



Gestión del Talento en las nuevas Generaciones

“Las nuevas generaciones se comprometen con el trabajo si le encuentran sentido a lo que hacen...”

Prof. Gerardo Torres Muró

Las nuevas generaciones se comprometen con el trabajo si le encuentran sentido a lo que hacen, Hoy por hoy el ‘jefe’ no es el jefe por autoridad, sino por conocimiento, por autoridad moral, por ser un referente, por ser alguien que tiene una visión y cabeza abierta, y así se gana el compromiso de esos chicos. Uno antes “vivía para trabajar”, y ellos “trabajan para vivir”.

En el actual y competitivo escenario empresarial la clave del éxito se asocia cada vez más al desarrollo de habilidades de conducción y liderazgo. Asimismo el poder construir un equipo gerencial cohesionado, motivado y comprometido, donde cada uno aporta sus fortalezas directrices es un factor diferencial dentro de las organizaciones exitosas.

Antes, en la era agrícola, el factor crítico de producción era la tierra, ese era el capital para tener riqueza; en la era industrial era el dinero para poner en marcha la industria, y luego, en la era del conocimiento, este lo tienen las personas y por eso hablamos de Capital Humano. Ese capital que la empresa no se lo apropia, y a veces la persona se lo ‘alquila a la empresa’ por un ingreso, ese capital es propio y es mucho más móvil, y no se puede ‘stockear, y tiene la característica de que cuando la empresa pierde personas ‘claves’, le generan un problema muy serio. Muchas empresas dicen que las personas son nuestro activo más importante, pero no le hacen inversión en ‘mantenimiento’ necesaria. En una crisis, paradójicamente, lo primero que sale de la empresa es ese ‘activo’, que teóricamente era el más importante.

Muchas empresas tienen un activo humano 'depreciado', no invirtieron, o invirtieron mal. Por eso hay que tratar de que sea el activo más importante pero hay que invertir, motivarlo, desarrollarlo, remunerarlo acorde a lo que aporta, y en este sentido no hay que tener miedo de diferenciar dentro de la empresa.

Todos son valiosos pero hay algunos que son más valiosos que otros porque aportan un mayor valor. No hay homogeneidad, no debemos confundir equidad con igualdad, hay que ser coherente y equitativo pero darnos cuenta que hay personas que son 'críticas', si se nos van, pueden hacer un gran daño a la organización".

El quiebre de las nuevas generaciones es más notorio, los cambios ahora son muy rápidos, son disruptivos, "te hacen cambiar radicalmente los paradigmas, y a veces nosotros no nos adaptamos a esa velocidad. Las nuevas generaciones tienen líneas de pensamiento diferente, escucho

a empresarios que están preocupados porque la gente de las nuevas generaciones no tiene compromiso, pero lo que ocurre es que tienen varios compromisos, tienen con el trabajo, con su estilo de vida, su carrera, sus amigos. Las generaciones anteriores nacimos con lo que nuestros padres nos inculcaron, entrar a una organización, trabajar allí muchos años, y seguir la escalera paso a paso.

A veces hicimos ese esfuerzo de subir, escalón por escalón con mucho esfuerzo, pero nos dimos cuenta que apoyamos la escalera en una 'pared equivocada'.

Los hijos lo vieron. Estos chicos vieron que en realidad muchas veces su meta no está solo en una empresa, donde se entraba de cadete y se salía de gerente. La nueva generación se compromete con el trabajo si le encuentran sentido a lo que hace. Ellos esperan también sentirse cómodos, quieren disfrutar de la vida en un sentido amplio. Y además están comparativamente mucho más preparados que las generaciones anteriores.

Las carreras terciarias han crecido exponencialmente, cada vez hay más profesionales".

En el siglo XVII todo lo que una persona podía saber entraría hoy en la edición dominical del Sunday Times de Londres, y ahora el conocimiento global se duplica en promedio cada dos años. Una carrera puramente técnica empieza a quedar obsoleta a los cinco años. "Tenemos que 'aprender a aprender' más que aprender a solucionar problemas concretos, porque estos serán muy diferentes en el futuro cercano".

Es cada vez más difícil conseguir talento en las organizaciones, es difícil que ingresen y que permanezcan. En las organizaciones conviven tres generaciones por lo menos, están los más veteranos, 'babyboomers', cincuentones próximos a salir; la 'generación X' que son los de alrededor de 40 años, son una generación

un poco más cuestionadora de lo que eran los babyboomers y luego la generación "Y". El desafío es hacer calzar la cultura de los fundadores con la cultura de los nuevos. La 'Y' es una generación que siempre busca nuevos desafíos, y tiene compromisos con muchas cosas a la vez. Es la que más rota en los trabajos. El gran desafío de las empresas y organizaciones es que las prácticas y las políticas de gestión de personas las tengo que adaptar al tipo de personas que preciso. Hay que segmentar los beneficios que ofrezco de acuerdo a los diferentes intereses del grupo de personas que trabajan en la organización. La generación 'Y' valora por ejemplo, además de una remuneración base competitiva un horario flexible y la posibilidad de recibir experiencia y formación.

Debemos encontrar gente que 'encaje' en la cultura de la empresa y que eso nos ayude a que esa persona se sienta bien en esa empresa y permanezca en ella. No importa tanto lo que estudió, sino su actitud, porque los conocimientos se agregan. Si quiero saber más de las TICs les hago una capacitación, pero la actitud se forja desde la infancia, y el éxito en el desempeño está mucho más vinculado con la actitud que con lo que conoce".

También hay que diferenciar capacidades de preferencias, yo puedo tener capacidades para una determinada profesión ¿pero, realmente mis capacidades coinciden con mis preferencias? Yo puedo tener capacidades pero no necesariamente me apasiona eso que estoy haciendo. Eso se ve mucho en el deporte, donde el que triunfa, además de las capacidades es apasionado de lo que hace.

La clave es que la persona encaje en la cultura, en el ambiente, no solo es lo que estudió, porque en las organizaciones seleccionamos gente por sus conocimientos y la mayoría de las veces terminan se desvinculando por sus actitudes.

Otra clave de la gestión de personas es tener un muy buen liderazgo", afirma. "No se tiene una buena gestión de personas por tener un área que se dedica a eso, recursos humanos, por ejemplo. Cada vez son más necesarios los liderazgos que atraviesan toda la organización, liderazgo en forma transversal, y de arriba abajo, porque todos de alguna manera lideran. Ese concepto es relevante porque hace que la gente se autogestione. Las organizaciones son muy piramidales y no dejan desarrollar los liderazgos intermedios, los diferentes liderazgos en las diferentes áreas de las organizaciones".

Nadie aprende a liderar con un "Manual". Es como querer aprender a andar en bicicleta con un libro, se requiere tener algún "porrazo", y si quieres liderar te tienen que dar la oportunidad. Poder liderar es poder gestionar, poder tomar decisiones y siempre dar el ejemplo. El buen Liderazgo es crítico para la

captación, desarrollo y retención del Talento en nuestras organizaciones. Hay que reformular las herramientas, muchas veces trabajamos con herramientas de gestión de personas de principios del siglo XX, pero esas ya no sirven para las organizaciones de hoy. Tenemos que ir a empresas donde se involucre a la gente en el trabajo, donde la gente pueda tomar más decisiones, donde sienta que tiene sentido lo que está haciendo, donde sus Líderes son creíbles e inspiran al compromiso y al comportamiento ético...Sin duda todo un desafío...