



## Libro Motivando a las generaciones B y V

### Las nuevas reglas para retener en el empleo a la generación de los baby boomers, los veteranos y a otros empleados de larga data

Nancy S. Ahlrichs

Davies-Black, 2007

También disponible en: Inglés

## Reseña

¿Así que no ve la hora de inyectar sangre nueva en los puestos clave de su empresa? Los viejos e insulsos Veteranos y miembros de la generación de Baby Boomers (nacidos después de la Segunda Guerra Mundial) parten hacia el ocaso, y los mequetrefes de la Generación X y la Generación Y están ansiosos por ocupar sus lugares. Si usted está esperando una transición sin problemas, piénselo de nuevo. En realidad, la generación de los Baby Boomers que usted empuja hacia la puerta podrían llevarse consigo los mejores atributos de su empresa. Según la autora Nancy S. Ahlrichs, muchas empresas subestiman ampliamente el valor de sus empleados maduros, de larga data. Afirma que pueden ser recursos invaluableles de productividad y creatividad, e instructores maravillosos para los trabajadores menos experimentados que están todavía aprendiendo. Todo lo que usted tiene que hacer es hacerlos sentir importantes. Las recompensas que se obtienen de comprometer a sus empleados de larga data incluyen grandes desempeños, nuevas ideas y liderazgo. *BooksInShort* aplaude rotundamente a Ahlrichs por pensar como una vieja y sabia lechuza.

## Ideas fundamentales

- Trate a sus empleados, ya sean de la generación de “veteranos” o “baby boomers,” como activos valiosos en lugar de equipaje obsoleto.
- Los empleados nunca son demasiado viejos para aprender.
- Haga del compromiso de los empleados una parte de su cultura corporativa.
- Premie el rendimiento y la lealtad.
- La capacitación y el aprendizaje personal deben ser iniciativas permanentes.
- Utilice incentivos para convencer a sus empleados de larga data que reconsideren su retiro.
- Retenga a los jubilados dentro del circuito ofreciéndoles horarios laborales que se ajusten a sus necesidades.
- Los altos directivos y gerentes son los responsables de establecer una idiosincrasia innovadora.
- El cambio debe calar en toda la organización, y no tan sólo en uno departamentos.
- Permita que todos los empleados tengan la posibilidad de ser innovadores.

## Resumen

### El compromiso es la clave

Por años, las empresas estadounidenses se apoyaron en los Veteranos y los Baby Boomers para crear y sostener su éxito. Los Veteranos – nacidos antes de 1946 – y la generación de los Baby Boomers – nacidos entre 1946 y 1964 – eran ambiciosos, inteligentes, productivos y confiables. Pero las empresas estadounidenses enfrentan ahora una crisis a medida que la generación de los Baby Boomers, en particular, comienzan a abandonar la fuerza laboral. Los estudios muestran que el retiro de 77 millones de Baby Boomers en la próxima década dejará un déficit de alrededor de 20 millones de empleados calificados.

“Los empleados comprometidos son la única ventaja competitiva duradera.”

Un número importante de trabajadores de la Generación X – los nacidos entre 1965 y 1977 – que sucederán a los Boomers, carecen de aptitudes en habilidades básicas como la comunicación escrita u oral, e incluso el sentido común.

Si las empresas estadounidenses reconocen el valor de los *Baby Boomers*, los convencen de posponer su retiro y sacan provecho de sus considerables habilidades y experiencia, la situación puede mejorar. Estos trabajadores vienen a trabajar con entusiasmo, por lo general sugieren ideas nuevas, obtienen satisfacción de lo que hacen y se sienten valorados. Los *Baby Boomers* pueden actuar como modelos positivos e instructores para los empleados de la Generación X, y así todos salir beneficiados.

## No es suficiente con venir a trabajar

Es razonable esperar que los empleados lleguen a horario y trabajen un turno completo. Pero muchas organizaciones se obsesionan con las tarjetas de horarios y la asistencia. Que las personas marquen su ingreso y su salida – quizás un par de veces al día – se vuelve más importante que analizar los factores que motivan a los trabajadores. Aunque la mayoría de los empleados dice estar satisfecho con su trabajo, muy pocos están totalmente comprometidos. Hacen lo que se espera de ellos pero nada más. Carecen del ímpetu necesario para actuar creativamente y no se sienten involucrados en el futuro de sus empresas. Aún más alarmante es que alrededor del 30% de los empleados asalariados y jornaleros entrevistados en un estudio reciente se consideran “estancados.” Les gustaría renunciar, pero no pueden.

“Las organizaciones deben adaptarse a diferentes valores y normas culturales cuando se trata de atraer, motivar y retener al personal multinacional.”

El compromiso de los empleados debería formar parte de su cultura corporativa. Empresas como Google, Nokia y Toyota alientan a sus empleados a ser creativos e innovadores. Premian el ingenio. Los gerentes encargados de contratar personal buscan individuos despiertos y entusiastas. Desde el primer día de trabajo, los empleados entienden que la empresa espera de ellos que sean imaginativos e ingeniosos. Se sienten involucrados con sus empresas y están con más ganas de ayudar a sus compañeros o de asumir más responsabilidades.

