



GENTILEZA DHL EXPRESS

**Unas 70 personas colaboran voluntariamente en el diseño y ejecución del programa**

cambios del mercado de trabajo, al análisis de fortalezas y debilidades para la construcción del perfil laboral y un taller de orientación vocacional. También se pone la lupa en las estrategias para planificar la búsqueda y en los hábitos laborales que ayudan a la eficiencia.

Además, se brindan clases optativas sobre cuestiones como atención

al cliente, técnicas de venta, creatividad e innovación, trabajo en equipo, así como sobre logística, seguridad laboral y comercio exterior.

Lorena Iraci es una de las instructoras e interviene en el programa como voluntaria desde la planificación del proyecto. Es licenciada en psicología, pero en la compañía se desempeña como asistente de la

presidencia, y tiene a su cargo, junto con una compañera, el taller de orientación vocacional e inserción laboral.

"Esta iniciativa me da la oportunidad, por un lado, de ayudar en un área como la laboral que es todo un desafío en la actualidad de nuestro país y, por el otro, me apasiona porque también me permite colaborar

Suplemento *Empleos* La Nación. 14/08/05

# Encontrar el primer trabajo

La búsqueda de jóvenes profesionales tiene matices que van más allá de la mera necesidad de contar con un segmento de la población. Póngase cada uno a definir en serio qué es ser "joven" o "profesional", y se encontrará de pronto en medio de un laberinto.

Pero la necesidad de entendernos establece que se trata de todas aquellas o aquellos comprendidos dentro de los 20 y 30 años, y que han obtenido un título de grado.

La incorporación de jóvenes profesionales en una empresa tiene varias aristas para atender, ligadas a dos ejes insoslayables: cómo vienen y cómo se los recibe.

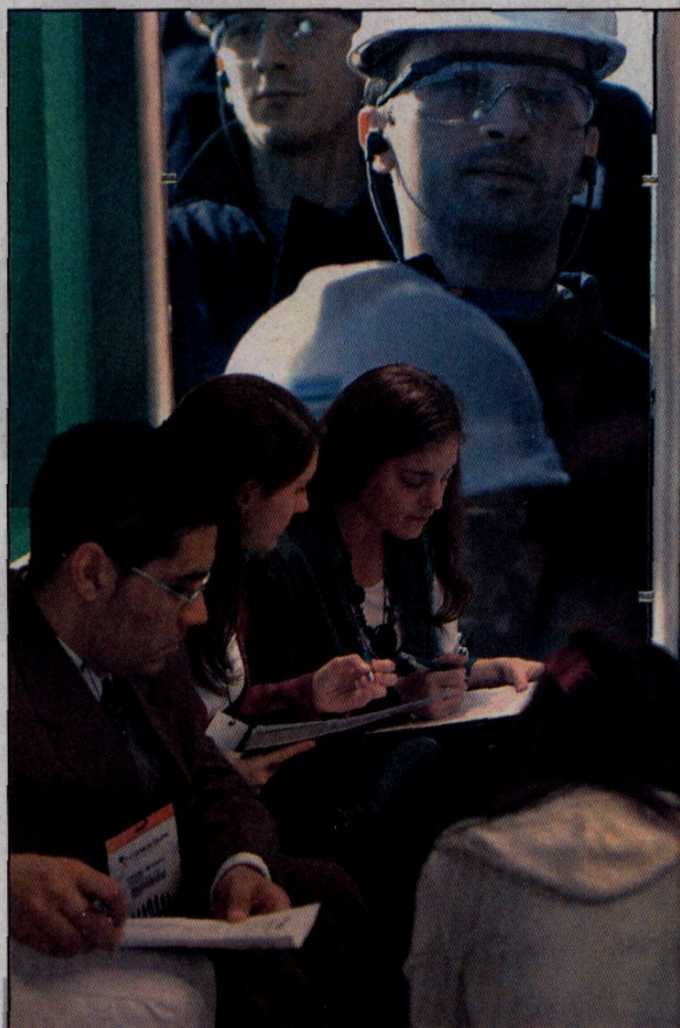
Desde que existe la sociedad humana, las nuevas generaciones intentan imponer sus propias necesidades y reglas de juego. Es un fenómeno natural y está bien que así sea, por el bien de la humanidad.

Si no hubiera nuevas propuestas, quedaríamos estancados en un presente continuo. Los jóvenes siempre vendrán en busca de protagonismo, desplazando a las figuras predominantes. Pero los no jóvenes, ¿se encuentran dispuestos a abandonar su lugar de privilegio, alcanzado con esfuerzo? He aquí un primer tema, donde la generosidad del traspaso es la clave para evitar el conflicto.

El segundo tema es el posible condicionamiento de los adultos. Los valores no se modifican fácilmente. ¿Quién será un "talento"? Aquel que propone algo que sorprende, pero dentro de ciertos límites. Los límites ya están delineados por quienes "tienen experiencia", es decir, por los no jóvenes. Es una especie de libertad condicional.

Otra cuestión de cuidado es cómo se integran. Si la incorporación de los jóvenes profesionales trae significados amenazadores para quienes se encuentran trabajando en la empresa, no puede esperarse que sean bien recibidos ni que trasladen su know-how. Estaríamos propiciando un problema de proporciones.

Mediante una mirada más amplia no hay que olvidar que los



FERNANDO MASSOBRIO

Jóvenes profesionales, en busca de la primera experiencia

jóvenes pueden ser un recurso renovable, si es que se tiene clara intención de que así sea, lo cual no surge en los hechos.

Según un reciente informe de la OIT, en América latina hay cerca de 22 millones de jóvenes que no estudian ni trabajan. En la Argentina, los profesionales son muy pocos, y van camino a escasear en la medida que no se apoye a los estudiantes y se los provea de una formación digna.

Agreguemos que, como en el fútbol, hay muchos pescadores del Primer Mundo que se anticipan a su propia escasez de jóve-

nes y vienen a llevárselos.

