

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

Retención del Talento

Volumen 10-09

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título Original del Libro: Retención del Talento

Autor : K. Dychtwald, T. Erickson y R. Morison

Fecha de Publicación: 2 de Junio 2007

Editorial: LID Editorial / Harvard Business Press

Nº Páginas: 336

ISBN: 8488717520

Contenido:

Introducción	1
Una nueva mano de obra más variada y	1
Los trabajadores	2
Los trabajadores de mediana edad	4
Los trabajadores jóvenes	7
Oportunidades de formación flexible	11
Conclusión	13

INTRODUCCION:

Los efectos de la inversión de la pirámide demográfica y de la inmigración ya se hacen notar en el mercado laboral. La jubilación de un número creciente de trabajadores maduros provocará una considerable escasez de mano de obra y talentos, en la medida en que cada vez habrá menos trabajadores calificados para tomar su relevo. Por otra parte, la pasión por el trabajo escasea entre los trabajadores de mediana edad y el atractivo salarial es lo más importante entre los trabajadores jóvenes. En los países desarrollados, una de las consecuencias de la baja natalidad es que las empresas ya no luchan sólo por captar el talento, sino también por retener al más calificado. Las organizaciones que no se han percatado de estos cambios corren un serio peligro. Su supervivencia

dependerá de la capacidad que demuestren en redefinir el concepto de jubilación y transformar las políticas de gestión empresarial para captar, motivar y retener a los trabajadores de todas las edades y procedencias. Los autores, expertos en gestión de transformaciones empresariales, se basan en décadas de investigación y estudios pioneros para ofrecer soluciones innovadoras mediante las cuales aprovechar los conocimientos de los trabajadores más veteranos, volver a ilusionar a los de mediana edad y atraer y retener a los trabajadores jóvenes en un mercado laboral futuro cada vez más competitivo.

Una nueva mano de obra más variada y exigente



La composición demográfica de la mano de obra ha pasado a ser más variada que nunca, no sólo en edad, sino en género, origen étnico, país de procedencia, nivel de estudios, situación familiar, ambición personal, planificación de la jubilación y lealtad a la empresa. Todos estos factores configuran un mercado laboral futuro que no sólo se caracterizará por

EL AUTOR

Ken Dychtwald, fundador de *Age Wave*, es experto en análisis de estilos de vida, estrategias de mercadología e implicaciones de los cambios laborales en los trabajadores de edad madura. **Tamara J. Erickson** es directora de la empresa *The Concours*

Group y posee una gran experiencia como consultora de implicaciones estratégicas y organizacionales del cambio en la fuerza de trabajo. **Robert Morison** es vicepresidente ejecutivo en *The Concours Group* y dirige diferentes investigaciones en una amplia variedad de campos.

“ La edad no supone una barrera para la destreza”

Haga su comentario!

un escaso crecimiento, sino que pensará y actuará de un modo totalmente distinto al del mercado laboral actual. Debido a los cambios sin precedentes que experimenta la mano de obra, la escasez de la misma y de personal calificado, el reto de gestionar la oferta y la demanda de mano de obra es de una magnitud, urgencia y complejidad sin precedentes para los líderes empresariales actuales.

Son fundamentalmente las dos figuras a las que corresponde el reto de suministrar el talento a las empresas: el presidente y el responsable de recursos humanos. El primero, aparte del desarrollo y sucesión del liderazgo, debe tratar de controlar la cambiante composición de sus reservas de mano de obra y contratación. Además ha de comprender el flujo y obstaculización general del talento en sus empresas, así como la forma en que la marca de la empresa atrae o repele del mismo modo a empleados y candidatos. Por encima de todo, debe insistir en crear una estrategia de mano de obra coherente e innovadora que mantenga el suministro de talento durante los períodos de inestabilidad y escasez. Para iniciar el desarrollo de dicha estrategia, el presidente y su equipo ejecutivo tienen, ante todo, que reconocer el reto de forma visible y conjunta, ya que muchas de las tácticas que retendrán y

atraerán a empleados, tanto actuales como futuros, requerirán la ruptura con antiguas prácticas y actitudes arcaicas. Planes tan básicos como la creación de una jornada laboral flexible, a menudo necesitan el compromiso sincero de los estratos superiores de la empresa antes de que el resto de los directivos los acepten y apoyen. En cuanto a la segunda figura a cargo de este reto, el responsable de recursos humanos, debe encargarse de la supervisión en el proceso de rediseño y ejecución de la contratación, desarrollo, administración y retención de personal. En resumen, es el cargo que mantiene y desarrolla los activos humanos de la organización con el fin de situar el talento adecuado en el lugar y momento oportunos.

Los trabajadores maduros

Necesidades y talento del trabajador maduro. A medida que el crecimiento de la mano de obra continúa disminuyendo y la situación económica mejora, es de esperar que los trabajadores más antiguos y los que ya se han jubilado se conviertan en un elemento clave dentro del segmento de la mano de obra calificada. En sectores como el del petróleo y la ingeniería aeroespacial, por ejemplo, la escasez de calificación es inmi-

nente; mientras que en otros, como la asistencia sanitaria, la escasez es ya una realidad.

