



Cuando la crisis

es

interna

Más allá del éxito profesional, la vorágine *corporate* genera replanteos en la vida de un ejecutivo. Qué pasa por su cabeza a los 20, 30, 40, 50 y 60 años.

Por Carla Quiroga y Florencia Radici.

La soledad del cargo. La desazón por una promoción arbitraria. Un ascenso que se dilata. Las 15 horas diarias dedicadas a un proyecto. Un jefe injusto. Tomar una decisión en contra de los propios principios. El faltazo a un acto escolar de los chicos. Enterarse el fin de semana de que el nene dio los primeros pasos. Son situaciones que generan un replanteo íntimo, que se diluye en la vorágine del día a día.

“¿Hacia dónde voy?”. “¿Cómo me proyecto?”. “¿Llevo la vida que deseo?”. Dilemas que hasta el más exitoso de los *managers* consulta con su almohada. En general, el mayor traspíe es la crisis de la gerencia media, entre los 35 y los 42 años.

Una especie de segunda adolescencia, tardía, en la que la persona revisa todos los aspectos de su vida: desde el familiar hasta el laboral. “Tiene los 40 detrás de su cabeza diciendo ‘Tengo que llegar’. Pasa el tiempo, no llega y comienza la frustración”, describe Andrés Hatum, director del Centro Guía Laboral Talento y Management en Latinoamérica del IAE, *business school* de la Universidad Austral. “El crecimiento laboral no está tan garantizado como antes. Y los escalones empiezan a estar más alto. Hay que colgarse para llegar”, grafica Gustavo Aquino, CEO de Trad-Schein, consultora en RR.HH. Agrega que es la etapa de la vida en la que uno empieza a conocer qué desea

pero, fundamentalmente, qué no quiere. Además, a diferencia de los 20, deja de estar influenciado por lo que otros esperan de uno. “Quienes no resuelven bien este conflicto se convierten en gerentes tóxicos: como la pasaron mal, buscan que sus subalternos tampoco disfruten del trabajo”, explica Aquino.

El *headhunter* Edgar Medinaceli, de Russell Reynolds, aconseja no desear mucho en poco tiempo: “Luego, las opciones se achican y la vida pos-corporación no es para todos”. Matías Ghidini, gerente Comercial de Ghidini Rodil, afirma que, entre los 27 y los 36 años, es cuando se puede cambiar y asumir más riesgos: “La mochila, en algunos casos, es liviana”.

Aquino vivió en carne propia ese dilema. A los 40 años, después de pasar por Perez Companc, Arcor y Aguas Argentinas, y cuando se perfilaba como director de Recursos Humanos, colgó los botines de la vida *corporate*, bajo los prejuicios que lo catalogaban como el sucesor de su padre, jubilado como director de Siemens. El *mail* de un amigo que vive en Europa detonó la revolución interna. "Decía: 'Gracias por atenderme en Buenos Aires. Si lo ves a mi amigo Gustavo, decíle que me hubiera gustado verlo. Él no habla de acciones, directorios y compra de empresas'", recuerda. En 2000, el hoy ex ejecutivo abrió su propia consultora, especializada en gestión del capital humano y *talent brokerage*. Tras varias noches de insomnio, descubrió que quería una carrera de "especialista" y no de "generalista", que deseaba cenar con amigos y no con compromisos laborales.

Bajarse del tren no es una decisión para cualquiera. "Lo hacés como cuando te divorciás: con un dolor muy grande y en donde los de afuera son de palo. Es un tema que, ni siquiera, podés hablar con el

psicólogo", agrega Aquino. De todas formas, no siempre la salida a un replanteo interno debe ser la renuncia a una organización. "Cada tanto, te enfrentás a crisis porque las cosas no siempre salen como querés", sintetiza Carlos Popik, quien presidió Monsanto durante 13 años.

El ex ejecutivo, quien llegó a la posición de CEO a los 44, dice que le llevó diez años descubrir que podía planificar estratégicamente su carrera como lo hacía con un negocio. Hoy, con una vida más tranquila, desmitifica el vacío que genera el pensar "Después de CEO, ¿qué?". "No es como llegar al Everest, que necesitas bajar rápido para no congelarte. Tenés que construir algo. Si todos los días no matás cinco tigres y tres leones, no podés volver a casa. Y esos animales son, cada vez, más grandes", grafica.

