



*Inés Váscones representa la visión de la gestión humana, una rama especializada que fusiona psicología y empresa, estabilidad laboral y entorno laboral. (Foto: Dan Lerner)*

# *Inclusión y mercado laboral*

**UNA ENTREVISTA A INÉS VÁSCONES\* POR ABELARDO SÁNCHEZ LEÓN**



### **En qué consiste tu trabajo?**

Yo seguí la carrera de psicología. La psicología tiene varias ramas. Si bien todos estudiamos el comportamiento humano, están la educativa, la clínica, la social y la organizacional. Esta última involucra todo el campo de la empresa, el empleo, la organización, los colaboradores, la satisfacción del personal; que la gente esté contenta. En ese mundo organizacional, uno tiene que ser muy coherente entre la psicología y la empresa, pero a veces no te tocan ese tipo de escenarios, sino que te topas con empresas que no tratan bien a sus colaboradores o que no cumplen con las leyes laborales. Hay que buscar la coherencia, porque el fin de la psicología organizacional es darle las mejores condiciones al empleado, dado que una persona trabaja en promedio de ocho a diez horas en una empresa. Entonces, la estabilidad emocional podría verse afectada si el entorno laboral no es propicio.

Dentro de las labores que yo realizo, hay un vínculo muy fuerte con la selección de personal. Selección, retención, desarrollo, que la gente pueda ir creciendo en la empresa, ver cuál es el puesto en el que se puede ocupar mejor a una persona, qué brechas tiene la persona respecto a lo que

la empresa necesita. Debemos buscar en el mercado a la gente que sea más adecuada para lo que requiere la empresa.

### **Cuando hablas de empresa, ¿a qué extensión te refieres?**

Lo ideal es que una empresa esté dentro del marco legal, inscrita en el Ministerio de Trabajo. En nuestro medio no hay empresas tan grandes; más bien, las que abundan son las medianas, que con el crecimiento económico de la última década se han multiplicado, así como las pequeñas. También, lamentablemente, hay muchas empresas informales, que no dan beneficios a sus colaboradores.

### **¿Tú sabes algo del tema de las empresas informales o no es tu campo de trabajo?**

En general, una empresa informal, durante el tiempo que yo he trabajado en consultoría, no trabaja con nosotros: ellos buscan reducir el costo todo lo posible. Entonces, si no tiene al colaborador en planilla, no van a pagar por una actividad o servicio que busque beneficiar a los empleados. Hay gente que prefiere trabajar en empresas informales por un tema de liquidez: no se le descuentan los impuestos, la AFP, pero su inserción a futuro en el plano laboral es muy complicada. Hay un tema difícil entre la mentalidad del hoy y la mentalidad del futuro.

\* Licenciada en Psicología por la Universidad de Lima.

**¿Tú dirías que en la selección de personal entrarían los más bacanes del mercado, los que han terminado sus estudios en universidades privadas, los privilegiados?**

No pondría el caso de que solo son los privilegiados. Hoy en día hay una diferencia con relación a los últimos cinco o diez años respecto al tema del empleo. En el Perú, la gente se queja mucho de la escasez de empleo, pero sí hay empleo. Hay mucha chamba. Lo que sucede es que no necesariamente es la oportunidad que las personas están esperando, porque hay un incremento en su expectativa profesional. Por ejemplo, una persona estudia una carrera de tres años, en la que invirtió mucho dinero, y el mercado solo le ofrece un puesto que le da de ochocientos a mil soles. Entonces, cuando le ofrecen el empleo lo rechaza. Ya después de un tiempo, por la frustración, posiblemente termine aceptando la chamba.

**¿Qué tipo de empleo hay? ¿Por qué se va tanto la gente al extranjero? ¿Por qué en Chile pagan más a un obrero de construcción civil, por ejemplo?**

Hay oficios —y creo que ahí está la diferencia— que son mejor remunerados en otras partes del mundo. Aquí un obrero no gana muy bien, y hay tanta empresa informal que no tienen beneficios, por eso es lógico que algunos migren. Sin embargo, yo lo miro con optimismo: el número de personas que se va es mucho menor del que se iba hace algunos años.

