

COMO ATRAER A LOS NACIDOS DESPUES DE 1980

La Generación Y: gente con exigencias distintas



Los expertos sugieren que muchas firmas medianas y pequeñas podrían reclutar a los mejores profesionales jóvenes. ¿Las claves? Darles flexibilidad horaria, poder de decisión y trato directo con los dueños.

POR ROSA LONDRA pymes@clarin.com

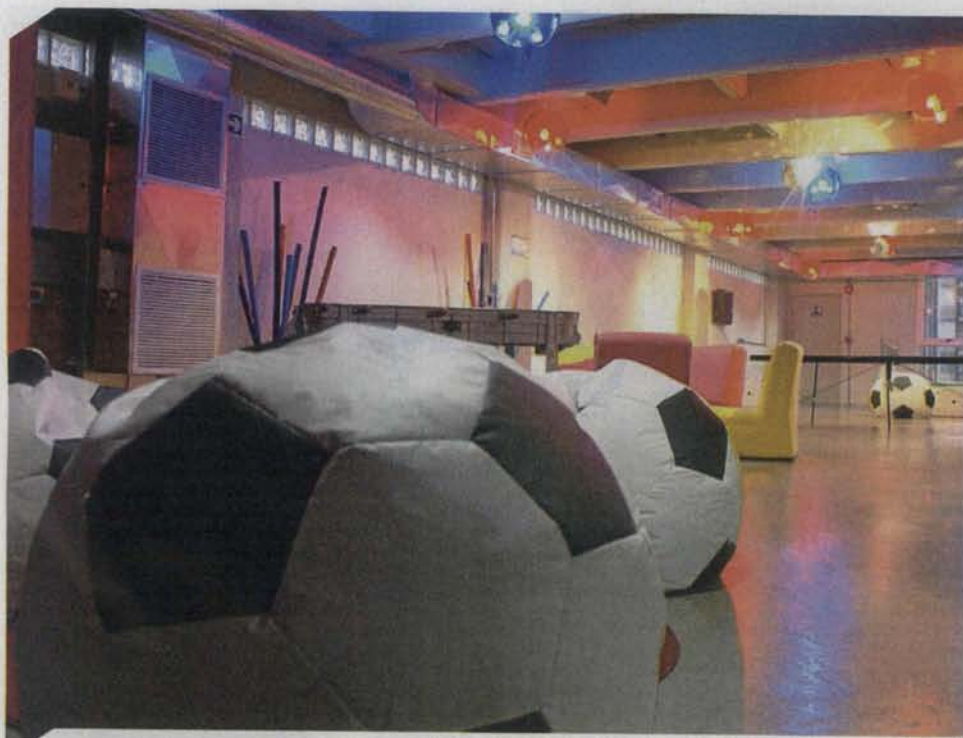
La generación Y –los nacidos entre 1980 y 2001– llega a las empresas y las revoluciona con sus demandas. Los departamentos de RR.HH. tratan de atraerlos y retenerlos: beneficios flexibles, horarios laborales adaptados a sus necesidades, adecuado balance de la vida laboral y personal, entre otros beneficios.

Sin embargo, muchas veces, esto no hace más que despertar la desconfianza de esta generación: ¿qué les pedirán a cambio? Las promesas de la vida corporativa no los atrae; tampoco la estabilidad laboral, si tienen que resignar otras conquistas. Pasar largos años en la misma multinacional les parece una condena, los planes de carrera de las multinacionales son, a su entender, una carrera ascendente de obstáculos, laberíntica por lo jerárquica. ¿La promesa de llegar a la cima corporativa? No, gracias. Ellos prefieren un trabajo interesante aquí y ahora, aunque deban buscar y cambiar varias veces de empleadores, hasta encontrarlo.

Son capaces de renunciar al trabajo enviando un mensaje de texto, o de terminar una importante presentación para su jefe conectados al Ipod, pero también –gracias a que son nativos digitales– logran entender, como ninguna otra generación, las nuevas

¿La promesa de llegar a la cima corporativa?

No, gracias. Ellos prefieren un trabajo interesante aquí y ahora, aunque deban buscar y cambiar varias veces de empleo, hasta encontrarlo.



SALON EN NEURALSOFT, DONDE SE PUEDE MIRAR FUTBOL POR TV O JUGAR AL METEGOL.

tecnologías. La consecuente rotación laboral –por sus demandas insatisfechas– es un drenaje no sólo de recursos económicos para las firmas, sino de tiempo invertido en capacitación, viajes, incentivos tirados por la borda. Y es el principal problema que deben afrontar las empresas ante esta generación.

