

Las experiencias de estas siete pymes dice mucho del ecosistema en el que se crean —o dejan de crearse— nuevas empresas en América Latina. Solo Brasil y Chile cuentan con un ecosistema cada vez más favorable al cultivo de nuevas empresas. ■

¿PRESTIGIO O SALARIO?

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO, INCAE

WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

¿Qué es lo mejor para jóvenes graduados en administración de empresas? ¿Buscar trabajo en una empresa grande o en una pequeña? Esta discusión no es nueva. Trata de desentrañar lo mejor para estos jóvenes, o no tan jóvenes, cuando enfrentan la siguiente opción: aceptar una oferta de trabajo en una empresa prestigiosa que no paga sueldos altos o aceptarla en una empresa menos prestigiosa pero que sí los paga. No debe confundirse prestigio con estatus, aunque esto último, si es importante, generalmente conduce a lo primero. Prestigio es, según el Diccionario de la Real Academia Española, «realce, estimación, renombre, buen crédito»; y estatus, «posición que una persona ocupa en la sociedad o dentro de un grupo social».

«The hiring advantage of high-status firms», artículo publicado el 10 de abril de 2014 en el boletín *Knowledge@Wharton*, se ocupó de este tema (específicamente, en las áreas de finanzas y consultoría) y señaló lo siguiente:

Cuando llega el momento de contratar a nuevos empleados, una empresa que goza de un estatus elevado posee una ventaja con respecto a otras que no lo tienen. La ventaja no es como uno se imagina, porque no consiste en aspectos tales como un sueldo mejor o un trabajo más interesante que represente un desafío. Consiste más bien en la creencia de que haber trabajado en una empresa de este tipo ayudará en el futuro a conseguir un trabajo mejor... En otras palabras, aceptar durante un par de años un salario más bien bajo puede ser beneficioso en el futuro... La ventaja, señalan los investigadores, tiene un talón de Aquiles. Una empresa que cuente con un

estatus destacado puede permitirse el lujo de ofrecer salarios bajos a quienes estén comenzando sus tareas y aún así lograr la incorporación de empleados talentosos; pero, con el correr de los años, estos habrán progresado en sus carreras, adquirido más experiencia y demostrado sus habilidades. Ante esta nueva situación la empresa, si quiere retenerlos, deberá ofrecerles salarios más importantes.

Desde el punto de vista de un joven aspirante es posible decir lo siguiente acerca de una empresa prestigiosa: a) «asegura» mucho más el desarrollo de una carrera sólida que una que no lo es (además, si esta última es pequeña, no provee seguridad de que no vaya a desaparecer del mercado en un futuro más o menos inmediato); b) brinda la posibilidad de que el círculo en el que se mueve el joven egresado reconozca el nombre de la empresa; c) facilita el acceso a una escuela de posgrado

¿Qué es lo mejor para jóvenes graduados en administración de empresas? ¿Aceptar una oferta de trabajo en una empresa prestigiosa que no paga sueldos altos o aceptarla en una empresa menos prestigiosa pero que sí los paga?

prestigiosa; y d) permite tal vez manejar negocios importantes que hagan aparecer el nombre del egresado en los diarios. Hay que agregar que antes de la crisis de 2008 influían en este sentido las presiones de los colegas y los padres, aunque en la actualidad esto tal vez puede haber disminuido.

Hay quienes no coinciden con lo anterior. Según dicen, los aspirantes no tienen una idea clara acerca de las exigencias de los trabajos que buscan. Por ejemplo, los integrantes de muchas empresas prestigiosas dedicadas a la consultoría deben viajar de un cuarenta a un setenta por ciento de su tiempo, lo cual para muchos jóvenes no es atractivo. Otros aspirantes piensan que se convertirán en personas ricas en poco tiempo, sin correr mayores riesgos y sin trabajar hasta muy tarde, lo cual parecería demostrar que no entienden lo que se gana y lo que se pierde al trabajar en una empresa prestigiosa. También dicen que trabajar en finanzas durante unos cuantos años para hacerse rico o adquirir experiencia, para luego hacer otra cosa, no es una buena estrategia. Es difícil hacer-

se rico en poco tiempo; además, si se quiere hacer otra cosa, ¿para qué esperar? Por estos motivos recomiendan optar por la empresa que pague más.

