

¿PORQUE EMIGRAN NUESTROS JÓVENES PROFESIONALES?



Marco A. Fernández Navarrete
Persona

“Los jóvenes imploran tener líderes de altura a los cuales seguir, muy por el contrario de lo que se piensa habitualmente, en el sentido de que son una generación rebelde e insurrecta. ¡Qué gran desafío tienen las organizaciones chilenas en esta materia!”

Es un hecho que en Chile, en la mayoría de las empresas, está ocurriendo un recambio generacional de nuestra dotación de jefaturas, dando origen a una anhelada movilidad interna la que en concreto genere un “tiraje” que garantice el ascenso a nuevas y mayores posiciones a un número determinado de jóvenes profesionales en sus primeros años de carrera profesional. El problema lo tenemos con la mayoría de los jóvenes que no acceden a estas posiciones, quedando con una percepción de escasa proyección dentro de la organización tanto en el ámbito de las responsabilidades, como de su renta. Es en este último grupo que centrare mi análisis, intentando despejar las principales razones por las cuales los jóvenes talentos emigran de una organización a otra. Al referirnos a jóvenes estaremos hablando de profesionales chilenos con menos de 30 años de edad, con los cuales personalmente he sostenido largas conversaciones en los últimos 10 años de mi experiencia como consultor empresarial y mentor. Observaciones, por lo demás, coincidentes en gran medida con otros consultores internacionales, como es el caso del destacado profesional argentino *Alejandro Frenkiel*.

A continuación me permitiré presentar las principales razones esgrimidas por jóvenes profesionales para movilizarse de una empresa a otra, en un orden de prioridad subjetivo de acuerdo a criterios personales de observación:

1. Buscan espacios de aprendizaje: con la idea fija de ¿qué puedo aprender aquí? se movilizan de una organización otra cuando consideran que ya se agotó su espacio de aprendizaje y crecimiento. Normalmente en no más de tres años los jóvenes internalizan los detalles técnicos de sus posiciones y requieren nuevas opciones. En caso de que esto último no se produzca valoran en forma significativa la posibilidad de:
 - ✓ Rotaciones con otros profesionales del mismo cargo genérico en distintas filiales de la misma empresa, posibilitando esto el conocimiento de

tecnologías diferentes, creación de redes con otros equipos de personas, conocimiento de otra escala tecnológica, etc...

- ✓ En empresas con presencia internacional valoran enormemente la posibilidad de pasantías internacionales cortas de no más de 3 meses, en las cuales puedan desarrollar aprendizajes interculturales y luego retornar a sus posiciones.
2. La presencia de un **Líder Coach** constituye sin duda una de las mayores herramientas de retención de los jóvenes talentos en la empresa. Este es un perfil de líder que ejerce la autoridad sobre el joven y no poder autoritario. Los jóvenes imploran tener líder de altura a los cuales seguir, muy por el contrario de lo que se piensa habitualmente, en el sentido de que son una generación rebelde e insurrecta. ¡Qué gran desafío tienen las organizaciones chilenas en esta materia!
 3. En su proceso de gestión cotidiana necesitan *feedback* y guía permanente de sus líderes, con la mayor periodicidad posible. Idealmente una vez al mes.
 4. Quieren ser tratados como personas y tener como líderes a personas, esto en el sentido de ser concebidos por seres humanos integrales con intereses más allá del técnico – profesional. No tienen problema en abrir su privacidad cuando sus líderes les ofrecen este espacio.
 5. Valoran mucho la preocupación de su empresa, gestionando convenios y beneficios institucionales en ámbito de sus intereses personales, me refiero a gimnasios de acondicionamiento físico, arte y cultura, música, deporte, estética, establecimientos de esparcimiento juvenil, espiritualidad, etc....
 6. Se acomodan muy bien a la lógica de trabajo por objetivos, en lo posible SMART, con la mayor flexibilidad horaria que la función permita. La rigidez horaria y la indisponibilidad de tiempo personal les aterroriza. No tienen problemas en ser interpelados o enfrentados a la necesidad de negociar plazos o alcances de sus objetivos si la situación lo amerita y se cuenta con la precisión necesaria de sus objetivos.

