

(*blended jobs*) como el de las consultoras en enfermería legal existen desde hace tiempo y *cross training* se refiere a la capacitación de trabajadores con el objeto de habilitarlos para desempeñarse en actividades distintas a las que habitualmente ejecutan.

## La pregunta ya no es si tiene usted las habilidades técnicas asociadas habitualmente con su profesión, sino de qué manera sus habilidades agregan valor a la organización

El concepto detrás de estas expresiones también puede presentarse sin denominación alguna. En una empresa los especialistas en mercadeo que mejor se comunicaban con el artista —el jefe del equipo de diseño de los productos que fabricaba— eran simplemente quienes tenían entrenamiento en arte. En los últimos tiempos, tal vez como consecuencia de la crisis financiera, se ha comenzado a leer o escuchar con mayor frecuencia acerca de los trabajos híbridos.

«Hoy el mercado de trabajo no anda demasiado bien; pero existen trabajos disponibles para los que cuenten con las habilidades adecuadas. Por ejemplo, en IBM existen cientos de puestos híbridos vacantes. Uno de éstos combina un grado en farmacia o enfermería con experiencia en consultoría, para trabajar en proyectos relacionados con sistemas de información para salas de operaciones. Otro combina conocimientos de exploración y producción de petróleo con experiencia en tecnología de la información... Otras empresas buscan gente con experiencia en recursos humanos y conocimientos de estadística; también, experiencia en tecnología de la información y mercadeo. El vicepresidente senior de una empresa consultora en recursos humanos recordó que los trabajos evolucionan. Dijo, además: «Francamente, lo que hoy llamamos trabajo híbrido mañana será un trabajo común»». (A. Coombas, «Market watch: two jobs for the price of one»; atento al Mercado: dos cargos por

el precio de uno; *The Wall Street Journal*, 19 de octubre de 2008).

La expresión «trabajo híbrido» tiende a referirse al hecho de que cada vez más se necesitan especialistas en tecnologías de información que no lo sean tanto; o, mejor dicho, que además puedan ma-

nearse en alguna otra especialidad que les permita salir de su campo específico en las organizaciones y ver la estrategia y el negocio en forma más amplia. La pregunta ya no es si usted tiene las habilidades técnicas asociadas habitualmente con su profesión, sino de qué manera sus habilidades agregan valor a la organización.

Ante estos cambios no habrá de extrañarnos la aparición de temas conexos, tales como la flexibilidad que puede o no esperarse de los empleados, las oportunidades y las dificultades de las «carreras híbridas», la relación entre competitividad y trabajo híbrido, la necesidad de uno o dos diplomas universitarios para estos trabajos, el análisis que debe llevar a cabo quien estudie la posibilidad de prepararse para un puesto híbrido (no siempre se consigue) y la evaluación de los puestos híbridos. En relación con este último punto, una empresa consultora en temas salariales dio a conocer una herramienta para calcular correctamente el valor de los trabajos combinados o híbridos. Esta herramienta puede ayudar a los empleadores a asegurarse de que están pagando salarios competitivos a quienes ocupen posiciones no tradicionales (*HR-Magazine*, julio 2008).

Lo dicho hasta ahora no refleja lo que ocurre en todas las organizaciones. En algunas, por ejemplo, se han creado trabajos híbridos mediante la combinación de distintos puestos para evitar la contratación de más empleados; es decir, se exige al máximo a los empleados

actuales para disminuir los costos. Otro aspecto de la evolución hacia trabajos híbridos, que algunos pueden considerar negativo, es el siguiente: una persona con dos especialidades, al momento de buscar trabajo, puede ser evaluada como sobrecalificada y tener dificultades para conseguirlo. Si a alguien, por estos motivos, le preocupa el tema de los puestos híbridos siempre tendrá la opción aconsejada por el tango *Seguí mi consejo*, de 1929, con música de Salvador Merico y letra de Enrique Trongé:

Rechíflate del laburo, no trabajes pa' los ranas,  
tirate a muerto y vivila como la vive un bacán  
cuidate del surmenage, dejate de hacer macanas  
dormila en colchón de plumas y morfala con champán. **R**

**Guillermo S. Edelberg**  
Profesor emérito del Incae  
(Costa Rica)

[www.guillermoedelberg.com.ar](http://www.guillermoedelberg.com.ar)

## UN LIDERAZGO PARA EL ÉXITO

RAÚL MAESTRES M.

