

# LOS DESCONOCIDOS que se **Quiere** **CONTRATAR**

“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, con gente con la que disfrutan estar y en proyectos que constituyen un desafío constante. Por este motivo los líderes que se conforman con llenar 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 de trabajo pasivos'. Quizás estos trabajan en otro departamento de su empresa o en otra organización; pero no trabajarán para usted a menos que se esfuerce en convencerlos de que su ofrecimiento les conviene.” (W. C. Taylor, *Why Steve Jobs Matters to You. Harvard Business Review Blog Network*: 30 de agosto de 2011)

Estas líneas contestaban una de las cinco preguntas que el autor recién citado planteó para definir qué significaba hoy día ser un líder de gran impacto, a saber: ¿puede encontrar usted a una persona sin que esta lo busque a usted?

Un “buscador de trabajo pasivo” (*passive job seeker*), también llamado “postulante pasivo” (*passive applicant*) es, al decir de un especialista, una persona que trabaja en una organización y que no busca activamente un nuevo trabajo; no obstante lo cual, aceptaría otra posición si se le presentase una oportunidad atractiva. Otro especialista señaló que “los candidatos pasivos trabajan para la competencia. Son posiblemente empleados leales y experimentados que se sienten felices en la posición en que 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 moverse rápido. No están muy dispuestos a involucrarse en un proceso de entrevistas y contratación lento... aunque pueden tomar mucho de su ‘precioso’ tiempo para decidirse a tomar una decisión”.

Cabe agregar que en esta época de inestabilidad económica la seguridad en el empleo se ha transformado en una consideración más importante que antes, tanto para los buscadores de trabajo pasivos como para los activos. No es fácil encontrar datos actualizados; lo que más se encuentra son descripciones de distintos tipos de *software* que se ofrecen en el mercado para su utilización en tareas de reclutamiento. Tal vez los de hace unos años puedan brindar alguna orientación. Un estudio de 2007, por ejemplo, señaló que un 13 por ciento de los profesionales estudiados que trabajaban como 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, quienes ocupaban posiciones gerenciales, admitieron que no estaban buscando trabajo cuando fueron contratados para ocupar el que desempeñaban en ese momento.

Un tercer estudio llevado a cabo a mediados de 2008 se refirió a expertos en tecnología de la información. Un 20 por ciento de los empleados abarcados por el estudio informó que estaba buscando trabajo, en tanto que un 85 por ciento de los que no buscaban activamente dijeron que no les habría de molestar cambiar de trabajo si recibían una propuesta adecuada. Por su parte, casi la mitad de los empleadores señaló que en sus empresas existían vacantes que no se llenaban por no encontrar profesionales que poseyeran las habilidades que buscaban.

El tratar 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 o llevan a cabo en forma más o menos habitual cuando saben a quiénes quieren atraer; pero ¿cómo ubicar a los buscadores de trabajo pasivos cuando no los conocen?

Un autor recomendó al respecto no buscar currículos sino personas porque, como se mencionó más arriba, las personas talentosas que no buscaban trabajo no llevaban a cabo actividades que se acostumbraban realizar en estos casos, tales como subir sus currículos a los sitios *web* donde sí lo hacían quienes lo estaban buscando. Además, si por algún motivo llegaba el momento de buscar trabajo, las primeras lo hacían por lo general 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 determinados seminarios o conferencias o en sitios como LinkedIn. (J. Flanigan, *Capturing & Captivating the Passive Job Seeker. Workforce Management*. Costa Mesa: 14 de Julio de 2008)

Dicho autor también sugirió expandir y hasta saturar las actividades de *networking*. Esto es, “sacarle el jugo” a cualquier asociación profesional a la que se pertenezca, involucrándose en sus actividades y solicitando recomendaciones a quienes se conozca o con quienes se trabaje conocimiento. También recomendó involucrarse en otras asociaciones o actividades de donde se puedan derivar nombres de posibles buscadores de trabajo pasivos.

Una vez ubicado uno de estos, 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 acerca de las bondades de la empresa que lo quiere contratar como del puesto que se le ofrece.

Se dice —aunque no se ha podido constatar— que los buscadores de trabajo pasivos, felices con su situación, con cierta frecuencia cantan lo que el protagonista del tango<sup>1</sup>: *Tarareando voy por la vida / porque así la vivo mejor*.

<sup>1</sup>Tarareando. Música y letra: J. J. Guichandut y O. Rubens.

**Guillermo S. Edelberg**, DBA es Profesor Emérito del INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires y Master of Business Administration de la Universidad de California (Berkeley). Se graduó como Doctor of Business Administration en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.



INCAE  
BUSINESS SCHOOL

La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2012



**MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM**  
**MÓDULO: COMPRENDIENDO E INTEGRANDO LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN**  
**Del 28 de Mayo al 02 de Junio de 2012**  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

**MÓDULO: LIDERAZGO Y ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA**  
**Del 17 al 21 de Septiembre de 2012**  
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



**GERENCIA CON LIDERAZGO**  
**Del 4 al 9 de Junio de 2012**  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

**Del 26 de Noviembre al 1 de Diciembre de 2012**  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



**YOUNG EXECUTIVE PROGRAM**  
**Del 11 al 16 Junio de 2012**  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



**PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN BANCARIA**  
**Del 11 al 15 de Junio de 2012**  
 Miami, FL, Estados Unidos



**PROGRAMA DE ALTA GERENCIA**  
**Del 2 al 27 de Julio de 2012**  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



**YOUNG LEADERSHIP PROGRAM**  
**Del 24 al 29 de Agosto de 2012**  
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



**PROGRAMA INTERNACIONAL: DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA ABOGADOS**

**MÓDULO I: Del 13 al 17 de Agosto de 2012**  
 Campus Walter Kissling Gam – Alajuela Costa Rica

**MÓDULO II: Del 12 al 16 de Noviembre de 2012**  
 Campus Francisco de Sola – Montefresco, Nicaragua



Intras

Integral Training Solutions

**Para mayor información e inscripción:**

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Plantini, Suite 904  
 Santo Domingo, República Dominicana  
 Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982  
 E-Mail: [informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do) • Web Site: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Síguenos en:   

Nota: La información está sujeta a cambios sin previo aviso.