



Employer Branding generacional: el caso de los *Baby Boomers*

La generación *Baby Boom* también se ha sumado a la revolución digital por lo que desarrollar una estrategia de *Employer Branding* digital (combinada con la 'analógica') no es solo para *Millennials* y Generación Z. La transformación digital impacta a todos.

Irene Arensburg, consultora en PeopleMatters



retos. A su vez, pervive una generación de Veteranos, en su gran mayoría ya jubilados, aunque muchos de ellos continúan en el mercado laboral como autónomos, *freelances* o emprendedores.

La mayor parte de las estrategias de Employer Branding, orientadas a la atracción y retención del talento, se dirigen principalmente a los Millennials y, más recientemente, a la Generación Z. No obstante, según la encuesta de población activa del INE, los *Baby Boomers* representan un 29% del total de ocupados en España. Es indudable que su experiencia y su conocimiento aportan valor a la empresa. ¿Acaso las organizaciones no deben “cuidar” a este colectivo? Lejos de los estereotipos que puedan existir, casi siempre relativos al deterioro físico del talento senior, una mayor conciencia y orientación hacia una vida sana y el cuidado de la salud han logrado que los *Baby Boomers* respondan, en su mayoría, a un perfil de personas saludables y activas, tanto a nivel personal como a nivel profesional.

EMPLOYER BRANDING Y GENERACIONES

La Propuesta de Valor al Empleado (EVP) de una organización responde, a través de los atributos que la componen, a la ‘promesa’ que el empleador hace a todos sus colaboradores presentes y futuros. Una ‘promesa’ explícita, sólida, fuerte y diferencial, aumenta sin duda alguna la capacidad de una organización para atraer, comprometer y motivar al talento.

Esta EVP ha de trascender la mera enumeración de las ventajas que los empleados reciben a partir de su relación laboral. Su redacción y presentación ha de ser rompedora, creativa, capaz de llegar a los distintos colectivos de

Uno de los temas de actualidad en la esfera pública europea es el envejecimiento de la población. El debate sobre la prolongación de la edad de jubilación es cada vez más candente. No hay suficiente talento proveniente de la Generación Y y la Generación Z para cubrir las bajas generadas por el resto de generaciones. No obstante, desde la perspectiva de Recursos Humanos, sí que existen soluciones. Entre ellas, retener y atraer al talento senior (*Baby Boomers*) a través de acciones de *Employer Branding* exclusivas para este colectivo.

Actualmente conviven tres generaciones en los lugares de trabajo (*Baby Boomers*, Generación X y Generación Y), dentro de poco se unirá la Z, por lo que las empresas contarán con más generaciones que nunca en un mismo espacio. Cada una de ellas plantea distintos

forma individualizada. Debe ofrecer experiencias, reforzar valores y contar una historia. Por ello, cualquier elemento que contemple y refleje las aspiraciones y motivaciones de las distintas generacionales influirá positivamente sobre su percepción sobre la empresa como empleador.

La Propuesta de Valor al Empleado perfecta guarda el equilibrio entre hablar para la totalidad de los empleados que componen la organización y transmitirse mediante acciones segmentadas para cada colectivo, también atendiendo a las distintas generaciones. Si, por el contrario, no responde a las prioridades de los diferentes colectivos de la organización, ésta puede encontrar dificultades a la hora de retener y atraer a aquellos que no están representados.

En "Generations in the workplace: finding common ground", Hart K. describe a los Baby Boomers como leales y comprometidos, orientados a resultados y muy trabajadores.

El estudio llevado a cabo por CIPD *Gen Up. How the four generations work* (2010) analizó los puntos que todas las generaciones comparten y esperan encontrar en un buen lugar

de trabajo. Por ejemplo, la mayoría de los profesionales esperan que la organización para la que trabajan ofrezca oportunidades de desarrollo. Sin esas oportunidades, solamente los Veteranos sentirían una menor necesidad de marcharse. Sin embargo, la naturaleza de esas oportunidades de desarrollo varía entre generaciones. Los *Baby Boomers* y la Generación X incluyen dentro del desarrollo las posibilidades de movilidad interna, mientras que los Millennials prefieren vincularlo con el aprendizaje de nuevas habilidades y competencias para crecer en el puesto y verticalmente.

