

El desafío de la diversidad generacional en la empresa







Índice

Prólogo	04
Introducción	06
Metodología	08
La situación demográfica	10
Resumen Ejecutivo	12
El desafío de la diversidad generacional en la empresa	14
1. El caso español: dos extremos generacionales que no siempre encajan con facilidad	16
2. La respuesta de las empresas	20
3. Cómo gestionar la diversidad generacional	26
Entrevista a Antonio Abril	34
La diversidad generacional en la empresa española: raíces de un modelo en transición	38
Conclusiones	42



Prólogo

Gerardo Cuerva,
presidente de Confederación Española
de la Mediana Empresa CEPYME

La convivencia intergeneracional, reto añadido para las empresas en un entorno cambiante

La convivencia de cuatro generaciones en las plantillas de las empresas hace a los gestores de compañías y a los departamentos de Recursos Humanos tener que esforzarse en identificar, diferenciar y combinar las distintas cualidades, aspiraciones y aptitudes predominantes en cada una de las cohortes laborales coexistentes.

Todo ello sucede en un momento en el que el mercado es velozmente cambiante, no sólo por la continua proliferación normativa o por el veloz avance tecnológico, sino también por estar redefiniéndose la concepción de la globalización y ser necesaria, para la internacionalización, una especial consideración a la competitividad que han de hacer ahora las empresas.

La digitalización, la inteligencia artificial, la logística, la lucha contra el cambio climático, la apuesta por la seguridad en la protección de datos, por la conciliación y la paridad son, entre otros, factores que han añadido desafíos a las empresas, a los que se adaptan con notable diligencia.

Pero todo ello sucede justo cuando, pasados los peores momentos de la crisis sanitaria y económica derivada de la pandemia, las empresas encajan amenazas para su

supervivencia en forma de mayores costes. Muchos negocios han de reinventarse y adaptarse con celeridad a ese nuevo entorno.

Baby-boomers, Generación X, millennials y Generación Z proceden de distinta experiencia vital, social, histórica, de distinto encaje de las crisis que respectivamente han sufrido y, en consecuencia, presentan diferentes actitudes laborales.

Tratando de evitar incurrir en tópicos, la generación del baby-boom es más propensa al presencialismo que la Generación Z, más proclive a modelos híbridos. Las generaciones con más solera laboral exhiben una mayor propensión por el contrato estable, mientras que las más jóvenes anteponen en mayor medida fórmulas que permitan la conciliación vía teletrabajo o anhelan interrumpir temporalmente su relación laboral para buscar formación y enriquecimiento en el extranjero.

En este contexto, se contraponen intereses de quienes, como los baby-boomers, en virtud del nuevo entorno legal, tratan de estirar su vida laboral; de quienes, como los Millennials no ven el contrato indefinido como la panacea para crecer profesionalmente; de quienes, como la Generación X,



priorizaron la obtención de títulos o de quienes, como la Generación Z, generarían la combinación más preferible para la plantilla a través de procesos de mentoring de los más veteranos de la empresa.

La pyme no puede quedarse parada y, mientras se adapta al nuevo entorno, vive el desafío más exigente de las últimas décadas en la combinación de generaciones en su plantilla. Hacen falta luces largas para integrar la gestión del capital humano en aras de lograr la combinación más eficaz de la expertise y la frescura de las nuevas generaciones nativas digitales, siempre con la mirada puesta en la flexibilidad para atender al mercado y los nuevos hábitos del consumidor en la forma más eficaz posible.

En caso contrario, problemas como la falta de mano de obra que se da en determinados ramos tecnológicos perjudicarían a empresas españolas que tienen los mimbres y la capacidad de anticipación, como sobradamente vienen demostrando, para adaptarse y capear cualquier embate exógeno.

Es labor de la empresa fidelizar a los trabajadores, pero también lo es de los trabajadores aceptar la obligación de actualizarse continuamente como demanda el mercado.

En este punto resulta clave la formación que, si siempre ha sido importante, ahora es más decisiva que nunca. Los cambios en los modelos productivos y de gestión, la creciente implantación de las nuevas tecnologías y su compatibilización con formas tradicionales de trabajo obligan a mantener una actitud permanente de reciclaje y puesta al día que solo puede conseguirse con un proceso de formación continua.

