



Libro Cómo dirigir a los empleados mayores

Overcome the Generation Gap to Get the Most Out of Your Workplace Communicate Motivate Innovate

Casey Hawley
Adams Media , 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Se asume erróneamente que las situaciones profesionales en las que interactúan la Generación X e Y con los *baby boomers* son calderos que hierven con resentimiento y temor. Sin embargo, las investigaciones de la capacitadora en liderazgo Casey Hawley indican lo contrario. Hawley informa que las Generaciones X e Y sinceramente quieren a los *boomers* y viceversa. Al mismo tiempo, las dos generaciones son considerablemente diferentes en sus actitudes, estilos de trabajo y tácticas. Hawley explica cómo las Generaciones X e Y pueden cerrar la brecha generacional para promover la eficiencia y armonía en el lugar de trabajo. *BooksInShort* recomienda estos inteligentes preceptos y sabios consejos a todos los gerentes de las Generaciones X e Y que supervisan una fuerza laboral de *baby boomers*.

Ideas fundamentales

- Los *baby boomers* están saliendo del ámbito laboral, mientras que las Generaciones X e Y asumen el control.
- Las Generaciones X e Y y los *boomers* tienen diferentes valores y estilos de trabajo, pero pueden aprender a cooperar.
- Los *boomers* pueden enseñar a los gerentes de las Generaciones X e Y muchas lecciones valiosas.
- Los *boomers* necesitan más tiempo que los trabajadores más jóvenes para completar una tarea.
- A las Generaciones X e Y les encanta la nueva tecnología, mientras que los *boomers* no se adaptan muy bien a ella.
- Sus estilos de comunicación son muy diferentes.
- Las Generaciones X e Y pueden motivar a los *boomers* mediante la competencia, los premios y el reconocimiento.
- Sin embargo, las Generaciones X e Y desmotivarán rápidamente a los *boomers* si no los tratan con respeto.
- Muchos *boomers* tienen que hacer un gran esfuerzo por aclimatarse a la diversidad. Ésta es natural para las Generaciones X e Y.
- Las Generaciones X e Y asumen riesgos; los *boomers* evaden los riesgos.

Resumen

El cambio de guardia

El reino comercial de los *baby boomers*, que tanta atención ha recibido a través de los años, está llegando a su fin a medida que éstos alcanzan la edad de jubilación. Cada vez son más los ejecutivos de la Generación X (aquellos nacidos entre 1966 y 1977) y de principios de la Generación Y (aquellos nacidos entre 1978 y 1995), que dirigen ahora a los *boomers*, y esta tendencia demográfica va en aumento. Desafortunadamente, cuando se trata de su relación con los *boomers*, algunos gerentes jóvenes están exhaustos. Les parece que los *boomers* son inflexibles y renuentes al cambio. La tecnología avanzada con frecuencia los desconcierta y esto frustra a los jóvenes gerentes, que son expertos en tecnología. Sin embargo, los gerentes de las Generaciones X e Y sí valoran a los *boomers*, debido a sus elevados estándares, consistencia, lealtad y trabajo duro, así como a la enorme cantidad de conocimiento que poseen y que están ansiosos por compartir.

“¿Hay algo de un empleado *boomer* que lo esté volviendo loco?”

Los valores de los boomers Los boomers poseen una admirable ética laboral. La mayoría son puntuales; con frecuencia llegan temprano a las reuniones. Esto altera a los gerentes jóvenes que preferirían ver a sus empleados ocupados en proyectos en lugar de verlos sentados en una sala de juntas. Los *boomers* tienen una visión de las cosas a largo plazo. Evitan el riesgo y aborrecen el desperdicio. Para los *boomers*, los logros personales lo son todo. Esperan mucho de sí mismos y de otros. Creen totalmente en la responsabilidad personal. A diferencia de los empleados más jóvenes, los *boomers* prefieren trabajar solos que ser parte de un equipo. Son más formales que los empleados jóvenes. Debido a que con frecuencia se enfocan estrictamente en el proyecto que están realizando, parecen insensibles ante las necesidades y preocupaciones de otros. Por supuesto todas estas son tendencias generales. Algunos *boomers* muestran exactamente características opuestas.