“Los gerentes inteligentes otorgan flexibilidad para obtener compromiso y retener a los empleados. Han descubierto que dar excepciones a cambio de un gran desempeño es una solución sumamente beneficiosa para el empleado, la dirección y la organización.”

En resumidas cuentas, los empleados comprometidos brindan una ventaja competitiva. El compromiso adquiere particular importancia en el caso de los empleados de larga data – los activos más valiosos de su empresa – quienes pueden estar dispuestos a posponer su retiro. Déles a sus empleados de larga data buenas razones para quedarse y obtendrá generosas recompensas.

## No siempre la misma historia

En vista de que las personas viven más tiempo y vidas más saludables, la edad debería tener un peso menor en el ámbito laboral. Sin embargo, las empresas no le dan a la mayoría de los trabajadores de más de 40 años las mismas oportunidades que a sus compañeros más jóvenes. Los altos ejecutivos rara vez consideran a los empleados más antiguos y de más edad para capacitarlos en liderazgo y tecnología, para proyectos nuevos o para tomar clases fuera de la planta.

“Sin empleados que entiendan su función para lograr el éxito de la organización, ésta perderá ante la competencia.”

Cinco presunciones incorrectas inducen a los ejecutivos a no dar a los empleados más antiguos la oportunidad de explorar su potencial, a saber:

1. **Los gerentes piensan que los empleados son demasiado viejos** – Las generalizaciones son peligrosas, especialmente cuando usted tiene empleados de 60 años que lucen, sienten y se desempeñan mejor que muchos de 40. La habilidad y la disposición para aprender tienen poco que ver con la edad. Las organizaciones inteligentes aprovechan a sus empleados más experimentados.
2. **Los líderes no valoran a sus empleados** – Los altos ejecutivos que determinan despidos masivos, achican presupuestos y detienen aumentos de salarios envían un mensaje inequívoco de que no valoran a sus empleados. //
3. **Los supervisores no saben escuchar** – Muchos ejecutivos rara vez solicitan retroalimentación e ideas a los empleados veteranos. Los gerentes suelen creer que los consultores externos son una fuente más válida que los trabajadores con 20 años de sólida experiencia.
4. **Los gerentes tratan a todos por igual** – Algunos empleadores insisten en que no pueden hacer excepciones con cuestiones o pedidos personales de los empleados. Esta actitud puede anular el espíritu del empleado y debilitar el compromiso. Los directivos deben tratar de ser contemplativos con los trabajadores que necesiten cierta flexibilidad, ajustes en los horarios o simplemente algún tiempo de descanso.
5. **Los gerentes les dicen a sus empleados ‘Limítense a hacer su trabajo’** – Esperar de los empleados nada más que el mínimo lleva a las organizaciones a la mediocridad. Construya espacio para permitirles a los empleados crecer y dar más de ellos.

## Los gerentes marcan el camino

El compromiso de los empleados no ocurre automáticamente o sólo porque el presidente de la empresa cree que es una buena idea. Los gerentes deben vender la visión a sus empleados y entusiasmarlos con las posibilidades. Alentar el compromiso puede revitalizar a los trabajadores de larga data que quizás venían actuando por inercia en los últimos años. Cuando se hace correctamente, el compromiso puede elevar el desempeño de los empleados.

“La falta de valoración – de las recompensas intangibles y tangibles – se produce cuando los directivos fallan en valorar lo que los empleados valoran.”

Estos cinco principios establecen las bases del compromiso del personal:

1. **Las expectativas determinan los resultados** – Las personas subirán o bajarán de acuerdo con las expectativas de los directivos. ¿Quién dijo que a los empleados mayores de 40 años no les interesa adquirir nuevas habilidades y ampliar sus conocimientos? De acuerdo con un estudio de 500 empleados próximos a jubilarse, casi el 90% dijo que le gustaría que le ofrecieran nuevas oportunidades de aprendizaje. De hecho, la mitad de los encuestados deseaba un cambio de empleo antes de jubilarse.
2. **Premiar el desempeño** – Los empleados se sienten más motivados cuando sus empresas reconocen y recompensan sus esfuerzos. Reconocer a individuos que

no han pedido un solo día de licencia por enfermedad en 10 años o que han acumulado tres décadas de antigüedad laboral es muy loable, pero muy pocas empresas premian y reconocen a los empleados por superar las expectativas o por ayudar a otros colegas en proyectos difíciles. Los empleados necesitan de un refuerzo positivo, en particular si usted quiere que superen las metas habituales.

