La gestión del talento 2.0

Una nueva generación irrumpe en el mercado laboral. Con ella, un cambio de paradigma se introduce en las empresas del mundo, desafía la gestión de talentos y exige una revisión. La Asamblea fue escenario de nuevos interrogantes que se desplegaron en el panel "Gestión del talento: atraer, retener y desarrollar el talento en las organizaciones".

Pablo Maison, Alejandro Sioli, Alejandro Ripani, Martín Migoya y Horacio Bergero. Distintas experiencias, mismas incertidumbres en el segundo panel de la Asamblea.

Hubo un tiempo en que los empleados y las empresas se cortejaban y decidían casarse para siempre. Hoy en día, esa relación está en crisis. Los empleados que volcaban toda su vida en una misma empresa están en vías de extinción. En su lugar, llegan jóvenes profesionales con cierto miedo al compromiso, que "coquetean" con distintas empresas y a quienes les cuesta proyectar su carrera a largo plazo. Las empresas, perplejas, necesitan del capital humano más que antes; el problema es que han perdido su *appeal* y necesitan salir a atraer los talentos.

"Nos encontramos en una encrucijada". "Todo está rotando a una velocidad espeluznante". "Hay un problema global". "El mercado está muy caliente". "Estamos frente a una crisis. Una crisis en

la gestión de talentos". Un diagnóstico de alerta se hizo eco en el panel que reunió el profesor **Alejandro Sioli** en la XXIII Asamblea de Antiguos del IAE. Desde empresas muy distintas –Unilever, Tía Maruca, Globant y Techint– los cuatro panelistas llegaron con las mismas incertidumbres.

Para **Pablo Maison**, VP de HR para Unilever Cono Sur, se trata de un problema inédito. Con 30 años de experiencia en el país, la compañía ahora se ve obligada a cambiar sus parámetros de gestión. "Hace 30 años que estamos acostumbrados a gestionar gente de una manera; ahora todas las herramientas, la tecnología y el *approach* que manejábamos tradicionalmente ya no nos alcanza".

La crisis llega en un momento único; en la llamada era del conocimiento, la gestión de talentos cobra más importancia que nunca. Esta dependencia crece con las nuevas industrias, especialmente las de IT, como Globant, líder en el desarrollo de software desde la Argentina para el mundo. **Martín Migoya**, CEO del joven emprendimiento, asegura que su único capital es el humano. "Para nosotros el talento es todo. No tenemos planta industrial, no tenemos ningún tipo de *asset*. Todo nuestro capital llega a las 9 y se va a las 18; nuestro trabajo es hacer que vuelvan al día siguiente".

Incluso, en empresas de larga trayectoria como Techint, líder en la industria siderúrgica, la búsqueda de talento se vuelve ahora más urgente. En este tipo de compañías, cualquier contrato es un acuerdo a largo plazo, que requiere muchos años de formación y de experiencia. Hoy luchan día a día para que no merme el ingreso de jóvenes. "La siderurgia ahora es vista como algo antiguo, poco atractivo, poco *sexy*. A pesar de que está pasando por su mejor momento y que jamás se ha demandado tanto acero, los jóvenes ya no estudian las ciencias duras", explica **Horacio Bergero**, Director de Tenaris University, la universidad corporativa de Techint.

El talento crece, pero de modo desigual. Si bien ha aumentado en términos generales, algunos países sufren escasez por las constantes migraciones. Y, como señaló Bergero, la oferta no es la misma en todas las especialidades. Las tasas de rotación y de renuncia están creciendo, y hay cada vez más movimiento de profesionales entre empresas. A esto hay que sumarles el estrés de los jefes y la frustración de los jóvenes, que no saben cómo planear su futuro ni cuándo va a estabilizarse su carrera profesional. Son todas dificultades que derivan de un nuevo modo de pensar la carrera, que ya no cuadra con las necesidades de las empresas.

No más camisetas

El mayor reto viene con nombre y apellido. Se ha bautizado "Generación Y", y con su entrada al mercado laboral, ya nada será como antes. Nacieron entre 1980 y 2000, fueron criados con acceso a la información y viven conectados, a tal punto que no pueden relacionarse sin la tecnología. Han crecido en el mundo del vértigo y no le temen a ningún cambio. A diferencia del modelo antiguo, no se ajustan a los cánones de la sociedad y desafían el *statu quo*.

Son jóvenes que ya no buscan seguridad en el proyecto profesional, trabajando 15 años en la misma empresa, sino que priorizan la satisfacción personal. Y si antes se recorrían los caminos formales de aprendizaje y carrera, esta generación decide cambiar de empleo por aburrimiento o por falta de caminos de ascenso. "Nosotros nos cambiábamos de trabajo e íbamos a otra compañía. Ellos se van de mochileros a Europa", señala Migoya. Han reemplazado la constancia y la determinación por otros valores: flexibilidad, menos reglas, libertad y diversión.