La incorporación de los trabajadores maduros a la empresa no es todavía urgente, pero si se retrasa demasiado, puede causar graves complicaciones. Lo recomendable es que las empresas empiecen ya a contemplar elevando la curva de aprendizaje y publicitándose como organizaciones multigeneracionales. La edad no supone una barrera para la destreza. Para convencernos de ello sólo tenemos que fijarnos en casos como los de los ganadores de los Premios *Grammy* en el año 2000: Tony Bennett, Tito Puente y B. B. King, que juntos sumaban unos 220 años. Clint Eastwood ganó el Oscar al Mejor Director del 2005 a los 74 años de edad. En cuanto al mundo empresarial, éste cuenta con personajes como Sumner Redstone de *Viacom*, Rupert Murdoch de *News Corporation* o Warren Buffett de *Berkshire Hathaway*. La energía, imaginación y motivación no caracteriza sólo a estos triunfadores, sino a una gran parte del segmento de los trabajadores maduros en muchos otros sectores.

Por desgracia, existe el estereotipo discriminatorio por motivo de edad: mucha gente cree que los trabajadores maduros producen menos

de lo que cuestan. Hoy en día, sin embargo, la realidad es otra: el empleo de una economía basada en el conocimiento y los servicios requiere cada vez un menor esfuerzo físico, y sabemos que los problemas de salud suelen deberse a una actividad física y mental muy reducida. Por consiguiente, cualquier persona, sea cual sea su edad, puede desempeñar la mayoría de los puestos de trabajo disponibles en la actualidad. Cuando pensamos en la trayectoria profesional, tendemos a imaginarla como una línea recta o como un ascenso por la escala corporativa con el fin de obtener progresivamente más responsabilidad y categoría, para luego ir cayendo en picada en el abismo de la jubilación. Sin embargo, este modelo mental de lo que es una carrera profesional prolongada es totalmente erróneo. Hoy en día, mucha gente desea ir modificando sus roles, jornada laboral y otros aspectos a medida que se aproxima su jubilación. Aspiran a ralentizar o a aminorar el ritmo con el fin de desarrollar un patrón menos intenso pero igual de gratificante y donde no se tenga en cuenta si se ha cumplido o no la edad oficial de jubilación. Las empresas deben adaptarse a estas crecientes necesidades de los trabajadores maduros si desean maximizar su productividad. En ese sentido, deben ponerse ma-

nos a la obra, dominar las prácticas del trabajo y la jubilación flexible y utilizarlas como incentivo a la hora de negociar los contratos de sus empleados, independientemente de la edad que tengan.

Cómo optimizar los servicios de los trabajadores maduros. Para proteger y ampliar su suministro de talento, una empresa tiene que diseñar y poner en marcha una estrategia de mano de obra que incluya planes específicos para la contratación de más trabajadores maduros, aunque ya hayan sobrepasado la edad tradicional de jubilación (siempre que la legislación vigente lo permita).

En ese sentido, son tres métodos los que deben seguirse para empezar a cambiar sus estrategias de mano de obra y su capacidad para llevarlas a cabo:

1) *Contratación de trabajadores maduros.* El objetivo es reclutar a trabajadores maduros, retenerlos y conservarlos como colaboradores permanentes. Esto significa la apertura de nuevos canales de contratación, la oferta de acuerdos laborales atractivos y, sobre todo, la erradicación total de los prejuicios sobre la vejez, tan enraizados en nuestro sistema empresarial, prácticas de recursos humanos y creencias sobre la capacidad de las personas. La cadena norteamericana *Home*

Depot, líder mundial en la distribución de material de ferretería y construcción, goza de una buena reputación entre los trabajadores de mediana edad y maduros por contratar de entre ellos a los que recientemente han sido despedidos o jubilados, o bien a aquellos que desean encontrar nuevas formas de aplicar sus conocimientos. La empresa cuenta con la colaboración de organizaciones de la tercera edad, centros comunitarios de todo el país o del Departamento de Trabajo de EEUU. *Home Depot* ofrece a sus empleados de mediana edad y a los mayores jornadas laborales y vacaciones flexibles, trabajo a tiempo parcial y excedencias por diferentes motivos. Como resultado, la empresa dispone de una amplia reserva de candidatos, todos ellos enormemente calificados. En comparación con otras empresas del sector, su nivel de renovación de planilla continúa siendo menor.

2) *Implementar la jubilación flexible.* El objetivo de esta medida es dar más libertad a los trabajadores para que sigan siendo productivos y más libertad también a las empresas para que éstas puedan contratarlos. Para ello, es necesario permitir que los trabajadores vayan modificando sus funciones y respectivas jornadas a medida que se aproximan, o superan, los 65 años de edad, y ampliar las opciones que

“...cualquier persona, sea cual sea su edad, puede desempeñar la mayoría de los puestos de trabajo disponibles en la actualidad.”

Haga su comentario!

les permitan retrasar y renunciar a la jubilación al mismo tiempo.

Así tenemos que en *MITRE Corporation* el promedio de edad de sus 5.000 trabajadores es de 46 años. Hace siete años, esta empresa se dio cuenta de que había demasiada gente con gran experiencia que estaba a punto de jubilarse o de incorporarse a una empresa *punto-com*. A modo de estrategia para retener el talento y atraer a los jubilados, *MITRE* creó un original programa al que llamó "Reservistas en Alerta", según el cual cualquier empleado con diez años de servicio puede convertirse en un trabajador a media jornada, trabajando hasta un total de 1.000 horas al año (el límite establecido por la ley en EEUU). Su labor consiste en localizar al personal adecuado para cada proyecto, guiar a los empleados más jóvenes y transmitir sus conocimientos técnicos y su experiencia a la empresa y los clientes. Ron Coleman, antiguo ingeniero de sistemas del centro de análisis de decisiones económicas de *MITRE*, forma parte de este programa. Tras jubilarse en 1998 a la edad de 66, y después de casi 10 años de servicio, esperó un año antes de entrar en él. Desde entonces, realiza un promedio de dos proyectos al año, de 4 a 8 semanas de duración cada uno. Coleman puede escoger el día que desea ir a la

oficina y trabajar el resto de la semana en casa. De ese modo, su semana laboral se reduce a tres días.

