

Desafíos de una Fuerza Laboral Multigeneracional

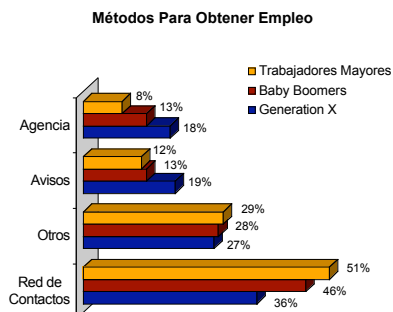
Consideraciones Estratégicas para la Gestión de los Recursos Humanos

Recomendaciones para la Gestión de RR.HH.	
✓	Reclutar personal multigeneracional y de diversas industrias.
✓	Mantener competitivas tanto las capacidades del empleado como de la organización.
✓	Personalizar las estrategias de retención.
✓	Ofrecer la asesoría adecuada en el proceso de transición.

A medida que la edad promedio de las personas en los países más industrializados aumenta, las empresas están enfrentando desafíos y oportunidades de personal que nunca antes habían tenido. El Perú no es ajeno a esta realidad.

Basado en el estudio mundial **“Opciones de Carrera y Desafíos para los Ejecutivos Jóvenes y Mayores”**, DBM prevee que para la siguiente década, los desafíos y opciones de carrera de una fuerza laboral que aumenta en edad, tendrá un gran impacto sobre las estrategias de recursos humanos. Las organizaciones deberán prepararse cada vez más para enfrentar las diversas realidades que implica tener una fuerza laboral multigeneracional.

El estudio, el primero de este tipo, se basa en las experiencias de más de 15,800 ejecutivos, profesionales y gerentes de 21 países que participaron en programas de Outplacement o Reubicación Laboral en DBM. Se publicó en el año 2001 con el objetivo de tener una visión completa de las realidades que enfrenta la fuerza laboral mundial debido a los cambios en su composición por edades.



Los datos fueron analizados por generación, clasificándolos en:

- Trabajadores Maduros : personas con más de 55 años
- Baby Boomers : entre 36 y 54 años
- Generación X : entre 19 y 35 años

La Red de Contactos: El Método Más Utilizado para Obtener Empleo

A nivel mundial, la red de contactos sigue siendo el medio más importante para conseguir empleo. Existe una relación directa entre la edad y el uso de este método, si consideramos que los integrantes de la Generación X hicieron menor uso (36%) de la red de contactos en su proceso de reubicación en el año 2000, comparado con 51% de los Trabajadores Maduros que usó este método. Los empleados más jóvenes optaron por buscar empleo a través de avisos impresos (19%) y empresas de búsqueda ejecutiva (18%), probablemente porque el tamaño y variedad de las relaciones sociales de los jóvenes son más limitadas.

Cabe resaltar, sin embargo, que a diferencia del resto del mundo, los países latinoamericanos no siguen esta tendencia, ya que todos los ejecutivos, sin importar la edad, hacen un uso extensivo de la red de contactos. Por ejemplo, la gran mayoría de los empleados de la Generación X, utilizó la red de contactos para encontrar un nuevo empleo, tanto en el Perú (91%), como en Latinoamérica (86%). Las diferencias con el comportamiento mundial se pueden deber a la estructura pequeña de la economía de estos países, limitaciones presupuestales para colocar avisos o contratar empresas de búsqueda ejecutiva, y la preferencia natural de muchos gerentes por contratar a personas referidas. Sin embargo, las organizaciones hacen bien en complementar el uso de red de contactos con avisos en prensa, o empresas de búsqueda ejecutiva, particularmente si requieren empleados nuevos o de cargo medio.

Datos Importantes	
✓	La red de contactos es el método más usado para encontrar empleo, en todas las generaciones.
✓	El cambio de sector o función es una tendencia común en todos los niveles generacionales.
✓	Los empleados mayores de 55 años buscan continuar su carrera profesional en trabajos más flexibles y alternativos.

