

## Episodio 4

### Early Career: promoviendo posibilidades en el lugar de trabajo

**María Liévano:**  
**Talent Management Latinoamérica Marsh**

Bienvenidos a un nuevo episodio de ONDAS, acciones que transforman. Soy María Liévano y hoy vamos a hablar sobre jóvenes profesionales o early career o early talent. Tengo el honor de tener con nosotros a Paola Santos, que es una apasionada sobre este tema.

**Paola Santos:**  
**Directora Recursos Humanos México y Norte de Latam SAP**

Hola María, mil gracias por la invitación.

**María Liévano:**

Bueno, empecemos, algo que yo he visto es que como coach, que tú también eres coach, eres administradora y trabajas en SAP, a uno le llegan muchas veces las consultas de lo que uno puede dar a los demás.

A mí me llegan muchas consultas de jóvenes, mis hijos, sus amigos, acá los jóvenes en la compañía donde trabajamos. Cuéntanos un poco cuál es tu experiencia con esos jóvenes profesionales o *early career* o *talent*.

**Paola Santos:**

Bueno mira, yo también tengo la fortuna de tener un hijo de 18 años y en mi

equipo de trabajo el 80% de mi equipo son personas que son millennials y que son *centennials*.

Te cuento que este es un reto que tenemos hoy todas las organizaciones de convivir estas cinco generaciones y sobre todo atraer y retener estos talentos que vienen a reforzar y vienen a potencializar lo que son las organizaciones.

Entonces está en nuestra agenda, tenemos programas alrededor de early talent, porque creemos que ahí está el futuro, hay estudios que nos dicen en el 2025 el 50% de la población van a ser millennials y centennials, entonces tenemos que tener foco y en nuestras agendas debe estar el capítulo de early talent.

**María Liévano:**

Nosotros en las compañías debemos tratar de que haya oportunidades y alternativas que hagan las compañías atractivas para estos jóvenes, ¿qué consejos le darías a las compañías para crear programas de jóvenes profesionales exitosos y que sean bien atractivos para los jóvenes?

**Paola Santos:**

Mira, lo primero es en las organizaciones, debemos crear espacios para entender cuáles son estas características y qué nos

traen estas diferentes generaciones, entonces te doy ejemplos, estos *early talent* complementados con las generaciones que no somos *early talent*, como los *baby boomers*, como las generaciones X y generación Y, lo que logramos hacer son sinergias para potencializar estas organizaciones.

Entonces te doy algunos ejemplos, las competencias del futuro que tenemos que desarrollar, encontramos temas de creatividad, temas de innovación, nativos digitales, temas de liderazgo, entonces lo que tenemos que lograr es que estas características que traen ellos se apalanquen con la experiencia y con el seniority que hay en las organizaciones.

Y sobre todo algo que es muy importante para ellos, hay dos temas que están en sus agendas al 100%, uno es un tema de diversidad e inclusión y el otro es un tema de responsabilidad social, entonces como nuestras organizaciones trabajan en estos temas para ser atractivos, porque hoy ellos nos escogen.

Hace algunos años las organizaciones escogíamos a las empresas, hoy ellos tienen la posibilidad de tener herramientas, que son buscadores y que miran cómo están rankeadas las organizaciones y decidir dónde quieren ellos trabajar, entonces ver cuáles son esas herramientas que ellos necesitan y qué quieren desarrollar y cómo logramos que ellos sean exitosos dentro de nuestras organizaciones.

### María Liévano:

Y ellos vienen con muchas expectativas, como dices tú, de lo que van a esperar en

las empresas, pero también traen miedos, a mí me llegan muchas consultas, como te digo, de toda esta población joven que me rodea, sobre expectativas, desafíos, desilusiones, retos que ellos tienen.

¿Cuál crees que es un reto importante y cómo hacemos para que esos retos se vuelvan algo productivo para ellos y que podamos nosotros ayudarles a que tengan una buena inicial experiencia?

### Paola Santos:

Mira, yo creo que la velocidad de su mente es, claro, por el acceso que tienen a la información y por la posibilidad que tienen de hacer tantas cosas al mismo tiempo, hace que en algunos momentos pierdan un poco como la paciencia al querer crecer y quererse desarrollar dentro de las organizaciones, entonces, un consejo sería acompañarlos de la mejor manera en su plan de desarrollo, tener claro hacia dónde quiero llevar estas nuevas generaciones.

Estas son generaciones que, a diferencia nuestra, que necesitábamos 10 o más años para llegar a cargos gerenciales, con un buen plan de desarrollo, desarrollándole las competencias y las habilidades que necesitamos, en un par de años están listos para asumirlo.

Entonces, es acompañarlos en su proceso de desarrollo, tener muy claro de dónde a dónde quieren llegar, tener muy claro los planes de carrera dentro de la organización para poderlos llevar al siguiente nivel.