“La esencia de la generación de los *baby boomers* es cumplimiento”.

Siete diferencias entre los boomers y las Generaciones X e Y Una encuesta de XYBoom realizada en el 2008 con 557 gerentes de la Generación X y la Generación Y descubrió que tienen a sus empleados *boomers* en alta estima. De hecho, es una verdadera celebración: los boomers también quieren a las Generaciones X e Y. De hecho, muchas personas de estas generaciones desearían poder contratar más *boomers*. Casi un tercio de los que contestaron la encuesta dicen que los *boomers* son versátiles cuando se trata de “pensar en proyectos”. Una mayoría abrumadora, el 69%, dice que la mejor manera y la más significativa para comunicarse con los *boomers* es frente a frente.

“La Generación X ha sido llamada la generación ‘yo’, pero la Generación Y lleva el ‘yo’ al siguiente nivel, en estéreo y con luces de neón”.

La encuesta también revela siete brechas entre las Generaciones X e Y y los *boomers*. Para dirigir a los *boomers* de manera efectiva, es necesario cerrarlas:

1. **“El túnel del tiempo”** – Los *boomers* y las Generaciones X e Y ven el tiempo de manera diferente. Los *boomers* rara vez llegan tarde a una reunión, mientras que los empleados jóvenes parece que siempre llegan con retraso. Con frecuencia los *boomers* necesitan más tiempo que los empleados jóvenes para completar una tarea y terminar proyectos. Para comunicarle a un *boomer* lento – o tal vez el término correcto sea “metódico” – la importancia de la eficiencia, utilice un diagrama que compare su rendimiento con el de otros empleados. Como los *boomers* siempre llegan temprano a todo, asígneles tareas como la de dar la bienvenida a los clientes cuando abra sus puertas a diario.
2. **“La gran división: la tecnología”** – Los empleados jóvenes crecieron con tecnología avanzada. La mayoría se sienten totalmente cómodos incluso con las innovaciones más recientes. Pero los *boomers* no sienten ese nivel de confort y necesitan tiempo para aclimatarse. Convénzalos explicándoles por anticipado los beneficios que aporta la nueva tecnología. Es probable que tenga que entrenarlos uno por uno. Para que se entusiasmen, haga que entre ellos se enseñen los nuevos dispositivos o software. Esto puede parecer contraintuitivo, sin embargo a los *boomers* les gustan las responsabilidades personales.
3. **“Comunicación”** – Los trabajadores mayores se comunican de manera diferente a la de los jóvenes. Las Generaciones X e Y aprovechan las redes sociales, mensajería instantánea y los mensajes de texto y están cómodos con la comunicación asíncrona. Probablemente envíen un correo electrónico a eso de las 12 P.M. y reciban las respuestas varias horas después. Esto vuelve locos a los *boomers*. Para comunicarse bien con los *boomers*, organice reuniones uno a uno en donde pueda usted tener conversaciones profundas. Sea preciso y explíquese totalmente. Mire a los *boomers* directamente a los ojos cuando hable con ellos. Sea cortés, respetuoso y formal. Haga lo que haga, no los interrumpa cuando estén hablando. Algunos *boomers* sienten que las Generaciones X e Y son abruptas y que utilizan un “estilo de ametralladora” cuando hacen preguntas. Para evitar una reacción negativa, explique por adelantado que usted valora mucho la sólida información que él o ella pueden aportar y que por lo tanto les hará muchas preguntas.
