

## Opinión

## La diversidad generacional preocupa y ocupa a la empresa española



Ramón Galcerán

El mundo está cambiando a pasos agigantados en los últimos tiempos respecto a las realidades que vivimos: hace tan sólo diez o quince años. De la misma forma que ha cambiado el mundo, lo han hecho las empresas también, atravesando un proceso de adaptación y transformación continua a los nuevos paradigmas. Un claro ejemplo de esta transformación es el creciente interés de los directivos por la diversidad generacional y cómo ayudan al desarrollo corporativo las sinergias derivadas de la convivencia entre empleados de edades distintas. El fomento de la diversidad en las organizaciones conlleva una serie de beneficios que enriquecen a las empresas, como la dinamización de su funcionamiento, la creación y aportación de nuevas ideas y oportunidades de negocio, o una visión más amplia y compleja respecto a los mercados y las realidades en las que operan.

En España nos enfrentamos a un reto complejo: gestionar la diversidad generacional, un desafío que siempre ha estado ahí pero que en los últimos años ha ido adquiriendo mayor relevancia. La gestión de este tipo de diversidad en las organizaciones se antoja complicada por dos motivos. En primer lugar, la evolución demográfica de la sociedad española, en la que contamos cada vez con mayor talento sénior y jubilaciones más tardías y, en segundo, por la escasez de talento joven para determinadas posiciones ligadas a la digitalización.

En este último caso, la aceleración de la transformación digital en las empresas ha provocado que se acentúen aún más la brecha digital y, en consecuencia, la generacional. Lo cual implica que las empresas dediquen mayores esfuerzos a fomentar la convivencia entre las cuatro generaciones que forman la pirámide poblacional en las organizaciones españolas: *baby boomers*, la generación X, la generación Z y los *millennials*.

Los primeros empezaron su carrera profesional antes de la llegada de la computación y presenciaron la popularización de los primeros ordenadores con un Internet aún muy incipiente. La generación Z, sin embargo, ya nació viendo dibujos animados en un teléfono móvil. Por lo tanto, se hace inevitable que tantas diferencias

en sus procesos de socialización tengan un efecto importante en su forma de ver el mundo.

### Brecha digital

En las organizaciones con las que trabajamos hemos observado un aumento de las preocupaciones y los problemas derivados de la gestión de la diversidad generacional. Según refleja nuestro informe *El desafío de la diversidad generacional en la empresa española*, en el que se encuestaron a más de 200 profesionales –CEO, directores generales y directores de Recursos Humanos–, más de la mitad de ellos están preocupados por la brecha digital entre las cuatro generaciones. Un aspecto positivo es que el 84% de ellas ya habían puesto en marcha medida para afrontar este reto, por lo que es evidente que la convivencia intergeneracional de los empleados es una preocupación a la que las empresas destinan su tiempo y sus recursos.

Las compañías y sus líderes cuentan con las herramientas para hacer frente a este reto, y no son otras que sus propios empleados y el abanico de recursos y beneficios que una adecuada gestión de la diversidad generacional puede ofrecer. Aunque no existe una fórmula mágica que aporte los mismos beneficios en las distintas empresas, ya que la realidad de cada una de ellas es única, sí hay algunas pautas que pueden servir de ayuda o de guía en el camino hacia la gestión de la diversidad generacional.

Por citar algunas, la necesidad de llevar a cabo un liderazgo valiente, la aplicación de políticas de comunicación interna que incentiven el talento sin perjuicios por edad o la creación de una cultura corporativa con un propósito claro y creíble.

A modo de conclusión, cabe reconocer que cada generación tendrá su propia opinión respecto a las anteriores y sobre las venideras, pero tenemos que ser conscientes de que en una organización donde todos trabajan con un objetivo común no se trata de juzgar a nadie, sino de encontrar puntos en común; puentes que favorezcan el enriquecimiento personal de todos, con independencia de su edad.

De eso hablamos cuando defendemos la necesidad de gestionar la diversidad generacional, un posible problema que las mejores empresas son capaces de convertir en una herramienta de competitividad.

Presidente de Grant Thornton España

## Retos económicos del nuevo Gobierno



Rafael Pampillón Olmedo

Mañana domingo 37,5 millones de españoles estamos llamados a las urnas para decidir sobre el futuro del país. Ha sido una campaña electoral bronca, especialmente desde el PSOE y Sumar, y con una fuerte polarización. Pero, a la vez, ha tenido rasgos diferenciales, que la han convertido en la campaña más atípica de la historia de la Democracia española.

Se ha celebrado en el mes de julio, con altas temperaturas y con una utilización del voto por correo que ha batido todos los récords (más de 2,6 millones de personas lo han solicitado). Es un hecho que ha trastocado la vida de muchos ciudadanos y las reservas de plazas hoteleras, y puede provocar un malestar que pase factura a los partidos que conforman el actual Gobierno. Ha sido, además, una campaña más marcada por los platós de TV que por los actos de partido. Posiblemente el momento más decisivo de la campaña fue el cara a cara entre Feijóo y Sánchez, que frenó la recuperación del PSOE y subió los ánimos del centroderecha.