"No creo haber llegado a la cima. La meta se va corriendo siempre. Planeo seguir haciendo carrera en la empresa. Si bien planifico a largo plazo, disfruto el presente. Si uno mira el futuro, vive en estrés permanente", coincide Alejandro Riomayor (38), gerente General de Noble-

za Piccardo desde junio del año pasado. Debutó como número uno a los 33, al frente de la operación en Paraguay y, luego, pasó por Perú, un mercado ocho veces más grande en ventas que el previo. "Fue un momento en el que se me abrió un radar de oportunidades. Fue clave la flexibilidad", recuerda. Es que esa propuesta le llegó a los 15 días de retornar a Buenos Aires (supuestamente, su siguiente destino), cuando su casa aún "viajaba" dentro de un *container*, que cambió el rumbo a Lima. "Llegué a la oficina y tenía un plan aprobado para ejecutar, muchas preguntas, ninguna respuesta y mucha ansiedad", evoca.

A diferencia de lo que le pasa a Riomayor, Diego Ghidini, director de Ghidini Rodil, reconoce que hay quienes, durante los 40, sufren una crisis "de rutina". "Haber llegado puede generar aburrimiento y la sensación de que no aparecerá nada nuevo", explica. "Se sienten fusionados con su actividad y pierden un poco la diferenciación", comenta Gonzalo Villar, director de Recursos Humanos de Clorox Latinoamérica Sur.



Dime qué edad tienes y te diré cómo motivarte

Fuente: Alcor.

1829

- Quieren valorar sus propias contribuciones.
- Nuevos enfoques de reclutamiento.
- Valorán los espacios informales, ofrece oportunidades y flexibilidad.
- Oportunidades de desarrollo de carrera, reconocimiento, programas de *mentoring*.
- Se capacitan de forma independiente.
- Acceso a redes sociales y herramientas de alta tecnología.
- Ahorran para un hogar.

3039

- Quieren que la empresa valore sus contribuciones individuales.
- Balance vida/trabajo.
- Horarios de trabajo flexibles.
- Desarrollo de carrera, oportunidades para liderazgo.
- Ahorran para la educación de sus hijos.
- Planean su retiro.

4054

- Trabajan duro para ser valorados.
- Ahorran para la educación de sus hijos.
- Planean retirarse.
- Lidian con el estrés de encontrar el balance vida/trabajo.
- Cuidan de un familiar mayor.

55

- Quieren que la experiencia sea valorada.
- Planeando retirarse o ya lo hacen.
- Cuentan con el apoyo de la empresa en relación a planes de salud durante el retiro.
- Acceden a oportunidad de empleos flexible, que les permite suplir las necesidades educativas, laborales y de entretenimiento.
- El cuidado de un dependiente es común para un tercio de los trabajadores comunes.
- Exigencias físicas reducidas.



"A los 40, el crecimiento ya no está garantizado como antes. Los escalones empiezan a estar más alto."

Gustavo Aquino, de Trad-Schein.

Otro conflicto que padecen los que orillan la cuarta década de vida es la presión por mantener el lugar ganado. "Hay un empeño de supervivencia y buscan asumir responsabilidades sin importar el esfuerzo porque el futuro es largo", explica Eduardo Press, director de la Escuela Argentina de Psicología Organizacional y consultor de empresas. El conflicto se genera cuando el estándar de vida es tan alto que no admite replanteos de *work-life balance* sin resignar beneficios económicos. "A eso, se le suma que están cómodos porque hace diez años que trabajan en la compañía", analiza Matías Ghidini. Y, para quienes están en el camino de los "elegidos", la propuesta del movimiento regional genera un nuevo ruido interno y/o familiar. "Se da en aquellos que crecieron muy rápido. El mercado local les queda chico y la corporación los manda al exterior porque no le dan un puesto de *top management* a quien no tuvo esa experiencia", explica Roberto Machado, *Managing Director* de Michael Page International Argentina.