4. **“La gestión, desarrollo y motivación de los empleados mayores”** – Los *boomers* son intensamente competitivos. Muchos trabajan demasiado. Para ellos el éxito es imprescindible y valoran el reconocimiento. Aproveche estas características para motivarlos. Por ejemplo, asígneles las cuentas de prestigio. Pídale que sean los oradores principales en reuniones importantes. Los bonos y los extras funcionan bien con los *boomers*. Posicione las actividades laborales como más que simples tareas. Involúcrelos en metas valiosas a largo plazo. Los *boomers* empezaron sus carreras cuando el estilo de gerencia era de mando y control. Por lo tanto, sea explícito al darles instrucciones. Ayúdelos a desarrollar planes de carrera. Si están muy cerca de su jubilación y no necesitan dichos planes, trabaje para mantenerlos involucrados y productivos.
5. **“La confianza, el respeto, protocolo y la política de la oficina”** – Los *boomers* creen que su antigüedad les debe brindar respeto y los decepcionará si usted no se lo muestra. Se resienten cuando los gerentes jóvenes les sugieren cómo hacer las cosas. Las Generaciones X e Y crecieron mostrando su habilidades, pero a los *boomers* les enseñaron a no hacerlo. Por eso, tenga cuidado cuando le muestre a los empleados mayores sus habilidades y experiencia, pues puede parecerles presumido. Al mismo tiempo, enséñeles a venderse. Su sentido del humor es probablemente diferente al de los empleados mayores, así que tenga cuidado al hacer bromas en el trabajo. También limite el uso de la blasfemia. Aunque usted se sienta cómodo usándola, los *boomers* no.
6. **“El manejo de la diversidad”** – Los miembros de las Generaciones X e Y norteamericanas crecieron en una sociedad notablemente diversa, con una gran cantidad de inmigrantes de México, de Europa del Este, de la cuenca de Pacífico y de otras partes del mundo. Aprendieron el valor de la diversidad desde la edad preescolar. Por eso se sienten a gusto con personas de varias razas y etnias. Por el contrario, la mayoría de los *boomers* creció en barrios homogéneos. Su primera experiencia con la diversidad en el trabajo pudo haber sido con alguien que contrataron por motivos simbólicos. Los *boomers* tienen que hacer ajustes mentales cuando se encuentran en un ambiente laboral verdaderamente diverso. Por ejemplo, de manera subconsciente esperan que el director de la compañía sea un hombre blanco que se parezca a Harrison Ford y no una mujer asiática de 45 años de edad. Sin embargo, los *boomers* se ajustan rápidamente. Después de todo, fueron ellos quienes lucharon por la diversidad en primer lugar.
7. **“La creatividad, la innovación, el cambio y el riesgo”** – Los empleados más jóvenes valoran los instintos viscerales. Si su instinto les dice que deben hacer algo, entonces lo intentan. Por el contrario, los *boomers* no toman riesgos. Sólo si algo les funcionó bien en el pasado se inclinan a volverlo a intentar. A las Generaciones X e Y también les gusta la innovación, ya que crecieron en un mundo de avances y mejoras tecnológicas radicales. Los *boomers*, por otro lado, son tradicionalistas. Para ayudarlos a superar sus temores frente a iniciativas no tradicionales, involúcrelos en sesiones de generación de ideas. Cuando aporten una idea sobre una nueva iniciativa, confirme su aportación de manera positiva. Asigne a los *boomers* la tarea de inspeccionar a la competencia para detectar mejoras en sus productos u operaciones. Envíelos a seminarios para que aprendan a asumir riesgos. Si tienen responsabilidades de contratación de personal, asegúrese de que no descarten automáticamente a los innovadores que gustan de tomar riesgos.

“Un entorno laboral diverso significa que no hay discriminación ni hacia arriba ni hacia debajo de la estructura corporativa”.

Lo que los boomers le pueden enseñar a usted Como gerente y profesional de los negocios, usted puede aprender mucho de los *baby boomers*. Son trabajadores experimentados y sabios que todo lo han hecho y lo han visto. Ya que muchos *boomers* se aproximan a la edad de la jubilación, asegúrese de aprovechar su sabiduría antes de que se vayan. Los *boomers* son particularmente fuertes en estas seis áreas de trabajo:

1. **“Habilidades sociales”** – El negocio depende de las relaciones. Desafortunadamente, las Generaciones X e Y crecieron relacionándose con las pantallas de los teléfonos celulares y de las computadoras. Los *boomers*, sin embargo, aprendieron desde temprano la importancia de crear relaciones sólidas, basadas en el contacto directo y frente a frente. Creen que las llamadas por celular y los mensajes de texto, principal modo de comunicación de las Generaciones X e Y, sólo interfieren con dichos encuentros tan importantes. Las Generaciones X e Y pueden aprender mucho de los *boomers* sobre las habilidades sociales.
2. **“Habilidades de negociación”** – Los *boomers* son expertos negociadores. Muchos fueron los primeros de sus familias en asistir a la universidad o en alcanzar un alto nivel ejecutivo o profesional. Tuvieron que ser agresivos para alcanzar esas metas – una cualidad necesaria de los negociadores. Al mismo tiempo, entienden la importancia de los buenos modales, mientras que los miembros de las Generaciones X e Y están a veces tan presionados con sus infinitos mensajes de texto, llamadas de celular y navegación por Internet, que se les olvida ser amables.
3. **“Comunicación no verbal”** – Ésta es aún más poderosa que la comunicación verbal. Como maestros de los encuentros frente a frente, los *boomers* destacan en la comunicación no verbal. Observe la manera en la que hablan e imite sus gestos. Desarrolle una “sonrisa de Mona Lisa” que deje su cara en estado neutro cuando no esté hablando o participando de alguna otra manera. Con esto evitará revelar emociones negativas sin quererlo, como el miedo o el enojo. Utilice un espejo para practicar su sonrisa.
4. **“Pensamiento crítico y estratégico”** – Gracias a su gran experiencia en Internet, los gerentes jóvenes reaccionan rápido. Esto es útil cuando hay que virar en un palmo de terreno y lanzarse inmediatamente en una nueva dirección de negocios. Sin embargo, las Generaciones X e Y tienen menos habilidades para desarrollar estrategias y para la planeación a largo plazo. Los *boomers* saben cómo retroceder y considerar sus decisiones. Son grandes evaluadores. Para desarrollar estas habilidades, pídale a los *boomers* que le muestren cómo planean y desarrollan estrategias y tome notas.
5. **“Fortalecimiento e inversión en su carrera profesional”** – Los *boomers* tuvieron que abrirse camino para ascender en la jerarquía corporativa. Desarrollaron paciencia. Compare esto con Bill Gates, un *baby boomer* que pasó de la oscuridad a la riqueza y a la fama casi de la noche a la mañana. Por supuesto, Gates es un caso especial. Sin embargo, las Generaciones X e Y no tienen paciencia o no están dispuestos a “hacer un esfuerzo adicional”. Si ésta es su situación, utilice a los *boomers* como grupo de referencia. Pídeles que describan su trayectoria profesional y que expliquen cómo manejaron las políticas de la empresa. Ellos han vivido muchas cosas y tienen experiencia.
6. **“Responsabilidad personal”** – Los *boomers* tienden a ser los clásicos individualistas, mientras que las Generaciones X e Y son jugadores de equipo. Como tal, los *boomers* tienden a aceptar la responsabilidad de sus actos, mientras que las Generaciones X e Y se vuelven defensivos. Al mismo tiempo, los *boomers* insisten – en ocasiones hasta el punto de la obsesión – en altos estándares laborales para todos. Su orientación hacia la excelencia personal se puede convertir en una desventaja si ascienden a expensas de sus colegas. Sin embargo, muchos individuos de las Generaciones X e Y, con su actitud de “es nuestra labor como grupo”, podrían aprender una lección de los *boomers* sobre la responsabilidad personal. Realice un inventario de esta cualidad. Pida retroalimentación a sus colegas. Las iglesias y las organizaciones de servicio, tales como los Kiwanis, le pueden ayudar a ser más responsable.

“A los *boomers* se les enseñó que cuando las cosas se ponen difíciles, los fuertes se dan a la tarea. A las Generaciones X e Y se les enseñó que cuando las cosas se ponen difíciles, tienen que apoyarse en los recursos del equipo”.

Los gerentes de las Generaciones X e Y pueden mejorar su desempeño si se concentran en construir un puente entre las generaciones, en lugar de enfocarse en el abismo de abajo.

Sobre el autor

Casey Hawley es capacitadora en desarrollo de liderazgo y se especializa en profesionales jóvenes. Con frecuencia trabaja con compañías de la *Fortune 500*.