Un proceso que requiere tanto inversión por parte de la empresa como actitud por parte de trabajadores y empresarios para desarrollar una formación permanente, además de un marco administrativo que incentive y propicie estos modelos formativos y el acceso de las pymes a los mismos. Algo en lo que hemos venido avanzando los últimos años gracias a la implicación de las organizaciones empresariales y sindicales en el diseño de programas que tienen en cuenta las necesidades formativas de las empresas.

En definitiva, la gestión empresarial debe adecuarse a un mercado más competitivo y atender también al reto del relevo generacional para amplificar la capacidad de supervivencia de la empresa en el tiempo.



Introducción

Ramón Galcerán,
Presidente de Grant Thornton en España

“En una organización donde todos trabajan con un objetivo común no se trata de juzgar a nadie, sino de encontrar puntos en común.”

Ramón Galcerán, presidente de Grant Thornton



La importancia de la diversidad.

El mundo de la empresa ha cambiado, y el interés creciente por la diversidad es un buen ejemplo de esa transformación. Como afortunadamente sucede cada vez en más organizaciones, en Grant Thornton creemos firmemente que fomentar la diversidad en las organizaciones conlleva dinamizar su funcionamiento, creando nuevas ideas y oportunidades de negocio, con una visión más amplia y compleja de los mercados y las realidades en las que operan. Aumentar la diversidad aumenta el rendimiento de los equipos, y termina impactando en el negocio.

Hasta hace poco, el debate sobre la diversidad se centraba en cuestiones de género, ante la evidente infrarrepresentación del talento femenino en las cúpulas directivas de las empresas. Como consecuencia de esa inquietud, ya hace 19 años que Grant Thornton comenzó a estudiar la diversidad de género, un trabajo que se ha ido plasmando en los sucesivos informes 'Women in Business'. Ahí hemos visto, año tras año, como España avanzaba en el buen camino, aumentando la presencia de mujeres en las direcciones y cúpulas corporativas, si bien aún queda camino que recorrer y problemas que solucionar.



La diversidad generacional (también) importa.

Pero la de género no es la única diversidad que enriquece el día a día de una empresa. Presentamos este informe convencidos de que las empresas, y especialmente las españolas, se enfrentan a un reto complejo: gestionar la diversidad generacional, un desafío que siempre ha estado ahí pero que en los últimos años ha ganado importancia. La evolución demográfica, con cada vez más seniors y jubilaciones más tardías, y la escasez de talento joven para determinadas posiciones implica la necesidad de cuidar especialmente a los dos extremos de las cuatro generaciones -baby boomers, Generación X, millennials y Generación Z- que actualmente conviven en la mayoría de las empresas.

Y hay una dificultad adicional que hay que tener muy en cuenta: el impacto de la digitalización, acelerado en los últimos años, ha conllevado unos nuevos usos sociales y laborales que acentúan las diferencias entre generaciones. Hoy, en la misma organización, conviven profesionales que empezaron a trabajar en máquinas de escribir con otros que ya veían dibujos animados en un móvil. Es inevitable que tantas diferencias en sus procesos de socialización tengan un efecto importante en su manera de ver el mundo.



Problemas y soluciones.

Con el objetivo de conocer con precisión la realidad de la gestión de la diversidad en la empresa, el informe incluye una encuesta cualitativa a CEOs, Directores Generales y responsables de Recursos Humanos. Los datos recogidos a estos 213 profesionales delatan varias preocupaciones: un abrumador 94% de los consultados afirma que su negocio requiere de nuevas competencias que no encuentra entre sus empleados, y el 77% considera difícil o muy difícil encontrar en el mercado los perfiles profesionales que necesita.

Parte de estas dificultades nacen de una mala conexión entre el mundo de la Universidad y el de la empresa; otro factor exógeno que no ayuda es una regulación laboral que impide fórmulas flexibles, y no muy costosas, de sacar todo el partido al talento senior.

Pero las circunstancias son las que son, y no merece la pena perder el tiempo en ellas... salvo para adaptarse. Las compañías, y sus líderes, cuentan con herramientas para hacerlo, y mejorar su gestión de la diversidad generacional, como hemos ido comprobando en la elaboración de este informe, que ha incluido un panel de debate entre ejecutivos en ejercicio de la Gestión de Talento. No hay fórmulas mágicas, pero sí recomendaciones claras, como, por ejemplo, la necesidad de un liderazgo valiente, de políticas de comunicación interna que incentiven el talento sin prejuicios por edad, de una cultura corporativa con un propósito claro y creíble, de una apuesta por la formación sofisticada y con un alto grado de personalización.