Un caso de éxito ilustrado por el estudio fue el programa de "crecimiento acelerado" que diseñó BNP Paribas con el objetivo de atraer a profesionales de todas las generaciones, desde recién graduados a padres que querían volver al trabajo o perfiles más senior deseando un cambio en su carrera profesional. El programa incluía diferentes métodos



La Propuesta de Valor al Empleado perfecta guarda el equilibrio entre hablar para la totalidad de los empleados que componen la organización y transmitirse mediante acciones segmentadas para cada colectivo atendiendo a las distintas generaciones

de aprendizaje capaces de adaptarse a cada uno de los colectivos. Éste contenía un club de lectura, sesiones de trabajo para discutir aplicaciones prácticas o acciones transversales a través de proyectos en distintas áreas para obtener la “vista de helicóptero” del negocio. Gracias al amplio catálogo de aprendizaje fue mucho más fácil para el Banco poder adaptarse a las necesidades de cada una de sus generaciones.

Conocer lo que une y lo que diferencia a cada una de las generaciones presentes en el entorno profesional es esencial como paso previo a cualquier estrategia de Employer Branding. La tendencia actual se inclina más por conocer a los *Millennials* y a la Generación Z, que pronto serán mayoría en las organizaciones. Sin embargo, no debemos dejar que el resto se convierta en “generaciones ignoradas”. Cada una de ellas suma y aporta. En esta ocasión, nos centraremos en la generación de los *Baby Boomers* con el objetivo de comprender cómo contribuyen al éxito, cómo retenerlos e, incluso, atraerlos a la organización.

EL PERFIL DEL BABY BOOMER

El término *Baby Boomer* nace con el incremento en la tasa de natalidad experimentado en el período comprendido entre 1946 y 1964. Los *Baby Boomers* tienen aproximadamente entre 71 y 52 años. Experimentaron distintos hechos históricos que han podido tener un impacto en su personalidad y forma de trabajar; el despertar de los derechos de la mujer, el desarrollo de los derechos civiles, la Guerra Fría, la Beatlemania o la llegada de la televisión. Muchos estudiosos los califican como idealistas puesto que creen en el cambio más que cualquier otra generación (Standish, G. 2012). En España, como consecuencia de la Guerra Civil y el difícil entorno económico de post-guerra, el boom de natalidad se produjo a partir de 1950 y se prolongó hasta 1968,

por los que los *Baby Boomers* españoles, al vivir una realidad distinta, podrían presentar algunos rasgos definitorios que no coinciden con el “retrato robot” del resto de miembros de esta cohorte generacional.

En ocasiones se divide a los *Baby Boomers* en dos grupos: los *early boomers* y los *late boomers* (tempranos y tardíos). Hart K. (2006) en su libro “Generations in the workplace: finding common ground” describe a los *Baby Boomers* como leales y comprometidos con la organización para la que trabajan, orientados a resultados y muy trabajadores.

Muchos de ellos se encuentran en una etapa vital en la que se replantean el sentido de sus vidas (Jordan S. and Kaye.B, 2015). Su situación personal en algunos casos implica mucha responsabilidad ya que todavía requiere del cuidado de los hijos y a este se suma el de los padres ya mayores y/o el de los nietos. Sin embargo, otros presentan una situación más relajada, sus hijos ya no viven en el hogar paterno y disponen de más tiempo libre junto con una situación económica estable.

Los estudios indican que la mitad de los *Baby Boomers* no pretende jubilarse hasta los 66 años o más, incluyendo un pequeño porcentaje que no prevé retirarse de la vida profesional. Algunos necesitan prolongar su carrera para ganar más dinero y poder realizar todo aquello que tienen planeado, mientras que otros prefieren continuar trabajando como vía de realización personal (Gallup Report, 2014). Su preocupación por la vida sana ha hecho que se conviertan en clientes target de sectores relacionados con la salud, el bienestar y la belleza.

LOS BABY BOOMERS EN LA EMPRESA

El talento senior se encuentra en un momento de madurez profesional que solo la

Tradicionalmente los *Baby Boomers* se presentaban como una generación 'presencialista', pero la tendencia ha cambiado y los años invertidos en largas horas de trabajo ha derivado en que deseen un equilibrio entre su vida profesional y personal, más que ninguna otra generación

2. Confiabilidad y dedicación: muchos Boomers deciden continuar trabajando a pesar de haber alcanzado la edad de jubilación, lo que se traduce en un alto nivel de compromiso y lealtad hacia su trabajo y organización. Esto supone un ahorro en costes de reclutamiento y de formación e impacta de forma positiva sobre la rotación. Adicionalmente, normalmente se trata de un colectivo que requiere una menor supervisión.