## María Liévano:

¿Y qué me dices de la parte del equilibrio de la vida personal y la vida de trabajo? Yo he inclusive escuchado que eso ya ni siquiera existe para ellos en sus mentes, para ellos es un contínuum la vida, ellos pueden trabajar desde una playa, igual que desde una oficina, que nuestras generaciones, pues no lo han aprendido.

¿Cómo crees que podemos generar opciones y alternativas para que este tema del balance vida-trabajo lo tengan claro y puedan ellos disfrutar de su carrera, pero también aportar a las compañías en forma productiva?

## Paola Santos:

Sí, mira, yo creo que la pandemia nos trajo retos importantes, pero también nos trajo cosas muy buenas, aceleró temas de trabajo híbrido que no estaban en nuestras agendas como tan a la vista, la posibilidad de estar desde diferentes lugares, el trabajo remoto, trabajar desde la playa, como tú dices, entonces es importante con ellos entender cuáles son sus rutinas, pero también ser muy claro en qué cosas son necesarias.

Entonces hay algunos que no son tan buenos madrugadores, algunos trabajan hasta muy tarde, como tú dices, hacen break a mitad del día, frente a mi oficina se sientan 20, 30 jóvenes early talent y ellos, el tema de comunidad es muy importante, ellos conviven, entonces a veces los veo que todos se desaparecen, entonces van a la cafetería a tomar algo, regresan, pero también es importante que ellos entiendan cuál es el objetivo de su

trabajo.

Y algo que para mí ha sido de las cosas más valiosas después de la pandemia y es la alineación de propósitos, entender cuál es el propósito individual de estos jóvenes talentos con el propósito de las organizaciones y lograr hacer match, eso creo que ahí está el éxito de atraerlos y poderlos desarrollar y digamos que destacar todo el potencial de estos jóvenes talentos.

## María Liévano:

Y ya entrando un poco en la parte de la organización, tú decías hace poco que ellos rápidamente quieren llegar a cargos y ocupar posiciones de liderazgo, ¿qué pasa cuando las compañías no pueden llegar a esa velocidad de ofrecerles cargos directivos?

¿Cómo lograr retener a estas personas y qué puede hacer una compañía que no puede ir al mismo ritmo de las expectativas de estos jóvenes en su carrera?, ellos quieren crecer muy rápido, llegar a ser jefes muy rápido y no siempre eso se da en las compañías, ¿cómo se puede manejar este reto que tenemos?

## Paola Santos:

Mira, cuando hablamos de plan de desarrollo, generalmente las personas tienden a pensar que van a ocupar el rol de su líder, que van a crecer a cargos de liderazgo, pero no necesariamente es así, de qué manera nosotros los acompañamos en su proceso de

crecimiento y somos muy claros mostrándoles cuáles son esos gaps o cuáles son esas brechas que tienen para lograr llegar a ese siguiente nivel.

Yo creo que estas nuevas generaciones son muy receptivas cuando tú argumentas con cosas que son sólidas del porqué llegar a ese lado, entonces lo que nosotros hacemos es tenemos planes de desarrollo no necesariamente para ser líderes, porque además ellos deben entender que quizás no todos tienen las habilidades y las competencias del liderazgo, pero que sí pueden crecer y ser cada vez más expertos y tener un *seniority* mayor.

Entonces es acompañarlos muy de la mano porque a pesar de pensar que es una generación que funciona sola, es una generación que le gusta estar acompañada, que le gusta que le presten atención, que le digan, que los escuchen.

### María Liévano:

Que les den reconocimiento.

### Paola Santos:

Exacto, entonces creo que es un acompañamiento muy cercano, no es un acompañamiento difícil, hay muchos prejuicios alrededor de que ellos vienen con ciertas cosas que no les gusta, que quieren, no, es entender así como nosotros fuimos una generación con ciertas características, cómo estas nuevas generaciones necesitan ser acompañados en sus procesos dentro de la organización para ser exitosos.

### María Liévano:

Y en ese sentido, ¿qué recomendación le darías a las compañías? ¿Qué tipo de programas, de procesos hacen que estas personas se sientan acompañadas y que tengan esas oportunidades de crecer?

### Paola Santos:

Mira, primero es la cultura debe estar muy bien definida, porque no todos los seres humanos nos adaptamos a las diferentes organizaciones por temas culturales, quizás no es porque no tengamos las competencias, sino realmente porque no hacemos como *fit* con las culturas.

Segundo, contarles y ser muy transparentes en los planes de desarrollo y las oportunidades internas que hay, escucharlos, qué quieren, qué necesitan, cómo les parece, cómo se pueden hacer las cosas de una mejor manera, entonces yo creo que es un acompañamiento durante todo el tiempo, tener planes de desarrollo claros, si hay niveles, cuáles son esos niveles, qué tengo que hacer yo para pasar del nivel uno al nivel dos, o sea, ser muy transparentes, tener un plan de carrera muy definido y sobre todo, estar muy abiertos a cambiar, porque esto cambia constantemente, sí, digamos que lo que necesitamos, las competencias que necesitamos, quizás en uno o dos años ya sean algo innato.