Trascender y más

Con mayor experiencia, a los 50, los ejecutivos, en general, abandonan su obsesión por el crecimiento contrarreloj. Al mismo tiempo, la pirámide se angosta: hay menos lugares y competidores más jóvenes. "Mientras ellos se preocupan por cuánto más le pueden agregar a la empresa, la compañía mira al joven de 20, que no tiene tantas quejas y cobra menos", explica Hatum.

Es que, a los 50, hay pocas oportunidades para crecer. Gloria Cassano, directora de Gloria Cassano & Asociados, reconoce que las posiciones gerenciales "se terminan a los 55". El *headhunter* Eduardo Suárez Battán informa que, sobre 100 búsquedas, en menos del 5 por ciento piden ejecutivos *over-50*.



Foto: Niro Pérez

Desde otra perspectiva, también es cierto que, a esa edad, se opta por la estabilidad. "Si bien hay CEOs que suelen tener un *turn-over*, no cambian por cualquier proyecto", explica Machado. Fernando Vigorena, socio de Entrepreneur Consultores Gerenciales, dice que sólo el 5 por ciento de los ejecutivos sobrevive a esta etapa. En general, los vinculados a buenas redes de contacto o los que trabajan en PyMEs. "Es el momento de elaborar el plan estratégico más complejo de sus vidas: un viaje interno para descubrir los talentos y las competencias que serán posibles vender en el mercado", sintetiza.

El ex *headhunter* Ricardo Bäcker (64) vivió ese proceso. En agosto del año pasado, dejó su posición de CEO de Korn Ferry, tras nueve meses de *coaching* a su sucesor, Germán Vidal. "Es un momento en el que las organizaciones ponen el ojo en que no taponen el crecimiento de los más jóvenes. Hay que dejar espacio para los de 30. Respecto al sucesor, hay que ser consciente de que podrá aprender. Pero hará lo que él cree que sea correcto", reconoce Bäcker, hoy consultor, abocado a la realización de proyectos de alineación del equipo gerencial y resolución de conflictos, entre otras actividades.



Foto: Daniela Deveser

“A los 60, la poca gente que hay en su cumbre, son *coaches* porque se dan cuenta de lo que tienen para enseñar. Vinculan el pasado de las empresas con el futuro”, analiza Medinaceli. “El camino de la transferencia de conocimiento es gratificante a esta edad”, agrega Diego Ghidini. Bäcker, quien trabajó durante 40 años en relación de dependencia, afirma: “Si tu cabeza está rígida, estás hecho”. ¿Cómo manejar el vacío? “No pensar en el pasado, sino en el futuro. Llenarlo con otra actividad y no apenarse porque las organizaciones siguen en marcha, aunque uno no esté”, responde.

Como dato de color, también hay quienes acuden al *mental fitness*, una actividad que permite mantener la agilidad de la mente. La generación de los *baby boomers* envejece y eso afecta al cerebro igual que al resto del cuerpo. “Las personas observan el impacto de los cambios en sus posibilidades de ser exitosos y no quieren ser dejadas de lado porque son menos efectivas que sus colegas más jóvenes. Además, a través de mejorar la autoestima y confianza en sí mismos, actúa como contención ante los miedos que el retiro suscita”, explica Silvia Moos, directora de Klik Mental Fitness.

“Ingresar joven a una compañía es entrar en un túnel y salir ya jubilado. Nunca compré eso.”

Gabriel Graciosi, ex director de RR.HH. de IBM.

En esta etapa, la línea entre la satisfacción y la resignación es muy fina y el desafío pasa más por encontrar un proyecto de vida que uno profesional. “Así, aparecen los *hobbies*, el servicio a la comunidad, unirse a un grupo de teatro o alguna actividad artística”, explica Matías Ghidini. Para Rubén Heinemman, socio de Oxford Partners, también surge la preocupación por el legado. “¿Sólo una cuenta bancaria o algo más? Por eso, muchos

se vuelcan a escribir, investigar, estudiar filosofía o, incluso, a la religión. Las urgencias son distintas”, añade.

