

## RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN: HACER EMPATÍA CON LAS NUEVAS GENERACIONES

**El talento escasea y las grandes compañías deben hallarlo dentro de los jóvenes entre 18 y 24 años que muchas veces los jefes desprecian y creyendo que "son niños malcriados, irreverentes e irrespetuosos".**

Un banco de primera línea inicia una búsqueda para cubrir una vacante en su departamento de sistemas. Juan, luego de varias entrevistas, decide aceptar la posición e ingresar a esa prestigiosa organización. Al día siguiente de su primera jornada laboral, Juan no asiste y por mensaje de texto comunica que renuncia a esa posición; ¿motivo? Para Juan es inaceptable trabajar con monitores que no sean LCD de pantalla plana.

Mito urbano o realidad, esta es una anécdota que circula en el ambiente de los colegas de recursos humanos. Algo que en otro momento sería totalmente impensado, hoy podría tranquilamente ser cierto.

El mercado laboral en general reconoce que el **talento** escasea o es difícil de encontrar, con lo cual las grandes compañías deben hallarlo dentro de los **jóvenes entre 18 y 24 años** que muchas veces los jefes desprecian y prejuzgan creyendo que "son niños malcriados, irreverentes e irrespetuosos, interesados únicamente en Facebook, Twitter o Youtube".

En este marco, el trabajo que se presenta en las áreas de Recursos Humanos es muy desafiante: asistimos a un cambio cultural sin precedentes donde la complejidad, la velocidad, la inmediatez y la incertidumbre están a la orden del día.

Vivimos en la **era líquida**, como postula Zygmunt Bauman en *Tiempos Líquidos*, una época de **incertidumbre** en la que "las formas sociales, entendidas como las estructuras que limitan las elecciones individuales, instituciones que salvaguardan la continuidad de los hábitos, ya no pueden mantener su forma por más tiempo porque se descomponen y se derriten antes de que se cuente con tiempo necesario para asumirlas, y una vez asumidas ocupan el lugar que se les ha asignado. La **sociedad se ve y se trata como a una 'red'**: se percibe y se trata como una matriz de conexiones y desconexiones aleatorias y de un número esencialmente infinito de permutaciones posibles".

En este contexto dinámico, de vínculos inestables y mutantes, **debemos en primer lugar** aceptar las diferencias y entender la realidad tal cual se nos presenta. No juzgarla desde nuestra óptica o cosmovisión. Esto implica salir de nuestra área de confort y enfrentar los miedos que implica trabajar con situaciones inexploradas.

**En segundo lugar**, debemos tener presente que se trata de jóvenes que han vivido el destrato de las organizaciones hacia sus padres, primeras víctimas de los *downsizing*, *rightsizing*, reingenierías, reestructuraciones y toda aquella forma de llamar a las pérdidas masivas de empleos.

La empatía es la que nos permitirá entender actitudes o pensamientos actuales de una mejor manera:

- Buscan instantáneamente la gratificación.
- Descreen de las instituciones.
- Son francos y expresivos.
- Son *multitasking*.
- Tienen conciencia ecológica.
- Les atraen las causas justas.
- Acostumbran encarar relaciones superficiales: contactos múltiples por intereses puntuales y momentáneos.
- Priorizan vida personal, *lifestyle*
- Tienen baja tolerancia a la frustración: no soportan no tener lo que quieren y no concuerdan con la idea de sacrificarse para conseguirlo.

Entonces, una vez que los reconocemos como diferentes y los aceptamos, podemos pensar en algunas prácticas que pueden ser de utilidad para atraerlos y retenerlos:

- Entender que el modelo tradicional de carrera cambió; ya nadie proyecta su carrera a 10 años en una compañía.
- La única certeza en la época de incertidumbre es que el cambio es permanente y debemos ser flexibles en nuestra manera de pensar.
- Hay que ser precisos, francos y abiertos a la hora de comunicar, ser cuidadoso a la hora de prometer y no crear falsas expectativas.
- Hay que tener una coherencia absoluta entre el decir y hacer, detectan claramente cualquier comportamiento que no se aliene a los enunciados.
- El entorno y clima laboral tienen que reflejar una mayor informalidad; “pasarla bien” es fundamental.
- Debemos diseñar beneficios pensando en sus intereses.
- La comunicación corporativa se debe contemplar como feedback permanente.

División Difusión y Comunicaciones

- Programas de puertas abiertas, utilización de web 2.0 y redes sociales aportan mucho en este sentido.
- La política de responsabilidad corporativa debe incluir al público interno.

Gestionar a profesionales diferentes entre sí, entendiendo la edad como una variable más de diversidad, es un reto para cualquier compañía. En este contexto, debemos ser conscientes de que sólo las empresas que logran capturar el talento y retenerlo son aquellas que pueden diferenciarse, ser exitosas y perdurar en el tiempo.

Gabriel Pereyra La Nación Miércoles 1 de junio de 2011