



## Tendencias en la gestión de la diversidad generacional en el mundo laboral

Los directivos se enfrentan al reto de los contrastes entre las generaciones que conviven en la empresa. Hoy predominan los baby boomers, pero en apenas una década los millenials, absolutamente diferentes, representarán el 75 por ciento de las plantillas. Hay empresas que ya han iniciado un cambio, que va desde un nuevo planteamiento del sistema de motivación hasta los equipos de trabajo colaborativo intergeneracional, todo ello en el campo de innovación por excelencia: las personas.

**Francisco Abad Jiménez**, Socio Director de aBest Innovación Social.

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** ABAD JIMÉNEZ, Francisco

**Título:** Tendencias en la gestión de la diversidad generacional en el mundo laboral.

**Fuente:** Capital Humano, nº 302. Octubre, 2015.

**Resumen:** El artículo analiza el inminente impulso de la gestión de la diversidad generacional y la edad que se va a producir en el mundo laboral, dada nuestra demografía u las diferencias entre las generaciones que hoy conviven en las empresas. Presenta el momento actual, las prácticas más habituales y las tendencias previstas por un grupo de cuarenta empresas que las han compartido para abordar mejor el futuro. Finalmente, incorpora algunas ideas desde el ángulo de la innovación y concluye con una apuesta por un cambio silencioso pero de calado, protagonizado por los responsables de gestionar personas y equipos.

**Descriptores:** Diversidad / Generaciones / Edad / Tendencias / Trabajo

**E**n España, tanto en la sociedad como en el mundo laboral de las grandes empresas, predomina la generación procedente de la explosión demográfica de los años cincuenta y principios de los sesenta. Es un ejército de trabajadores incansables, por objetivos, competitivos, buscadores de una vida saludable, idealista y ahora estancados en su carrera profesional. Han vivido cambios como los de la igualdad de la mujer o la responsabilidad social de las empresas y hasta hace unos años disfrutaban de una vida laboral larga y estable. Hoy viven en situación de inestabilidad y ven de reojo cómo se acerca el abismo de la prejubilación o de una jubilación, ambas inciertas.

Les sigue la generación X, de entre 30 y 50 años, hijos de parejas en las que trabajaron madre y padre. Entre ellos predominan los trabajadores del conocimiento, con una gran demanda de aprendizaje, más centrados en la autoridad profesional que en la corporativa y más acostumbrados a la incertidumbre, ante la que se consideran autosuficientes.

La generación más joven, llamada Y o millenials, son nativos digitales hiperconectados, nómadas laborales, colaborativos, solidarios y que unen su perfil público y privado. Ya no les motivan los incentivos materiales de toda la vida del mundo empresarial. Su talento solo lo activan ellos. Buscan autonomía, crecer como personas y aprender. Solo se vuelcan en el trabajo en ciertas condiciones, muchas de las cuáles aún son una incógnita para los altos directivos de la gran empresa, concentrados en un día a día frenético, en obtener resultados inmediatos en su negocio y en los monitores de reputación corporativa.

Todo ello dibuja hoy un horizonte nuevo, que algunos directivos empiezan a descubrir cuando se conceden un espacio y un tiempo para analizar con perspectiva el fuerte contraste entre las claves de las nuevas generaciones que acceden al mercado de trabajo y las más cercanas a la jubilación. Y algunos datos a tener en cuenta, como que los millenials representarán el 75 por ciento de las plantillas dentro de una década. Entonces habrán reemplazado por completo a los hoy mayoritarios baby boomers. Los soldados y mandos mayoritarios en el ejército empresarial tendrán un perfil tan diferente que gestionar su talento requerirá otro tipo de criterios.

### UN CAMBIO EN LAS MOTIVACIONES

Este contexto generacional implicará importantes cambios cuantitativos y cualitativos. Entre estos últimos, el declive de las teorías tradicionales de motivación. En un reciente estudio de la **Fundación Empresa y Sociedad** (“Palancas de motivación por generaciones. ¿Qué nos motiva en la vida y en el trabajo a cada edad?”) en el que participaron 1.245 miembros de su Foro, dicen los participantes, sin distinción de edad, que la mayor motivación en el trabajo se produce “cuando se consigue un entorno colaborativo que les permite aportar soluciones creativas y que contribuyan al bien común”. Dicho de otra forma, un sistema en el que cada uno puede aportar lo mejor de sí mismo participando en equipos ricos por ser diversos. Es decir, los resultados de esta encuesta avalan que los incentivos que consiguen un mayor y mejor compromiso con la empresa son los que más ayudan a que nos desarrollemos como personas en el trabajo. Los más tradicionales, sobre todo el dinero o las recompensas económicas, apenas han sido mencionados por los participantes.