Sí creo que la gente está apostando mucho más por el Perú.

**¿La oferta de empleo es mayor en Lima que en otras ciudades del interior?**

El empleo en provincias en los últimos tres a cinco años se ha duplicado o triplicado. Eso va a ayudar mucho a que las personas que radican en el interior no consideren que la única oportunidad es venir a Lima. Porque lo que sucede es que en Lima hay muchísima competencia, lo cual dificulta que las personas puedan vincularse laboralmente. Si hay demasiada gente empleada, sus beneficios van a disminuir. Si hubiera menos gente, tendrías que tener mejores condiciones laborales para atraer a las personas.

**Ahora se les llama colaboradores y no empleados...**

Sí. La idea proviene de la Psicología y la Gestión Humana, y significa que la persona colabora para los objetivos de la empresa. Ya no lo veo solo como un objeto, sino como un ser humano que está dedicando tiempo para los fines de la empresa.

**¿El término colaborador se opone o se complementa con el de sindicato? Antes el sindicato se defendía de la empresa. Ahora el colaborador es alguien que forma parte de la empresa...**

Es un mecanismo para mermar la aparición de sindicatos. La idea es que si tú estás colaborando y yo te estoy retribuyendo, y hay armonía, un sentimiento de pertenencia hacia la empresa, ya no va a haber un sindicato. Sin embargo,



*Se hace necesario acreditar a las universidades y acortar las brechas entre las privadas y las públicas, aunque los estudiantes de la UNI la rompen a la hora de chambear. (Foto: Susana Pastor)*

en los últimos tiempos, si bien hubo algunos cambios en la legislación para anular los sindicatos, estos se han incrementado, no solo en las empresas fabriles sino también en las empresas de servicios. La idea es evitar la ocurrencia de estos sindicatos.

**¿Cuál es tu opinión sobre el sindicato de hoy?**

Creo que el sindicato puede llegar a ser una medida extrema. Desde mi

perspectiva de gestión humana, si uno está en una empresa, uno da un servicio y por ese servicio recibe un pago. El trabajador ha aceptado ya las condiciones, nadie lo ha obligado. Lo que sí ha sucedido es que, con el transcurso del tiempo, la empresa no ha regularizado algunos puntos.

Yo creo que todo depende de la organización. Si tenemos una empresa que gana muchísimo dinero y no reparte sus



*Pujante es "alguien que va a hacer todo lo requerido para llegar a lo más alto, no el que está vagando mientras tiene cosas que hacer". (Foto: Narda Salcedo)*

utilidades, sí se llegan a formar este tipo de grupos, porque el colaborador siente que está dando y la organización no le está retribuyendo de manera justa. Ahí sí es justificable y correcto. Pero hay algunos casos en los que el sindicato pide cosas que la empresa no está en el deber de dar. La idea es que para que no exista un sindicato la gente tiene que estar contenta. Si tú estás contento y consideras que la entidad en la que laboras es una buena opción, no vas a reclamar. El sindicato,

además, dificulta el despido, por eso es que las empresas le tienen miedo.

**Ustedes son los intermediarios entre los empleados y los empleadores.**

En la gestión humana hay varias figuras. Están las empresas especializadas en estos servicios y hay áreas dentro de cada organización que cuentan con un grupo de personas que se dedican a ello. Depende mucho de los recursos económicos de la empresa y de su capacidad. En algunos casos, prefieren tercerizar el servicio,

y en otros, tener a los especialistas dentro de la organización.

Cuando uno trabaja en temas de consultoría tercerizada, el objetivo es que te conviertas en socio estratégico de la compañía. Si te están contratando para mejorar o analizar el clima laboral tú vas a brindar la información, pero no te vas a poner del lado de ninguna de las partes. He pasado por la experiencia de tener que decir a cierta empresa que no podía trabajar con ellos porque encontraba conductas que no me parecían éticas. Por ejemplo, en el campo del reclutamiento de candidatos: porque viene de tal sitio o tiene determinada apariencia, etc.