En América Latina no abunda el trabajo y las empresas «grandes» son en su mayoría empresas familiares, estatales o filiales de una organización extranjera. Existen también pequeñas empresas que luchan por surgir y empresas sin fines de lucro, cada vez más numerosas. Cuál oferta aceptar supone que quien busca trabajo recibe más de una, lo cual no siempre ocurre. Una posibilidad sería aceptar una oferta para luego pensar con más calma e ir a trabajar a otra organización que satisfaga más los anhelos de progreso. Otra sería animarse a crear una empresa propia al contar con más experiencia.

Estas opciones no son las únicas. Existen otras, como la que describe el tango *Giuseppe el zapatero* (1930, letra y música de G. del Ciancio): «E tique, tuque, taque, Don Giuseppe trabaja... / Hace una semana el hijo se casó... / la

novia tiene estancia y dicen que es muy rica; / el hijo necesita hacerse posición». A quienes les disguste esta opción consideren los versos con los que termina el tango: «E tique, tuque, taque, ha vuelto Don Giuseppe; / otra vez todo el día trabaja sin parar. / y dicen los paisanos, vecinos de su tierra, / «Giuseppe tiene pena y la quiere ocultar». ■

LA BELLEZA DE NO SER «NÚMERO 1»

Raúl Maestres

COACH ONTOLÓGICO

Casi todo lo que se escribe sobre gerencia está dirigido a destacar las virtudes de ser el número uno; como se pueda, pero serlo. Lo mismo ocurre en los deportes: poco se recuerda a quienes llegaron en segundo o tercer lugar en las copas futbolísticas o en los campeonatos de tenis. Solo se recuerda a quien se cubre de gloria. Los derrotados pasan al olvido y no pocas veces tienen que soportar duras sanciones de los hinchas frustrados. En el mundo empresarial, el candidato potencial no selecciona-

do para el primer puesto se siente, en muchas oportunidades, compelido a renunciar para «salvar el honor» y de paso mostrarle a la organización lo que se pierde por no haberlo escogido.

Es necesario rescatar elementos de juicio más benignos con los que no llegan a ese primer sitio, pero poseen amplios talentos para continuar haciendo contribuciones muy importantes en el mundo gerencial, el deportivo o donde se encuentren. Si aprendieran a tomar la situación con más humildad y procesar los acontecimientos con madurez, podrían incrementar sus grados de felicidad existencial (lo contrario de frustración existencial), que al final del camino es la búsqueda afanosa (consciente o inconsciente) de todos los seres humanos. En el lecho de muerte nadie se arrepiente por no haber llegado a este o aquel sitio. Los arrepentimientos se refieren más bien a no haber vivido o disfrutado lo suficiente, haber sometido a los seres queridos a sacrificios injustos para que los acompañaran en esa lucha química de ser número uno.

A veces la egolatría no repara en el hecho de que la posición número uno es una sola, que existe la imposibilidad física de ser ocupada por dos personas y que, si quienes no logran ese único peldaño subordinan su felicidad a eso, serán desdichados toda la vida y harán también infelices a quienes les rodean o dejarán sus hígados en el camino (como se decía antes). Quizás algún día lleguen, pero posiblemente paguen un precio elevado en desdicha personal, salud comprometida y relaciones interpersonales fallidas; en resumen, habrán malbaratado calidad de vida, las más de las veces irrecuperable.

Que no se malentienda el planteamiento. No se trata de hacer una apología de la mediocridad o la flojera. La orientación al trabajo honesto, duro, creativo y de calidad continúa siendo la manera de hacer las cosas. Pero existe otra vertiente ética: la búsqueda de la felicidad como principio en la vida, la ética hacia uno mismo. Ambas orientaciones deben estar en equilibrio. Perseguir como fin supremo llegar a la cima puede ser antiético con la persona, si esa búsqueda va en detrimento de otros fundamentos que rigen el buen vivir de quienes se ven afectados por ese proceso, como en el caso del escalador que sacrifica cosas valiosas por llegar al lugar idealizado.

Un buen ejemplo es el de una organización de clase mundial que convirtió el hecho de no estar en la cima en ventaja competitiva, en lugar de frustración insalvable. Avis, la conocida empresa estadounidense dedicada al arrendamiento de vehículos, utilizó durante cincuenta años textos publicitarios como este: «En Avis no podemos permitirnos el lujo de no atenderlo bien. Cuando no eres el más grande en alquiler de carros, tienes que esforzarte más. Nosotros lo hacemos. Solo somos los segundos».