Pero si las grandes empresas están cansadas de gastar recursos en empleados que, finalmente, se van de la compañía, parece que las pymes pueden ser empleadores atractivos para muchos de ellos.

“Por su naturaleza, una pyme está en mejor situación para adaptarse mejor –y más rápidamente– al estilo de la Generación Y”, dice Eugenio Marchiori, coautor con Alberto Franichevich del libro *Conexión Intergeneracional*, que aborda la convivencia entre distintas generaciones dentro de las empresas. “Hay innumerables puntos de contacto entre la dinámica propia de una pyme y la de los jóvenes. En principio, muchas veces se trata de empresas jóvenes en sí mismas”, completa Franichevich.

Para atraerlos. Pero no cualquier pyme puede atraerlos. Los proyectos relacionados con las últimas tecnologías, los jefes jóvenes y preparados que saben ser mentores, la proyección internacional de la empresa, o los proyectos altamente innovadores, son facto-

res atractivos para los jóvenes. Y también las empresas nuevas, o bien ya consolidadas, pero que compiten en sectores de rápido crecimiento.

NeuralSoft es una empresa rosarina que desarrolla software de gestión integral y tiene en su nómina muchos perfiles. Principalmente, programadores, quienes eligen la firma para involucrarse activamente en las nuevas herramientas que lanzan al mercado. “Les damos el protagonismo que una multinacional no les puede dar; el ritmo que necesitan y los cambios más notorios de crecimiento profesional”, explica Sandra Bazano, vicepresidente de la firma. Y agrega: “Como empresa, no somos aún todo lo que quisiéramos ser y necesitamos nuevas propuestas que seducen a los jóvenes”.

Es que desde su creación, en 1989 en Rosario, la firma se convirtió en una verdadera precursora en el mercado argentino de tecnología ASP, con más de 300 clientes. Tiene tres sedes propias, 150 empleados, y brinda soluciones de negocio mediante la aplicación de tecnologías de avanzada. Registra un buen ritmo de crecimiento: su cartera de clientes crece 7% anual y esperan que, en cinco años, las exportaciones representen 80% de sus ingresos. Su facturación estimada para este año es de \$ 24 millones.

Los trabajadores “Y” se ocupan, so-

QUE VALORAN EN LAS PYMES

Flexibilidad. Normas antiburocráticas, con sentido de comunidad y menos jerárquicas, donde prevalece el trato humano por sobre la jerarquía.

Trato directo con jefes. E incluso con el número uno, lo que les da a los “Y” sensación de pertenencia y posibilidad de feedback directo.

Participación. Brinda a sus empleados la posibilidad de involucrarse en nuevos proyectos, desde su inicio hasta su finalización.

Rápido crecimiento. Les brinda la posibilidad de ser protagonistas y les da exposición internacional.

bre todo, de los proyectos nuevos. "Suman energía fresca y trabajo para romper viejos paradigmas. Tratamos de tener lo último en tecnología, en calidad de vida laboral -edilicia, organización de jornadas laborales, beneficios-; ellos usan los equipamientos, cada nueva herramienta, y descubren que siguen teniendo la capacidad de sorprenderse y de crear una solución innovadora para nuestros clientes", dice Bazano. La ejecutiva se refiere a ellos como "Generation Why?", destacando su carácter crítico y demandante: "Queremos conquistarlos. Sabemos que su ritmo de cambio, desafío y seducción no es para nada sencillo".

Camino de vida. Juan Manuel Menazzi, director del Área de Emprendedores del ITBA, opina que las pymes ofrecen a los profesionales jóvenes un microclima de trabajo que brinda contacto con los dueños y altos mandos; cosa inimaginable en una multinacional. De este modo, pueden participar en discusiones acerca del modelo de negocio o la estrategia, proponer nuevos negocios, o participar en las "aventuras estratégicas" y el crecimiento de la empresa. "Trabajar en una pyme es más parecido al *entrepreneurship* que a la relación de dependencia corporativa. Por otra parte, las nuevas generaciones persiguen motivaciones diversas y estas firmas les permiten sentir que 'hacen la diferencia' con sus decisiones o esfuerzo. En la gran empresa, muchas veces el trabajo individual se diluye, desmotivando a los profesionales", explica Menazzi.