Lo paradójico es que, mientras la expectativa de vida del trabajador del conocimiento se extendió, la de las organizaciones generadoras de empleo disminuyó. “El número de años en los cuales puede esperarse que una empresa dadora de empleo permanezca exitosa es menor. Por eso, las personas deben estar preparadas para desarrollar nuevas carreras y habilidades”, profundiza Jorge Fernández Belda, socio de la práctica Desarrollo y Cambio Organizacional de CB & Asociados.

“Tengo 50 años. Pero me considero joven y quiero volver a la adrenalina de manejar negocios, transformarlos y hacerlos crecer”, dispara Ron Pels, ex gerente General de Kodak para la Argentina y 17 países. Se retiró de la compañía, en la que estuvo 14 años, luego de liderar la transformación del *core business* de fotografía en rollos al mundo digital. “Necesitaba recuperarme. Me tomé el año pasado como sabático”, explica. Así, se armó una no-rutina. “Se tiene una relación completamente nueva con el tiempo porque hay espacio para todo”, dice. Ahora, analiza propuestas para retomar el ritmo *corporate*.

“El grupo de más de 65 sigue siendo demandado”, asegura Paula Molinari, directora de Whalecom. Según explica, los piden en el ámbito ejecutivo y las PyMEs, aunque, en ambos casos, cambia la relación laboral, que suele orientarse a la consultoría. De hecho, según un informe de Harvard Business Review, para 2011, los trabajadores con más de 50 años serán la mitad de la fuerza laboral. Y cerca del 80 por ciento para 2018, difundió la publicación.

Brechas generacionales

	Generación tradicional	Generación baby boom	Generación X	Generación Y
Perspectiva	Práctica	Optimista	Escéptica	Esperanzada
Ética profesional	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad...	Respeto	Amor/odio	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por...	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo
Espíritu de...	Sacrificio	Automotivación	Anticompromiso	Inclusión

Fuente: IESE Business School.

Entre los 40 y los 50, el reloj biológico es el que apura. La sensación es que lo que no se logra en esta etapa queda en el camino. Suárez Battán reconoce que son el centro de las búsquedas. "A los 40, es el apogeo. Tiene más tiempo de entrega y alta capacidad para innovar", agrega. Asimismo, en esta edad, los ejecutivos conviven con un gran entrecruzamiento de responsabilidades: viven sus padres, tienen familia, hijos, trabajo, subalternos y jefes.

Desde un punto de vista más introspectivo, María Tomei, gerente de Reclutamiento de L'Oréal Argentina, dice que "afrota la crisis de sentir que las elecciones ya están hechas y no pareciera haber posibilidades de grandes cambios sobre los rumbos encaminados". Además, ante un fracaso, no resulta tan sencillo levantarse, afirma Press. "El esfuerzo está puesto en el prestigio, el nombre, así como para el más joven está en crecer y ganar más", explica.

Uno de los mayores riesgos para sortear con éxito los dilemas de esta etapa es la falta de flexibilidad y adaptación al cambio. Otro, quedar desactualizados, validándose sólo en la experiencia. "No es lo mismo 20 años de experiencia que un año de experiencia, repetido 20 veces", explica Vigorena. En otras palabras, es tiempo de abandonar el narcisismo que, alguna vez, alimentó la gestión ejecutiva para pensar con mentalidad independiente y desarrollar intentos para crear una unidad de ingreso propio. "Leer buenos libros, revistas, acceso a sitios *web*, reunirse con ex ejecutivos que superaron esta etapa", aconseja Vigorena. "Es clave que adopten una actitud: que están al inicio de su carrera", aconseja Bäcker.

Molinari identifica un fenómeno contemporáneo: los ejecutivos de esta edad que empiezan a retirarse de las organizaciones. "Gente bien posicionada que se permite romper con el mandato del éxito", explica. De hecho, cuenta, hay un programa de Harvard llamado "*Just enough*", destinado a la generación de 45 años, que apunta a preparar para ese *stop*.

Por ejemplo, Gabriel Graciosi (47) apostó al cambio y a salir de la vida ejecutiva cuando estaba en su mejor momento, hace



Quién es quién

- **El emocional, de 21 a 28 años:** es egocéntrico, pasional e inseguro, pese a creerse seguro. En el trabajo toma riesgos controlados y está expectante. Necesita reconocimiento y espacio para probar, guías y procesos claros para no sentirse desprotegido. Está más orientado al *micromanagement*. Necesita espacio para probar.