Doy un ejemplo, cuando yo comencé mi carrera universitaria, estudiar inglés era un plus, hoy es un *must*, o sea, hoy todas las personas que entran al mundo laboral deben tener uno o hasta dos idiomas, entonces es como tener ese chip de cambio, manejar una escucha y manejar

un plan de desarrollo muy claro y sobre todo, para estos líderes que van a ser los jefes y los coaches, los mentores de estas personas, mostrarles todo esto, qué está pasando, cuáles son sus características, qué caracteriza los *early talent* de nuestras organizaciones y cómo podemos llevarlos al siguiente nivel.

### María Liévano:

Y hablábamos, cuando dices de los líderes, hablábamos un poco de la dificultad que tienen estos líderes mayores, cuando llegan estos jóvenes a ser sus jefes, esa parte es bien difícil cuando tienes una persona que es casi la edad de tu hijo que se vuelve tu jefe.

¿Qué le dirías a las compañías para manejar ese reto jerárquico que se genera cuando pones a una persona muy joven como jefe de una persona que lleva muchos años en la compañía o que tiene mayor edad que el joven?

### Paola Santos:

Yo creo que es una preparación para ambos, entonces para estos nuevos líderes, el entender también estas nuevas generaciones, cómo traen conocimiento, experiencia superimportante que los va a ayudar a ser exitosos y a estas personas de otras generaciones que tienen estos líderes, decirles todas las cosas buenas que traen y te doy un ejemplo, a mí me dicen, pero tú cómo trabajas con tanta gente joven.

Ustedes no saben lo que es para mí tener una sesión de *design thinking* o una sesión de creación de nuevas ideas, ellos me traen herramientas, me traen

conceptos, me traen conocimientos que por mi misma generación, por mi edad y quizás por la manera como yo aprendí, como aprendí a aprender, no la tengo, entonces es la apertura a recibir todo de estas nuevas generaciones, entonces es mostrar todas estas cosas super lindas que traen ellos que muchas veces pensamos que no es así y si es así.

### María Liévano:

Y el reconocimiento para ellos de todo eso es fundamental, que se sientan valorados.

Tú hablabas de tu hija que tiene 18 años, ¿qué le dirías a tu hija que está empezando su carrera para que sea una persona exitosa y feliz?

### Paola Santos:

Sí, bueno, mi hija es la chiquita, mi hijo es el grande, el que tiene 18.

### María Liévano:

Ah, sí, perdón, a tu hijo.

### Paola Santos:

Él quiere estudiar medicina y precisamente en estos días tuvimos esa conversación y yo le hablaba de, porque claro está en una edad en la que está pasando de ser joven a ser adulto y yo le decía la importancia del *rapport*, o sea, cómo ponernos en los zapatos del otro, cómo entender, él a veces no entiende por qué yo soy más lenta cuando él me dice y me dice, pero ya te lo dije, entonces es como hay que ponernos en los zapatos del otro, hay un tema de

gratitud que es importante y hay un tema de amor, para mí el amor tiene que estar en todo lo que hacemos.

Entonces es decirle que haga las cosas con amor, con pasión, que si no lo tiene definido, busque cuál va a ser su propósito, porque yo creo que desde ahí nos comunicamos de una manera diferente y esto sería para mis hijos y para todos los jóvenes, que ellos vienen con una pasión importante, pero tienen que entender que esa pasión, que esa energía, quizás en personas que son mayores, a veces choca, a veces no lo entienden, nosotros no vamos a su ritmo, entonces también ponerse un poco en los zapatos del otro y lograr ese rapport para que las comunicaciones, las conexiones y las conversaciones sean adecuadas.

### María Liévano:

Después de eso creo que ya podemos terminar este espacio porque nos deja su mensaje muy muy valioso y creo que es un mensaje además de inclusión, esta es la primera vez que nosotros tenemos tantas generaciones en la empresa y que estamos aprendiendo todos, tanto los mayores, los jóvenes, los que están empezando, ya no sé ni cuántas letras hay en las generaciones que vienen, pero ya hay personas muy muy jóvenes en las organizaciones, hay personas que son más mayores en las organizaciones y tenemos que aprender a convivir todos juntos.

Muchas gracias Paola por compartir con nosotros todas tus iniciativas y tus experiencias.

### Paola Santos:

No María, gracias a ti, qué rico estar acá y qué rico poder hablar de este tema tan importante para las familias y para las organizaciones.

### María Liévano:

Gracias Paola por compartir con nosotros todas estas importantes lecciones y a ustedes muchísimas gracias por acompañarnos, los invitamos al próximo episodio de Ondas, acciones que transforman.