7. Reaccionan muy favorablemente a objetivos personales desafiantes y claramente medibles. Es fundamental la habilidad de sus líderes para fijar objetivos personales correctamente, es decir, objetivos específicos para la persona y no sistémicos multidependientes que luego de un periodo de gestión no saben cómo medir o qué fracción de la responsabilidad le corresponde a la persona en particular.
8. Por diversas razones, que en este momento no desarrollaré, los jóvenes profesionales de hoy presentan una mayor fragilidad emocional y grandes fluctuaciones anímicas, se entusiasman con gran rapidez y se desentusiasman de la misma manera. Requieren de sus líderes permanente contención emocional, tanto en temas laborales como personales.
9. Para ellos el acceso a redes virtuales es una necesidad básica, situación que la empresa puede “aprovechar” para diseñar comunidades de práctica de especialidades afines (tribus), constituyéndose en grupos de semejanza identitaria. El sentido de pertenencia ha evolucionado notablemente respecto de las generaciones anteriores.
10. Son portadores de un gran espíritu emprendedor y en su mayoría tienen la capacidad de hacer más de una cosa a la vez, responden a un atributo generacional *multitasking*. Es importante para ellos asumir responsabilidades complementarias sobre proyectos específicos dentro de la empresa, con la mayor autonomía posible, además de las funciones propias de su cargo. Los sistemas de innovación tienen una gran oportunidad en este sentido.
11. Tener un proyecto de carrera para ellos es fundamental, disponer de una ruta con tiempos definidos constituye para ellos un factor motivacional muy importante que redundará en su fidelidad con la empresa. Para ellos el ¿cómo me puedo desarrollar aquí? es mucho más importante que el ¿cuánto dinero puedo ganar aquí?
12. No tienen el mismo sentimiento de apego al cargo o la función que las generaciones anteriores, para ellos la estabilidad es un estado de ánimo que logran a través de la exposición al cambio permanente. Quieren cambiar de cargos lo más rápido posible, no necesariamente quieren cargos superiores. Ojo con esto, porque tal vez, no estamos interpretando bien las reales expectativas de los jóvenes.

13. Quieren tener un líder que les ofrezca gestionar sus expectativas, no necesariamente quieren líderes con atribuciones para que les resuelvan sus aspiraciones, lo que buscan es compromiso de gestión efectiva y rendición de cuentas, independiente de sus resultados. Sin ir más lejos la palabra gestión tiene como raíz etimológica la palabra “*gestum*”, es decir, hacer el gesto, la acción, comprometer tiempo en pos del beneficio del otro.
14. Poseen una sensibilidad social a flor de piel, luego, la empresa y su dinámica cotidiana anula cualquier expresión y oportunidad de desarrollo de esta dimensión sobreponiendo prioridades operacionales en la agenda de los profesionales. En el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial poseen un enorme potencial para entregar, más mucho más allá lo que sus líderes ven en la actualidad.

Como lo habrán podido notar el tema económico no es lo fundamental, aun cuando se presente como la primera línea argumentativa del discurso, la mayoría de ellos son solteros o casados sin hijos, ambos profesionales, etc.....en fin, es un buen discurso para salvar la pregunta de sus jefes, en cuanto a ¿por qué te vas?, evitando herir sensibilidades y saliendo por la puerta ancha de la organización. En mi opinión personal, una medida de gestión concreta para tomar el tema seriamente es incorporar en el *scorecard* de los cargos directivos algún indicador de retención de talentos jóvenes bajo su mando.

Finalmente, debo reconocer que muchas veces me he preguntado ¿quién debe cambiar?, son los jóvenes que deben adaptarse a la cultura organizacional de las empresas donde trabajen o ¿son las empresas las que deben replantear sus estrategias para retener a los jóvenes?, la verdad la respuesta la encuentro observando las expectativas y aspiraciones de mis propios hijos.

Marco A. Fernández Navarrete
marco@possibilitas.cl