**¿Cómo compatibilizas la movilidad social en el Perú de los últimos treinta años y los rezagos de una sociedad más conservadora en términos de aceptar a los empleados por su color de piel, “buena presencia”, etc.?**

Sigue siendo una limitación.

**¿A qué crees que se debe?**

Se trata de estereotipos y percepciones erróneas y de seguir el patrón porque posiblemente en algún tiempo generó buenos resultados. Si uno contrata a una persona de cierta universidad de prestigio es factible que esta rinda buenos resultados, pero no significa que alguna de otro tipo de universidad no rinda y genere también resultados positivos.

Creo que en algún momento eso se va a romper, lo que es bastante esperanzador. Ahora hay gente que va a dar el todo por el todo si se le brinda la oportunidad,

cuando no la tiene tan fácil. Es decir, si a una persona que ha estudiado en una universidad pública se le brinda la oportunidad de ingresar a un buen centro de trabajo, rendirá probablemente mucho más, lo que va a cambiar el estereotipo que aún se tiene.

**¿El ser mestizo o cholo es un lastre, a pesar de venir de alguna universidad privada y prestigiosa?**

En algunos casos sí. Pero si eres de alguna universidad privada vas a tener mayor oportunidad que si eres de una universidad pública. Si eres, por el contrario, de una privada y vives en una zona residencial y tienes ciertas características físicas, posiblemente puedes tener más éxito que una persona que haya luchado y trabajado para poder estudiar en ese centro de estudios.

**Aprovechando la coyuntura y que la palabra está de moda, ¿debería haber una política de inclusión que fomente un mercado laboral más democrático, donde el cholo, que es el representante de la peruanidad, no se sienta marginado?**

Es muy complicado. Una de mis principales responsabilidades es ocuparme de la selección. Yo tengo un puesto X de mando medio, es decir soy profesional. Mi labor como gestión humana, en relación a lo que me piden en la empresa, es buscar lo mejor. Y ahí está el punto: que al buscar lo mejor no debo enfocarme solo en determinadas características, sino en que la mayoría de gente pueda acceder. Tengo que elegir al mejor, pero en el proceso

yo no puedo discriminar porque vive en tal sitio o estudió en tal lugar. Ese camino, ese proceso, es lo más importante: ahí no puede haber discriminación. En ese sentido sí se está apoyando la inclusión.

**En Europa o Estados Unidos hay una jerarquía en la calidad de las universidades. Acá hay tantas de incierto nivel... ¿Cómo manejan ustedes el tema de la calidad universitaria?**

Sin duda, hay universidades privadas que son las top, pero hay cierto tipo de puestos que no requieren que uno provenga de ellas. Al final, vengas de donde vengas, si es que cumples los requisitos y tienes el nivel que la empresa exige, no tendría que importar de qué universidad has egresado. Ahora, la dificultad está en que si una empresa necesita alguien con un nivel muy alto, lo más probable es que haya estudiado en una universidad prestigiosa, lo cual, ahí sí, dificulta un poco la labor de inclusión.

**¿Y cómo abordan el tema de las edades?**

Comenzando por los jóvenes, aquellos que no tienen estudios, es más complicado que puedan acceder a otro tipo de puesto. Esa es una labor colectiva de los peruanos: el poder generar empleo para esas personas y darles facilidades para que tengan tiempo de estudiar. Ahora, si es que no se les da el tiempo para estudiar mientras trabajan, ¿cómo van a seguir creciendo ellos, y por ende, las organizaciones? Lo que sí sucede —y este es un fenómeno global— es que hay un relajamiento, un menor

esfuerzo y un facilismo en muchos estratos sociales. Si le dices a un chico que tiene que hacer mil cosas para determinada fecha, lo más probable es que no quiera y mire para otro lado. Yo creo que en este punto se va a dar un quiebre, porque la clase más pujante va a ser la que va a comenzar a sobresalir, ya que esos chicos van a querer tener resultados.