Tecnovax es una empresa biofarmacéutica que, en pocos años de vida, ya es uno de los líderes del mercado argentino de vacunas para ganadería y pequeños animales, y vende más de 30 millones de dosis en el mercado acuícola de Chile. Con exportaciones a más de 15 países, más de 100 empleados y dos plantas productivas, ha lanzado productos novedosos, como la primera vacuna contra hidatidosis. Diego La Torre, Matías y Nicolás Grosman, emprendedores y directores de la firma, trazaron una política de recursos humanos enfocada a la calidad, la dedicación y el compromiso.

"La compañía necesita de personal con mucho empuje y ganas de crecer. Cuando creamos la empresa, hacíamos de todo. Al crecer, el personal nos valoró por vernos limpiar, armar pedidos, generar ventas o envasar productos", comenta Nicolás Grosman. Tecnovax emplea a personal califi-



TECNOVAX: (DE IZQ A DER.) DIEGO LA TORRE, MATÍAS Y NICOLÁS GROSMAN.

cado, cuyo 70% forma parte de procesos industriales. "Estos puestos requieren un trabajo con altos estándares de calidad, protocolos y validaciones auditadas por organismos internacionales, donde debemos integrar la flexibilidad que plantea la nueva 'Generación Y'. En ocasiones, pudimos cumplirlos y superarlos, por tratarse de una empresa en crecimiento y auge comercial, enfocada en la calidad", explica Grosman.

Según Leonardo Martínez, encargado de RR.HH. de la firma, ofrecen flexibilidad en cuanto a amplitud de tareas y responsabilidades, horarios, acceso a información, tecnología y procesos de mayor o menor complejidad. En su opinión, los profesionales "Y" se caracterizan por ser dinámicos, inquietos, entusiastas, con intereses variables, creativos, independientes, informales, a la vanguardia de la tecnología... Pero, a la vez, son exigentes, impacientes, ambiciosos, individualistas y, algunas veces, soberbios. "En Tecnovax, muchas veces, los tiempos pueden no ajustarse a sus expectativas. Por ello, es importante manejar los niveles de exigencia, ansiedad y ambición de estas personas. Esto se logra con una comunicación fluida y por medio del *coaching* permanente de su superior directo y de la gerencia de Recursos Humanos, en el proceso de inducción y adaptación a la empresa, al puesto y a los desafíos que se presenten", explica el ejecutivo.

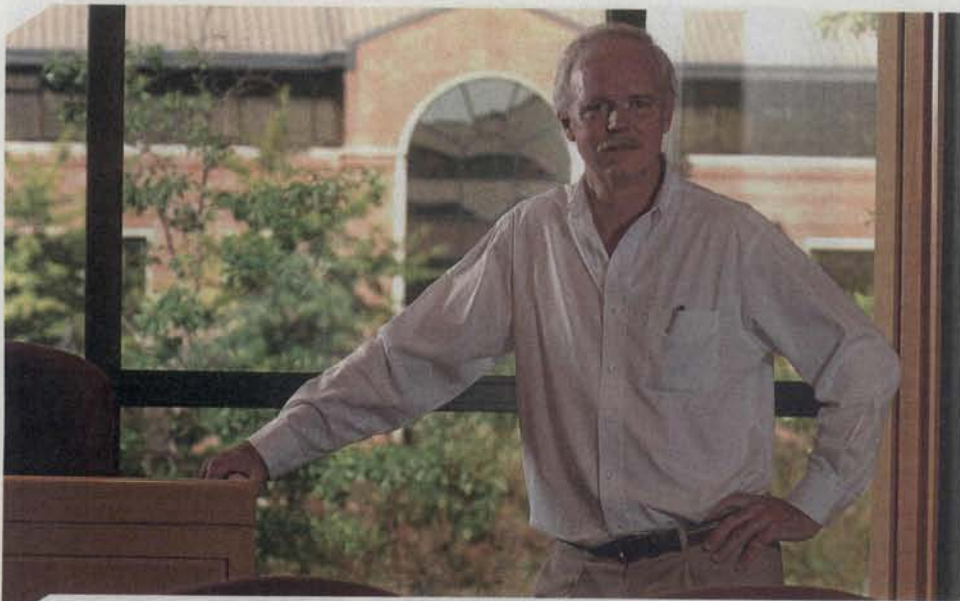
No resulta fácil para las firmas entender el derrotero profesional que buscan los "Y". Pero el desafío de intentar comprenderlo

LO QUE OFRECEN LAS PYMES...