3. Interés por el aprendizaje constante: los *Baby Boomers* representan a una de las generaciones que más interés ha demostrado por aprender continuamente. Aunque algunos empleadores puedan temer que no sean capaces de sumarse a la transformación digital, ellos están cualificados para prepararse en gran parte gracias a su curiosidad constante y de formación adecuada.

4. Liderazgo y habilidades de "mentoring": son un gran apoyo para las generaciones más jóvenes. A través de sus habilidades de liderazgo pueden impactar muy positivamente en el desempeño del talento junior. Por otro lado, representan una cantera para los recurrentes programas de mentoring, tan presentes en los actuales planes de desarrollo.

Es necesario hacer una reflexión sobre quiénes representan al colectivo senior de nuestra organización y qué consecuencias tendría que sus miembros decidieran retirarse antes de lo previsto o se jubilasen todos a la vez. Lo más probable es que se perdiese gran parte del conocimiento sobre el negocio, los sistemas o la cultura. Las perspectivas y puntos de vista con una visión global y estratégica de la organización dejarían de existir. Muchas relaciones con el cliente, con estrechos vínculos forjados durante años se perderían. La organización no contaría con líderes de compromiso inquebrantable. ¿Sería viable? Y

en ese caso, ¿estamos preparados? Algunos temas a considerar:

- Entorno de trabajo diverso y flexible apoyado por todos los niveles de la organización.
- Oportunidades profesionales pensadas y adaptadas específicamente para los *Baby Boomers*.
- Plan de recompensa total atractivo y adaptado a su momento vital, prioridades y motivaciones.
- Imagen de marca empleadora inclusiva que contempla acciones dirigidas a los profesionales senior.
- Plan de contenidos con los *Baby Boomers* como target o exclusivo para Millennials y Generación Z.
- Rol en la transición hacia el futuro retiro, bien a través de la orientación a colectivos internos (ej. nuevos empleados o gestión del conocimiento), bien a través de la representación institucional externamente (ej. reclutamiento).

EMPLOYER BRANDING COMO HERRAMIENTA DE FIDELIZACIÓN DEL TALENTO SENIOR

Director: *Siento mucho escuchar que vas a jubilarte, todo el equipo cuenta contigo. Tienes mucha experiencia y numerosos contactos y eres de las personas que más sabe de esta empresa. ¿Hay algo que pueda hacer para que te quedes más tiempo?*

Profesional senior: *Me alegro mucho de escuchar tus palabras pero creo que ha llegado el momento de que me retire. Ya no siento la motivación de antes ni hay nada nuevo para mí en esta empresa.*

Aunque algunos empleadores puedan temer que no sean capaces de sumarse a la transformación digital, los *boomers* están cualificados para prepararse en gran parte gracias a su curiosidad constante y de formación adecuada.

Manager: Si ese es el motivo por el que te marchas, quizá podamos encontrar algo nuevo que consiga motivarte. Por ejemplo, me he dado cuenta de que te entiendes muy bien con los junior del equipo, les gusta trabajar contigo y sienten que aprenden mucho de tu experiencia. ¿Por qué no creamos un puesto de mentor interno para que puedas desarrollar este potencial?

Profesional senior: Esa opción me parece muy interesante, si ese fuese el caso consideraría la posibilidad de quedarme más tiempo.

Esta situación podría darse en cualquier empresa, favoreciendo un resultado final donde el profesional senior se quedase en la compañía aportando conocimiento y experiencia a sus futuros sucesores. Por otro lado, se sentiría muy valorado y se convertiría en un gran embajador de la marca empleadora cuando se retirase.

La estrategia de retención dirigida a los profesionales senior ha de partir de una reflexión inicial que facilite el conocimiento sobre sus preferencias y prioridades, orientando las acciones a realizar y mensajes a transmitir, e incrementando la probabilidad de éxito de cualquier iniciativa dirigida a nuestra población.