3) *Abogar por la reforma de las leyes sobre jubilación y beneficios*. El objetivo es simplificar la normativa existente sobre las pensiones, las prestaciones por jubilación y la actividad laboral durante la jubilación, de forma que el personal de la empresa desee de buen grado continuar en la misma. Las grandes compañías que mantienen relaciones privilegiadas con los gobiernos deberían incluir la situación laboral del trabajador maduro en sus **agendas de presión**. Otras podrían cooperar con las asociaciones industriales. A la hora de las elecciones, los trabajadores que deseen beneficiarse de estas reformas pueden hacerse oír, bien de forma individual o a través de organizaciones.

Los trabajadores de mediana edad

Necesidades y habilidades de los trabajadores de mediana edad. El momento actual es el idóneo para que las empresas reaviven la carrera profesional de sus trabajadores de mediana edad. Los beneficios a corto plazo para los empleadores serían el aumento del nivel de compromiso y de rendimiento, mientras que los trabajadores de mediana

edad que se reincorporan a la empresa probablemente optarían por una jubilación flexible y por seguir contribuyendo a la empresa de forma indefinida. Este proceso es relativamente fácil, ya que no requiere el uso de extensos programas ni grandes inversiones de dinero, sino más bien una mayor atención por parte de la dirección de la empresa y la aplicación de técnicas de gestión profesional ya existentes en un sector de trabajadores (la clase media) muy amplio.

En la actualidad, las crisis de mediana edad se manifiestan de varias formas. Personas con grandes aptitudes observan cómo sus carreras profesionales se ven interrumpidas por la reestructuración de las empresas o por su falta de perspectivas de promoción debido a la escasez de ofertas o de candidatos apropiados. Consideran que si no alcanzan la situación financiera deseada para poder jubilarse, su horizonte laboral se alejará más y más. Sienten que sus habilidades y métodos se han quedado obsoletos a medida que las empresas reconfiguran sus procesos, ámbitos de operación y tecnologías. Mientras tanto, su vida personal transcurre aprisionada entre sus compromisos con hijos y padres, frustrados por la falta de tiempo para estar con su familia y entorno e incapaces de reconciliar trabajo y hogar.

“El momento actual es el idóneo para que las empresas reaviven la carrera profesional de sus trabajadores de mediana edad.”

Haga su comentario!

Las empresas necesitan reorientar y reactivar las carreras profesionales de estos empleados, reconociendo las crisis que éstos atraviesan, tanto para conservar su productividad en la actualidad como para retener sus conocimientos y experiencias en el futuro, cuando la escasez de mano de obra y de talento sea imparable. Cada vez que un trabajador pierde el interés por su trabajo y por los objetivos de la empresa y deja para mañana la energía, la concentración y el rendimiento, la productividad se pierde y ya nunca se recupera. No obstante, existen varias medidas muy sencillas mediante las cuales se consigue reactivar a un trabajador desmotivado, como por ejemplo, la asignación de un nuevo puesto lleno de retos, el cambio a un departamento distinto dentro de la organización, formación extra o especializada, trabajo desde casa o un año sabático. Este tipo de cambios no sólo favorecen a los trabajadores y su productividad individual, sino también a la empresa, pues el empleado estará más dispuesto a compartir su experiencia y a innovar desde su nuevo papel dentro de la organización.

Cómo reconducir la pasión por el trabajo de los empleados de mediana edad. Los trabajadores pueden reconducir sus carreras profesionales de dos maneras principales. Primero, em-

prendiendo nuevas funciones que ofrezcan variedad y retos continuos y que estimulen el desarrollo de sus habilidades. Desgraciadamente, muchos trabajadores de mediana edad se encuentran atrapados en funciones específicas o en equipos organizativos que temen abandonar, además de que sus superiores se resisten a permitir que los abandonen. Segundo, recibiendo una buena inyección de formación y de nuevas experiencias, tales como, por ejemplo, cursos de reciclaje o de nuevas disciplinas. Sin embargo, al tratarse de personas muy bien posicionadas en sus carreras profesionales y muy ocupadas, los trabajadores de mediana edad pueden mostrarse **reticentes** a la hora de reconocer su necesidad de formación y desarrollo.

Tres tácticas generales están a disposición de las empresas para ampliar el potencial de sus trabajadores de mediana edad:

1) **Reactivar la carrera profesional de los empleados.** Existen varios recursos para conseguirlo, engendrando un nuevo sentido de consecución de objetivos y lealtad renovada, así como de compromiso con la empresa. Entre dichos recursos se encuentran la asignación de nuevas funciones o cambios en la carrera profesional, la orientación e intercambio de experiencias con los trabajadores más jóvenes, forma-

ción desarrollo adicional y la concesión de años sabáticos.

Algunas empresas se toman en serio la implantación de medidas sistemáticas que mantengan la fluidez de la **savia nueva**. En *Duke Power*, por ejemplo, los empleados pueden solicitar un intercambio de puesto con otros empleados de su misma **cualificación**. Los trabajadores de *Land's End* tienen la oportunidad de pedir dos semanas de prueba en un departamento distinto al suyo y, si todo va bien, consumir el cambio definitivo. Otras son muy creativas a la hora de establecer nuevas tareas. Así, *General Electric (GE)* ofrece destinos en el extranjero a los directivos de mediana edad que se muestran interesados. *GE* también anima a sus directivos más experimentados a integrar nuevas adquisiciones, lo que supone una oportunidad ideal para cambiar de escenario y poner en práctica todos los conocimientos y experiencia adquiridos durante su carrera profesional. Ciertas empresas reciclan a grupos de trabajadores, asignándoles nuevos puestos creados en respuesta a las condiciones comerciales en continuo cambio y a la necesidad de cualificación. Así, el Programa *Leopard* de la empresa *Lincoln Electric* permite a sus trabajadores poder cambiar de aires. Cuando los patrones de demanda de productos fabri-

“...existen varias medidas muy sencillas mediante las cuales se consigue reactivar a un trabajador desmotivado...”