### Los desmentidos de Bruselas

Nunca una campaña electoral, de ámbito nacional, ha estado tan conectada con Europa. En parte, porque ha tenido lugar en plena Presidencia española de la UE, pero también por los constantes desmentidos por parte de Bruselas frente a las falsedades del Gobierno de Sánchez. Dos ejemplos:

1º) La vicepresidenta Nadia Calviño dijo en una entrevista que los socios europeos estaban “preocupados” por un cambio en España: “Todos mis compañeros del Ecofin están intranquilos, pero confiados en que sigamos en el Gobierno”. Una afirmación que fue desmentida tajantemente por el presidente del Eurogrupo, el irlandés Pascal Donohoe, que afirmó que ningún ministro europeo se posicionó a favor de ningún partido.

2º) El presidente y candidato del PP, Alberto Núñez Feijóo, enseñó un mapa en el debate con Sánchez y preguntó al actual presidente del Gobierno si las autovías serían de peaje en España a partir de enero. Sánchez lo negó. La Comisión ha tenido que desmentir esta negativa y recordarle que el compromiso de que las autovías sean de peaje en 2024 está en el Plan de Recuperación español, cuyo cumplimiento es necesario para seguir recibiendo fondos.

Pero también otros aspectos económicos han tenido relevancia en la campaña. Los partidos del Gobierno han intentado trasladar una imagen de bonanza en la economía española (creación de empleo, crecimiento económico, control de la inflación, etc.). Sin embargo, Feijóo ha escuchado el sentir de la calle y ha señalado que estos datos macro no son percibidos por un número importante de españoles, que tienen dificultades para llegar a fin de mes, para pagar la cesta de la compra y hacer frente a sus hipotecas.

### Reducir la deuda pública

A ello hay que unir que España tiene una deuda pública

entre las más altas de la zona euro. El Gobierno saliente deja una herencia de 1,54 billones de euros en deuda pública. Es la más alta de la historia y representa un 113% del PIB, frente al 92% de la media de la zona euro. Una deuda que tendrán que pagar nuestros hijos y las sucesivas generaciones.

Se trata de la deuda pública que más ha crecido entre los países de la UE. Desde 2019 hasta hoy, un crecimiento del 15% frente al 7,5% de media de la zona del euro. El aumento de la deuda proviene del crecimiento del déficit público, que se financia con deuda pública. A su vez, este déficit se ha generado por el aumento del gasto público. Por ejemplo, según la Encuesta de Población Activa, desde que Pedro Sánchez es presidente, el empleo público ha pasado de 3,10 millones (en el primer trimestre de 2018) a 3,52 millones (primer trimestre de 2023). Un incremento de 420.000 trabajadores públicos en cinco años. En definitiva, más gasto público, más déficit y más deuda.

Por tanto, el nuevo Gobierno tendrá que enfrentarse a muchos problemas económicos, como el desequilibrio de las cuentas públicas. La reducción de la deuda pública conlleva mejoras económicas en cascada: generaría un mayor clima de confianza en los mercados, lo que permitiría reducir la prima de riesgo, aumentaría las inversiones extranjeras y mejoraría las expectativas empresariales. Es preciso disminuir el crecimiento del gasto y aumentar los ingresos fiscales; no obstante, subir los impuestos sería un error que podría ahogar la actividad. La economía y el empleo tienen que crecer para que aumente el bienestar de los ciudadanos y la recaudación.

Las propuestas económicas del Partido Popular parecen ir en la buena dirección: aumentar la actividad económica reduciendo los impuestos (deflactando, por ejemplo, los tipos impositivos del IRPF) y reduciendo la deuda. Además, para cumplir lo acordado con la Comisión Europea, es preciso un mayor control sobre el gasto público, reduciendo ministerios, simplificando y digitalizando los procedimientos de las Administraciones Públicas, y eliminando gastos corrientes improductivos. Al mismo tiempo, se debe mantener la financiación de aquellos engranajes de la economía que mejoren la competitividad.

Si mañana la ciudadanía vota más a los partidos situados a la derecha del arco parlamentario será porque están convencidos de que, para redistribuir, antes hay que producir. Y para producir se necesitan reformas que revitalicen la economía.

De nuevo, dos ejemplos: a) Promover un sistema educativo que premie la excelencia y que mejore el capital humano (nuestro país tiene la tasa de paro general y de paro juvenil más elevada de Europa); b) alcanzar una mayor unidad de mercado para reducir los costes de las empresas que operan en varias comunidades autónomas.

Los comicios de este domingo son un acontecimiento en el que se pone de manifiesto una vez más la pugna entre los partidarios de la libre competencia y el mercado como principales mecanismos para lograr una asignación eficiente de los recursos, frente a los defensores de una fuerte intervención del Estado en la vida económica.

Coordinador, junto con José María Beneyto, del libro ‘La alternativa’ (Deusto, 2023).



Hay que alcanzar mayor unidad de mercado para reducir los costes de las empresas.