Movimientos de la Fuerza Laboral por Sector

	Generación X	Baby Boomers	Trabajadores Mayores
Financiero	↓	↓	↑
Energía	↓	↓	↓
Consumo	↑	↓	↓
Tecnología	↑	↑	↑
Servicios	↑	↑	↑
Público	↑	↑	↑
Salud	↓	↓	↓

Factor Clave: El Desarrollo de las Habilidades Transferibles

Existe una clara tendencia en los ejecutivos de cambiar tanto de sector como de función. Los trabajadores menores a 30 años son más proclives a cambiar de sector que los otros grupos generacionales, pero prefieren mantenerse en una misma área funcional. Esto sucede debido a que ven una mayor ventaja profundizando su experiencia. Por otro lado, se observa que a nivel mundial, los sectores públicos, de tecnología y servicios atrajeron a empleados de todos los niveles generacionales, mientras que los sectores de energía y salud perdieron adeptos en todos los niveles.

Movimientos de la Fuerza Laboral por Área Funcional

	Generación X	Baby Boomers	Trabajadores Mayores
Gerencial	↓	↓	↓
Marketing	↓	↓	↓
Operaciones	↓	↓	↓
RRHH	↓	↓	↑
Administración	↓	↓	↓
Tecnología	↓	↓	↓
Finanzas/Cont.	↓	↓	↓
Consultoría	↑	↑	↑
Proyectos	↑	↑	↑
Servicios	↑	↑	↓

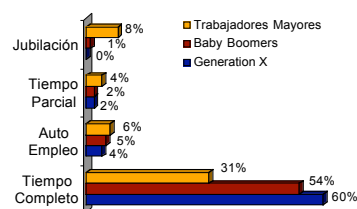
Ganaron Fuerza ↑ Perdieron Fuerza ↓

Actualmente, los ejecutivos valoran el desarrollo de sus habilidades transferibles, por lo que las organizaciones encontrarán mejores resultados reclutando a candidatos con experiencia en otros sectores o áreas funcionales. Además, las empresas que desean retener ejecutivos con gran potencial, deben ofrecer programas de desarrollo de carrera que motiven a los empleados a mantener la lealtad hacia la organización.

Los Trabajadores Mayores Prefieren Empleos a Tiempo Parcial o Consultorías

De acuerdo con el estudio, los trabajadores jóvenes son más proclives a optar por puestos de trabajo a tiempo completo (60% los Generación X y 54% los Baby Boomers), que los Trabajadores Maduros (31%). En Latinoamérica y el Perú se observa la misma tendencia, pero con una incidencia aún menor (19%) entre los ejecutivos mayores que prefirieron seguir su carrera profesional en trabajos a tiempo completo. Los empleados mayores de 55 años buscan tener un mejor balance entre su vida profesional y vida personal, por lo que buscan empleos a tiempo parcial o consultorías. Esto se debe a que tienen menos responsabilidades familiares y mayor capacidad financiera para poder elegir opciones de carrera no tradicionales que se adapten mejor a su nuevo estilo de vida.

Carácter del Nuevo Empleo



Relación Edad del Trabajador / Tiempo de Reubicación

El tiempo de reubicación aumenta con la edad de los trabajadores. Los empleados mayores de 50 años, toman casi el doble de tiempo para encontrar un nuevo empleo que los trabajadores menores de 30 años. En el Perú, un ejecutivo mayor de 57 años se tarda en promedio 7.5 meses para reubicarse, mientras que un ejecutivo menor de 35 años se reubica en 4 meses. Las empresas deben ser más pacientes y aprovechar este mayor tiempo de reubicación, evaluando con mayor detenimiento a los candidatos ejecutivos para la vacante requerida.

Sobre DBM

DBM es el líder mundial en brindar soluciones estratégicas de recursos humanos a empresas y personas en procesos de cambio, para ayudarlos a lograr el éxito empresarial y profesional. Conocido más de 30 años por sus servicios de Outplacement o Reubicación Laboral, DBM Perú ofrece además, programas de Asesoría a la Empresa, Executive Coaching, y Alineamiento al Cambio. La red mundial de DBM consta de más de 200 oficinas en 45 países en los 5 continentes. Para más información, visítenos en Camino Real 159 - San Isidro, contáctenos al correo electrónico dbm@dbmperu.com o llame al teléfono 221-3660.

Los resultados de este estudio son específicamente de DBM y no reflejan necesariamente la experiencia de todos los ejecutivos en procesos de reubicación laboral.