- **El racional, de 28 a 35 años:** aplomado. Comienza a sentirse seguro de sí mismo por *expertise* técnico. Es *manager* de un equipo y tiene una orientación más focalizada en procesos. Necesita *empowerment* y está atento a su plan de desarrollo. Quiere progresar rápido y está orientado a resultados. Funciona como una máquina.

- **El consciente, de 35 a 42 años:** vive la crisis de autenticidad. Comienza a sentir limitaciones físicas. Es una etapa de elecciones. Se plantea la disyuntiva entre qué prefiere, la autoridad (el cargo) o el poder (la libertad). Se cuestiona el *work-life balance*. Valora mucho la reputación interna y que la empresa le ofrezca opciones de retiro anticipado. Necesita espacio para reflexionar.

- **El imaginativo, de 42 a 49 años:** estimula a su equipo. Gerente de gente. Ya atravesó varias crisis y no tiene nada que demostrar. Es transparente, auténtico y lo motiva movilizar, liderar y trabajar en culturas abiertas a la transparencia y el *feedback*. Necesita espacio para la construcción.

- **El inspiracional, de 49 a 56 años:** logró el balance y está más allá del bien y del mal. Tiene un perfil de *macromanagement* y una visión holística de la gente y del negocio. Disfruta de manejar el ritmo de su trabajo. No está para urgencias. Necesita espacio para mentorear.

dos años. Basado en Nueva York, era el VP de Recursos Humanos de IBM para la región Américas. Llevaba 12 años en la *Big Blue*. "Vivía bien. No tenía problemas laborales ni familiares graves y estaban por ofrecerme la posición más alta a la que podía aspirar", resume. ¿Qué pasó? "Mi necesidad personal de tomar oxígeno. Ya no me interesaba el modelo de vida de ejecutivo", sintetiza.

Renunció y volvió a Buenos Aires a pasar más tiempo con sus hijos, viajar y encontrarse. "Fue un salto al vacío calculado", dice. "Cuando uno empieza a trabajar de joven en una compañía, se mete en una especie de túnel y saca la cabeza ya jubilado. Nunca compré eso", justifica su decisión. Aunque admite que no fue fácil y que se resignan varios factores, incluyendo económicos. Hoy, Graciosi se dedica a hacer consultoría, en forma independiente.

Otra posibilidad, cuando ya se cumplieron los objetivos corporativos, es hacer un cambio total de timón. "Cuando lograste todo en los negocios, por encima, sólo quedan la religión y la Patria. Entonces, muchos viran a la política", observa Medinaceli. El fenómeno, relativamente nuevo en la Argentina, es más común en países como los Estados Unidos. Otro lugar recomendable es la docencia. "Los alumnos los valoran. No representan al profesor clásico académico", complementa Ana María Weisz, directora de Servicios Previsionales de Mercer.

Psiquis Y

Los jóvenes que nacieron entre 1984 y 1990 se criaron en un entorno diferente al de sus antecesores. "Un mundo económico creciente, con trabajo fácil de conseguir y evolucionar. Es una generación que vive públicamente lo que siente", comenta Andrea Ávila, directora Ejecutiva de Sesa Select. Además, la mayoría vive con madres insertas en el mercado laboral, jornadas interminables de trabajo de sus padres y un ambiente más propenso a la apertura. Hatum define a los veinteañeros de hoy como los "indestructibles felices", que trabajan para vivir. Los preocupa no crecer al ritmo que desean y se aburren rápidamente de las tareas.

Lo que ellas (las empresas) quieren

La demanda laboral se reactivó en lo que va del año y promete seguir creciendo. Las cifras se ubican entre 30 y 40 por ciento por encima de 2009, aunque sin llegar todavía a los valores de 2007 o principios de 2008. Según Andrea Ávila, directora Ejecutiva de Sesa Select, se incrementó la oferta y la gente tiene menos temor de contratar: "Estamos 30 por ciento arriba de 2009, cuando el mercado cayó 50". Los perfiles más demandados, dice, son los mandos medios porque muchas compañías ajustaron estructuras y, ahora, rearmen sus áreas.