Llega la era de la motivación intrínseca que anticipó hace apenas cinco años Daniel Pink (“La sorprendente verdad sobre lo que de verdad nos motiva”). Una motivación emocional, indirecta e inteligente en una época en la que nadie será capaz de motivar fácilmente a nadie, salvo creando entornos que ayuden a que el otro crezca como persona. Y resulta que el planteamiento no solo es válido para los millenials sino que es aplicable a todas las generaciones. Incluso para que se relacionen mejor, >

- > uniendo la energía y tecnología de los más jóvenes con la sabiduría y criterio de los más experimentados.

Entramos en el siglo de la diversidad generacional. Y se convierte en más relevante la gestión longitudinal de la edad en las empresas. Una longitudinalidad que incorpora la importancia de la vida sana, la alimentación saludable o el ejercicio físico y mental durante toda la vida en un entorno empresarial más humano, emocional, inspirador, de habilidades y actitudes más femeninas que masculinas.

## UN MOMENTO DE INCUBACIÓN

Hoy nos parece de lo más natural haber incorporado la diversidad a nuestros equipos, sobre todo entre hombre y mujer, y no discriminar por estado civil, nacionalidad, creencias o discapacidad. Sin embargo el ángulo de la edad, relacionado con la discriminación de los mayores en las empresas, es una asignatura pendiente.

Uno de los motivos quizá es porque como a nadie nos gusta que pasen los años a nivel personal, tampoco abordamos el tema como empresa. ¿Quién no se considera el más joven de sus amigos de colegio o de Universidad cuando se reúne con ellos para alguna celebración especial? Si el envejecimiento es un tema al que no prestamos atención individualmente porque nos parece una verdad incómoda, no es fácil que lo hagamos en nuestro ámbito laboral. Los pioneros en impulsar este cambio empiezan a plantear el reto hablando no de envejecimiento, sino de diversidad o valor generacional, puentes intergeneracionales o gestión de generaciones, sobre todo en las áreas de gestión del talento.

Así ha ocurrido ya no solo en el singular mundo anglosajón, sino también en las empresas de países europeos en los que la explosión de la natalidad se produjo unos años antes que en España. Se percibe ya un cierto movimiento activo en el sector industrial, y su área más rompedora no es la innovación ni el marketing de producto, sino la de personas. Será porque la demografía afecta ya a las plantillas, con las que la relación es más estrecha, que a sus clientes y grandes mercados, donde el cambio se irá produciendo en los próximos años. Y más profundamente a las empresas industriales que a las de servicios relacionados con el conocimiento.

El segundo motivo para no haber abordado todavía la diversidad generacional puede ser que hasta hace poco gestionar la edad se restringía a los últimos años de la vida laboral de los trabajadores. Hablar de edad en una empresa era hacerlo solo de jubilaciones y de establecer límites para las prejubilaciones en procesos de reestructuración. Algo

que la empresa consideraba incluso un reto más para el sector público que un problema suyo. Además, las empresas coincidían en que el rejuvenecimiento procedente de las reestructuraciones no suponía una pérdida de talento porque seguían en plantilla los nacidos entre 1960 y 1970 y los procedimientos estaban bien documentados para que no afectaran los cambios de personas. Por otro lado había consenso en que en la próxima década se eliminarán las jubilaciones anticipadas y aumentará entre cinco y diez años la edad de jubilación. Es decir, hasta ahora no ha parecido un tema demasiado importante.

En cualquier caso, creemos que ha llegado el momento de pasar de hablar de los grandes números de nuestra demografía a abrir caminos en el mundo de la gestión de la edad y la diversidad generacional y de impulsar las ideas y el debate sobre buenas prácticas. Por eso hemos preguntado a cuarenta grandes empresas que han empezado a caminar en este campo sobre cuál es su situación actual y cuáles las tendencias que consideran más relevantes a medio plazo.

## SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS

Las líneas estratégicas que las empresas participantes consideran como principales tendencias de futuro son (por este orden):

- Potenciar el intercambio intergeneracional de experiencia y conocimiento.
- Contemplar la evolución por edad de responsabilidades, tareas, horarios y retribución.
- Tener en cuenta circunstancias de edad (tanto del empleado como de su entorno) en las políticas de conciliación.
- Fomentar hábitos de vida y pensamiento saludables.
- Desarrollar el talento, el compromiso y la motivación de forma continua.

Cuando les hemos pedido que indiquen las líneas en las que va haber más cambio a corto plazo, junto a las dos primeras antes mencionadas aparecen estas tres (por orden):

- Tener en cuenta las circunstancias de edad en las políticas de conciliación.
- Impulsar mensajes positivos sobre los trabajadores mayores.
- Participar en foros empresariales de innovación y benchmarking sobre la gestión de la edad.
- Se distribuyen casi por igual entre las que están enfocadas a los trabajadores de más edad y las que afectan longitudinalmente a toda la vida laboral.