Por último, vale la pena prestar atención a las décadas en las que estos jóvenes de hoy tomaron contacto con el mundo, esto es, los años 90 y los inicios del nuevo siglo. Más que detectar qué es lo que les gusta, vale identificar lo que les harta. Los adultos no hemos construido para ellos un universo encantador. Más bien deberíamos pedirles perdón, intentando proyectar en conjunto un futuro mejor.

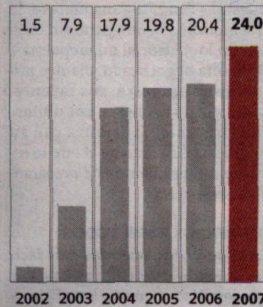
**Jorge B. Mosqueira**  
jmosqueira@ar.inter.net

# Un puente hacia el trabajo

al empleo" cumple seis años ayudando a estudiantes secundarios a al mundo laboral. Nació durante la crisis, pero hoy sigue siendo necesario.

## Evolución del programa

En miles de participantes



FUENTE GRUPO ORIGENES

## TALLERES

### Los ejes de la búsqueda

En los talleres se trabaja sobre 4 ejes de la búsqueda laboral:

- ▶ ¿Quién soy? Para detectar sus fortalezas y debilidades, y la orientación del perfil laboral según sus intereses.
- ▶ ¿Dónde buscar? Oportunidades de trabajo; formas eficaces de búsqueda; contactos; Internet; presentaciones espontáneas.
- ▶ ¿Cómo buscar? Estrategias de búsqueda: carta de presentación, currículum vitae y entrevista de trabajo. Los jóvenes realizan entrevistas de trabajos simuladas.
- ▶ Encontré trabajo ¿y ahora? Formas de contratación y derechos laborales.
- ▶ Los talleres son gratuitos: (54-11) 4866-1027. info@foportunidad.org.ar www.foportunidad.org.ar

## LOS DATOS

**6** Son los años consecutivos que tiene de existencia el Programa.

**91.618** Alumnos fueron capacitados para ayudarlos a obtener su primer empleo.

**3.008** Fueron los talleres realizados en Capital Federal, Gran Buenos Aires y Córdoba.

Si bien puede observarse una reactivación del mercado laboral, hay preocupaciones que sostienen la vigencia de la problemática —por la formación luego de la salida de la escuela, por la necesidad de certificar cierto recorrido laboral— y escepticismo frente a las oportunidades que visualizan.

Los docentes registran estas inquietudes, y son ellos la principal fuente de contacto con la Fundación: el 84% de las solicitudes de talleres provino de docentes y sólo el 12% de directivos.

El alto porcentaje de jóvenes que se encuentra "trabajando" o busca hacerlo da cuenta del interés que despierta el tema. Las encuestas realizadas a jóvenes que cursan el quinto año del secundario y realizaron el taller reflejan que actualmente el 18% de los alumnos trabaja, mientras que un 26% busca trabajo.

Estas mismas encuestas reflejan que el 76% de los alumnos tiene como objetivo trabajar y estudiar paralelamente cuando termine el secundario.

Sin embargo, pueden situarse

diferentes aspectos motivacionales para pensar la búsqueda de un empleo, entre los que se destacan, principalmente, cubrir sus gastos personales, solventar sus estudios y ayudar a su familia.

Respecto a quienes tienen decidido continuar estudiando una vez finalizado el colegio secundario y también planean trabajar, el 83% dijo que sólo aceptaría un trabajo que les dejara tiempo para estudiar. Mientras que en aquellos que solamente se dedicarán al trabajo, crece la preocupación ante la solicitud de experiencia previa y la falta de preparación adecuada.

La forma de contratación laboral, íntimamente relacionada con el trabajo informal, es uno de los aspectos más importantes a la hora de conseguir el primer empleo. Por esta razón, este año los cursos se han extendido una hora más, durante la cual se refuerza la formación en derechos laborales con el objeto de crear conciencia en los jóvenes.

En el taller se abordan estas inquietudes a través de una puesta participativa, a la vez que se conjugan herramientas como el armado de un CV, la presentación personal frente a una entrevista laboral o la realización de una búsqueda, entre otros temas.

Los resultados de los talleres muestran que los aprendizajes fuertemente valorados por los jóvenes refieren al redescubrimiento de sí mismos, en una actitud proactiva frente a la búsqueda de un proyecto, que en este caso refiere al mundo del trabajo.

Reconocerse como protagonistas del cambio les permite comenzar a construir un puente entre la escuela y el empleo, generando un espacio de reflexión y proyección de nuevas oportunidades.



**DANIEL RIDELENER**

Director general

## Transportadora de Gas del Norte

Daniel Ridelenner será el nuevo director general de la compañía a partir del 1° de enero de 2008. El ejecutivo comenzó su carrera laboral en Techint en 1982 y 10 años después se incorporó a TGN. A lo largo de estos años desempeñó distintas funciones y en 1997 fue designado gerente comercial.



**DANIEL BRUNI**

Director de Recursos Humanos

## Grupo Garbarino

Daniel Bruni es el nuevo director de Recursos Humanos del Grupo. El ejecutivo ocupó posiciones similares en Molinos Río de la Plata, Grupo Peñaflor, LoJack y fue fundador de la consultora Socios Estratégicos en Capital Humano (SECH), desde donde inició su labor como consultor. Bruni tiene una maestría en Dirección de RR.HH. de EDDE /UADE.



**PATRICIO A. ROLDAN**

Director de ECEP

## BNP Paribas

Patricio Alvarez Roldan asumió como director de ECEP (Energy & Commodities Export Project) Argentina. Ingresó al banco en Nueva York, en 2004, donde fue responsable del desarrollo del portafolio de negocios para Latinoamérica en las industrias de metales y minería. Previamente, fue consultor de Accenture.