Verónica Corba, directora de la consultora Pep-Talk, asegura que la demanda está entre 30 y 40 por ciento por arriba, en comparación con el mismo período del año pasado, y en la mitad de las búsquedas de 2008.

Una tendencia es el crecimiento en las búsquedas de Recursos Humanos, según Alfredo Fagalde, director General de Manpower Argentina. "Muchas PyMEs quieren profesionalizar el área", completa. Para el ejecutivo, la presión gremial en sí misma no influye en la decisión de contratar personal, pero "como el costo laboral real por obrero ya está por encima de 2001, puede dificultar la recuperación del empleo". La escasez continúa dentro de los perfiles IT, un faltante ya clásico del mercado. Por ello, Leonardo Blau, *Managing director* de Northgate Arinso Argentina, explica que busca profesionales de Sistemas de más de 25 años, "porque poseen mayor estabilidad en sus posiciones, valoran la capacitación y el desarrollo dentro de su área". Ezequiel Conesa y Carlos Gil, socios de Trarsearch, coinciden. La consultora está especializada en dos segmentos: TIME (Telcos, Internet, *Media & Entertainment*) e industria pesada, particularmente, minería. "En ambos casos, notamos aumento en posiciones

gerenciales y de profesionales calificados para áreas técnicas", aseguran.

En el mercado ejecutivo, Roberto Machado, *Managing director* de Michael Page International Argentina, ve un crecimiento de 40 por ciento en el primer trimestre del año. "La mayoría son por reemplazos, no por expansión", asegura. Para Edgar Medinaceli, *manager* de Russell Reynolds, el mercado comenzará a recuperarse este año, sin los niveles de 2007. "Las búsquedas más altas casi no cayeron en 2009 y crecerán en 2010. Los segmentos medios y bajos comenzarán a recuperarse", resume.

Con respecto al personal temporario, la demanda también se encuentra en alza. Según Rosana Duarte, gerente Comercial de Guía Laboral, la reactivación industrial genera la creación de más puestos pero "las empresas no se animan a planificar la nómina de personal más allá de un año y optan por la contratación a través de compañías de servicios eventuales para no sobredimensionarse". También nota mayor aplicación de personal eventual para empleados jóvenes: "Como tienen más rotación, las empresas eligen esta modalidad porque evitan los costos que genera la incorporación efectiva". Aida Lureda, dueña de Produotec Soluciones, observa un aumento de 30 por ciento en la demanda: "Las empresas contratarán aún más personal que lo que vienen haciendo desde enero". Destaca operarios calificados, técnicos electrónicos, mecánicos y electromecánicos, especialmente, en las industrias logística, automotriz y alimenticia. "El año pasado, crecimos en la provisión de personal enfocado en servicios. Pero, en lo que va de 2010, notamos un fuerte incremento en pedidos de actividades productivas, además de sectores exportadores", dice Ricardo Lozano, gerente de Seres.

"Quien tiene 40 sabe que hay que esperar diez años para llegar. Pero el de 20 quiere todo ya. La tecnología hace que estén acostumbrados a un tiempo de inmediatez en las respuestas, que afecta su lugar de trabajo", comenta Verónica Corba, directora de la consultora de RR.HH. Pep-Talk. "Estas personas están en proceso de formación para la empresa, aunque ellos se crean directivos", agrega Hatum.

Los separa una década de la generación anterior -la X- pero sus motivaciones y frustraciones distan años luz. "Son muy demandantes, cuestionadores, desafiantes. Pero, a la vez, creativos, proactivos y con mucha energía y autoestima", define Diego Vigiariolo, socio y responsable de Consultoría y Recursos Humanos de la desarrolladora de *software* Hexacta. "Buscan aprender nuevas experiencias y

capitalizarlas. No quieren ser como sus padres: esclavos de las organizaciones", explica la consultora Agustina Paz. "No tienen buena relación con la autoridad porque nunca tuvieron quién les fijara límites", dice Cassano.

A la falta de compromiso, tan crítica, hay que entenderla de otra manera, advierten los consultores. "En los jóvenes, el compromiso está más asociado con otros aspectos de la vida, como el fútbol, las salidas. El trabajo compete con eso y el supervisor tiene que esforzarse para posicionar la importancia de un proyecto", explica Silvia Bulla, gerente de Recursos Humanos de DuPont, cuyo 25 por ciento del *staff* pertenece a esa generación.