- Mayor familiaridad en el trato.
- Ambiente de confianza.
- Entorno más descontracturado.
- Menos burocracia.
- Mayor sensación de logro, ya que se está más cerca de la elaboración de un producto final.
- Trato más familiar y llegada más cercana a los primeros directivos.

LO QUE QUIEREN LOS "Y"...

- Balance atractivo entre vida personal y laboral.
- Mayor familiaridad e informalidad en el trato.
- Trabajar por objetivos.
- Procesos más simples.



FRANCHEVICH: "HAY MUCHO CONTACTO ENTRE LA DINÁMICA PYME Y LOS JOVENES".

rinde frutos: es preferible tenerlos de aliados que de oponentes. "Ellos generan, para su formación profesional, un perfil 'aventurero': buscan las mejores maneras de vivir buenas historias. Saben, se informan, buscan la diferencia. Vieron cambiar todo demasiado rápido y entendieron que las cosas que cuestan mucho hoy, mañana pueden regalarse. Por eso, construyen en su vida profesional más trampolines que piletas llenas de agua. Siempre con el riesgo de abandonarlo todo, creen que estarán bien volviendo a construir en otro lugar. Tienen la falsa percepción de que el tiempo les gana si se quedan quietos; y la confusa creencia de que la verdadera experiencia se gana saltando de experiencia en experiencia, por muy breves que éstas sean", define Bazano.

Cambio de paradigma. Para Menazzi, el atractivo de las grandes empresas que ofrecen seguridad y posibilidad de largas carreras corporativas no es valorado por esta generación, que prefiere los emprendimientos personales o la libertad de crear su propio camino, con frecuentes cambios laborales. "Tienen una visión crítica del modelo de ejecutivo exitoso, con 20 años de carrera desde los puestos más bajos de la organización", dice.

En sintonía con los cambios tecnológicos y sociales contemporáneos, no están dispuestos a esperar o invertir tanto tiempo y esfuerzo en el mundo corporativo. De este modo, priorizan el bienestar y el balance

vida/trabajo, que encuentran al apostar a las oportunidades cambiantes que se les presentan. "Por supuesto, este estilo causa pavor en aquellos formados en el paradigma de la carrera corporativa y el premio al tesón y el largo plazo", explica Menazzi.

En NeuralSoft apuestan a estar del lado de su historia. "Buscamos conocerlos, saber cómo organizan sus necesidades, para estar atentos a los cambios que necesiten. Los atraemos porque nuestra política es 'Generation Why?'. Y potenciamos el deseo de revolución de estos profesionales", dice Bazano. Para la ejecutiva, el hecho de que su firma sea protagonista en el mercado de ERP es clave para un "profesional Y". "Nos conoce y sabe que, seguramente, nuestra lógica estará tramando algún otro golpe en el mercado", explica Menazzi.

Pero, a pesar de que los entienden, en NeuralSoft tratan, sin embargo, de "educarlos". Por ejemplo, ayudándolos a entender los tiempos. "La clave es quitarles el miedo de permanecer quietos y enseñarles a esperar las oportunidades, lo que puede ser muy bueno", explica Bazano. Para la experta, entender esta lógica fue lo que les permitió sostener una empresa tecnológica que cosecha los frutos de esta política: "Logramos fidelizar a los trabajadores, no retenerlos. Porque si hay algo imposible de hacer con ellos, es trabajar para retenerlos".

Aunque los afecte la rotación laboral, la asumen. "Sus ganas de cambiar, sus miedos a estancarse viviendo en los mismos escena-

OPINION

Por Eugenio Marchiori
y Alberto Franchevich

"Las empresas deberán adaptarse"

La rotación de talentos dispara los costos de reclutamiento, no sólo por las pérdidas directas de captación y capacitación, sino porque cada persona talentosa que abandona la compañía se lleva con ella una larga serie de intangibles, que incluyen la cultura, las redes sociales y toda una gama de vínculos internos y externos muy difíciles de forjar.

Las grandes empresas conocen esta problemática y elaboran nuevas estrategias para seducir y gestionar a los "Y" desde hace varios años. Sin embargo, las pymes tienen una serie de atributos que, de ser aprovechados adecuadamente, pueden convertirse en ventajas competitivas frente a sus hermanas mayores, a la hora de atraer talentos jóvenes: flexibilidad horaria; ser evaluados por objetivos, más que por horas de presencia; *feedback* continuo por parte de sus superiores; trabajo en equipo, de manera colaborativa, de ser posible *on-line*; acceso a los nuevos desafíos y vínculo cercano con sus superiores. No todas las compañías reconocen el cambio de contexto laboral que está produciendo el ingreso de la "Generación Y": los nuevos empleados piden cosas diferentes, acordes a paradigmas inéditos. Y las empresas deberán adaptarse.