**Eduardo Press**  
CONSULTOR  
ORGANIZACIONAL

# A ponerse de acuerdo

Las negociaciones no deben ser batallas por el poder de uno sobre otro. Cómo lograr acuerdos satisfactorios y duraderos.

Una negociación nunca es un acto solitario o aislado, es un proceso. ¿Qué tipo de proceso? Dinámico y vivo. Se viene de algún lado y se va hacia otro. Pocos resultados son buenos o malos en sí mismos, todos deben ubicarse en un contexto.

Si estamos muy alejados y queremos estar más cerca, cualquier acercamiento puede ser un buen resultado. En otro contexto, con otros protagonistas, ese mismo resultado puede ser considerado negativo.

Negocio, etimológicamente, es el negativo del ocio. Es un quehacer, una ocupación. Negociar es un proceso activo, "hay que ocuparse", las negociaciones "se hacen". Tenemos que "trabajar" en una negociación.

## PUERTAS ADENTRO

¿Cómo es desde adentro un buen proceso de negociación?

■ Se tienen los objetivos claros. Es importante saber qué queremos conseguir y adónde pretendemos llegar. Debemos conocer cuál es nuestro piso y cuál nuestro techo. Cuándo seguimos adelante en la negociación y cuándo nos levantamos y nos retiramos.

■ Se distinguen y separan los problemas de las personas. Los negociadores son personas. Personas como cualquier otra, pueden negociar para sí o representar intereses de terceros y tener a su vez sus propios intereses; tienen sentimientos

y emociones que los motivan a seguir negociando o no; tienen sus propias interpretaciones sobre las cosas y pueden saber escuchar o no.

■ Es importante focalizarse en el problema que se está tratando, pasando por alto las cuestiones personales y ayudando al otro a hacer lo mismo. La clave es poner siempre en el centro de la escena el problema en cuestión y respetar a las personas.

## COMO HACERLO

**Controle sus emociones. Controle sus reacciones. Usted es el único dueño de sus reacciones.**

■ Escuche atentamente: todo lo que el otro dice es una extraordinaria fuente de información. Hable en primera persona: "yo pienso", "yo creo", "me parece", "para mí".

■ Evite hablar del otro: "lo que us-

tedes dicen, piensan, hacen". Evite interpretar lo que el otro dice, "usted me está queriendo decir...", "en realidad lo que usted quiere...".

■ Los intereses se ponen sobre la mesa. Las posiciones reflejan lo que el otro dice que quiere: "no voy a permitir que se construya un metro cuadrado más de obra" (posición).

■ Los intereses reflejan las necesidades del otro, sus deseos, temores y preocupaciones, "más construcciones sin tener en cuenta la provisión de agua potable y desagües dañaría el medio ambiente" (interés). En general, detrás de posiciones opuestas e irreconciliables existen intereses compartidos y compatibles.

## COMO DETECTAR INTERESES

**Póngase en el lugar del otro y hágase una serie de preguntas:**

**¿Por qué el otro toma esta posición? ¿Qué puede estar pasando por su cabeza? ¿Qué teme?**

■ ¿Qué necesidad puede estar siendo insatisfecha? ¿Cuál puede ser la barrera que le impide aceptar mi propuesta? ¿Qué intereses pueden verse afectados de aceptar mi propuesta? ¿Tengo alguna manera de tranquilizar a la otra parte sin cambiar en lo sustancial mi propuesta?

■ En una negociación, plantee primero sus intereses, sus razones, sus preocupaciones y, por último, su propuesta. Si arranca con su propuesta difícilmente el otro lo escuche. Seguramente esté preparando su respuesta.

## BENEFICIOS PARA TODOS

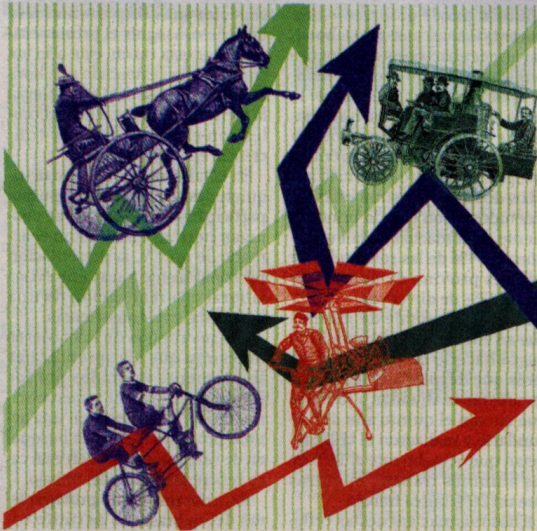
**En general, los acuerdos más fáciles de lograr y cumplir son aquellos que implican un mutuo beneficio.**

■ Son los acuerdos que responden a la clásica fórmula ganador-ganador. Los acuerdos con un solo vencedor son desgastantes, destructores de las relaciones y poco duraderos. A nadie le gusta que el otro se salga con la suya. O no habrá próxima vez (mala señal, si el otro es un cliente) o la próxima vez habrá revancha, situación no recomendable bajo ninguna circunstancia.

■ Buscar la objetividad. En toda negociación, es bueno utilizar parámetros y criterios que nos defiendan del voluntarismo (querer ganar).

■ Muchas veces, las negociaciones se convierten en batallas por la dominación de uno sobre otro. Entonces, negociar teniendo en cuenta precedentes, valores de mercado, opiniones profesionales sirve para proteger a los negociadores de estas amenazas.

■ Mientras más criterios "objetivos" se utilicen es más probable que se logren acuerdos satisfactorios y duraderos.



# Cuándo conviene crear un área propia de Recursos Humanos

La expansión de algunas pymes las lleva a reemplazar la tercerización por la creación de áreas propias.

