

El Fenómeno del Niño o la «Difícil» Tarea de Atraer, Satisfacer y Retener a los "Millennials"

JULIO MOSQUERA STANZIOLA

Profesor de la Maestría en Recursos Humanos
Quality Leadership University

La brecha generacional constituye uno de los mayores retos en la administración de talento en los últimos años. Y no es para menos, cuando en una misma organización tenemos una población en la que los tradicionalistas (1900-1945), los "baby boomers" (1946-1964), la generación X (1965-1976), y los "millennials" (1977-1997) se ven obligados a interactuar y, además de todo esto, demostrar resultados.

Partamos del hecho de que cada una de estas generaciones ha vivido experiencias diferentes, marcadas por acontecimientos globales que han influenciado las economías de sus países, así como los sistemas políticos, sociales y culturales. Esto hace que cada generación vea la vida con un par de anteojos diferentes. Y aún cuando algunos aprendan sobre las nuevas tendencias u otros se empapen de la historia, sus comportamientos jamás podrán ser igualados a los de quienes han vivido o están viviendo las realidades de sus tiempos.

Estas grandes diferencias de valores, comportamientos e ideologías hace el trabajo de quienes conformamos el departamento de Recursos Humanos de las organizaciones aún más difícil, ya que pasamos días y noches planeando cómo complacer las necesidades de cada generación que conforma nuestras organizaciones. Sin embargo, estas diferencias entre una generación y la otra, aunque marcadas, no necesariamente hacen que los trabajadores sean tan diferentes y puede ser que nos estemos complicando más de lo que es necesario.

El primer error que algunas empresas cometen es querer contratar solo gente joven y sacar a los más viejos. Esta forma de pensar se basa en la presunción de que los jóvenes traerán a la organización modernidad y nuevas ideas

envueltas en avances tecnológicos y metodológicos. Según estas empresas, la gente joven tiene las últimas técnicas bajo su brazo porque su educación es más reciente. Esto no es solo un error, sino que el más grave de todos, aunque cada generación tiene un hilo común que la destaca, los conocimientos y habilidades que permiten a una persona innovar provienen principalmente de las experiencias que ha tenido y no solo de la educación que ha recibido. Además, necesitamos de la dicotomía de pensamientos de las diferentes generaciones que fomentará el cuestionamiento de las ideas (de donde sea que vengan) y producirá novedades realmente bien analizadas y evaluadas.

El segundo error del que algunas organizaciones son culpables es el de hacer todo 2.0; creer que la tecnología, las redes sociales y las tendencias de sistemas son la base de lo que sostiene a las nuevas generaciones. Si bien es cierto, los "millennials" vienen con un conocimiento más amplio de las tecnologías disponibles o que simplifican algunos procesos tradicionales utilizando las redes sociales, eso no quiere decir que sólo porque la empresa usa LinkedIn para el reclutamiento, Twitter para comunicaciones e Instagram para generar cultura organizacional ya tiene a ese grupo agarrado, satisfecho y amarrado de por vida.

La realidad es que, aunque algunos formatos de comunicación, liderazgo, movilidad y aprendizaje puedan ser diferentes a los de hace algunas décadas, los "millennials" quieren de sus empleadores

1. Oportunidades de influenciar la organización. Buscan no solo hacer un trabajo, sino también una diferencia. No solo quieren saber qué aportan a los resultados, sino también entender cómo lo hacen y ver el progreso.

2. Jefes que sean un modelo a seguir; una persona que les pueda enseñar, con su comportamiento, cómo se hacen las cosas. Quieren a alguien que haga una diferencia para ellos aprender cómo hacerla también.

3. Tiempo para vivir su vida personal; quieren dedicar al trabajo el tiempo para obtener los resultados esperados sin que el cumplimiento de su trabajo interfiera en sus actividades privadas. (*Analizado de los resultados del estudio: «Comprendiendo a la generación incomprendida»).

¿Le suena familiar? ¿Quién, de cualquier generación, no quiere esas mismas cosas? Entonces, por qué los de Recursos Humanos invertimos tanto tiempo rompiéndonos la cabeza tratando de inventar nuevas cosas cuando la respuesta a cómo atraer, satisfacer y retener a "los millennials" ha estado delante de nuestros ojos desde antes que estos tuvieran edad suficiente para trabajar:

1. Haga un claro enlace entre la estrategia de su organización y las expectativas de todos los que ahí trabajan. Que la contribución de cada puesto sea parte de la descripción del cargo y convierta eso en una de sus herramientas de atracción y administración del talento de cualquier edad.

2. Implemente programas para el desarrollo de habilidades de liderazgo, pero que no se queden en un salón de clases, sino en la traducción del conocimiento al comportamiento a través del "coaching", seguimiento y de responsabilizar a los líderes por el bienestar y desarrollo de otros.

3. Contabilice resultados e iniciativas y no horas de marcación. Los trabajadores aumentan su lealtad y su compromiso cuando la empresa demuestra que se preocupa por ellos. Reténgalos entendiendo sus necesidades como persona y no sólo sus requerimientos como profesionales.

Sí existe una gran diferencia en cómo se comportan las distintas generaciones y eso hace necesario que nuestras empresas adapten sus procesos, procedimientos y metodologías para mantenerse a tono con los requerimientos de los cambios que ocurren en el mundo, que son los que impactan estos diferentes comportamientos. Lo que esos cambios no significan es que tenemos que dar volteretas para hacer felices a un grupo específico, ya que las necesidades básicas de cada grupo no pierden su esencia a pesar de las grandes diferencias que los distinguen. Como empresa, tenemos que asegurar que somos cónsonos con nuestra filosofía en papel y que tomamos a las personas como verdaderos centros de nuestras estrategias. Todo eso se resume en la inmensa necesidad que tenemos de que las empresas apliquen, sientan y vivan lo que muchas de estas solo predicán de los labios hacia afuera, la filosofía basada en la simple frase «un colaborador feliz es un colaborador productivo».