*Profesores del IAE.

rios nos juegan muy en contra. Pero lo manejamos generando una política y una cultura de pertenencia, donde reforzamos los valores de construcción propia de los nuevos desafíos, dándoles una responsabilidad más abierta, que garantice mayor participación: nuestro equipo sabe que tiene el poder de cambiarlo todo, proponer rupturas, cambios de foco, pruebas, rotaciones, lo que crea mejor", explica Bazano. También desarrollan el trabajo de modo flexible, desde la casa, por objetivos, con horarios adaptados. "Y cuando es inevitable, hacemos todo lo posible para acompañar la decisión de salida de la empresa, porque entendemos que muchos de nuestros profesionales necesitan tener otras experiencias para volver a elegirnos. Tenemos un gran porcentaje de trabajadores fidelizados; que se fueron para volver más seguros, a defender nuestro equipo; que nos descubrieron estando afuera. Y eso nos da mucho orgullo", cuenta la ejecutiva.

Razones para rotar. Para Menazzi, las causas de la alta rotación laboral hay que buscarlas en que "existen aspectos del mundo corporativo y sus condiciones laborales, que impiden que los jóvenes profesionales encuentren valor y atractivo. Las empresas deberían pensar en el valor para el empleado, lo que hace que un profesional las elija y permanezca en la compañía".

"Como manejan la tecnología de la información en forma rápida y fácil, piensan que todo lo saben y que todo lo pueden, y descuidan los consejos y advertencias de los empleados más antiguos. La integración y el trabajo en equipo resultan fundamentales para resolver este dilema", dice Martínez.

En Tecnovax, los factores de atracción y retención de personal pasan por la asignación de proyectos y objetivos desafiantes y esto se suma al buen clima laboral, capacitaciones y planes de crecimiento. "Si en las grandes empresas resulta difícil o lleva mayor tiempo poder involucrarse con la totalidad de un proceso, en esta firma, por ejemplo, es muy probable que un estudiante o recién graduado en veterinaria o biología se inicie realizando procedimientos de rutina, pero en el corto plazo esté en condiciones de involucrarse activamente en la producción o el desarrollo de una vacuna o bien en funciones directivas que impliquen gestión de personal y/o diseños de presupuestos para un área técnica", dice Grosman.

La asignación de amplias responsabilida-



BAZANO: "UNA CULTURA DE PERTENENCIA".



MENAZZI: "PREFIEREN LA LIBERTAD".

des con distintos niveles de complejidad, la participación activa en proyectos específicos, la flexibilidad horaria, un ambiente de trabajo cordial y sobre todo, las oportunidades de desarrollo profesional, de enfrentar desafíos y de adquirir experiencia en el corto plazo completan los factores de atracción y retención de profesionales de esta generación en la firma. Sin embargo, la rotación laboral los afecta ya que a veces no pueden ofrecer remuneración competitiva con las de las multinacionales, por lo que a veces, el empleado luego de adquirir experiencia se ve tentado por mejores propuestas salariales.

"En estos casos, remarcamos los beneficios que ofrece el trabajar en nuestra firma: el ambiente de trabajo cordial y especialmente el trato personalizado con los empleados, la flexibilidad horaria y los procesos de aprendizaje. Lograr que los jóvenes puedan apreciar otros factores de motivación más allá de sueldos constituye un desafío constante para la empresa", afirma Martínez. Para eso, crean canales claros de comunicación y una constante concientización del personal.

Según Marchiori, es fundamental evitar las falsas expectativas: la "Generación Y" no tiene tiempo que perder y, por eso, prefiere ir directo al punto. En consecuencia, "es un error mortal prometer a un 'Y' algo que no se pueda cumplir: hay que lograr acuerdos duraderos, consensuados con ellos".

"Remarcamos los beneficios de trabajar en nuestra firma: el ambiente cordial, el trato personalizado con los empleados, la flexibilidad horaria y los procesos de aprendizaje."

INFOPLUS

ITBA

www.itba.edu.ar

TECNOVAX

www.tecnovax.com.ar

NEURALSOFT

www.neuralsoft.com

IAE

www.iae.edu.ar