Verónica Surbok  
ESPECIAL PARA CLARIN

Cuando Gustavo Cerri entró a la nueva planta de Yamaha Motor, hace poco más de un año, se dio cuenta de que tenía un arduo trabajo por delante: la empresa, que hasta entonces sólo comercializaba, comenzaría a producir motos en la Argentina. Estaban armando la línea de montaje de planta y habían mudado a los 40 empleados administrativos de las viejas oficinas de Olivos hasta Ituzaingó. En poco tiempo, ese predio debía estar funcionando con el triple de empleados y los desafíos que esto implicaba.

"La dirección evaluó que debían acompañar ese crecimiento con un departamento propio de Recursos Humanos y me convocaron para delinear cuál sería la estrategia más adecuada para la nueva etapa", explica Cerri, actual gerente del área.

Previamente, la empresa tercerizaba en un estudio de abogados las cuestiones legales, otro estudio llevaba la liquidación de sueldos y una consultora se encargaba de las búsquedas y selección de personal. Pero armar una planta, en la que además habría presencia sindical, debía encararse de otra manera

que emplean personal jornalzado -como las industriales o las de distribución- y aquellas que emplean sólo personal mensualizado, como las de servicios o comerciales. La administración del factor humano, en cada caso, es distinta", señala Héctor Faga, gerente administrativo de Vistage, una entidad que trabaja en capacitación y formación para los CEOs.

En las pymes es muy frecuente que se solucionen las necesidades inmediatas, que son las relacionadas con la liquidación de sueldos. Las cuestiones que tienen que ver con la administración del personal o la capacitación, evaluación de desempeño y planeamiento

de carreras suelen ser atendidas a medida que surgen. "La empresa que decide cambiar esa actitud 'reactiva' por una 'proactiva' puede tener una ventaja respecto de sus competidores", asegura Faga.

Para Crystallis, compañía especializada en implementación de tecnología y sistemas de gestión SAP, pasar de 40 consultores a casi el doble fue el disparador: necesitaban organizarse mejor. Si bien la liquidación de sueldos aún la manejan con outsourcing, tienen un completo programa anual de capacitación, que arman de acuerdo con las evaluaciones internas de desempeño. "Si una persona tiene que comenzar a liderar pro-

yectos, tendrá la formación en un taller apropiado para ese rol. Y si alguien tiene un punto flojo en su evaluación, desde RR.HH. se busca la manera de reforzarlo y dar una respuesta", señala Gustavo Schutt, presidente de la compañía.

La capacitación y el desarrollo de carrera fueron definidos como prioritarios para esta empresa a la hora de crear su departamento de Recursos Humanos. Hoy, con cinco personas en ese equipo, aseguran que "fue una ganancia total".

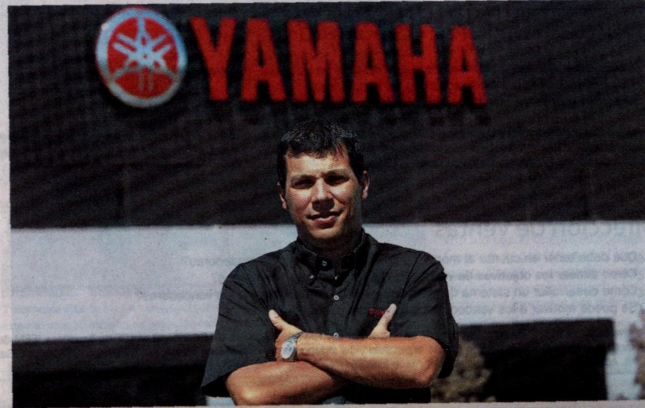
## Pensar estratégicamente

"Existe una tendencia creciente a desdoblarse la función: los aspectos legales y administrativos se dejan

y los aspectos estratégicos y de relación con las personas se ponen en manos de un analista de Recursos Humanos, al menos al inicio. Esto permite crear una estructura pequeña, adecuada para atender los temas con la calidad necesaria", señala Martha Alles, presidenta de la consultora Martha Alles Capital Humano.

"Para realizar el *startup* tuve una premisa que me dio muy buenos resultados: no delinear la estrategia antes de conocer a la gente", asegura Cerri. Su primer paso fue actualizar el trabajo atrasado, conciliar las diferencias que existían entre el trabajo interno y lo que antes se tercerizaba y empezar una labor artesanal que le abrió un panorama amplio de la compañía: uno a uno, entrevistó a todos los empleados.

"Tuve que explicarles para qué venía, pero obtuve muy buena información de primera mano sobre cómo era la gente con la que ya contábamos, qué necesitaban y qué ideas podían aportar", afirma Cerri.



EMILIANA MIGUELEZ

## REGLAS

### Para dejar atrás las prácticas informales

► Hay temas que en las pymes suelen manejarse con informalidad. Con la creación de un sector de RR.HH. es necesario poner algunas reglas y comunicar al personal que deben cumplir ciertos procedimientos. "Todo lo que formalice a la empresa, más que ponerle trabas a la gente la ordena, le da sostén y ayuda a que trabajen mejor", asegura Cynthia Cuculiansky, de BDO Becher. Control de horarios, presentismo y licencias, gestión de beneficios y prácticas de responsabilidad empresarial son algunos de los puntos que deben formalizarse.

## PRIMER EMPLEO

### "MAESTRA JARDINERA"



**Florencia Scardaccione**  
Commercial Manager  
British Airways

"De vez en cuando hacía trabajos y actividades de manera esporádica en una entidad benéfica denominada Fraternidad Ayuda al Niño (FAN). Cuando empecé a cursar la carrera de docente, me llamaron para tener una sala. Así, me convertí en la maestra de la sala de 4 años. Lo particular de este lugar era que acudían ni-

ños de bajos recursos. Se trataba de chicos que tenían una realidad diferente a la que estaba acostumbrada a ver en las prácticas que hacía por medio del profesorado, en colegios privados.