Nada en el mundo puede reemplazar la persistencia. El talento no puede, a diario vemos gente de gran talento que ha fracasado; el genio tampoco, genios desperdiciados abundan por doquier; los estudios tampoco, el mundo está lleno de académicos cuyas vidas han sido insignificantes. Sólo la persistencia y la determinación son omnipotentes.

JOHN CALVIN COOLIDGE, JR. (1872-1933),  
trigésimo presidente de Estados Unidos (1923-1929)

**E**ntrevistas con profesionales de diferentes carreras y análisis de las características comunes de las personalidades más exitosas muestran que la capacidad

## ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA

ASDRÚBAL BAPTISTA

Ediciones



0212-555.42.63  
[ediesa@iesa.edu.ve](mailto:ediesa@iesa.edu.ve)

Una faena de tres décadas. Venezuela como objetivo de la mirada analítica. Pero Venezuela, en una dimensión muy importante de su existencia, es el petróleo, y el petróleo es naturaleza, historia, números, política, economía, sociedad. Todo esto, a su vez, conforma el espacio propio de la economía política. De allí que esta jornada de Asdrúbal Baptista sea una especie de itinerario que abarca un periodo definitorio de lo que somos.



para perseverar ante la adversidad es el rasgo más frecuente en los perfiles de éxito. Con frecuencia se encuentran personas con elevados coeficientes de inteligencia racional y competencias profesionales muy bien desarrolladas para ocupar posiciones de gran responsabilidad, pero sin la perseverancia requerida para sortear los escollos ni capacidad para manejar de manera eficiente la adversidad. Es muy probable que tales limitantes hayan influido negativamente en sus carreras profesionales, a pesar de los atributos intelectuales que poseen.

Paul Stoltz, líder en el campo de la comunicación organizacional, introdujo en 1997 el concepto de coeficiente de adversidad, el cual se puede definir como:

## Con frecuencia, se encuentran personas con elevados coeficientes de inteligencia racional y competencias profesionales muy bien desarrolladas para ocupar posiciones de gran responsabilidad, pero carentes de perseverancia

1. La capacidad para crecer frente a la adversidad.
2. La habilidad para tener éxito a pesar de las dificultades.
3. El factor subyacente que determina la habilidad de cada quien para ascender.
4. Un conjunto de herramientas para aprender a perseverar en tiempos retadores.
5. La habilidad para convertir obstáculos en oportunidades.

En los tiempos actuales de cambio constante y gran turbulencia política, es responsabilidad del líder asegurar que su gente desarrolle la capacidad para perseverar en sus luchas, mediante el manejo adecuado de la ambigüedad del entorno circundante y las abundantes situaciones de frustración que a diario hay que enfrentar.

Stoltz compara la vida con una ruta ascendente hacia el pico de una montaña y define tres actitudes simbolizadas por tres tipos de individuos: el que se rinde, el que acampa y el que asciende.

1. El que se rinde renuncia a la mera posibilidad de subir la montaña, se priva de todo lo que la vida tiene que ofrecer. Hace sólo lo estrictamente indispensable para sobrevivir, reducido a satisfacer sus necesidades elementales.

2. El que acampa comienza su ascenso, pero se detiene a mitad de

camino, se refugia en un campamento protegido de los avatares de la vida. Tuvo intenciones iniciales de ascender, pero ante las dificultades prefirió la comodidad del campamento. Juega sobre seguro, muestra algunas iniciativas y hace algún esfuerzo en la vida, pero por encima de todo se asegura de conservar lo que tiene.

3. El que asciende dedica su vida al ascenso, no se detiene ante la adversidad y no permite que los obstáculos del camino detengan su marcha. Asume retos, es automotivado y trabaja para lograr lo máximo posible durante el lapso de su existencia. Hace que las cosas sucedan, no se sienta a esperar que ocurran por sí solas. Está familiarizado con la adversidad, por que du-

rante su existencia ha tenido que enfrentarla muchas veces, y, por lo tanto, la concibe como parte de la vida.

