



Programas a medida

Los soft skills como herramientas para retener a los jóvenes

**POR GIANFRANCO RUBERTO
Y GIANCARLO YÉPEZ**

La necesidad de las empresas por disminuir la rotación de sus colaboradores más jóvenes empuja a las universidades a proveer servicios personalizados con enfoque al desarrollo de *soft skills*

En un contexto en el cual las empresas apuntan a generar cada vez mayores eficiencias resulta imperativo disminuir el costo de la rotación del personal. Ante este escenario, toman mayor protagonismo los programas de educación ejecutiva a medida —servicio personalizado para empresas con duración inferior a un año— enfocados en las habilidades blandas de los mandos medios. “Hace cinco años estos programas eran para la alta dirección. Ahora el reto es retener a los *millennials*”, explica Brunela Baca, directora de la sede Perú del Instituto Tecnológico de Monterrey de México.

“La mayor parte de la rotación de personal se genera por la insatisfacción del colaborador con su jefe, no con la empresa”, señala Juan Lizárraga, director comercial de ManpowerGroup Perú. El cambio constante de colaboradores produce una pérdida de conocimiento y un gasto en atracción y capacitación del nuevo talento. Esto disminuye la productividad y competitividad de la organización en un contexto en el que la competencia sectorial se agudiza.

En ese sentido, los programas a medi-

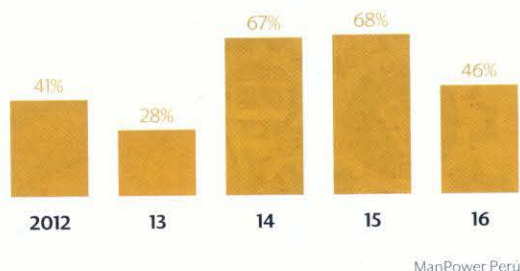
da apuntan a desarrollar las habilidades blandas de los mandos medios en su mayoría de la generación Y (entre 25 y 35 años). Son los mandos medios los que están en contacto directo con los ‘verdaderos *millennials*’: la generación Z, jóvenes entre 15 y 21 años que tienen expectativas laborales distintas respecto de sus jefes. La estabilidad laboral no es una prioridad para esta generación y la mayoría suele quedarse en una empresa entre seis meses a un año (SE 1582).

Por lo general, los programas se desarrollan en la misma empresa y tienen una duración de entre una semana y seis meses, dependiente de la cantidad de habilidades que la empresa quiera potenciar en sus colaboradores.

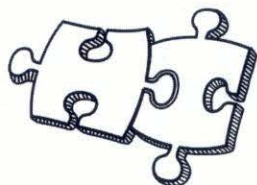
Retener al joven talento

Las empresas han asimilado que el perfil del colaborador está cambiando. Los jóvenes están acostumbrados a otra forma de liderazgo y a tener una mayor participación en la toma de decisiones, cuestionando constantemente el *status quo*. Aunque el sueldo y el ascenso siempre serán relevantes, la clave para re→

Empresas que tienen dificultades para cubrir vacantes



Estrategias de las empresas para cubrir la escasez de talento



Las empresas exigen ahora capacitaciones a medida para sus colaboradores de mandos medios

tener a la generación Z está en el 'buen clima' laboral, una característica que hace atractivo a un empleador, según el 53% de jóvenes de la generación Z encuestados recientemente por Ipsos Perú (SE 1576, *SE Destaca*). "Las empresas piden mucho trabajar con *millennials* para retenerlos y que tengan carreras ascendentes", señala Baca.

Para generar un 'buen clima' laboral, las casas de estudios que personalizan programas de educación ejecutiva capacitan en liderazgo, trabajo en equipo y manejo bajo estrés a la generación Y, que actualmente ocupa cargos de coordinadores, jefaturas y gerencia en la esca-

la inicial. "Estos mandos medios generalmente están ocupados por personas cuyo desempeño profesional original estuvo enfocado básicamente en habilidades duras, lo que era el *expertise*" de su sector, comenta Lizárraga.

Por ello, es fundamental que los jefes desarrollen inteligencia emocional, capacidad de dirigir y trabajar en equipo, y sobre todo, como líderes, que enseñen con el ejemplo a sus colaboradores, agrega Lizárraga. "En diez años ya debería haber una política empresarial para esta generación; si no, se generaría un problema para la empresa", comentó Sergio Borasino, socio de AB INAC, a esta revista a comienzos de año (SE 1550).

Pese a que en el Perú todavía no existe una política diferenciada para atraer y retener a la generación Z (SE 1550), las empresas han dado un primer paso al capacitar en el desarrollo de *soft skills* a sus colaboradores, con igual o inclusive mayor importancia que los *hard skills*.

El presupuesto destinado a la capacitación del personal no ha aumentado

en los últimos dos años, concuerdan las fuentes consultadas; pero, a diferencia del pasado, el interés de la empresa está en asegurar que "la capacitación repercuta en su rentabilidad y la productividad del personal", afirma Milagros Villanueva, directora del Centro Integral de Educación Continua de la Universidad de Lima. Lograr una menor rotación de personal significa un ahorro para la empresa.

Este fenómeno se originó a raíz de la escasez de talento, entendida como su inadecuada formación, que llegó a su pico en el 2015 (ver gráfico *Empresas...*), según Lizárraga, de Manpower. Alrededor del 75% de la escasez de talento se explica por la falta de habilidades blandas de los postulantes. "Para solucionarlo las empresas identificaron el potencial talento en sus organizaciones para luego capacitarlo", agrega el ejecutivo. Las empresas han reducido su escasez de talento en 22 puntos porcentuales al cierre del 2016, en parte gracias a los esfuerzos de las empresas en desarrollar el talento interno (la desaceleración también ha contribuido a ello). Además, el actual contexto económico ha aumentado la presión sobre las casas de estudios. En este ambiente de hipercompetencia, las empresas exigen que el retorno de la inversión en capacitación sea más rápida que antes, señala Rafael Zavala, director de relaciones institucionales de la escuela de negocios PAD.

En caso la empresa desee potenciar los *hard skills* de sus colaboradores (por ejemplo en finanzas, *marketing*, entre otros), de igual manera se integra la oferta educativa con el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo, innovación, solución de conflictos, pensamiento crítico, trabajo en equipo y comunicación efectiva. Estas son habilidades transversales relacionadas a la puesta en práctica de las aptitudes y conocimientos adquiridos que se traducen en la productividad del colaborador, explica Villanueva. ■