"De 8 a 12 iba a trabajar. Desde la institución iba en bicicleta hasta la casa de mi novio que vivía enfrente de la estación; en el camino comía algo rápido y me tomaba el tren a Palermo, donde estudiaba para ser maestra jardinera.

"Ganaba muy poco; lo usaba para comprarle regalos a toda mi fami-

lia y ahoraba para comprarme un ciclomotor.

"Mi jefa era muy buena y caritativa, pero era ya muy grande y el resto de las maestras también llevaba muchos años, así que creo que entré a tiempo para poder innovar algunas cosas, traer nuevas ideas e incorporar cambios.

"Dejé ese trabajo porque me surgió la posibilidad de entrar en British Airways. Fue muy difícil hablar con la directora para explicarle mi alejamiento. Pero lo más difícil para mí fue despedirme de los chicos.

"Si bien fue hace muchos años, creo que lo que más me aportó esa etapa en general -y no sólo en mi rol como directora- es tener siempre una mirada humilde y comprensiva.

"Por otra parte, también me permitió, en mi carrera en British Airways, participar activamente de actividades de caridad o de apoyo a los que lo necesitan. En este sentido nosotros organizamos en dos ocasiones el "Dream Flight" con el comedor Los Piletones, donde llevamos a 300 niños a volar por primera vez en avión.



**DANIEL REYNOSO**  
Director general creativo  
Dialogo

"A los 19 años ingresé como redactor en una agencia de publicidad. Mi jefe era Julio Rinaldi, un formidable redactor publicitario. Lo bueno de él era su ácido sentido del humor y lo malo, su ansiedad.

"Proporcionalmente ganaba mejor de lo que cobra un creativo junior de ahora, porque en aquel entonces se ganaba mejor.

"No recuerdo nada malo de esa experiencia. De hecho, ahí conocí a mi mujer.

## El modelo de la compensación

Remuneraciones	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Remuneración fija</li><li>■ Remuneración variable (bonos, incentivos, acciones, etc)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Plan médico</li><li>■ Seguro de vida</li><li>■ Plan de pensiones</li><li>■ Subsidio de almuerzo</li><li>■ Asignación de auto</li><li>■ Reconocimiento de gastos de auto</li><li>■ Otros</li></ul>
Capacitación y desarrollo	Entorno de trabajo
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Cursos de capacitación</li><li>■ Financiación de posgrados</li><li>■ Gestión del desempeño</li><li>■ Desarrollo de carrera</li><li>■ Coaching</li><li>■ Mentoring</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Lugar de trabajo confortable</li><li>■ Trato cordial de los compañeros</li><li>■ Liderazgo</li><li>■ Reconocimientos</li><li>■ Comunicación</li><li>■ Horario flexible</li><li>■ Balance vida laboral/vida personal</li></ul>

FUENTE MERCER

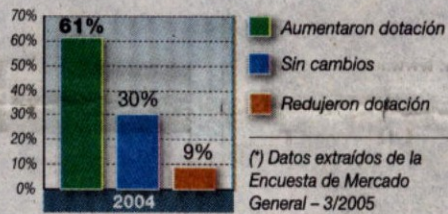
## CLAVES E INDICADORES

Por PricewaterhouseCoopers

### Evolución reciente de la dotación en las empresas argentinas

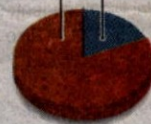
El crecimiento de la economía en el último período ha sido acompañado por el aumento de la dotación en las compañías, liderado ampliamente por las empresas industriales (de consumo industrial y final).

#### ¿Cuál es la evolución reciente de la dotación de las empresas argentinas? (\*)



#### TIPO DE EMPRESAS

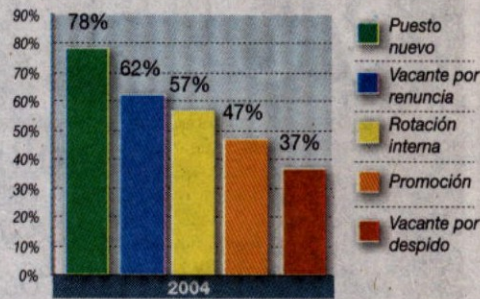
De servicios 76  
Industriales 24



**13%** fue el aumento promedio de dotación en estas compañías

#### Motivo de las incorporaciones

Las razones más frecuentes de incorporaciones han sido la creación de puestos laborales y las vacantes por renuncia. Esto está relacionado con el resurgimiento de la industria local, en especial por las condiciones favorables producto de la relación peso-dólar, lo que posibilita una mayor movilidad en el mercado laboral



En lo que respecta a 2005, el 43% de las empresas consultadas proyectó un aumento en la dotación de un 11% promedio. Cada cuatro de estas firmas, tres son industriales y una de servicios

Fuente: PricewaterhouseCoopers - María Eugenia Frade, gerente de Advisory - [advisory.hr@ar.pwc.com](mailto:advisory.hr@ar.pwc.com) LA NACION

# CLAVES E INDICADORES

Por PricewaterhouseCoopers

**¿Cuáles son los métodos de compensación para el personal más utilizados por las empresas?**



(\*) Datos extraídos de una encuesta elaborada por PwC a 1056 organizaciones en 47 países

El 50% de las empresas considera el rendimiento dentro de su esquema de compensaciones

Esto significa que tienen en cuenta la capacidad del individuo y su aporte según los objetivos de la organización. Para implementarlo se requiere de un conjunto de indicadores que relacionen los objetivos de cada una de las personas con los de la organización