Un ejemplo tiene que ver con la evolución de estas prioridades a lo largo del tiempo. Tradicionalmente los *Baby Boomers* se presentaban como una generación "presencialista". Sin embargo, la tendencia ha cambiado y los años invertidos en largas horas de trabajo ha derivado en que valoren y deseen un equilibrio entre su vida profesional y personal, más que ninguna otra generación. En este caso, conociendo que valoran lugares de trabajo "conciliadores" con las dos facetas de la vida, nuestra estrategia de Employer Branding ha de dar respuesta a esta necesidad, a través de acciones dirigidas a comunicar y hacer realidad un entorno de flexibilidad.



Se deben evitar referencias a la edad cuando se publiquen ofertas de empleo. Es preferible utilizar calificativos positivos como, por ejemplo: “se buscan personas con experiencia, criterio y conocimiento”

MITOS Y REALIDADES SOBRE LOS **BABY BOOMERS***

MITO. Los profesionales senior presentan más dificultades a la hora de aprender nuevas habilidades, sobre todo aquellas relacionadas con las nuevas tecnologías.

REALIDAD. Muchos profesionales pertenecientes a la generación Baby Boomer son más entusiastas a la hora de aprender nuevas habilidades. Sin embargo, en numerosas ocasiones son ignorados en los planes de desarrollo profesional ya que se asume que su disposición por descubrir cosas nuevas es inferior a la de otras generaciones. Ofrecer oportunidades de desarrollo a cualquier generación es vital para crear una cultura de aprendizaje constante.

MITO. Los empleados senior no trabajarán mucho tiempo en la empresa.

REALIDAD. Los estudios sugieren que una gran mayoría de Baby Boomers prolongará su edad de jubilación o emprenderá un nuevo negocio. Sus valores más tradicionales se traducen en una mayor dedicación, servicio y lealtad hacia la compañía.

MITO. Los profesionales senior tienen más problemas de salud por lo que se ausentan mucho en el trabajo.

REALIDAD. Los profesionales con una edad superior a los 50 años no presentan mayores ausencias que los más jóvenes. Muchos Boomers continúan trabajando por los beneficios sociales

y psicológicos que aporta formar parte de una cultura empresarial. Esta correlación positiva entre trabajo y salud ha sido analizada y documentada e indica que las personas que se mantienen comprometidas con su trabajo tienden a estar en mejores condiciones físicas así como a vivir más tiempo.

MITO. Para los profesionales de la generación X y/o Y resulta extraño gestionar a trabajadores pertenecientes a generaciones anteriores.

REALIDAD. Una fuerza de trabajo multigeneracional provee una excelente oportunidad para que exista el beneficio mutuo en las relaciones que se establecen. El compromiso con la comunicación abierta crea un entorno donde el respeto y el entendimiento progresan de forma continua.

MITO. Todos los empleados de la generación Boomer desean trabajar a tiempo parcial.

REALIDAD. Es muy habitual que los Boomers estén interesados en opciones de trabajo flexible. Dar flexibilidad a los empleados ayuda a cualquier empleador a ser valorado como empleador potencial, no solamente para trabajadores senior sino que también para el resto de generaciones (aunque el interés sea diferente).

*Fuente: Employers's Tool Kit for Attracting, Recruiting and Retaining Baby Boomers, Go2hr (2016).

Los *Baby Boomers* valorarán positivamente, por ejemplo, una campaña de concienciación que promueva no exceder el horario de trabajo cuando no es estrictamente necesario.

Con respecto a la cultura corporativa, los *Baby Boomers* aprecian una empresa que abandere la Responsabilidad Social Corporativa, lo que podría concretarse mediante un programa de voluntariado exclusivo para este colectivo con temas que les estimulen particularmente.

Las posibilidades son numerosas pero, teniendo en cuenta las preferencias generales del perfil, existen diferentes temáticas para acciones de Employer Branding que podrían utilizarse para mantenerlos vinculados al proyecto:

- Flexibilidad: la posibilidad de compaginar vida profesional y tiempo libre es una de las prioridades para la generación Baby Boom.
- Transversalidad: la movilidad interna es una estrategia eficaz de motivación para personas que llevan un tiempo prolongado en un mismo puesto. La aspiración no pasa sólo por una carrera vertical sino también por la oportunidad de ocupar un nuevo puesto en un

sus horas de trabajo de forma semanal o estacional.