**¿Qué entiendes por pujante?**

Alguien que va a hacer todo lo requerido para llegar a lo más alto, no el que está vagando mientras tiene cosas que hacer. En esa medida, se va a comenzar a romper el favoritismo hacia ciertos grupos acomodados, porque los otros van a estar luchando y van a terminar ganando la batalla. Ojalá que sea así, porque eso va a generar más competitividad, y los que ahora se sienten cómodos comenzarán a sentir la presión y se esforzarán más.

**¿Y los viejos?**

Yo creo que hay sectores. En la docencia, cuanto más experiencia tienes eres mejor. Pero sí ha habido un quiebre por un asunto de cambios en las empresas, y eso ha podido traer dificultades a ciertas personas. Hace algunos años no había las tecnologías que tenemos ahora. Entonces, si un gerente no se adaptó a esos cambios tecnológicos, así sea muy bueno, siente el quiebre porque no jugó al mismo ritmo. Sin embargo, hay muchas personas entre cincuenta y sesenta que están en cargos directivos.

**Pero a la hora de reclutar, por ejemplo, ¿cuál es tu promedio de edad?**

La mayoría son treintones; ellos son la fuerza laboral jefatural y gerencial.

**¿Y cuál es la exigencia mínima para los altos mandos?**

Un rubro que mueve el país es el financiero, es decir, los bancos. Si uno se da una vuelta por los bancos, va a encontrar características diferenciales en las personas. Hay algunos en los que, por ejemplo, tienen como *target* chicos que tengan una carrera de certificación de cajero o de administración bancaria. Hay otros que para esos mismos puestos no exigen un determinado nivel o ciertos estudios, sino que sean egresados de tales universidades o que tengan ciertas características físicas. Eso dificulta la inserción laboral, el estereotipo de que determinado tipo de personas tienen más habilidades que otras.

Hay también dificultades para buscar gente en provincias. Por ejemplo, es bastante complicado encontrar en la selva un buen ingeniero para darle trabajo en alguna ciudad de la zona, y tienes que jalar a alguien de otra ciudad. Ese ya es un tema de la educación que se otorga en ciertos lugares.

**¿Cuán determinantes son las personas que hacen tu trabajo en el mercado laboral? ¿Tu conocimiento e influencia forman parte de una cultura laboral que se está expandiendo?**

No tanto como quisiéramos. Dentro de una organización, lo más importante es la gente. Que esa gente esté contenta y satisfecha. Es básico que se pueda generar mejor calidad de vida, pero no funciona

si esas personas no retribuyen desarrollando las metas de la empresa. Ojo: sin asistencialismo, la relación tiene que ser absolutamente recíproca.

Sobre la pregunta inicial, yo creo que todavía nos falta ser mucho más estratégicos en las organizaciones y tomar en cuenta que el colaborador es lo más importante, porque si la persona no trabaja correctamente, si no se tiene a los mejores profesionales, el ciclo de la empresa no va a seguir avanzando. Con estratégicos me refiero a estar más cercanos a las decisiones estratégicas de la compañía. Todavía Finanzas y Comercial nos ganan. Nos falta aún un poquito, aunque se ha mejorado enormemente en los últimos años. Antes Gestión Humana se encargaba de los pagos y nada más.

**Para los que estamos fuera, esta sería una actividad más para evitar el conflicto y, por lo tanto, lo que se busca es un colaborador lo menos conflictivo posible. ¿Hay todavía la idea en el Perú de que la persona conflictiva es aquella de las clases socioeconómicas más bajas?**

El área de Gestión Humana no está para evitar el conflicto, sino para generar bienestar. Una empresa con visión de futuro, que quiere surgir, no puede pretender que no existan conflictos, porque si no hay discrepancias y debates, no hay mejora. Pero el conflicto no está asociado al reclamo injustificado sino a la generación de ideas. Todo debe resolverse con el diálogo en pro de la compañía. Creo que la gestión humana está para desarrollar





*Los jóvenes sin estudios la ven difícil en la chamba. Y a muchas personas mayores la tecnología las descarta. (Foto: Archivo Quehacer)*

a la gente y hacer que esté inmersa en un objetivo común y comparta las metas de la organización.