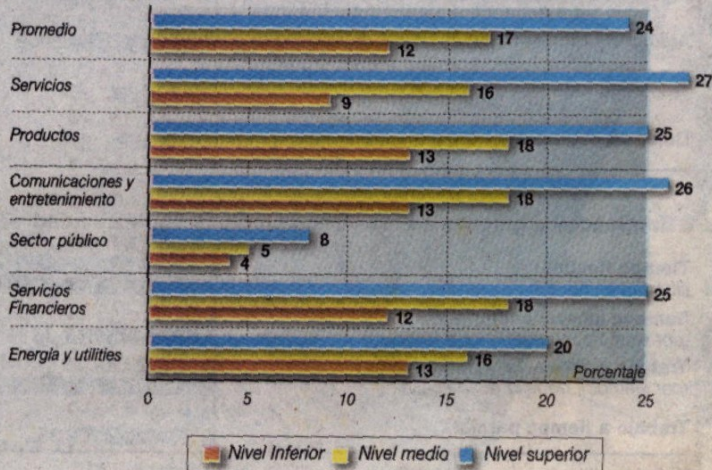
Otros sistemas, pero en menor medida, consideran las competencias en sus esquemas de compensaciones

Los métodos basados en escalas salariales recompensan los puestos individuales en función de la importancia que tienen para la organización independientemente del rendimiento o el desarrollo de competencias de los ocupantes de los puestos

La tendencia actual es ir hacia sistemas de compensación donde se determinen las escalas considerando el mercado y la importancia de los puestos para la organización, y después se define en qué punto de la escala se posiciona a cada individuo en función de su rendimiento y desarrollo de competencias

El siguiente gráfico muestra qué porcentaje del salario está relacionado con el rendimiento del empleado por industria y nivel jerárquico

**Porcentaje que representa el pago basado en rendimiento sobre el salario total por industria y el nivel (\*)**



(\*) Datos extraídos de una encuesta elaborada por PwC a 1056 organizaciones en 47 países. Nivel superior: directores y gerentes; nivel medio: jefes y supervisores; nivel inferior: resto de la organización

Fuente: PricewaterhouseCoopers - Mariana Tarigo, gerente de Advisory - advisory.hr@ar.pwc.com

LA NACION

**Buscador de Ofertas**

Área Funcional: (Indistinto)  
 Abastecimiento / Compras  
 Administración  
 Alta Gerencia/ Dirección

Selección más de una opción presionando la tecla **Ctrl**

Zona Geográfica: (Indistinto)

Fecha Publicación: Ultimos 30 días

Avisos con estas palabras:

**Buscar**

**Usuario Registrado**

Usuario:

Contraseña:

**Ingresar**

¿Olvidaste tu contraseña?  
 Si olvidaste tu contraseña, podés recuperarla haciendo [Click acá](#)

**RESPONDE Y RECARGATE \$300**

¿Cómo se llama el perro de Mickey?  
 Pluto Lassie

Cargá tu CV **Gratis!**  
**REGISTRATE AHORA**

- Ofertas de Empleos Destacadas**
- Liquidador de Suledos y Jormales  
NAVAJO S.R.L.
  - Representante Comercial  
Prestigiosa Marca Internacional dedicada a la comercialización de artículos de escritura
  - Analistas Programadores Sr. / Semi Sr.  
Consultora Susana Álvarez & Asociados
  - Oficial de Cuentas Corporate Sr  
Excelencia & Management
  - Microsoft Professional Support Engineer Platform  
HP
  - Product Marketing Manager  
Google Argentina
  - Director de Marketing & E-Commerce  
Novasearch
  - Especialista de Networking  
CABLEVISION
  - Ejecutivo de Cuentas  
Syntesys Consultora en RecursosHumanos
  - Analista Contable para Control de Gestión  
DDM
  - Operarios de Producción  
Empresa alimenticia de primera marca seleccionará
  - Auxiliar de Costos  
HOSPITAL BRITANICO DE BUENOS AIRES
  - Auxiliar Presupuestos / Planeamiento  
HOSPITAL BRITANICO DE BUENOS AIRES
  - Analista Comercial  
HOSPITAL BRITANICO DE BUENOS AIRES
  - Administrativo de Compras  
HOSPITAL BRITANICO DE BUENOS AIRES
  - Gerente de Unidad de Negocio  
Importante Empresa de Consumo Masivo
  - Vendedor / Preventista  
SUPERMERCADO YAGUAR

- Áreas más buscadas**
- Administración
  - Alta Gerencia/ Dirección
  - Comercial/ Ventas
  - Ingeniería
  - Tecnología

**AVON**  
 Viva el Mañana  
 DESCUBRÍ CÓMO AQUÍ

- Empresas Destacadas**
- adidas > Ver avisos
  - Talsium > Ver avisos
  - Guía Laboral > Ver avisos
  - SUMINISTRAS > Ver avisos
  - PERTEM > Ver avisos
  - farmacity > Ver avisos
  - EXCELENCIA SRL PERSONAL EVENTUAL > Ver avisos

Encontrá lo que buscás

**Empleos**

Empleos.clarin.com

**Buscador de Empresas**

- Seleccione Industria -

Palabra clave

Con Avisos **Buscar**

**Notas y Novedades**  
 Lea las notas y novedades del mercado laboral. **Ingresar**

**Guía de Consultoras**  
 La guía de consultoras más importante del país. **Ingresar**

**Fotoblog ciudad**

Ingresar

**TODOS LOS AVISOS DEL PAPEL**  
 Encontrá acá los mismos avisos que salen en el diario

**HACE CLIC ACA**

- Ayuda rápida**
- ¿Cómo registrarse?
  - ¿Olvido su contraseña?
- Mapa del sitio**
- Postulantes
  - Empresas
  - Noticias
  - Guía de Consultoras
  - Curriculums
- Más información**
- Regístrate
  - Ayuda
  - Contactenos
  - Anuncie aquí
  - Bajate el buscador de empleos en tu iPhone

**Un MES GRATIS de e-Recruiting**  
 de Empleos.clarin.com

**clic aquí**

¿Primera vez en ZonaJobs?

1 Regístrate

2 Cargá tu currículum

3 ¡Postulate!