Haga su comentario!

cados en acero cambiaron, en lugar de despedir a los trabajadores de un área determinada del negocio y contratar a otros en áreas distintas, la empresa prefirió formar a un total de 68 empleados de fábrica y administración voluntarios para convertirlos en comerciales auxiliares.

Otra forma de reavivar el interés de los trabajadores es asignándoles tareas de tutoría, formación e intercambio de conocimientos. Para los trabajadores maduros, en especial, ser tutores es una experiencia personal muy enriquecedora que les permite compartir sus conocimientos, contribuir a la empresa y establecer nuevas relaciones sociales dentro del lugar de trabajo. En *Intel* existe un programa de emparejamiento entre trabajadores jóvenes y tutores, que depende de la demanda de habilidades y experiencia. En él, tutor y discípulo reciben clases para aprender las directrices clave y determinan su relación laboral a través de un contrato en el que se detallan los objetivos y plazos. Ambos deciden el tema que van a tratar, pero es sobre todo el discípulo el que gestiona la relación y convoca las reuniones.

Existen varias formas de proporcionar a los trabajadores de mediana edad la formación seria que requieren. Los programas educativos formales que ofrecen ciertas

empresas, universidades o asociaciones industriales permiten a los trabajadores obtener nuevos títulos dentro de una especialidad o ampliar su campo de acción y versatilidad (por ejemplo, nociones de marketing para el personal de operaciones). Así, el programa de educación completa de *Motorola* combina elementos de los programas formales y de los autodirigidos. La compañía anima a sus empleados a aprender y a actualizar sus habilidades, ya sea a través de instituciones académicas externas o mediante cursos internos, tanto de liderazgo como de comercio.

Algunas veces, la mejor forma de reactivar, personal y profesionalmente, a un trabajador consiste simplemente en hacerles salir de la rutina del trabajo durante un tiempo. Remunerados o no, los periodos sabáticos resultan ser una herramienta muy poderosa no sólo para recargar pilas, sino también para reavivar el compromiso con la empresa. *GMAC Residential Funding Corporation* reconoce la intensidad de la labor que realizan sus trabajadores y la necesidad que tienen éstos de escapar de esa presión, por lo que ha convertido el equilibrio entre el trabajo y la vida personal en un valor corporativo.

Según su programa de periodos sabáticos, a cada uno de sus 150 altos ejecutivos le corresponden de 6 a 8 semanas sabáticas remunera-

das cada cinco años aproximadamente.

2) *Contratar a los trabajadores que deseen reintegrarse en el mundo laboral.* Las empresas no deben perder la oportunidad de contratar a trabajadores de mediana edad, incluyendo a aquellos que regresan al segmento de la mano de obra: por ejemplo, mujeres que vuelven al trabajo después de haber formado una familia, trabajadores que cambian de profesión o personas afectadas por los recortes de planilla de las empresas. Todos ellos son trabajadores altamente **calificados** y ambiciosos que, a menudo, carecen de una trayectoria reciente, esencial en cualquier currículum y que predomina en la mayoría de las decisiones de contratación. A finales de los años noventa, *ARO Inc.*, proveedor de servicios externalizados con sede en Kansas City, registraba una renovación de planilla del 60% al año. Este dato afectaba a su eficacia como operador de un servicio externo de atención al cliente, gestión de pedidos, procesamiento de formularios y otras soluciones de información en la Red para sus clientes en el sector de los seguros, asistencia sanitaria y financiero. En 1997, Michael Amignoni, jefe de operaciones, tomó la decisión de convertir la actividad en un negocio virtual, y lo consiguió en cinco años. Amignoni desarrolló un mo-

“...reavivar el interés de los trabajadores es asignándoles tareas de tutoría, formación e intercambio de conocimientos.”

Haga su comentario!

delo laboral que permitía a 250 empleados trabajar desde sus casas. Lo que le convenció de la conveniencia de este modelo fueron determinadas circunstancias. A saber, Kansas City albergaba por entonces unos 90 centros de atención telefónica, por lo cual la reserva de candidatos era más bien escasa. ARO no podría permitirse el traslado a unas instalaciones más grandes para dar cabida al número de trabajadores que necesitaba. El nuevo servicio supondría un ahorro y una mejora sustanciales para la empresa. Los candidatos que mejor se ajustaban al perfil deseado por la empresa eran los pertenecientes a la generación de la posguerra. El hecho de que los futuros empleados que realizarían las llamadas para informar de los productos de la empresa fueran personas en edad madura, ayudaría mucho y les convertía en candidatos ideales para el puesto, ya que sus circunstancias eran similares a las de los clientes. En cuanto a la composición de este nuevo personal virtual de ARO, el 90% fueron mujeres con hijos emancipados o en edad de ir al colegio. Los trabajadores tienen la libertad de establecer su propio horario; así, si una empleada tiene que recoger a su hijo a las 3 pm, se desconecta del sistema para volver a conectarse más tarde ese mismo día. La totalidad del personal virtual

de los centros de atención telefónica trabajan por cuenta de la empresa y no por cuenta propia. El balance de beneficios de ARO es muy sustancioso: un ahorro aproximado de un millón de dólares al año en gastos de instalaciones, una reducción del índice de renovación de planilla y una mayor productividad.

