

Captar y retener talento de diferentes generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millenials

Josep Capell

Socio Director de CEINSA.

Capital Humano, Nº 335, Sección Gestión del Talento, Octubre 2018, Editorial Wolters Kluwer España

Hoy en día no es fácil encontrar el modo de que los trabajadores cualificados se sientan comprometidos a la empresa, o que esta se adapte a sus necesidades. Son los empleados más valiosos los que tienen un índice de rotación más alto, por eso no es complejo entender por qué captar y retener talento se ha convertido en uno de los principales retos de los departamentos de RR.HH.

A esta ecuación debemos añadirle otra variable: la diversidad generacional. Actualmente, en una misma compañía confluyen distintas generaciones de empleados. No hay duda de que esta convivencia suma, aporta creatividad y ayuda a crear un clima de confianza. Sin embargo, su relación con la tecnología, sus momentos vitales, sus valores o sus conocimientos son muy diferentes y esto supone todo un reto para la captación y retención de talento.

UN PEQUEÑO RETRATO GENERACIONAL

Son tres las generaciones de colaboradores que podemos encontrar en la plantilla de cualquier empresa actual: los Baby Boomers, la Generación X y los Millenials. Cada una de ellas tiene sus propios valores, motivaciones, conocimientos y necesidades, y las compañías deben tenerlo en cuenta a la hora de diseñar su plan de captación y retención de talento.

La generación de los Baby Boomers, por ejemplo, es la de los empleados veteranos. Son aquellas personas nacidas después de la II Guerra Mundial – entre 1946 y 1964 – y ya se encuentran próximos a su retiro. Pese a ello, quieren seguir activos, tienden a estar muy centrados en su carrera profesional, le dan mucha importancia a poder poner en práctica sus conocimientos, y desean que la empresa ponga en valor su experiencia y sus capacidades. Suelen ser conservadores y poseen una gran red de contactos.

Los miembros de la Generación X, por otra parte, son los que ahora mismo están liderando el mundo. Nacidos entre 1965 y 1979, también se les conoce como Generación Perdida o Peter Pan. Viven a caballo de un pasado analógico y de un presente digital, por ello son considerados una generación puente que puede relacionarse sin problema con los veteranos y con los más jóvenes. Son responsables, trabajadores y le dan mucha importancia a su vida familiar. Les motiva seguir formándose y adquirir responsabilidades.

Finalmente, los Millenials, o Generación Y, ya nacieron en un mundo globalizado y digital, con lo que su lenguaje es distinto al de las generaciones anteriores. Aunque existe cierta polémica en su definición, suele considerarse que son todos aquellos nacidos entre 1980 y 1994. Es una generación de emprendedores, impaciente y que no teme a los cambios. Aunque tienen la mejor formación, o no están trabajando actualmente o lo hacen en trabajos precarios en los que duran poco, porque no se sienten motivados.

TAN DISTINTOS, TAN PARECIDOS

Aunque las diferencias marcan las distintas generaciones que conviven en una plantilla, también hay coincidencias que deben tenerse en cuenta a la hora de aplicar estrategias de captación y retención de talento.

Según el estudio "Diagnóstico de la diversidad generacional", existe una coincidencia común al valor que los miembros de las tres generaciones le dan a la familia, ya que se trata de la principal red de apoyo en una época que ha sido muy complicada a nivel económico y laboral.

Además, según el mismo estudio, tanto los Baby Boomers, como los miembros de la Generación X o los Millenials le dan mucho valor a tener un trabajo que ofrezca oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, aunque cada uno de ellos ponga el foco en aspectos diferentes.

ELEMENTOS A TENER EN CUENTA

Como ya hemos visto, cada generación tiene unos rasgos diferenciales que la empresa debe saber gestionar para

que la convivencia sume y se cree un compromiso que fomente la permanencia de los colaboradores más valiosos en la compañía.