No estar en la cima, pero sí en la lucha diaria, proporciona a Avis el incentivo necesario para mantener constantemente motivada a su gente, para ser número uno en servicio y atención al cliente. Es la lucha del que está abajo empeñado en superarse cada día más,

Si se busca el triunfo en la forma de abordar un proceso, en la manera como un equipo trabaja y aprende de sus errores, entonces todos pueden ganar

sin frustración por no ser el primero en ventas, incluso orgulloso de no serlo. Posiblemente Avis nunca supere a Hertz en facturación, pero ha entendido las ventajas de no estar en el tope y las ha sabido usar para su beneficio. El que más vende no es el único ganador; lo son todos los que dan lo mejor de sí, sin dejar nada por dentro.

Otro caso es el de General Electric. El 27 de noviembre de 2000 anunció que Geoffrey Immelt sería el sucesor del legendario Jack Welch, quien después de veinte años dejaba vacante la posición de presidente. Los otros dos ejecutivos considerados para el cargo fueron Robert Nardelli, presidente de GE Power Systems, y James McNerney, presidente de GE Aircraft Engines. El primero, después de una brillante carrera de 27 años, renunció a la empresa tan pronto supo que no había sido seleccionado para el cargo; casi inmediatamente pasó a ser presidente de Home Depot y luego de Chrysler, con actuaciones controvertidas (fallidas para algunos analistas de gerencia) en ambas posiciones. El segundo candidato tampoco se quedó para ver a qué arreglo podía llegar con Immelt: decidió renunciar después de una exitosa carrera de 18 años. Luego fue contratado por 3M y unos años después pasó a Boeing donde permanece como presidente.

No se pretende emitir un juicio sobre los éxitos profesionales de Nardelli o McNerney en sus vidas posteriores a General Electric, ni sobre sus remuneraciones (que probablemente fueron mayores que las que hubieran obtenido en sus posiciones), sino a sus dificultades para aceptar que otro fuera seleccionado para el cargo al cual aspiraban. Ni siquiera se dieron la oportunidad de evaluar la posibilidad de llegar a un arreglo profesional con el nuevo presidente para integrar un equipo de trabajo poderoso. Ambos casos no se refieren a personas que, luego de un análisis de vida y carrera, deciden buscar nuevas opciones, sino ante una situación de renuncia intempestiva —quizás irreflexiva— por no haber ganado en una competencia por el primer lugar, algo así como «me dan

el cargo o me voy». No aceptar que otro pueda resultar victorioso en una competencia y cifrar la permanencia en una empresa en el «todo o nada» podrían implicar una actitud narcisista (que pareciera ser el caso de Nardelli, por su desempeño posterior en Home Depot) y un egocentrismo que sugieren dificultades en el proceso de adaptación a una nueva realidad, en el reconocimiento de la existencia del otro y en la aceptación con madurez de las realidades de la vida, en la que se gana y se pierde, y en la que los reveses pueden convertirse en valiosas fuentes de aprendizaje, si se aceptan con humildad y transparencia.

Vale la pena recordar el siguiente comentario de Vince Lombardi, el gran entrenador de los Green Bay Packers fallecido en 1970:


Fuerza mental es muchas cosas: es la sencillez, uno de los principios de la verdadera grandeza, y la humildad, que es la señal de la verdadera fuerza. El éxito trasciende en mucho el éxito individual. El hecho de pertenecer asume una importancia verdaderamente relevante. El trabajo en equipo en los Green Bay Packers es todo en lo que hacemos. No para la gloria individual sino para el equipo, porque lo amamos.

pareceres

De este comentario pueden rescatarse tres principios esenciales: la sencillez, la humildad y el trabajo en equipo. Ellos son la antítesis del egocentrismo. Son valores fundamentales que caracterizan la fuerza mental y la madurez.


Ser el número dos o perder una justa no implican una derrota, siempre y cuando se haya hecho lo mejor que se podía, se entregue el todo, se dé lo mejor de uno mismo y se aprenda en el proceso

Ser el número dos o perder una justa no implican una derrota, siempre y cuando se haya hecho lo mejor que se podía, se entregue el todo, se dé lo mejor de uno mismo y se aprenda en el proceso. En ese caso uno triunfa y debe regocijarse en ese estado que nada tiene que ver con la selección de otra persona o con el número final que obtenga. El triunfo está en la forma ética de abordar el proceso: con absoluta integridad de propósito y esfuerzo.