3) *Fomentar el desarrollo del liderazgo.* Muchas de las grandes empresas consideran que hay demasiado espacio en su “banquillo” de liderazgo debido a que sus políticas de desarrollo del mismo han fallado. Los empleadores deben aprovechar la oportunidad y llenar ese banquillo tanto con trabajadores de mediana edad, como con jóvenes promesas, y reconocer que los triunfadores tardíos también son buenos candidatos para ocupar puestos de liderazgo. Por ejemplo, la aseguradora médica privada *Independence Blue Cross*, con sede en Filadelfia, ha admitido a un tercio de sus 600 trabajadores, la mayoría de mediana edad, en un programa de liderazgo basado en el desarrollo y aprendizaje activo individual. El programa no sigue cánones tradicionales y comienza con un Consejo de desarrollo. Cada año, de los cuatro que dura, el Consejo selecciona a 40 directivos basándose en su currículum. El contenido consiste en un curso de una semana en la Wharton Business

School, formación individual y planificación de desarrollo, y la realización de un proyecto final, todo ello sin desatender las responsabilidades laborales. Muchos de los trabajadores que superan el curso están listos para iniciar su promoción, la cual comienza poco después, y las relaciones personales que los empleados entablan durante el programa son de un valor incalculable.

En resumen, las empresas que deseen controlar su futuro y sus gastos cuando la jubilación en masa de la generación de la posguerra se convierta en realidad, deben comenzar cuanto antes a retener y contratar de forma sistemática a candidatos con las habilidades y capacidades que quieran mantener a la larga. Han de reconocer que muchos de sus trabajadores de mediana edad desean cambiar de trabajo por razones tanto personales como profesionales, y que es su obligación devolverles la motivación reactivando sus carreras profesionales.

Los trabajadores jóvenes

Necesidades y aptitudes de los trabajadores jóvenes. Estos trabajadores son los que presentan un mayor nivel de descontento con su puesto de trabajo. De acuerdo con los estudios realizados por los autores, este grupo es el que registra además los niveles de satis-

“...los triunfadores tardíos también son buenos candidatos para ocupar puestos de liderazgo”

Haga su comentario!

facción y compromiso más bajos. Realiza enormes esfuerzos para adaptarse a las exigencias de su vida profesional y privada, desconfía de las grandes compañías y con frecuencia rehúsa comprometerse con los horarios y el estilo de su lugar de trabajo.

Sin embargo, la mayoría de las empresas tratan a los trabajadores jóvenes de manera tradicional, es decir, ofreciéndoles una formación superficial, un abandono benévolo y una fe ciega. Esperan que los nuevos empleados se formen con diligencia, aprendan el funcionamiento de la empresa y esperen con paciencia a que llegue su oportunidad y reconocimiento. Este trato desmoraliza y roba la energía y ambición de cualquier trabajador joven actual, además de provocar altos índices de rotación entre este segmento poblacional.

Muchas empresas no escatiman esfuerzos para ayudar a sus trabajadores a superar la llamada *crisis de los tres años*, o el punto en el que la sensación de novedad desaparece, la rutina les aburre, el deseo de novedades les invade y la deserción es una posibilidad cada vez más cercana. El abandono puede ocurrir justo en el momento en que la empresa está a punto de recuperar la inversión realizada en la contratación y formación de trabajadores jóvenes, dejándola así sin empleados a

largo plazo que crezcan con el negocio y conozcan a fondo su funcionamiento. Las empresas tienen que intentar ser más flexibles en lo que respecta a las prácticas de gestión del trabajo y del trabajador, con el fin de satisfacer las necesidades de cambio, expectativas y métodos de la primera generación digital de mano de obra. Sin embargo los métodos y estilos tradicionales de gestión han demostrado ser muy poco eficaces a la hora de cumplir dichas expectativas. Por ejemplo, los procesos de reclutamiento y contratación necesitan adaptarse al hecho de que los trabajadores jóvenes no encuentran atractivos los acuerdos laborales tradicionales basados en la acumulación de beneficios a largo plazo. Tanto los puestos de trabajo como los métodos de formación y las prácticas de gestión cotidianas, deben adaptarse a las necesidades y expectativas de los trabajadores jóvenes, e igualmente, los directivos de más edad deben tratar de salvar sus diferencias de comprensión y edad con este tipo de empleados. También hay que señalar que un gran número de trabajadores jóvenes comparten un rechazo comprensible hacia las grandes empresas. Cada generación se rebela contra las instituciones que sus padres respetaban, pero la actitud que los jóvenes trabajadores mantienen con sus respecti-

vas empresas tiene unas raíces más profundas. Ellos han visto cómo las carreras profesionales de sus padres se veían interrumpidas por recortes de personal, por reestructuraciones, la automatización y la subcontratación. Han sido testigos de cómo la confianza que sus padres depositaron en sus empresas desaparecía, y están dispuestos a no cometer el mismo error. Como nuevos miembros del mundo comercial, situados en el peldaño inferior de la escala salarial, se muestran atónitos ante las enormes sumas de dinero que ganan los directivos de sus empresas. En cuanto a las habilidades que los jóvenes aportan al lugar de trabajo, éstas son muy especiales. Aprenden muy rápidamente, se amoldan a cualquier situación, despliegan una enorme creatividad y son pensadores independientes. Su experiencia como niños que se han criado solos en casa les ha ayudado a desarrollar atributos emocionales e intelectuales muy útiles para satisfacer las exigencias de un mercado y entorno inestables. Sin embargo, a muchos de ellos les faltan habilidades interpersonales para atender y tratar con los clientes. Finalmente, por definición, los trabajadores jóvenes carecen de experiencia, es decir, no cuentan con la ventaja de haber aprendido de sus errores y de sus éxitos.