El análisis comparativo con las mejores prácticas y recomendaciones internacionales indica que, en las empresas participantes, todavía hay poca planificación sobre los últimos años de trabajo en la empresa, las competencias y habilidades que son más difíciles de reemplazar o el día después de abandonar el trabajo. Parece que se empiezan a adaptar las políticas de conciliación tanto por las necesidades personales que ellos mismos tienen como por lo que implica el hecho de que tengan padres que demandan su atención de manera similar a como lo hacen los hijos pequeños de las parejas más jóvenes.

También es frecuente que las empresas impulsen actividades que mantienen los vínculos activos con sus jubilados, más a través de actividades lúdicas o de voluntariado que de otras que permitan que ambos compartan la experiencia adquirida. Por último, también están llamadas a crecer las iniciativas encaminadas a reforzar la formación con perspectiva de empleabilidad posterior en pymes y ONGs cercanas a la empresa.

Aunque todavía no es habitual escuchar a una empresa decir que tiene una estrategia estructurada para gestionar la edad de su plantilla, sí que lo es que diga que no discrimina por edad. Otra cosa es que sus planes de igualdad hagan mención explícita. Pero opciones como fomentar hábitos de vida y pensamiento saludables durante toda la vida laboral, potenciar el intercambio entre la energía y tecnología de los jóvenes con la experiencia e intuición de los mayores o contemplar la evolución de responsabilidades, tareas, horarios y retribución considerando la edad, empiezan a generar interés y alguna buena experiencia. No son tan habituales los planes de sucesión y relevo, la formación de formadores y mandos intermedios para gestionar la edad o los planes adaptados de riesgos laborales.

## IDEAS DESDE LA INNOVACIÓN

Nos encontramos ante un reto relacionado con la innovación, muy importante porque afecta al trabajo y a su dimensión personal. Una primera idea está relacionada, cómo no, con las TIC. El tópico habitual es que las están reñidas con la edad. Un tópico que acabaremos venciendo cuando todos vayamos cumpliendo años y los tecnólogos faciliten que todos seamos usuarios de productos y servicios innovadores sin tener que entender todo lo que hay detrás. Algo así como lo que ocurre ahora con encender la luz. Para eso es clave que las empresas consideren la importancia fomentar en sus equipos el uso de las tecnologías más básicas, como los dispositivos móviles y la comunicación audiovisual digital. Hacerlo en los planes de aprendizaje y

desarrollo (el antiguo e-learning) o como herramientas que facilitan el trabajo colaborativo tiene un valiosísimo efecto en la mejora de la autonomía personal de todos a medio plazo, uno de los bienes más preciados cuando vamos cumpliendo años. Además, es un buen camino para intercambiar la sabiduría de los más experimentados y las habilidades de los más jóvenes.

Otra de las ideas para innovar está relacionada con el trabajo en entornos colaborativos. Además de los ya habituales foros entre empresas, es más fácil mejorar en colaboración con actores y expertos en el mundo de la sociología, la psicología, los mayores, la innovación social o los emprendedores.

En tercer lugar, nos parece relevante destacar las prácticas de entidades vinculadas al mundo de la discapacidad, en vanguardia porque el deterioro por edad en las personas con capacidades diferentes se produce antes. Y de especial interés para las empresas que cuentan con programas específicos de empleo para ellas. Las prácticas más innovadoras se pueden resumir en estas:

- Protocolos de identificación de cambios objetivos en el desempeño debidos al deterioro por envejecimiento.
- Actuar en posibles mejoras del entorno legislativo y políticas sociales.
- Informar sobre jubilaciones anticipadas.
- Adecuar a todas las edades las condiciones y el entorno de trabajo.
- Fomentar la movilidad interna.
- Apoyos individualizados por edad.

## UNA APUESTA DE FUTURO

Apostamos por un cambio silencioso pero de calado en la sociedad y en el mundo empresarial durante los próximos años en relación con la gestión de la edad y la diversidad generacional. .

Se producirá no solo por evolución natural de los gráficos de edad de las plantillas, sino también por el cambio en las formas de motivar y conseguir vinculación, porque todos nos motivaremos solos si la empresa es capaz de crear entornos que ayuden a que crezcamos como personas a todas las edades.

Un cambio profundo a la vista, porque la situación latente de los conceptos anteriores se parece mucho a la que existía en torno al año 2000 en el hoy profuso mundo de la responsabilidad social corporativa, que entonces apenas se restringía a unas pocas empresas visionarias. ■