**¿Y eso supone un cierto tipo de personalidad?**

Sí, hay un tema de personalidad, de conducta. Nosotros les llamamos competencias. Yo puedo tener al mejor contador del mundo pero si no es un buen líder, no podrá ser el jefe de nadie. Ahí no se está discriminando por el lugar del que venga o la universidad de la que egresó, sino por facultades personales y profesionales que tengo que poner en tela de juicio. El trabajo

de Recursos Humanos está en detectar eso y brindar las herramientas necesarias para que se pueda dar el desarrollo del colaborador.

**Habría, cultural e históricamente, ciertos rasgos que pertenecen a una clase social. Se piensa que el chico de San Isidro será jefe porque sus padres o abuelos lo fueron. O que el de San Martín de Porres está destinado, en cambio, a estar más abajo en la jerarquía. ¿Es así?**

Esa es una percepción totalmente errónea, pero hay algunas personas que

están en puestos importantes que sí piensan así. Un chico puede venir del mejor colegio y la universidad más prestigiosa, con maestría en Harvard incluida, pero no necesariamente tendrá las habilidades que la empresa requiere. Yo creo que ahí está el tema: hay ciertas características conductuales que no tienen nada que ver con el lugar de donde vengas o la universidad en la que hayas estudiado. Por dar un ejemplo, la gente de la Universidad Nacional de Ingeniería es muy valorada en el mercado laboral, y son chicos que vienen de todas partes de la ciudad y del país. Considero que debería haber una certificación de las universidades para saber realmente cuáles son buenas y se pueda generar el cambio del pensamiento colectivo de la gente.

**Yo me refería más a ciertos rasgos culturales. Si yo quiero un líder importante y pongo a un cholo de jefe, va a causar algunos problemas entre los que no lo son y que están acostumbrados históricamente a ocupar esos cargos.**

Eso es cierto. Pero hay casos que lo están cambiando. Gastón Acurio, por ejemplo, ha creado un sentimiento de desprendimiento: "Este producto no es mío sino del Perú, de todos los peruanos", y eso genera que se pueda dar la oportunidad a personas que no la tenían antes. Entonces, si tú le explicas al gran cocinero de la sierra o de la selva que para poder tener un restaurante tiene que cumplir ciertos requisitos de calidad, de higiene, y lo incluyes, usando el término que está de

moda, estás haciéndole un bien inmenso a él y al país.

El problema es que lamentablemente hay personas que quieren mantener el statu quo, y eso genera un choque que impide la inclusión. Si no se da oportunidad a la gente que no la ha tenido históricamente, la cosa no va a cambiar. Lo que tiene que hacer el Estado, junto con la empresa privada, es reforzar el sentimiento de que el país está evolucionando, de que los que están abajo ahora están subiendo. Eso está sucediendo, y se le tiene que dar la importancia necesaria.

**De repente la empresa se está quedando y no está marchando al mismo ritmo de la sociedad peruana...**

Sí, creo que hay muchas empresas que se han quedado. Pasa, por ejemplo, que las grandes empresas se pelean por determinados *targets* (los posibles empleados contratables) y no han mirado siquiera para el otro lado; así podrían ampliar su margen y no pelearse con las demás. Al otro lado están las empresas que están creciendo porque han ampliado ese margen de elección.

Un ejemplo que puede sonar un poco superficial pero que ilustra bien lo que se debería hacer es la selección peruana de fútbol. Cuando ellos juegan, nos sentimos todos más peruanos que nunca, nos juntamos a verlos y casi idolatramos a los jugadores. Y ellos son todos distintos: cholos, blancos, negros, y tienen que trabajar en equipo. En equipo, sin discriminar, deben también trabajar las empresas y en general el país. ■