Muchachos no tan fáciles

Los Y patearon como ningunos el tablero de políticas de RR.HH. Están muy informados y son muy exigentes, generan planteos y crearon un nuevo contrato psicológico con las organizaciones, renegociado en forma permanente. "No todo el mundo quiere ser gerente o socio. Esto supone creatividad en los sistemas de promoción. El crecimiento deja de ser vertical, para empezar a ser percibido como global", explica Fernández Belda. También se animaron a la infidelidad. Julie van Waveren, consultora *senior* de Capital Humano de Mercer, cree que esto tiene relación con la flexibilización laboral: las personas ya no llevan puesta la camiseta de la compañía, sino la propia, pero las organizaciones tampoco pueden prometer un trabajo de por vida. "Antes, si estabas comprometido, te quedabas para siempre. Hoy, ninguna de las dos brinda ese contrato", explica.

En el día a día, la *psiquis* Y repercute negativamente, sobre todo, en la motivación y dilemas internos de quienes tienen entre 30 y 40, que ingresaron al mercado laboral con un desempleo de dos dígitos y educados bajo los parámetros del esfuerzo. "Los separa la tecnología. Los Y nacieron sin papeles en el escritorio. Todo está en su celular y su *notebook*. Un *manager* Y te atiende con su iPod en los oídos", explica Heinemann. ¿Qué implica esto? La necesidad de revisar los procesos tradicionales de los departamen-

tos de RR.HH. "Incluir el error en el presupuesto. Es un momento en el cual casi hay que empezar a escribir la hoja en blanco. Antes, las empresas gestionaban un recurso propio. Ahora, uno ajeno", explica Fernández Belda.

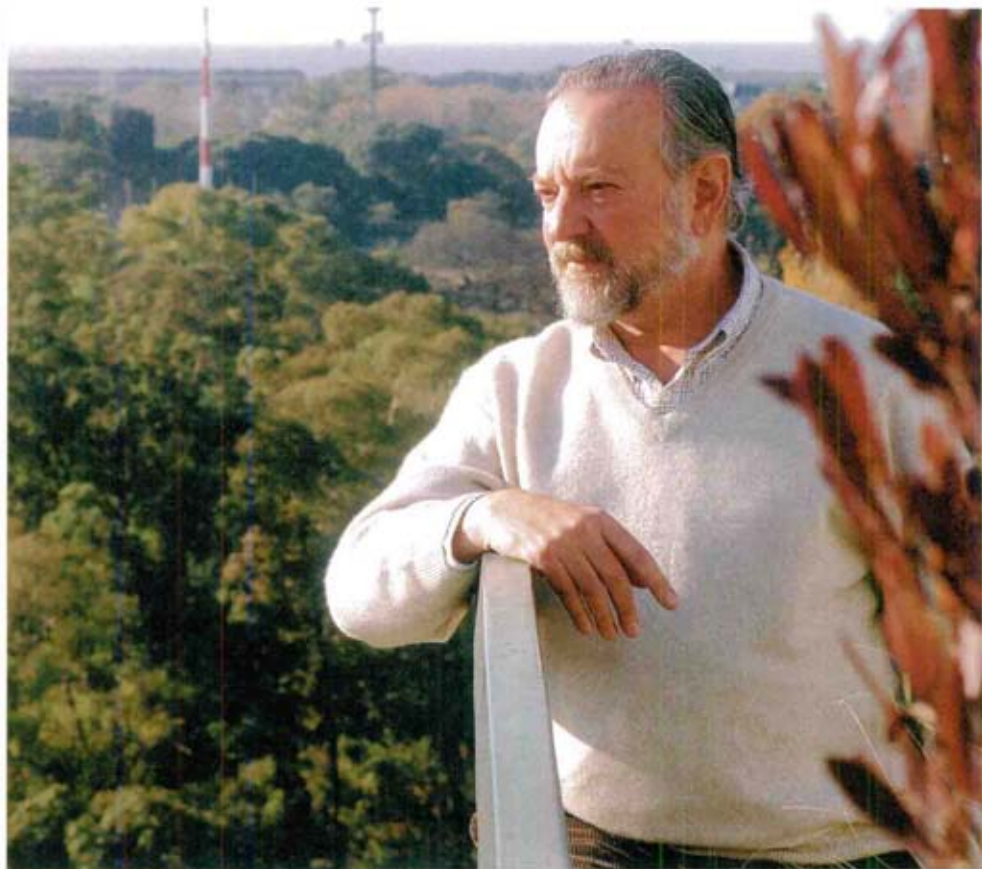
Bulla reconoce la complejidad que se genera en equipos de trabajo de diversas edades. "Puede darse que se monopolice por alguno de los extremos", explica la ejecutiva, quien, incluso, reeditó un curso de trabajo en equipo, para que no haya voces que prevalezcan y se pierdan aportes.