“Las empresas tienen que intentar ser más flexibles en lo que respecta a las prácticas de gestión del trabajo y del trabajador...”

Haga su comentario!

Cómo conectar con los trabajadores jóvenes. Dado el problema crónico que supone la desmotivación de los jóvenes y la multitud de formas en las que se puede fracasar a la hora de retenerlos, lo primero que pueden hacer las empresas para aumentar su productividad y alargar su permanencia es ajustar las expectativas a la baja. Es muy difícil que las empresas logren eliminar de golpe la desmotivación de sus empleados. En cambio, sí pueden aprender un modo más efectivo de enfrentarse al problema y estrechar sus relaciones con los empleados jóvenes. En el proceso les pueden ser de gran ayuda tres técnicas clave:

1) *Integración rápida.* Es necesario establecer las condiciones para el éxito y el ascenso de los empleados en el trabajo desde el primer día. La aceleración de su aprendizaje y de su aportación no sólo forja su satisfacción y compromiso, sino que también aumenta el valor comercial, ya que alarga la permanencia productiva de los trabajadores jóvenes y es la base de su retención. Para ilustrar cómo funciona esta aceleración en la práctica, sirva el caso de *Newell Rubbermaid*, fabricante y vendedor mundial de productos de consumo de marca, con un nivel de ventas que supera los 7,5 billones de dólares anuales y con más de 49.000 empleados

en todo el mundo. La compañía hace especial hincapié en la técnica de la aportación acelerada a través de una prueba de fuego: el *Programa Phoenix*. Este consiste en poner en primera línea del negocio a los empleados nuevos tras un periodo de orientación de ocho días, durante el cual reciben formación sobre las técnicas de venta, conocimiento del producto y gestión de contabilidad. La tarea de los candidatos participantes en el programa consiste en seguir el lanzamiento y comercialización de nuevos productos en las tiendas y captar las reacciones de clientes potenciales que resulten relevantes, incluyendo la lluvia de ideas que origina la actitud de los clientes fieles a la marca ante el nuevo producto.

La experiencia práctica con los productos, cuentas clave y consumidores al por menor proporcionan el conocimiento básico necesario para que los trabajadores logren alcanzar sus objetivos profesionales. Con independencia del puesto que el nuevo empleado aspire a ocupar, esta exposición inicial forjará el carácter necesario para contribuir con una enorme productividad y aportación al negocio. El programa también ayuda a los nuevos empleados a estrechar sus vínculos con la empresa y los compañeros. La mayoría de los que lo superan mantiene el contacto e incluso

intercambia ideas de comercialización que, si son buenas, se ponen en práctica a escala nacional.

2) *Retención continua.* Los trabajadores jóvenes permanecen fieles a su empresa siempre y cuando el trabajo, el ambiente y la dirección los estimulen y atraiga. Las empresas tendrán que hacer de la retención de empleados un proceso comercial explícito y continuo, cuya ejecución y desarrollo será responsabilidad individual de los directivos. Este proceso consistirá en controlar el compromiso individual del empleado y adelantarse al posible abandono del puesto por parte del trabajador. Muchas empresas luchan con todas sus fuerzas para cultivar en los trabajadores jóvenes un fuerte sentido de lealtad organizativa. Sin embargo, algunas de ellas, como por ejemplo, la agencia de publicidad *St. Luke*, *SEI Investments* o *Intuit*, consiguen emplear a una enorme proporción de trabajadores por debajo de los 35 años que son extraordinariamente leales y comprometidos. Su secreto estriba en que saben perfectamente qué es lo que les motiva y mantiene activos, además de proporcionarles sistemáticamente aquello que más desean encontrar en su lugar de trabajo: un entorno laboral agradable donde existen el compañerismo, el trabajo en equipo, la diversión y la participación de-

“Muchas empresas luchan con todas sus fuerzas para cultivar en los trabajadores jóvenes un fuerte sentido de lealtad organizativa.”

Haga su comentario!

mocrática, amplias oportunidades de aprender y crecer y una dirección atenta a sus puntos de vista, necesidades y progresos que les anime a quedarse en la empresa.

Las empresas que retienen con éxito a sus empleados jóvenes reconocen y gestionan la retención como parte de un proceso comercial con objetivos específicos, medidas de actuación, curvas de reacción y actividades de mejora de procesos.

Un buen ejemplo de empresa que ofrece a sus trabajadores jóvenes grandes oportunidades de movilidad, responsabilidad y aprendizaje es SAS. Esta empresa de software facilita la movilidad lateral de sus empleados, en parte mediante la asignación de puestos relacionados con sus habilidades, sin tareas predefinidas. Carece de departamentos en el sentido tradicional y para ella lo más importante es canalizar la energía individual, de forma que sus empleados la apliquen sobre aquello que más les atrae. SAS anima a su personal a descubrir cuáles son sus mejores cualidades y qué desean hacer con ellas.