Puntos de encuentro.

Desde que el mundo echó a rodar, cada generación ha renegado de los que venían detrás: irrespetuosos, impulsivos, impacientes... Y los jóvenes también desconfían, irremediablemente, de sus mayores, a los que ven caducos y conformistas. Pero 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 esas sinergias también se beneficia enormemente la organización. 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.

Metodología

El informe 'El desafío de la diversidad intergeneracional en la empresa' analiza los principales puntos del debate sobre la convivencia entre distintos grupos de edad en las compañías, y expone estrategias corporativas para convertir un potencial punto de fricción en una herramienta de diferenciación en la gestión del talento.



El proceso de elaboración del informe partió de un exhaustivo análisis de cerca de una treintena de estudios sobre la diversidad generacional, de diferentes fundaciones, organizaciones empresariales, 'think tanks' e instituciones académicas, del ámbito nacional e internacional. También se consultaron datos estadísticos e informes de fuentes como Eurostat, el INE y el US Bureau of Labor Statistics. Esta primera fase del trabajo se completó con varias entrevistas individuales a expertos en gestión de Talento y Recursos Humanos.

Partiendo de esa base, se elaboró una encuesta online, de carácter cuantitativo, destinada exclusivamente a CEOs, directores generales y directores de Recursos Humanos de empresas de entre 250 y 5.000 empleados. Se recibieron 213

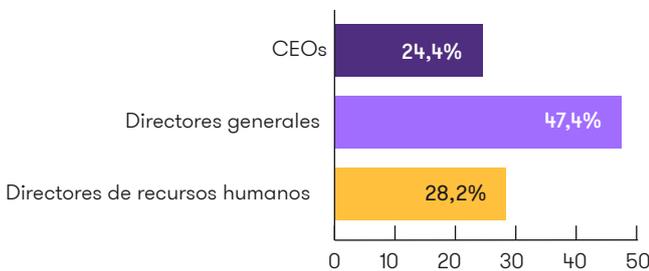
cuestionarios completados, cerrándose el trabajo de campo el 6 de marzo. La encuesta fue realizada técnicamente por la empresa Dynata en España

Finalmente, y con los resultados de la encuesta ya sobre la mesa, Grant Thornton organizó en Barcelona un panel con siete profesionales, con responsabilidades ejecutivas, de la Gestión de Talento. Debatieron en torno a la diversidad generacional, junto a expertos de Grant Thornton, durante más de dos horas a puerta cerrada.

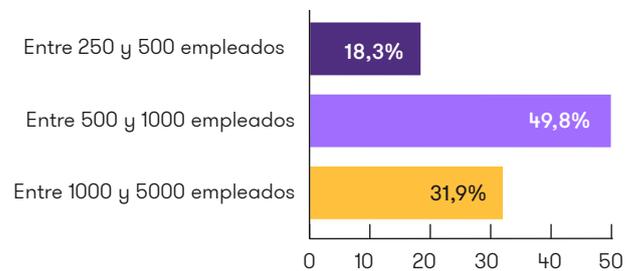
Grant Thornton agradece muy sinceramente la colaboración a todos los profesionales que han participado en la elaboración de este estudio.

Datos demoscópicos de la encuesta cuantitativa:

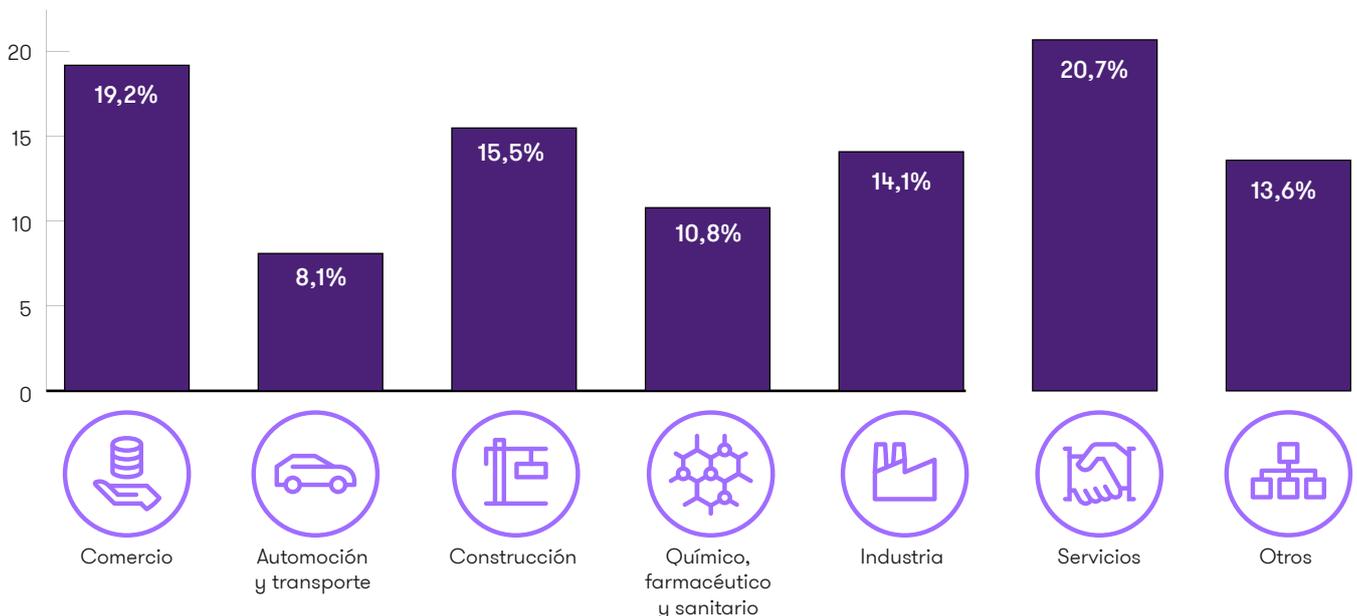
Perfil profesional de las personas encuestadas



