

PREPARARSE PARA EVITAR EL DESEMPLEO

Henry Gómez Samper
PROFESOR EMÉRITO DEL IESA

El problema del desempleo es de tal magnitud que podrá tumbar gobiernos; como los de Obama en Estados Unidos y Zapatero en España, que difícilmente serán reelegidos a causa de este flagelo. En América Latina el desempleo es de larga data. Se manifiesta en el hecho de que, en toda la región, más de la mitad de la fuerza laboral se sostiene gracias a la economía informal y el subempleo.

Lo paradójico es que, al lado de las altísimas tasas de desempleo (hasta el 44 por ciento entre los españoles jóvenes y muy superiores entre jóvenes de ciudades medianas de América Latina), persistan inmensas carencias de recursos humanos calificados. Muchas empresas, en países tanto industrializados como emergentes, no encuentran suficiente gente con el talento y las destrezas que requieren. Los talentosos ganan cada vez más, lo que profundiza la brecha de la desigualdad social.

En América Latina esta brecha proviene de la desigual educación. Algunos colegios privados de la región figuran entre los mejores del mundo; sus egresados entran en las mejores universidades del país y el exterior, y forman una élite de conocimiento que pronto ocupa cargos directivos en organizaciones nacionales y extranjeras. En cambio, el gran público, que acude a instituciones del Estado, recibe una educación deficiente. De encontrar tra-

que las han dotado de capacidad analítica y destrezas para leer y escribir.

La crisis desatada por el desempleo ha generado diferentes respuestas de unos y otros. En países desarrollados, la gente recurre a la protesta: ocupar Wall Street o acampar en la Puerta del Sol. En América Latina, se inventa un empleo o emigra a Norteamérica y Europa en busca de los trabajos que los norteamericanos y europeos desprecian: desde recoger cosechas hasta desempeñar labores de sanidad, enfermería y cuidado de ancianos. Las respuestas que eligen los desempleados pueden interpretarse de diferentes maneras: una, relacionada con la medida en que la sociedad logra asimilar los profundos cambios que sacuden el mundo actual; otra, asociada con la medida en que el individuo aprende a asumir el control de su futuro.

Forjar futuro es cada vez más fácil. El entusiasmo con que los jóvenes de todos los estratos han acogido a internet, insertándose en las redes sociales que propicia, da pie a diversas oportunidades en la búsqueda de mejores empleos. Se han abierto posibilidades de tomar cursos a distancia, estudiar en forma gratuita y adquirir las destrezas que buscan los empleadores. Incorporarse a redes sociales de tipo profesional amplía el abanico de contactos. En efecto, mediante el contacto virtual el latinoamericano afiliado a tales redes, aunque no proceda de estratos privilegiados, hasta puede construir «palancas» que lo apoyen para conseguir un empleo.

El renovado auge económico en América Latina genera cada vez más puestos de trabajo. Una destacada

desplazados de industrias desaparecidas; en otros, como España e Italia, se dedican a reformar la legislación laboral que protege a gente de mayor edad y penaliza a los jóvenes.

En América Latina los gobiernos tienen inmensas tareas por realizar: reformar la legislación laboral y los impuestos de nómina, que desaniman a las empresas a generar nuevos empleos; subsanar las deficiencias de la educación básica; inducir cambios para que la oferta del sistema de educación superior se equipare con las necesidades del sector productivo; facilitar la creación de nuevas empresas; superar las imperfecciones de mercado que favorecen a la gran empresa; y apoyar la innovación y la iniciativa empresarial.

La tendencia mundial impone al individuo un mayor empeño de aprender a obtener empleo. Hubo tiempos en los que las empresas —o las haciendas de antaño— ofrecían empleo de por vida. Esos tiempos no volverán. ■

LOS DESCONOCIDOS QUE QUIERE CONTRATAR

Guillermo S. Edelberg
PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

Las líneas que siguen contestaban una de las cinco preguntas que W.C. Taylor («Why Steve Jobs matters to you», *Harvard Business Review Blog Network*, 30 de agosto de 2011) planteó para definir qué significa hoy ser un líder de gran impacto: ¿puede encontrar usted a una persona sin que ella le esté buscando? «La siguiente es una visión profunda, derivada del sentido común, y con frecuencia olvidada: los empleados más talentosos tienden a desempeñar los trabajos que más les gustan, rodeados de personas con las que disfrutan estar y en proyectos que constituyen un desafío constante. Por este motivo, los líderes que se conforman con llevar su organización de gente que busca activamente trabajo corren el riesgo de atraer a personas descontentas y, tal vez, de desempeño mediocre. El truco consiste en atraer a los «buscadores pasivos de trabajo». Quizás estos trabajan en otro departamento de su empresa o en otra organización; pero no trabajarán para usted, a menos que se esfuerce para convencerlos de que su oferta les conviene».

Es paradójico que al lado de altísimas tasas de desempleo persistan inmensas carencias de recursos humanos calificados

bajo en alguna empresa, su desempeño y permanencia en ella depende de la capacitación que la empresa le brinde.