Para atraer y retener talento, *The Container Store* se vale del método infalible de la compensación salarial generosa, basado en la creencia de que todos los que apuesten por la empresa deberían enriquecerse con el éxito del negocio. Aunque la compañía contrata a menos gente

que el resto de su sector, sus retribuciones son el doble del promedio, sin que existan las comisiones de venta. El salario está vinculado al valor que el empleado tiene para la empresa y su posición en la jerarquía. Así, aunque no reciban comisiones, las primas por méritos permiten a algunos dependientes ganar más que sus jefes. Varias encuestas muy significativas dan fe del éxito de *The Container Store* en la gestión de talento: el 77% de sus empleados están de acuerdo con la afirmación “*Aquí cuidamos unos de otros*”, y más del 40% de los nuevos empleados vienen recomendados por amigos que ya trabajan en la compañía.

Para reducir el abandono de los trabajadores jóvenes, la principal medida que las empresas deben adoptar es asegurarse de que los directivos, y en particular aquellos de alto nivel, forman parte de la solución y no del problema. Deben también condicionar el salario de los directivos según el nivel de satisfacción del personal y los índices de renovación de planilla.

3) *Facilidad para retornar a la empresa.* Cuando un trabajador joven y valioso decide abandonar, su marcha debe producirse de la forma más amistosa posible, manteniendo el contacto con él, recordándole el interés constante que la empresa man-

tiene por él y facilitándole el regreso en caso de que desee volver. Hay que asumir como inevitable la pérdida de cierta proporción de trabajadores jóvenes, y que algunos pesos pesados no superen la crisis de los tres años. Para atenuar las consecuencias que ello acarrea, las empresas tienen la opción de repescar a sus antiguos empleados. La mejor, la más previsible, responsable y formada fuente de talento es el personal que ya estuvo alguna vez en planilla.

En 1997, *Microsoft* encargó un estudio en el que preguntaba a sus ex-empleados las razones por las que habían abandonado la empresa. Basándose en la información recopilada, la compañía empezó a tratarlos como si fueran parte de la familia, enviándoles con regularidad actualizaciones sobre la empresa y su sector industrial. Gracias a este esfuerzo, varios cientos de ex-empleados regresaron a la empresa tras el fracaso de las *puntocom*.

Para que un programa que facilita el regreso de los empleados resulte eficaz hay que conseguir que los empleados más valorados se marchen bajo las mejores condiciones, aunque su experiencia laboral no haya sido muy satisfactoria. La forma en la cual la empresa puede facilitar la salida de un trabajador es siendo flexible en las cuestiones relacio-

“Las empresas que retienen con éxito a sus empleados jóvenes reconocen y gestionan la retención como parte de un proceso comercial con objetivos específicos...”

Haga su comentario!

nadas con el horario y los traslados. Por ejemplo, nunca debe pedírsele al empleado que vacíe su escritorio, ni mostrarle la puerta, ni recordarle que lea la cláusula de exclusividad de su contrato. Hay que utilizar el proceso de despedida para consolidar, y también aflojar, los vínculos con el próximo ex-empleado. Uno de los objetivos de la empresa de arquitectura y diseño *Gensler*, con sede en San Francisco, es el de mantener el índice de los antiguos empleados que regresan, ya que un sorprendente 12% de las contrataciones que realiza pertenece a este grupo de personas. La presencia permanente de estos trabajadores ha ayudado a la empresa a estabilizarse, como si su tamaño se hubiese duplicado en los últimos años. Las principales ventajas de sus antiguos empleados es que entienden y valoran la cultura de la empresa y su lugar de trabajo, y se toman su regreso con un alto entusiasmo, introduciendo nuevas ideas, nuevos socios comerciales y procesos que adquirieron durante su ausencia.

Para retener a los empleados más jóvenes no basta con detectar cuándo se sienten a disgusto para luchar por mejorar la relación con ellos. En vez de eso, la retención debe convertirse en una prioridad y un esfuerzo continuos. Para ello, se debe empezar desde el principio,

integrando a los nuevos empleados y permitiéndoles ser y sentirse productivos lo antes posible; asignándoles responsabilidades y ofreciéndoles un lugar de trabajo, unos compañeros y un estilo de dirección que les motive a mantener su compromiso, y manteniendo el contacto y facilitando el regreso de sus ex-empleados.

Oportunidades de formación flexible

El aprendizaje es esencial para la capacidad y la productividad, la contratación y la retención y el liderazgo y la adaptación al cambio de toda organización. La formación que los empleados reciben sobre los clientes, los mercados, las tecnologías, los competidores y una enorme diversidad de variables comerciales potencia tanto su receptividad, agilidad y crecimiento como la de sus empresas. La formación aumenta el rendimiento empresarial e incrementa el valor del talento. Por ello, el hecho de que tenga un carácter continuo es bueno para los negocios.

Todavía son pocas las empresas que apuestan por la formación institucionalizada; sin embargo, algunas de las más prósperas han decidido dar el paso. Así, en su informe anual para los accionistas de 2000, Jack Welch, director general de *GE*, abogó de forma contundente por el aprendizaje corporati-

vo: *“El cambio más significativo que se ha producido en GE ha sido su transformación en una empresa centrada en la formación de su personal. Hoy en día, nuestro objetivo principal no es sólo la fabricación o los servicios, sino la contratación y educación a escala mundial del mejor personal posible, así como la inculcación del deseo insaciable por aprender, esforzarse y mejorar día a día”*. *GE* invierte cada año 1.000 millones de dólares en programas de educación, que incluye una universidad corporativa pionera y el compromiso duradero de compartir las mejores prácticas corporativas, tales como los métodos de entrenamiento empleados por otras empresas. La compañía es consciente de que la educación mejora el crecimiento y la competitividad en el ámbito mundial.