Es una camada que ya no "se pone la camiseta", y miran la de la generación anterior como un corsé. Mientras tanto, el modelo antiguo intenta desentrañar este conflicto de valores. "¿Por qué no les gusta trabajar? ¿Por qué, si yo me quedaba *laburando* 15 horas por día, estos se quieren ir a las 18 y los viernes al mediodía? ¿Por qué no quieren esperar seis años para ser gerentes y quieren ese puesto en dos?" Pablo Maison, portavoz de estas inquietudes, concluye que juzgarlos no conduce a nada. "No es opcional tenerlos o no tenerlos. La gran pregunta es: ¿qué hacemos nosotros como organización? Debemos acercar este sistema de valores para poder acogerlos. En cinco años, estos jóvenes van a decidir las compras en sus hogares y, si nosotros no logramos entenderlos como empleados, mucho menos vamos a poder comprenderlos como consumidores".

Engagement personalizado

Sin previo aviso, la gestión de talentos tomó un giro. Cuando las empresas se preguntan qué pasó, el panorama ya es irreversible. Lo que se detecta es que ha cambiado el modo de tomar un compromiso. Para Maison: "El compromiso o *engagement* con la compañía es la única herramienta cierta de retención y la que asegura la mayor ventaja competitiva. El nudo del pro-

"Hace 30 años que estamos acostumbrados a gestionar gente de una manera; ahora todas las herramientas, la tecnología y el *approach* que manejábamos tradicionalmente ya no nos alcanza", asegura Pablo Maison, VP de HR para Unilever Cono Sur.

Programas de coaching, engagement, políticas de work&life balance son algunos de los conceptos que resuenan en el nuevo paradigma que se abre para la gestión de talento.

blema está en cómo crearla". Para ello, propone desarrollar una visión estratégica, en la que el énfasis esté puesto en los procesos internos de retención más que en el reclutamiento.

Construir *engagement* es la clave para volver a acercarse a esta generación; esforzarse por comprender sus necesidades y tratar de adaptarlas a la compañía. Para Globant, que nació hace cinco años de la mano de estos jóvenes, el acercamiento al lenguaje "Y" ha sido crucial. Su CEO explica: "Lo primero que hicimos fue crear una fuerte cultura empresaria, armamos un Manifiesto e invertimos en una marca. Todo esto genera sentido de pertenencia, por ser un *glober*".

Pero el nuevo paradigma exige que el *engagement* se genere en formato personalizado. Ya no alcanza tener una visión corporativa o implementar programas de molde; hoy las necesidades son puntuales y particulares, y reclaman soluciones a medida. Las demandas de salud y vitalidad se han redefinido, la vida privada ya no es negociable y se reclaman políticas de *work&life balance*. En Globant, cuidan el trato individual y la resolución de necesidades extralaborales. Han incorporado áreas de cuidado integral y un *call center* que atiende las necesidades de los *globers* en todo el mundo. También organizan viajes, invitan el *happy hour* e invierten en espacios de juego diseñados por los propios empleados.

Pero el trato individual empieza en la oficina, con *coaching* personalizado y los planes de carrera a medida. Maison, de Unilever, explica: "Es una generación que, de alguna manera, tardó mucho más en irse de sus hogares, tiene una mayor necesidad de los padres y lo extienden al trabajo. El rol del jefe como *coach* es mucho más demandado, y lo necesitan para ayudarlos a comprometerse".

"Lo primero que hicimos fue crear una fuerte cultura empresaria, armamos un Manifiesto e invertimos en una marca. Todo esto genera sentido de pertenencia, por ser un ***glober***", relata Martín Migoya, CEO de Globant.

En Techint, la personalización empieza con el *training*. Entre los muchos programas que implementan, Horacio Bergero habló de su programa para Jóvenes Profesionales, que funciona como un sistema de desarrollo individual. Además, la empresa promueve el *training* durante toda la carrera profesional a través de Tenaris University, que busca alinear el desarrollo de la carrera con la estrategia y los requerimientos de la compañía.

Nuevos valores

Además de la personalización, los jóvenes de hoy necesitan nuevas motivaciones. **Alejandro Ripani**, fundador y CEO de Tía Maruca (DPME 2001), aseguró que, a la hora de reclutar talentos, una pyme tiene sus ventajas. "En la compensación no monetaria, podemos hacer una diferencia: presentando un proyecto atractivo para el desarrollo personal. Un talento que se suma a Maruca puede ser una pieza clave en el futuro de la empresa".

El compromiso también se alimenta con la atención a la esfera personal. "Somos muy sensibles a la vida de cada empleado. Hemos cambiado reuniones y viajes por los cumpleaños de nuestros hijos", se enorgullece Ripani. Para él, "retener" talento no es la expresión adecuada. "Lo que yo propongo es compartir un camino juntos. En la empresa, transitamos un momento en el que nuestras vidas se cruzan. Hago esfuerzos para estar cerca de la gente, y creo que hay que estar terriblemente atentos para poder acompañarlos".

Para cuando terminó el panel y llegaron los aplausos, quedó claro que estas empresas ya han asumido un rol activo para reencender la llama en la nueva generación. El futuro sigue estando en sus manos; es inaplazable reconquistarlos. ■