Stoltz presenta también una analogía entre la montaña de la vida y la pirámide de necesidades de Maslow. En la base de la pirámide se encuentra el que se rinde, satisfaciendo sólo sus necesidades básicas. En el centro de la pirámide está el que acampa, satisfaciendo sus necesidades de seguridad, pertenencia y afecto. Sólo el que asciende alcanza la cúspide del triángulo: al satisfacer sus necesidades de autorrealización es cuando está en capacidad de retornar a la comunidad parte de lo que ha recibido de ella mediante el trabajo desinteresado, volcado hacia los más necesitados.

A pesar del profundo deterioro sufrido por el país durante los últimos once años, y de la cuasianarquía reinante en los primeros siete meses de 2010, aún se encuentran apatía e indiferencia en importantes sectores de la población. Desde el tendido de sombra, muchos presencian este tenebroso panorama sin atinar aún a reaccionar ante la inminencia de la sociedad totalitaria que se promete a corto plazo. Desgraciadamente, todavía una buena parte de la sociedad está constituida por personas que acampan, que se apoyan unos a otros protegiéndose de los vientos de adversidad, metidos

en sus tiendas de campaña como si la cosa no fuera con ellos, como si fuera posible colarse entre las grietas y pensar que el problema es de otros, sin querer darse cuenta de que ya tienen el problema en las puertas de sus casas o negocios. También hay muchos que se han rendido, conformándose con recibir las envilecedoras migajas que les garantiza el régimen por su fidelidad, a cambio de no trabajar.

El oscurantismo y la «desesperanza aprendida» inculcados desde arriba, para hacer creer que resulta imposible influir en los eventos y generar de este modo un resultado diferente al totalitarismo que se pretende imponer, producen el drenaje de la esperanza y la capacidad de lucha, disminuyen la productividad, el desempeño, la motivación, la energía, el aprendizaje, la creatividad, la salud, la vitalidad y la capacidad de persistencia. La «desesperanza aprendida» hace que las personas dejen de escalar para dedicarse a acampar, con el agravante de que si este sentimiento se generaliza significaría el fin de Venezuela como nación viable a muy corto plazo. Los que acampan serían irremediablemente arrasados por el régimen, para convertirlos en gente que se rinde, como sucede en Cuba desde hace cincuenta años: allí nadie posee ni aspira a poseer.

La buena noticia es que, en medio de esta gran crisis, comienzan a surgir nuevos liderazgos que luchan tercamente contra esa desesperanza aprendida, que diseminan con pasión el evangelio de las cinco características del coeficiente de adversidad: 1) capacidad para crecer frente a la adversidad, 2) habilidad para sobreponerse y tener éxito a pesar de las dificultades, 3) habilidad para ascender, 4) herramientas para perseverar en tiempos retadores y 5) habilidad para convertir obstáculos en oportunidades. Estas personas, sin compromiso con el pasado, están ayudando a esa «mayoría silenciosa», que acampa, a tomar conciencia de su poder para transformar profundamente el rumbo que ha tomado el país, si sus integrantes deciden convertirse en gente que asciende.

Una integrante de este grupo de líderes emergentes, cuyo mensaje contundente se escucha en todo el país, es María Corina Machado. Ella representa el nuevo paradigma de la mujer que decide incursionar en la política: profesional destacada, madre de familia,

dotada de una capacidad de trabajo inagotable, una visión clara del modelo de país que propone a su auditorio, una gran fuerza para exponer sus puntos de vista con claridad y sin ambigüedades oportunistas, y, por encima de todo, pasión para transmitir un mensaje de esperanza realista, desprovisto de mesianismos utópicos, fundamentado en la imperiosa necesidad de salir de nuestra zona de confort para lograr ese modelo de país que propone. Convoca, por supuesto, a votar el 26 de septiembre, pero no como un fin sino como un medio, para construir una plataforma de trabajo coordinado que nos lleve a las elecciones de 2012 y, posteriormente, materializar una visión fundamentada en un programa mínimo de puntos compartidos.

María Corina ciertamente representa un liderazgo fresco y asertivo en un momento crítico para el futuro nacional. Afortunadamente están surgiendo muchos líderes como ella en diferentes lugares del país; líderes con elevado coeficiente de adversidad, nacidos de las diferentes comunidades nacionales, compenetrados con las necesidades populares, genuinos representantes del sentir colectivo, sin compromisos con el pasado, con una visión social moderna, democrática, libre, plural e incluyente, sin odios ni resentimientos, sino con la misión de ayudar a reconstruir el país donde habremos de vivir y trabajar todos en paz.