Buscador de ofertas de empleo

Conocé la manera más rápida de encontrar el trabajo que estás buscando

Ingresá las palabras clave

Área  
Seleccionar

Lugar de trabajo  
Seleccionar

» Búsqueda avanzada

Buscar

17703 empleos en 42223 empresas

HAY UNA DELL ESPERÁNDOTE  
¡DESCUBRILA!

Busca Intel Inside!

Inspiron™ 15 con Procesador Intel® Core™2 Duo T6600

DELL  
YOURS IS HERE

SÓLO ACA

Ofertras de empleo por área	Ofertras de trabajo destacadas	Patrocinado por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Administración y Contabilidad (868)</li> <li>» Almacenamiento / Logística / Distribución (174)</li> <li>» Arquitectura (36)</li> <li>» Comercial / Ventas (1554)</li> <li>» Comercio Exterior (67)</li> <li>» Compras y Abastecimiento (93)</li> <li>» Diseño (122)</li> <li>» Educación y Psicopedagogía (120)</li> <li>» Estética y Cuidado Personal (87)</li> <li>» Finanzas y Economía (97)</li> <li>» Gastronomía (378)</li> <li>» Gerencia General / Alta Dirección (26)</li> <li>» Independientes (120)</li> <li>» Ingeniería / Tecnicatura (225)</li> <li>» Jóvenes Profesionales / Pasantías (44)</li> <li>» Legales (51)</li> <li>» Marketing y Publicidad (205)</li> <li>» Medios y Comunicación (17)</li> <li>» Música / Arte / Cultura (7)</li> <li>» Producción (341)</li> <li>» Puestos Operativos / Otros (333)</li> <li>» Química / Bioquímica (58)</li> <li>» Recepción / Secretaria / Atención al cliente (231)</li> <li>» Recursos Humanos (143)</li> <li>» Relaciones Institucionales / Públicas (18)</li> <li>» Salud (222)</li> <li>» Sistemas / Tecnología / IT (742)</li> </ul> <p>» Ver todas</p>	<p>Importante empresa de venta de productos de decoración <b>Empleado Contable</b></p> <p>Síntesis Química S.A. <b>GERENTE DE I &amp; D</b></p> <p>CIORDIA, SCOCOZZA Y ASOC. <b>SENIORS Y GERENTES ESPECIALIZADOS EN IMPUESTOS</b></p> <p>Compañía global líder en la provisión de herramientas industriales <b>Jefe/a de Recursos Humanos</b></p> <p>XPLAN SA <b>COMERCIAL VENTAS</b></p> <p>Teleperformance Argentina <b>TELEPERFORMANCE BUSCA REPRESENTANTES DE ATENCION AL CLIENTE - HORARIOS DE</b></p> <p>Siemens <b>Ingeniero de Proyectos de Sistemas Eléctricos</b></p> <p>PyD Call Center SA <b>Representante de Ventas Telefónicas</b></p> <p>TeleTech Argentina S.A. <b>Part-time Tech Support Associates - TeleTech Rosario</b></p> <p>OLX <b>Software Developer for OLX!</b></p> <p>Importante Empresa de Servicios de Internet <b>Diseñador Web</b></p> <p>Dell 'Acquila-Colombes <b>Administrativo Contable para Pyme</b></p>	<p>Empresa líder en la comercialización de insumos de computación <b>Jefe de Ventas</b></p> <p>IMPORTANTE COMPAÑÍA DE SEGUROS <b>GERENTE GENERAL</b></p> <p>Empresa líder en contact center <b>Business Intelligence Senior Analyst - Native French, Portuguese or German speakers</b></p> <p>LEDESMA S.A.A.I. <b>Ing. Agrónomo</b></p> <p>Teleperformance Argentina <b>TELEPERFORMANCE IS LOOKING FOR ENGLISH BILINGUAL SPEAKERS</b></p> <p>Teleperformance Argentina <b>¡Teleperformance busca a los mejores vendedores!</b></p> <p>Empresa Rubro Electrico <b>Responsable Zonal - SANTA FE (Ing. Eléctrico - Electromecánico - Electrónico - Industrial)</b></p> <p>Admition <b>Analista programador .NET</b></p> <p>Importante Empresa Multinacional de Servicios <b>Gerente de Operaciones</b></p> <p>Ledesma S.A.A.I. <b>Analista de Compras</b></p> <p>CONSTRUCTORA SUDAMERICANA S.A. <b>Programa de Jovenes Profesionales</b></p> <p>Empresa Industrial (líder en la producción de insumos para la construcción) <b>GERENTE DE PLANTA</b></p>

Ofertras de empleo por localidad	Trabajos por empresa o actividad
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Rosario</li> <li>» Neuquén</li> <li>» Misiones</li> <li>» Tandil</li> <li>» Mar del Plata</li> <li>» San Martín</li> <li>» Posadas</li> <li>» Ver todas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Movistar</li> <li>» Seguridad</li> <li>» Comercio</li> <li>» Retail</li> <li>» Diseño</li> <li>» Internet</li> <li>» Salud</li> <li>» Ver todas</li> </ul>

Estas empresas te están buscando

KRAFT | GRANJA TRES ARROYOS | AVON | ARCOR | ferrum

Blog Sexo a diario | Ingresar lanacion.com



# Cognizant

Passion for making a difference

[www.cognizant.com](http://www.cognizant.com)

With over 45,000 associates across the world, we are a U.S.-based global IT services and business process outsourcing solutions provider headquartered in Teaneck, N.J. Since 1994, we have worked closely with large organizations to help them build stronger, more efficient, and more agile businesses.

Cognizant is the only offshore IT services company on the NASDAQ 100 index. Featured among Fortune Business 20 magazine's fastest-growing technology companies ranked among the IT firms in Business Week's Hot Growth Companies, we are poised to continue our industry-leading growth streak.

### Opportunity is about growth.

If you'd like to work for a fast-paced, dynamic organization that fosters excellence and personal growth, you are ready for Cognizant.