Empresas representadas

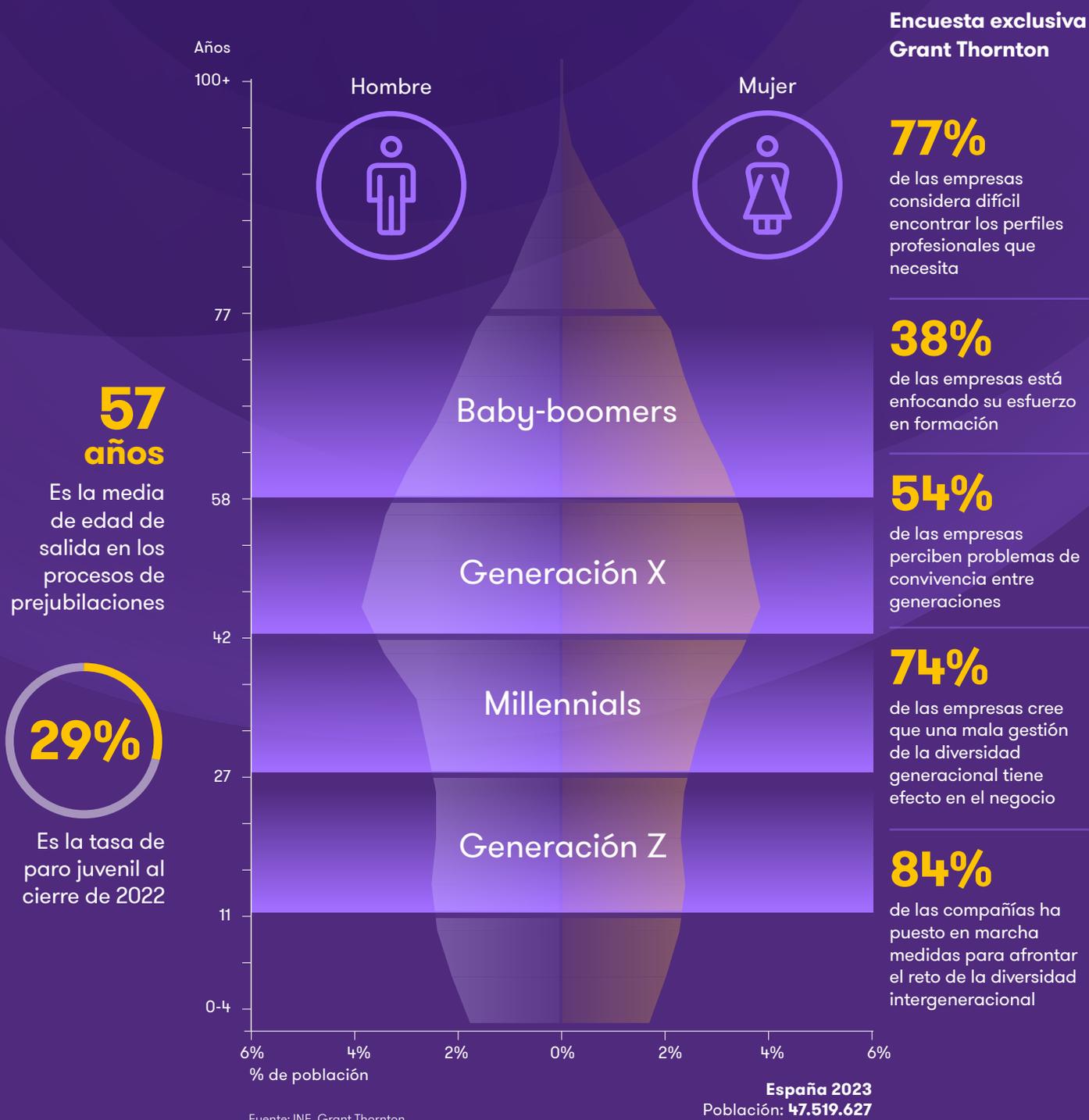


Sectores representados



La situación demográfica

Actualmente conviven **cuatro** generaciones en el entorno laboral: los baby-boomers, la generación X; los millennials y la generación Z







Resumen Ejecutivo

- 1 La necesidad de gestionar la diversidad generacional se ha hecho más acuciante en los últimos tiempos, por diversas razones. Las más importantes son la evolución demográfica de la sociedad, cada vez más envejecida en países como España, y la escasez de talento joven para determinados puestos ligados con la digitalización, que a su vez responde a una mala conexión entre mundo corporativo y la educación superior. El 77% de los encuestados para este estudio – CEOs, directores generales y directores de Recursos Humanos – considera difícil o muy difícil encontrar en el mercado los perfiles profesionales que necesita.
- 2 La aceleración de los cambios sociales y el enorme impacto de la digitalización en los usos y costumbres laborales también han aumentado la dificultad de la gestión de la diversidad generacional.
- 3 Aunque las empresas y la sociedad en su conjunto han sobrellevado en los últimos años los problemas estructurales del mercado laboral español, como la elevada tasa de paro juvenil o la ‘cultura de la prejubilación’, ahora la situación es diferente. Un abrumador 93,9% de los consultados afirma que su negocio requiere de nuevas competencias que no encuentra entre sus empleados. Ahora no hay talento que perder.
- 4 Y sin embargo, la legislación laboral no tiene en cuenta esta necesidad de una buena diversidad generacional. En algunos aspectos, incluso la perjudica. Medidas como bonificaciones o exenciones en las cuotas a la Seguridad Social de los mayores de 50 años, la flexibilización de la legislación laboral para instaurar fórmulas colaborativas de trabajo o la creación de contratos de relevo gradual ayudarían a las empresas a contar con más talento senior, frente a la ‘cultura de la prejubilación’.
- 5 Un buen ejemplo de esas trabas es el Decreto Ley que en 2019 impuso medidas de control horario. Y sin embargo, la realidad social en la que se mueven las empresas exige un concepto de flexibilidad laboral que va mucho más allá del teletrabajo.