La gran pregunta en esta coyuntura es si la cantidad de medicina ingerida a lo largo de estos once años habrá sido suficiente, en calidad y cantidad, para marchar juntos, abriendo paso sin egoísmo a los liderazgos emergentes, ayudándolos a triunfar y estando dispuestos a colocar nuestro grano de arena en la reconstrucción de Venezuela, sin esperar a cambio mucho más que la satisfacción por el deber cumplido. Al

escuchar el mensaje de María Corina, y de muchos otros que como ella aspiran a que sus hijos puedan crecer aquí y vivir en paz, pienso que quizás hayamos alcanzado el grado de madurez requerido. Después del 26 de septiembre veremos dónde estamos. ■

**Raúl Maestres M.**  
Socio *senior*  
de Korn Ferry International

## ALEMANIA Y AMÉRICA LATINA

ENRIQUE OGLIASTRI

Los latinoamericanos no han valorado suficientemente el potencial de sus negocios con la tercera economía del mundo. Eso se debe, en parte, a las diferencias y malentendidos que tienen cuando van a Alemania. ¿Cómo negocian Alemania y América Latina?

### En Alemania se piensa a largo plazo, se buscan resultados sostenibles. En contraste, en Latinoamérica se preparan poco las negociaciones

En Alemania se acostumbra estudiar a fondo los detalles del negocio, antes de ir a plantearlo, y al final los alemanes definen un objetivo que desearían conseguir, el cual puede ser ligeramente optimista, pero no irrazonable. En Alemania se piensa a largo plazo, se buscan resultados sostenibles. En contraste, en Latinoamérica se preparan poco las negociaciones. Al negociar, los alemanes presentan sus objetivos y las razones y cifras en las que se apoyan. Este enfoque pragmático permite una franca confrontación sobre datos objetivos, sin que ello implique arrogancia o un ataque personal. En las culturas en las que se practica mucho el regateo, como América Latina, se hacen peticiones exageradas sin mucho sustento,

para ver la reacción de la contraparte y ampliar el marco del negocio, mover los límites hasta el extremo posible para llegar más tarde a un cómodo punto medio. Estas son dos formas de negociar muy diferentes.

En Alemania se prefiere un proceso ordenado, en el cual se discute exhaustivamente un punto del negocio hasta que se resuelve. Evitan pasar a un segundo punto mientras no se resuelva el primero. Este proceso de una cosa a la vez, metódica y ordenadamente, es el procedimiento de negociación «punto por punto». Es muy distinto de la negociación «en paquetes», que se practica en Japón y América Latina: usted discute todos los puntos de la negociación a la vez y «nada está acordado hasta que todo esté acordado». Negociar «en bloque» permite intercambiar concesiones que maximizan el valor para ambas partes,

pero esto es difícil de hacer para una cultura «monocrónica» (una cosa a la vez), ordenada y cuidadosa de terminar bien un trabajo antes de iniciar otro. Aunque el orden tiene muchas virtudes, en negociación es un defecto no poder negociar «paquetes».

Otra diferencia cultural se refiere a las relaciones personales durante la negociación. Los latinoamericanos tienen una perspectiva humanista, emotiva, personal, de las relaciones entre la gente, incluyendo el mundo de los negocios. Una persona es verdaderamente auténtica cuando deja aflorar sus sentimientos. Por contraste, la cultura alemana tiene el ideal de la racionalidad, de ser objetivos, restringir las emociones y no mezclar lo personal con los negocios. No se considera emocional

## CURSO BÁSICO DE TEORÍA DE JUEGOS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ E ISABELLA OTERO

Ediciones



0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

A diario, millones de hombres y mujeres intentan tomar decisiones mucho más acertadas que las adoptadas por sus contrincantes en el juego de la vida. Las herramientas prácticas y conceptuales aportadas por la teoría de juegos nos permiten entender las fortalezas y debilidades de la racionalidad humana. Isabella Otero y Maximiliano González analizan los problemas clásicos de la teoría de juegos y sus aplicaciones específicas en economía y finanzas.