Desde otro punto de vista, Villar, de Clorox, coincide en que hay cuestiones comunes que cruzan a todas las generaciones. "Las personas necesitan darle un sentido a lo que hacen. Sentir que contribuyen", ahonda. "Tener una visión sobre para qué están y una misión: cómo pueden hacer su aporte. Después, hay un tercer aspecto: el liderazgo. Cómo se establecen los vínculos y las relaciones interpersonales, los códigos de comunicación que establece el grupo. Sea cual fuere la generación, todos necesitamos ser parte de un proyecto y sentir que somos parte significativa del éxito. Y se retribuye en la compensación y el desarrollo. Es una estructura que permite trabajar, en una misma iniciativa, a personas con características tan distintas", amplía.

Identificar los *drivers* que motivan a cada generación es clave para mejorar la convivencia. "Lo importante es tener una propuesta de valor atractiva para cada uno y que permita retener más allá del dinero", dice Hatum. En esa línea, en 2008, Nobleza Piccardo comenzó a trabajar en la segmentación de su población. Identificó cinco grupos: los emocionales, los racionales, el consciente, el imaginativo y el inspiracional (ver recuadro).

"A partir de esto, tenemos más clara la necesidad de cada perfil y, en los *talent review*, hacemos un *cross check* para analizar si estamos cubriendo las necesidades. Además, nos sirve para estructurar los planes de desarrollo", explica Leonardo Scarone, director de RR.HH. de la tabacalera. También es una forma de monitorear si las políticas abarcan a la mayor cantidad de segmentos, lo cual es

Foto: AFP/QUIA



"A cierta altura, necesitas matar cinco leones y tres tigres todos los días. Y esos animales son cada vez más grandes."

Carlos Popik, ex CEO de Monsanto.

clave. Porque, por ejemplo, mientras los más jóvenes valoran el *flex time*, quienes tienen más de 35 rescatan la licencia paga por un problema de salud de un familiar cercano.

Si bien esas políticas no garantizan la no rotación, es una forma de demostrar que la empresa se ocupa de las crisis de su gente. De todas formas, Van Waveren reconoce que, al final del día, cada organización no puede acompañar a todos de todas las maneras. Diego Ghidini coincide: "Hay momentos de drenaje imposibles de parar porque, cuando se da la conjunción de gente talentosa y ambiciosa, con ganas de crecimiento, no pueden satisfacer a todos".

Más allá de los diferentes trances de la vida, la función de un ejecutivo siempre es compleja, aclara Press.

"Tiene que lidiar con problemas para los que no hay recetas preestablecidas. Entre ellos, el equilibrio inestable entre la demanda de la empresa y la de la familia", enumera el consultor.

"No sé si lo logré. Pero me preocupa y eso es un buen comienzo", se sincera Riomayor, el treintañero gerente General de una compañía de la magnitud de Nobleza Piccardo, tabacalera que facturó \$ 1943 millones durante el año pasado.

En definitiva, entre satisfacciones y frustraciones, los ejecutivos se animan a derribar el estereotipo de la autosuficiencia. Dejan de ser máquinas productivas y, si bien siguen destacando sus fortalezas y habilidades profesionales, empiezan a reconocerse también como seres vulnerables. Tal vez, este sea uno de los pasos más exitosos que den, ya no de su carrera, sino de su vida personal. ■