En India se atribuye el crecimiento económico de los últimos años a empresas de avanzada, que han hecho suya la tarea de «re-educar» a los ingenieros y demás universitarios del país, para enseñarles las destrezas necesarias para desempeñarse en la gestión de un mercado global. La empresa latinoamericana bien podría seguir su ejemplo. Sólo que India —a diferencia de América Latina— cuenta con personas formadas en instituciones públicas,

empresa mundial de empleo temporal señala que en países emergentes encuentra difícil conseguir buenos vendedores, técnicos, contadores, pilotos, trabajadores calificados e ingenieros. De nuevo, el problema está en la formación deficiente impartida en instituciones del Estado o en las mal llamadas universidades con fines de lucro que pululan en la región.

Enfrentar el desempleo también corresponde a los gobiernos. En algunos países industrializados, como Inglaterra, se adelantan mecanismos para impartir nuevos conocimientos a los

Un «buscador pasivo de trabajo», también llamado «aspirante pasivo», es una persona que trabaja en una organización y no busca activamente un nuevo trabajo, pero aceptaría otra posición si se le presenta una oportunidad atractiva. De acuerdo con un especialista en la materia, «Los candidatos pasivos trabajan para la competencia. Son posiblemente empleados leales y experimentados que se sienten felices en la posición donde están. No necesariamente buscan cambiar de empresa; precisan una buena razón para dejar el puesto que ocupan. Si se logra atraer su atención hay que

fueron contratados para ocupar el cargo que desempeñaban en ese momento. Un tercer estudio llevado a cabo a mediados de 2008, entre expertos en tecnología de información, reveló que un veinte por ciento estaba buscando trabajo, en tanto que 85 por ciento de los que no lo buscaban activamente dijeron que no les habría molestado cambiar de trabajo si recibían una propuesta adecuada. Por su parte, casi la mitad de los empleadores señaló que en sus empresas existían vacantes por no encontrar profesionales que poseyesen las habilidades que buscaban.

Un experto recomendó no buscar currículos sino personas, porque las personas talentosas que no buscaban trabajo no llevaban a cabo las actividades acostumbradas en estos casos, como subir sus currículos a los sitios de internet donde lo hacen quienes buscan trabajo

moverse rápido. No están muy dispuestos a embarcarse en un lento proceso de entrevistas y contratación... aunque pueden dedicar mucho de su «precioso» tiempo para tomar una decisión».

En esta época de inestabilidad económica, la seguridad en el empleo se ha transformado en una consideración más importante que antes para los buscadores de trabajo, tanto pasivos como activos. No es fácil encontrar datos actualizados. Suelen encontrarse descripciones de distintos tipos de *software* que se ofrecen en el mercado para tareas de reclutamiento. Tal vez los datos de hace unos años puedan brindar alguna orientación.

Según un estudio de 2007, por ejemplo, trece por ciento de los profesionales que estaban empleados dijeron que no les interesaba escuchar propuestas de cambio de trabajo. Otro estudio, con otro enfoque, informó que un 64 por ciento de los encuestados, ocupados en posiciones gerenciales, admitieron que no buscaban trabajo cuando

El intento de atraer a trabajadores talentosos y conformes con sus trabajos a otras organizaciones no es nada nuevo (la sabiduría popular dice que cualquier persona cambia de empleo si se le ofrece mayor paga). Es una actividad que las empresas han llevado a cabo en forma más o menos habitual, cuando saben a quiénes quieren atraer. Pero, ¿cómo ubican a los buscadores pasivos cuando no los conocen?

Un experto recomendó no buscar currículos sino personas, porque las personas talentosas que no buscaban trabajo no llevaban a cabo las actividades acostumbradas en estos casos, como subir sus currículos a los sitios de internet donde lo hacen quienes buscan trabajo. Además, si por algún motivo llegaba el momento de buscar trabajo, las primeras lo hacían por medio de sus contactos personales o profesionales. En consecuencia, un reclutador que intentase ubicarlos en internet, en lugar de buscar currículos, debería husmear, por ejemplo, en listas de asistentes a de-

terminados seminarios o conferencias, o en sitios como LinkedIn (J. Flanigan: «Capturing and captivating the passive job seeker», *Workforce Management*, 14 de julio de 2008).

Flanigan también sugirió expandir y hasta saturar las redes. Esto es, «sacarle el jugo» a cualquier asociación profesional a la que se pertenezca, participando en sus actividades y solicitando recomendaciones a quienes se conozca o con quienes se trabaje conocimiento. También recomendó incorporarse a otras asociaciones o actividades de donde se puedan derivar nombres de posibles buscadores pasivos de trabajo.

Una vez ubicado un candidato el paso siguiente es contactarlo. Esto lo debe hacer un reclutador habilidoso, capaz de causar una buena impresión y conocedor del mercado laboral y las necesidades de la persona a la que se busca captar. Obviamente, también debe ser capaz de convencer al candidato tanto de las bondades de la empresa que lo quiere contratar como del puesto que se le ofrece. Se dice ~~aun-~~ que no se ha podido constatar ~~que~~ los buscadores pasivos de trabajo, felices con su situación, con cierta frecuencia cantan lo que el protagonista del tango: «Tarareando voy por la vida / porque así la vivo mejor». ■

ROYAL CARIBBEAN Y EL MERCADO DE PESCADORES EN EL TIRANO

Raúl Maestres M.

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

La Royal Caribbean Cruise Line fue fundada en 1968 por Anders Wilhelmsen & Company, IM Skaugen & Company y Gotaas Larsen, compañías navieras de Noruega. Ese mismo año, la nueva línea pone en servicio su primer barco, el Clipper Pacific. Al año siguiente, la capacidad de la línea se duplicó con la adición del MV Aquamarine y



FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.