We are seeking qualified candidates to fill new positions in our recently opened Buenos Aires Center.

Cognizant offers career opportunities in Argentina, Latin America, U.S, Europe and India.

- ✓ **Project Managers and Team leaders**
- ✓ **SAP Consultants (HR/ FI/ CO/ PP/ PM/ CRM/ APO/ AFS/BW/ MM/ SD/Netweaver)**
- ✓ **Programmers (ABAP / JAVA/ J2EE with UI experience / C# / .NET/ XI)**

Please submit your CV to us for immediate review: [recruiting.ar@cognizant.com](mailto:recruiting.ar@cognizant.com)

# TU FUTURO COMIENZA AQUI

Somos la compañía líder en Sudamérica dedicada a la venta de materiales para la construcción y mejoramiento del hogar. Estamos realizando nuestras primeras aperturas en Argentina en los partidos de **San Martín y Malvinas Argentinas**. Si tenés ganas de crecer y desarrollarte, si te gusta brindar un servicio de excelencia al cliente y querés trabajar en una empresa que prioriza a las personas, no pierdas esta oportunidad. Seleccionaremos:

## ASESORES DE VENTAS - PERSONAL DE OPERACIONES

Para las siguientes áreas:

Plomería	Maderas y Construcciones	Cajas
Electricidad e Iluminación	Muebles y Decoración	Instalaciones
Pinturas	Ferretería y Herramientas	Servicios Especiales
Pisos y Cerámicos	Jardinería	Despacho / Recepción
Baños y Cocinas	Atención al Cliente	Prevención de Pérdidas y Riesgos

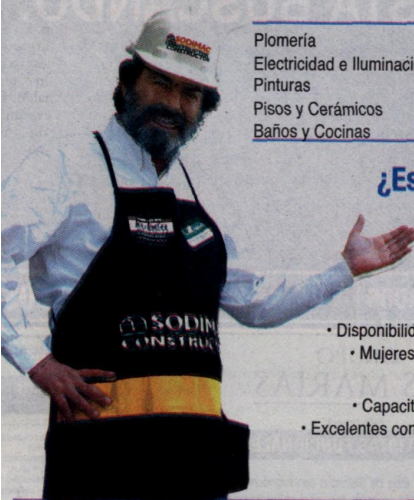
### ¿Estás listo para este desafío?

#### Requisitos excluyentes:

- Destacada actitud de servicio, iniciativa, orientación a resultados y trabajo en equipo.
- Estudios secundarios completos.
- Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos y fines de semana.
- Mujeres y Hombres mayores de 18 años (Sin límite en edad).

#### Ofrecemos:

- Capacitación, Plan de carrera y oportunidades de desarrollo.
- Excelentes condiciones de contratación en un inmejorable clima de trabajo.
- Vacantes en Horarios Full time y Part time.



Te esperamos desde el Lunes 29/10 al Viernes 02/11, entre las 8 y las 17 Hs. en el Parque Irigoyen ubicado en Av. General Paz y 25 de Mayo, San Martín. Deberás concurrir con CV, foto y fotocopia de DNI.



"Ensuciándome aprendí  
a dar lo mejor de mí."



SI HOY TENÉS LA MISMA ACTITUD QUE CATALINA, MANDANOS TU CV. ESTAMOS BUSCANDO GENTE COMO VOS.

Tanto Catalina, como quienes trabajamos en Unilever, sabemos que la creatividad, el compromiso y el entusiasmo son imprescindibles para lograr nuestras metas. Por eso, estamos convencidos de que ensuciarse hace bien, porque nos da la libertad para crear y aprender sin restricciones. Estamos buscando personas con ganas de crecer y ser parte de un equipo que trabaja para que las marcas que vos elegís todos los días sean las mejores. Y vos podés ser esa persona. Formá parte de nuestro programa de Jóvenes Profesionales 2005. Cargá tu CV en [www.unilever.com.ar](http://www.unilever.com.ar) hasta el 28 de agosto.

ala

HELLMANN'S

Cif

LUX

skip

Dove

AXE

Knorr

SEDAL

AdeS

Rexona.

CICA

Comfort

Drive

MAIZENA

POND'S.

Suave

  
Unilever

## Las mejores firmas de auditoría y consultoría utilizan las mejores herramientas



*Lic. María Laura Trol. Gerente de la División  
Soluciones en RRHH de BDO Becher.*

“EN VIRTUD DEL ALTO POTENCIAL DE LOS PROFESIONALES QUE SE POSTULAN A NUESTRAS BÚSQUEDAS, LA DIVISIÓN SOLUCIONES EN RRHH Y ORGANIZACIONES DE BDO BECHER ES LÍDER EN MATERIA DE SELECCIÓN ESTRATÉGICA PARA CUBRIR CARGOS GERENCIALES.

LA HERRAMIENTA DESARROLLADA POR GRUPO CLARÍN, [WWW.EMPLEOS.CLARIN.COM](http://WWW.EMPLEOS.CLARIN.COM), NOS PERMITE VINCULAR PROFESIONALES TALENTOSOS CON EMPRESAS DE PRIMERA LÍNEA Y SE HA CONSTITUIDO EN UN SOPORTE CLAVE QUE - ASOCIADO A NUESTRA METODOLOGÍA - CONTRIBUYE A NUESTRO ÉXITO.”

**BDO**

Becher y Asociados S.R.L.  
Auditores y Consultores

**Becher**

División Soluciones en RR.HH.  
y Organizaciones

**SU EMPRESA TAMBIÉN PUEDE ENCONTRAR AL PROFESIONAL  
QUE ESTÁ BUSCANDO EN [WWW.EMPLEOS.CLARIN.COM](http://WWW.EMPLEOS.CLARIN.COM)**



[WWW.empleos.clarin.com](http://WWW.empleos.clarin.com)