

países industrializados afrontan demografías y retos laborales similares. A pesar de que las normativas y métodos de empleo (especialmente en lo referente a la asistencia sanitaria) difieren según el país, la mayoría de las recomendaciones y, por supuesto, la filosofía subyacente son de aplicación al resto del mundo. Invitamos a los empresarios del mundo entero a que apliquen nuestros patrones de análisis y acción de recursos humanos y los adapten a sus propias circunstancias. Varios de nuestros patrocinadores de investigación se encuentran en Europa, y la mitad de ellos son enormes multinacionales cuyas oficinas centrales están establecidas en Estados Unidos. Todos ellos han traducido y aplicado estas recomendaciones fuera de nuestras fronteras.

El capítulo se relaciona con los recursos humanos, la inercia y las dificultades de adaptación afec- centra en las formas en cómo este rendimiento



relacionadas con la alta de cualifica- nda parte se esta laboral y er el mejor

- Trabajadores jóvenes. Se trata de cómo con- tratarlos y de sus conocimientos las barreras regulador que propor- cionen un desarrollo de la edad y armonía con sus emple

- Trabajadores de mediana edad. Se plantea cómo mantener su compromiso con la empresa y su productividad mediante la oferta de una amplia variedad de tareas, contratos laborales flexibles y beneficios que faciliten el equilibrio entre la vida laboral y la personal. En este apartado se resalta la forma de reconducir las carreras profesionales, diferentes maneras de reinventarse y de restablecer el compromiso con la empresa, así como el modo de gestionar de forma activa una reserva de candidatos cualificados (los que toda empresa desea conservar el máximo tiempo posible).

- Trabajadores jóvenes. La obra desarrolla en este punto la forma de contratarlos y retenerlos, y de minimizar su continuo movimiento

entre empresas, cómo introducirlos en la organización de forma rápida y eficaz, y cómo mantener su compromiso y productividad ofreciéndoles voz y voto y satisfaciendo su deseo de independencia, aprendizaje y crecimiento rápido dentro de la empresa.

La tercera parte de este libro se centra en los tres componentes principales del acuerdo laboral y en la forma de personalizar la ecuación trabajador-empresario para satisfacer a los trabajadores, sea cual sea su edad y estilo de vida:

- **Acuerdos laborales flexibles.** En esta parte del libro se establece la manera de aceptar la flexibilidad en el trabajo como una faceta natural y necesaria de cualquier creador de empleo, en una economía desarrollada en la edad de las redes de la información; analizamos la forma de personalizar los programas, lugares y formatos de trabajo para generar productividad y lealtad, y se sugiere la forma de permitir que los teletrabajadores y otros trabajadores de jornada flexible puedan seguir conectados a la organización, tanto social como electrónicamente.
- **Formación flexible.** Esta obra pretende destacar con firmeza la importancia de proporcionar al trabajador una formación continua, sea cual sea su edad, estilo de trabajo o puesto en la empresa. Analiza también los múltiples métodos de aprendizaje que deben adoptarse para satisfacer las necesidades de diversos grupos, empleando al mismo tiempo las experiencias de aprendizaje para estimular el trabajo entre departamentos. Finalmente, en este apartado del libro se establece cómo equilibrar el potencial de aprendizaje con la eficacia de la tecnología de la información.
- **Retribuciones y beneficios flexibles.** El libro describe cómo lograr que los trabajadores alcancen un mayor equilibrio entre la vida laboral y la personal haciendo que las retribuciones y los beneficios sean claros, accesibles, razonables y valiosos. Intenta además conseguir que las compensaciones y los beneficios formen parte de un sistema de gestión del rendimiento aún mayor que motive a los trabajadores para que generen un mayor rendimiento y mejores resultados comerciales.

La cuarta parte del libro examina las prácticas de gestión esenciales para triunfar en los negocios, a pesar de los continuos cambios que sufre el

mercado laboral, comenzando por el papel fundamenta que ejerce el mismo trabajo a la hora de comprometer a los trabajadores, es decir, ¿el trabajo resulta interesante? ¿Tiene sentido? ¿Es importante? ¿Motiva lo suficiente? Otro de los temas que se analiza en esta parte, es la manera de evaluar y prever los grupos demográficos de la mano de obra de cualquier empresa, y aplicar directamente los resultados. Por último, concluye con una relación de preguntas, puntos de vista y medidas a tener en cuenta por los empresarios.

Este libro también incorpora estudios y ejemplos de buena práctica en los negocios que le permiten ser testigo de problemas y soluciones reales. A pesar de que los retos administrativos asaltan con más fuerza a los grandes empresarios, ya sean grandes empresas, organismos gubernamentales u organizaciones sin ánimo de lucro, las técnicas específicas para obtener el compromiso de los trabajadores deberían ser de utilidad para cualquier tipo de empresario, grande o pequeño. De hecho, podrá advertir que a lo largo del libro se han utilizado los términos *empresa* y *negocio*, por tanto, la interpretación de los mismos queda en manos de los líderes de las organizaciones sin ánimo de lucro y de los organismos gubernamentales.

El objetivo de esta obra es el de animar a las empresas y a sus líderes a hacer todo lo posible por cuidar sus reservas de empleados cualificados presentes y futuras a pesar de los continuos e inminentes cambios de composición de la mano de obra. El libro proporciona perspectivas de gestión para hacer frente a los retos demográficos y del mercado laboral, así como técnicas de gestión muy prácticas. Lo que se pretende también aquí es transmitir el ímpetu de gestión necesario para adoptar con antelación las medidas necesarias para evitar la falta de reservas de trabajadores cualificados. Se hace hincapié en las prácticas de empleo que potenciarán el compromiso y rendimiento de la mano de obra de forma inmediata, y que al mismo tiempo posicionarán a las empresas como proveedoras de opciones para el trabajador en los reñidos mercados laborales de un futuro no tan lejano. Los lectores de este libro que decidan actuar ahora obtendrán una pronta y continua recompensa, especialmente aquellos que son responsables de proporcionar mano de obra cualificada a las empresas, concretamente la figura del presidente y los cargos de mayor responsabilidad, ejecutivos de recursos humanos y gerentes.