En el estudio que los autores de este libro realizaron en el ámbito nacional norteamericano sobre las preferencias de los trabajadores, la formación ocupó el tercer puesto entre diez, por debajo del paquete completo de prestaciones sociales y el de jubilación y por encima de “un sueldo mayor” o “más vacaciones”.

Los trabajadores que más valoran el aprendizaje son aquellos que han recibido una buena educación o quienes poseen títulos de posgrado. Las empresas deberían tomar nota de que, den-

“...la educación mejora el crecimiento y la competitividad en el ámbito mundial.”

Haga su comentario!

tro de la categoría de trabajadores deseosos por aprender, ocupan un lugar prominentemente las personas que se definen como “sumamente satisfechos” con su trabajo. Para convertirse en organizaciones que aprenden, las empresas han de ampliar el ámbito del aprendizaje. Los trabajadores saben que la mejor forma de aprender es en el trabajo, en las conversaciones con los compañeros, en el desempeño de las tareas cotidianas y fuera de las aulas. En ese sentido, y para maximizar el potencial de aprendizaje, las empresas deben explotar todos los canales disponibles y no hacer uso exclusivamente de los tradicionales cursos “todo en uno”. Hay que pensar en el aprendizaje organizativo como en un taburete de tres patas: formación (contenidos y experiencias útiles para desarrollar capacidades específicas), desarrollo (asignación de tareas) y redes de conocimiento (conexiones entre personas capaces de enseñar, aprender y compartir información). Este último elemento representa el canal más prolífico e infravalorado del aprendizaje organizativo. En primer lugar, porque es el modo más natural, interorganizativo e intergeneracional para transmitir el conocimiento, y en segundo lugar, porque relativamente pocas empresas lo promueven de forma sistemática. En las redes sólidas de conocimiento, las

personas saben adónde dirigirse para obtener consejo y experiencia, y todo el mundo interactúa para buscar y compartir conocimientos en la red. Hay que tener en cuenta que los objetivos que persigue la formación no consisten sólo en la adquisición de habilidades individuales, sino también en el intercambio de conocimientos y el compromiso común a nivel organizativo. La informática es una variable significativa en la implementación del aprendizaje organizativo flexible. Su papel es doble: primero, es un instrumento indispensable para impartir la formación y hacer posible el aprendizaje, confiéndole un carácter más flexible; segundo, la informática representa el conjunto de conocimientos y habilidades indispensables para casi todos los trabajadores. Por ello, las empresas deben utilizar la tecnología para ayudar a sus redes humanas. La red de conexiones humanas es mucho más efectiva para la innovación y el cambio que la tecnológica, porque en ella las personas entendidas se reúnen, conversan, trabajan juntas y comparten las buenas prácticas. Sin embargo, la red tecnológica puede ayudar a la humana con prestaciones básicas de comunicación, tales como el correo electrónico, el trabajo a distancia, directorios para localizar personal y experiencia y bancos de buenas

prácticas. No menos útil es contemplar la creación de un portal de aprendizaje o un sitio web que sirva como organizador y camino de acceso a todos los recursos y oportunidades de aprendizaje corporativos. Diseñado apropiadamente, motivará el aprendizaje al hacerlo práctico y eficaz.

Con el fin de aprovechar la tecnología para aprender, o para otros fines comerciales, los empleados tienen que saber usarla. Sin embargo, las diferencias en este aspecto entre los trabajadores jóvenes y los maduros son grandes. Mientras que los primeros lo hacen de manera fluida, los segundos son más propensos a llamar a una línea de asistencia en cuanto se encuentran ante un problema de funcionamiento. Dada esta división digital entre los distintos segmentos de trabajadores, las empresas tienen que empezar por reconocerla en el lugar de trabajo y procurar la coexistencia entre los dos grupos, sin poner trabas a la formación tecnológica y permitiendo que los trabajadores rechacen el uso de herramientas tecnológicas actualizadas.

La formación y el desarrollo, así como las oportunidades para aprender y desarrollarse, siempre serán una parte muy importante del contrato laboral del trabajador. A la hora de poner por escrito los contratos con sus emplea-

“La red de conexiones humanas es mucho más efectiva para la innovación y el cambio que la tecnológica,...”

Haga su comentario!

dos, es obligación de las empresas especificar el tipo de oportunidades que ofrecen y su compromiso con la formación de sus trabajadores. Si se proclama la formación permanente como un valor arraigado en la compañía, ésta debe demostrarlo con ejemplos y hacer así honor a su marca.

Conclusión

Los cambios demográficos sin precedentes de la fuerza de trabajo anticipan una escasez de habilidades y de personal **calificado**. Para abordar y prevenir estos problemas, las empresas deben contratar y mantener, por diversos medios, el compromiso de los trabajadores en todas las etapas de sus carreras: jóvenes, trabajadores de mediana edad y maduros. A lo largo del camino deben redefinir el contrato laboral haciéndolo más flexible y cumplir así con las expectativas y necesidades de los empleados. Ello no sólo incluye los ingresos y beneficios sociales tradicionales, sino también los planes de trabajo y las oportunidades de aprendizaje. El cambio en la composición del personal laboral supone tanto amenazas como oportunidades para las grandes organizaciones. Una pronta actuación en ese sentido puede convertir las amenazas en oportunidades de negocio y mejoras en la productividad, retención de personal y ser-

vicio al cliente. Las organizaciones, si ponen las buenas prácticas de gestión por delante de la necesidad o la crisis, disfrutarán de los beneficios a corto y largo plazo de la oferta de talento de calidad superior.

“...es obligación de las empresas especificar el tipo de oportunidades que ofrecen y su compromiso con la formación de sus trabajadores.”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones, rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscribase !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**