3. **Dar aliento** – La innovación es la única manera de mantenerse delante de la competencia, pero es una cualidad intangible que no se puede ordenar de un menú. La creatividad pasa a formar parte de la cultura de una empresa únicamente cuando los directivos fomentan las ideas y el pensamiento innovador. Los directivos se equivocan en grande cuando desestiman las sugerencias sin más. Usted puede ser capaz de desarrollar y cultivar ideas que en un principio no parezcan prácticas. La recepcionista de la entrada puede tener una idea fantástica, pero usted tiene que pedirle que haga su aporte. Fomente la innovación como un mandato para toda la empresa.
4. **Facilitar el cambio** – La participación de los empleados requiere de “herramientas para la innovación.” Los empleados necesitan recibir entrenamiento para saber cómo participar y coordinar reuniones eficaces y sesiones de generación de ideas. Las empresas deben alentar a las personas a pasar al menos algunas horas trabajando en otros departamentos u observando el trabajo que allí se realiza. Los programas formales de aprendizaje personal benefician tanto a instructores como a alumnos. Las relaciones de aprendizaje personal productivas también puedan abrir líneas de comunicación que atraviesan los límites de los departamentos. Cada empleado debería tener acceso a herramientas tecnológicas que aceleren la comunicación. Los empleados de más edad requieren las mismas habilidades técnicas que sus colegas más jóvenes.
5. **Medir los resultados** – La evaluación del compromiso del empleado necesita de una medición. Usted debe desarrollar métodos de seguimiento de la participación de los trabajadores en iniciativas de capacitación, sugerencias y recomendaciones de empleados y ascensos. También debe documentar las mejoras en sus relaciones con clientes y proveedores.

## Los empleados valoran la flexibilidad

A medida que la generación de los Baby Boomers abandona la fuerza laboral, las empresas estadounidenses quedarán con un serio déficit de empleados calificados. Los empleados restantes de las generaciones X e Y necesitarán unos cuantos años para estar a la altura de aquellos. Convencer a sus empleados de larga data para que se queden un par de años más ofreciéndoles incentivos es la mejor forma de mantener un fuerte rendimiento corporativo durante este periodo de transición. Los empleados de más edad, al igual que sus colegas más jóvenes, necesitan horarios flexibles que les permitan atender asuntos importantes fuera de la oficina. A lo mejor los empleados de más edad están a cargo del cuidado de nietos o de parientes ancianos, hermanos o cónyuges que están en la casa, en el hospital o en centros especiales para el cuidado de adultos.

“Los acuerdos alternativos de trabajo son atractivos para los empleados tanto actuales como potenciales, de todas las edades.”

Paralelamente al aumento continuo en los costos de la atención de la salud, las organizaciones están creando programas de bienestar y mantenimiento. Los empleados valoran que se les dé la oportunidad de tomar clases de manejo del estrés y educación nutricional, y de poder usar gimnasios dentro de la empresa y centros de salud. Las culturas empresariales que priorizan el bienestar físico y mental suelen tener empleados más felices y productivos, registran menores ausencias y menores costos de cuidado de salud, lo que permite que todos ahorren dinero.

“Las organizaciones no pueden recortar costos en su camino hacia la competitividad y el éxito a largo plazo.”

La jubilación no tiene por qué ser una decisión a todo o nada. Considere ofrecer un horario alternativo. Veinticuatro horas de un empleado comprometido tienen más valor que 40 horas de un empleado joven e inexperto. El trabajo compartido puede ser una opción. O puede asignar proyectos a los empleados de larga data y ahorrar dinero al no tener que contratar consultores externos. Dependiendo de su empresa, quizás pueda coordinar que los jubilados trabajen por estaciones o a pedido. La empresa de salud Atlantic Health System, de Nueva Jersey, ofrece a los jubilados la oportunidad de “trabajar hasta 999 horas por año y seguir cobrando la jubilación.”

## Innovar o marchitarse

Para tener éxito, una organización debe internalizar una innovación dinámica. Google es el ejemplo perfecto de una empresa que insiste en la innovación y no le teme al fracaso. Lanza un nuevo producto casi todas las semanas y alienta a sus empleados a pensar creativamente y a experimentar. Si una idea no da resultado, la empresa pasa a la siguiente.

“Una fuerza laboral variada – incluso de edades variadas – es un buen negocio

Toyota construye su reputación estelar sobre la base de su “obsesión por mejorar,” una actitud que los empleados han incorporado como parte integral de la cultura de la empresa. Casi todas las organizaciones pueden adoptar la filosofía innovadora de Toyota. No tenga miedo a desafiar la norma estableciendo nuevas reglas y comportamientos.

“Los costos de oportunidad de empleados de larga data desvinculados – la mitad del personal de la mayoría de las organizaciones – y jubilados desconectados son demasiado altos.”

Los ejecutivos y los directivos deben demostrar que recompensarán la innovación. Cambie su sistema para ejecutar las buenas ideas adecuadamente. Cada departamento – desde ventas, pasando por recursos humanos, hasta tecnología – debe estar en la misma sintonía. Demuestre que su empresa valora a los empleados más antiguos. Permítale dar un buen ejemplo a los jóvenes principiantes que tienen en sus manos el futuro de su organización.

## Sobre el autor

**Nancy S. Ahlrichs**, presidente de una empresa consultora de recursos humanos, ha llevado su experiencia en gestión de talentos y temas organizacionales a más de 400 organizaciones profesionales.