- Nuevos roles: asignar un rol que permita aprovechar internamente su experiencia, bien sea como consultor interno, mentor o coach para personas, situaciones y proyectos concretos (ej. acogida de nuevos empleados), supone una posibilidad real de marcar la diferencia desde una perspectiva nueva. Se trata de realizar una transición hacia un puesto más flexible, menos físico o más atractivo, donde el Baby Boomer pueda desarrollar nuevas habilidades al tiempo que tiene impacto sobre la organización.

Las posibilidades son casi ilimitadas, pero se basan en lo más importante: **conocer sus inquietudes**, preguntarles qué les apasiona, cuáles son sus intereses y cómo pueden cubrirlos con **su trabajo, qué nuevo rol les gustaría tener en la empresa, qué es lo que les gustaría aprender, darles la**

área diferente a la suya.

- Retiro gradual: facilitar la transición hacia la jubilación sin que ésta suponga un cambio de vida radical, reduciendo poco a poco

oportunidad de desarrollarse profesionalmente en aspectos



Los *Baby Boomers* aprecian una empresa que abandere la Responsabilidad Social Corporativa, lo que podría concretarse mediante un programa de voluntariado exclusivo para este colectivo con temas que les estimulen particularmente

en los que no han indagado. Aún queda camino por recorrer y el equipo puede beneficiarse del ya recorrido.

ESTRATEGIAS DIGITALES PARA ATRAER A LOS *BABY BOOMERS*

Tal y como señala Joseph Coughlin, director de AgeLab en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), para los *Baby Boomers* la tecnología no es algo nuevo, de hecho han crecido sabiendo que ésta mejoraría sus vidas. La generación senior está más conectada que nunca y utilizan redes sociales, smartphones y otros dispositivos para buscar información y estar en contacto con sus amigos y familiares. En una encuesta realizada por la agencia de Marketing DMN3 a personas de entre 60 y 66 años, el 83% utilizaba Facebook y el 35,3% LinkedIn de forma diaria. A su vez, más de la mitad de los Boomers encuestados visita la web de una empresa como resultado de encontrar algo que les interesa en las redes.

La generación Baby Boom también se ha sumado a la revolución digital por lo que desarrollar una estrategia de Employer Branding digital (combinada con la "analógica") no es solo para Millennials y Generación Z, la transformación digital impacta a todos.

Algunas recomendaciones para llegar a los más veteranos:

- Evitar referencias a la edad cuando se publiquen ofertas de empleo (ej. "se buscan personas mayores de 50 años"). Es preferible utilizar calificativos positivos como,

por ejemplo: "se buscan personas con experiencia, criterio y conocimiento".

- Diseñar formularios de solicitud de empleo en los que la fecha de nacimiento o la fecha de obtención del título universitario no ocupen los primeros espacios.
- Utilizar contenido visual con perfiles de distintas edades en las campañas de redes sociales y en el portal de empleo.
- Incluir testimonios de profesionales senior narrando su experiencia y su historia en la compañía, por ejemplo en formato audiovisual.
- Narrar historias vinculadas a los Baby Boomers con mensajes especialmente dirigidos a ellos. El storytelling es una estrategia muy eficaz.
- Dar a conocer todas las posibilidades, ventajas, herramientas que la empresa ofrece a sus empleados, también a los más mayores. "Lo que no se comunica, no existe" y debemos evitar que el colectivo se sienta fuera de lugar.
- Aprovechar plataformas de empleo online orientadas exclusivamente a esta generación: retirementjobs.com, jobover50.com y plus40net.trabajando.es o empleosenior.org en España.

La realidad sociodemográfica y económica en España hace que el entorno laboral cambie, dejando atrás el modelo según el cual los más mayores dejan paso a las nuevas hornadas en un momento relativamente temprano de sus vidas, para disfrutar de una jubilación en la que ven cubiertas sus necesidades económicas y sociales. La mayor longevidad y una mejor salud, además de la caída en las tasas de natalidad, suponen el alargamiento de la vida laboral y, por tanto, un plazo de convivencia generacional inusitados. Las estrategias, políticas y prácticas de gestión de personas actuales han de evolucionar al mismo ritmo, para dar respuesta a dicha realidad y apoyar los resultados organizativos y la satisfacción de las personas. ■