El tema es, por supuesto, polémico. Muchos estarán en desacuerdo; sobre todo, quienes equiparan el triunfo con la casilla superior. Según ese criterio, uno gana y los demás pierden. Pero si se busca el triunfo en la forma de abordar un proceso, en la manera como un equipo trabaja y aprende de sus errores, entonces todos pueden ganar, todos pueden obtener ventajas en el aprendizaje y en la manera de hacer las cosas, mejor y diferente para la próxima vez. Desde esta perspectiva puede encontrarse mucha belleza en no ser número uno. 

¿EJECUTIVAS FELICES?

Enrique Ogliastri
PROFESOR DEL INCAE /
ENRIQUE.OGLIASTRI@INCAE.EDU

 En qué se parecen las altas ejecutivas a las neuronas del cerebro? Un

estudio reciente sobre el bienestar laboral de las ejecutivas europeas utilizó el modelo del comportamiento neuronal para estudiar los datos y llegar a sus conclusiones. Los modelos del comportamiento biológico se utilizan cada

vez más en la psicología, la ingeniería y la economía para resolver problemas complejos. ¿Habría un problema más complejo que el de la felicidad de los seres humanos?


Un conjunto de dimensiones psicológicas, tales como el placer (opuesto al displacer), el confort (opuesto a la ansiedad) y el entusiasmo (opuesto a la depresión), fue utilizado para medir el bienestar laboral de 99 altas directivas extraídas de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, por los investigadores Lucía, Ariza y Morales (Universidad Loyola, Andalucía). Los resultados son tan interesantes como el modelo neuronal que utilizaron.

¿Cómo funcionan las neuronas? Como nodos conectados masivamente en redes, con organización jerárquica, que procesan la información sin asumir continuidad (no son «lineales»), predicen e identifican patrones, y aprenden de la experiencia. Basados en las redes neuronales artificiales se han desarrollado varios programas numéricos para reproducir el comportamiento del cerebro, que han sido utilizados por muchos científicos en lugar de los modelos clásicos derivados de la estadística.

Una ejecutiva con bienestar laboral es la que, en su trabajo, se siente satisfecha (placer), calmada y relajada, de buen humor y entusiasta. Las 99 altas ejecutivas europeas escogidas tenían un promedio de 41 años. El 93 por ciento mostraba satisfacción, lo

que dependía en gran parte de poder establecer relaciones de amistad en su trabajo. Igualmente, el trabajo era placentero cuando tenían control sobre sus actividades, el sentimiento de realizar un trabajo útil, la claridad de metas y creían que su salario era justo.

En la segunda dimensión del bienestar laboral (confort) muchas ejecutivas (53 por ciento) se sentían calmadas y relajadas en el trabajo. Esto provenía del apoyo de compañeros, de no tener que viajar, de poder poner en práctica sus ideas y de la seguridad de mantener el trabajo. Finalmente, el entusiasmo que sentía un 64 por ciento progresaba cuando tenía buenas condiciones laborales (buenas relaciones personales, se sentían identificadas con la organización, podían participar en las decisiones y sentían autorrealización y apoyo de compañeros). También incidían en su entusiasmo por el trabajo algunas condiciones extrínsecas, tales como flexibilidad y tener oportunidades de carrera.

¿Cuánto difieren las ejecutivas europeas de las latinoamericanas? Coinciden en muchos aspectos (véase <http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/issue/view/19>). Pero cualquiera puede preguntarle a una amiga ejecutiva: ¿cuál sería su trabajo ideal, aquel que le daría placer, entusiasmo y poco estrés? Quizás encuentre alguna que le diga que llegar a lo más alto de la cima ejecutiva se logra a costa de la esclavitud de un trabajo absorbente que no deja espacio para la vida personal. Casi la mitad de las altas ejecutivas europeas siente estrés o ansiedad, y una tercera parte no siente entusiasmo. Muchas mujeres están escogiendo calidad de vida y neuronas felices; señalan así un camino humanista del que muchos deben aprender. 

EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL



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

Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.