El primero de los aspectos a tener en cuenta para captar y retener el talento es la **diferenciación en los esquemas de remuneración** ofrecidos a los trabajadores. Un plan diferenciado y flexible, como aquellos sistemas de Retribución en Especie con "compensación a la carta", permite satisfacer las distintas necesidades de cada generación. En este sentido, quizás los Baby Boomers prefieran un buen plan de retiro, mientras que los miembros de la Generación X deseen combinarlo con compensaciones más a corto plazo o los Millenials opten por beneficios que les permitan seguir formándose. La creación de distintos paquetes de prestaciones puede dar respuesta a esta variedad de necesidades. Sin embargo, al crearlos no debe olvidarse la equidad y su impacto en la empresa.

Desde la expertise y experiencia de CEINSA en el desarrollo de proyectos de consultoría basados tanto en aspectos organizacionales, como en políticas de compensación y talento, hemos podido observar cómo, con la finalidad de **flexibilizar los paquetes de compensación**, las tendencias a la hora de realizar un preanálisis del estado actual de las empresas comienzan a desviarse hacia la **recogida de la opinión de los colaboradores** con respecto a la compensación y las oportunidades de crecimiento personal y profesional que ofrecen las compañías.

Un buen modo de conocer la opinión de los colaboradores es **el uso de encuestas entre la plantilla** que nos indiquen cuáles son sus preferencias en cuanto a las prácticas a instaurar y su posición con respecto a las implantadas. Estas encuestas permitirán reflejar las diferencias generacionales de modo que las políticas de gestión de personas puedan adaptarse y ser un reflejo de las mismas.

Para la implantación de un sistema de estas características se hace necesario realizar revisiones periódicas y dar la oportunidad de realizar cambios en estos paquetes con cierta frecuencia en función del cambio de prioridades y necesidades de nuestros colaboradores. En definitiva, debe tratarse de sistemas flexibles y adaptables, que eviten la rigidez que ignora el cambio organizacional constante al que se ven sometidas las empresas. Un modo sencillo de gestionar esta política puede ser el uso de algún **software** como el CEINSAmaster, cuyo módulo de retribución flexible permite un acceso individual para cada colaborador en el que, a través de un simulador, pueden escoger los beneficios que quieren disfrutar adaptados a sus preferencias.

Otro elemento importante para la captación y retención de talento es la **formación**, que va en la línea del desarrollo profesional y personal antes comentados. Aunque por distintos motivos, los miembros de las tres generaciones desean seguir formándose y la compañía no debe desaprovechar esta oportunidad para capitalizar sus conocimientos y mantenerles motivados. A parte de ofrecer cursos innovadores – ya sean virtuales o presenciales – a sus colaboradores para mantenerles actualizados, la empresa puede aprovecharse de la convivencia de distintas generaciones para cerrar las brechas de conocimiento existentes en las plantillas. Así como los empleados más jóvenes, los Millenials, pueden enseñar a los más veteranos a utilizar las nuevas tecnologías; los veteranos pueden compartir su experiencia con los más jóvenes para ayudarles a acelerar su curva de aprendizaje y acortar la distancia entre lo aprendido en la Universidad y el día a día de la empresa.

Relacionada con los dos anteriores está **la motivación**, otro de los aspectos a tener en cuenta para fidelizar a nuestros colaboradores. Como ya hemos visto, cada generación tiene sus propios mecanismos de motivación y la organización está obligada a conocerlos y tenerlos en cuenta a la hora de diseñar sus acciones de captación y retención de talento. Aportar intangibles que supongan propuestas de valor para los empleados, implementar acciones que faciliten el teletrabajo, invertir en tecnologías y herramientas de formación virtual, etc. son algunas de las acciones que las empresas pueden llevar a cabo para estimular el compromiso de las distintas generaciones. Un buen modo de impulsar la motivación y facilitar el acercamiento entre las necesidades y preferencias de los colaboradores y las prácticas implantadas por la organización es **aumentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la compañía**, sobre todo en aquellas centradas en las prácticas de gestión de personas.

Así pues, vemos que es preciso hacer un esfuerzo por conocer las características de las distintas generaciones que integran la plantilla de las organizaciones con el fin de poder satisfacer sus necesidades específicas, lograr un mejor ambiente de trabajo, generar compromiso por parte de los colaboradores y crear un sentimiento de pertenencia a la empresa. Para ello, la solución debe comenzar por preguntar preferencias, ofrecer opciones y buscar el modo de satisfacer las necesidades de los colaboradores sin perder de vista los objetivos estratégicos de la organización.