- 6 Esa flexibilidad supone, para los departamentos de Recursos Humanos, una dificultad para la transmisión de la cultura corporativa, la creación de equipos cohesionados y con un propósito común y la detección de posibles problemas internos. Además, las políticas de flexibilidad pueden ser vistas con recelo por los profesionales senior, acostumbrados a una cultura laboral más basada en el presentismo. Pero, ante la guerra por el talento, no hay otra opción que apostar por la flexibilidad.
- 7 Además, las empresas han de desplegar una política de captación y cuidado del talento más sofisticada, con aspectos comunes y otros específicos para los dos extremos demográficos que trabajan en la empresa. Y, al mismo tiempo, tienen que trabajar para fomentar las sinergias entre las distintas generaciones que forman su plantilla.
- 8 La mayoría de las empresas encuestadas, un 84%, ha puesto en marcha medidas para afrontar el reto de la diversidad intergeneracional, y entre los que no lo han hecho, el 76,5% planea hacerlo en el futuro. Las más frecuentes son la configuración de entornos en los que se relacionen más las nuevas generaciones y programas de 'mentoring' y 'coaching' intergeneracional.
- 9 Todos estos esfuerzos, desde Recursos Humanos, pueden ser inútiles sin un liderazgo comprometido, valiente y plenamente orientado al cumplimiento de los objetivos. Existe una 'mochila cultural', especialmente en los ejecutivos más seniors, que puede pesar demasiado y de la que hay que desprenderse.
- 10 Las políticas de formación son clave: si es tan difícil encontrar talento fuera, la solución puede ser crearlo o desarrollarlo desde dentro. El 38% de las empresas consultadas está enfocando su esfuerzo de Recursos Humanos en formación de empleados, frente al 30,5% que se centra en la contratación de nuevos perfiles.
- 11 Pero esos planes de formación han de ser muy precisos. En primer lugar, para detectar potencialidades y carencias internas. Y posteriormente, para diseñar programas con un alto grado de personalización y recorridos laborales que saquen todo el partido a esas apuestas de talento interno.
- 12 La gestión de la diversidad generacional tiene una importante herramienta en la comunicación interna. Es necesario que la empresa demuestre su compromiso por el talento, sin mirar la edad, y lo comunique, rompiendo prejuicios. Al mismo tiempo, la comunicación de un propósito y una cultura compartida es esencial para cohesionar a los equipos con independencia de generaciones.



El desafío de la diversidad generacional en la empresa

Por qué el encaje de las diferentes generaciones en la empresa es más importante... y más complicado



La diversidad generacional en la empresa siempre ha existido, pero ahora su gestión es más compleja.

El debate sobre la diversidad ha ido ganando peso en los últimos años en las agendas corporativas. Es un término polisémico, de tal forma que no siempre hablamos de lo mismo cuando hablamos de diversidad.

En un primer momento, el debate sobre la diversidad se centró en cuestiones de género, especialmente en lo relativo a las cúpulas empresariales y los órganos de gobierno corporativo. La evidente infrarrepresentación de las mujeres era un motivo de preocupación en el que se ha ido trabajando desde diferentes instancias.

Esa brecha de género no está todavía cerrada, pero paralelamente el debate sobre la diversidad se ha ido trasladando a otros conceptos, como la diversidad de identidad y orientación sexual, la diversidad étnica, sobre todo en Estados Unidos, o la generacional.

‘Generación’ también puede ser un término confuso, pues no hay posibilidad de definir con exactitud cuántas hay y, sobre todo, cuáles son sus límites temporales. En todo caso, el consenso de los expertos establece que actualmente en la empresa coexisten cuatro cohortes: los baby boomers, la generación X, los millennials y la generación Z. A su vez, estas cuatro generaciones se pueden dividir en dos grandes grupos, según su educación fuese previa o no a la generalización de internet. La gran frontera, por tanto, se situaría alrededor de los nacidos en 1980, con baby boomers y generación X a un lado, y millennials y Z a otro.

La diferencia esencial de estos dos grupos, por tanto, es el impacto, o no, de la digitalización en su educación y socialización. Como dice el sociólogo británico Simon Sinek, igual que los baby boomers crecieron en una sociedad

marcada por la reconstrucción tras la Segunda Guerra Mundial, y sus padres por la Gran Depresión, los millennials (que él identifica como los nacidos a partir de 1984) lo hicieron por el impacto de internet y las redes sociales. Esa influencia en la etapa clave de la socialización explica gran parte de su comportamiento en el mundo laboral, asegura.

El impacto de la digitalización es aún mayor con la siguiente generación, los Z, que además entran al mundo laboral en un entorno lleno de incertidumbres, con crisis bélicas y medioambientales. La promesa de estabilidad y progreso casi constante con la que se crecía en los últimos lustros del siglo XX, a pesar de que también fueron años con sobresaltos, parece ciencia-ficción para los nacidos al arrancar el XXI.

Súmese a este escenario la aceleración de los cambios tecnológicos y el envejecimiento progresivo de las sociedades occidentales y la conclusión es clara. La diversidad generacional en la empresa siempre ha existido, pero ahora su gestión es más compleja. Todo va más rápido y parece más difícil. Y al mismo tiempo, como veremos, la diversidad generacional se ha convertido en una cuestión corporativa clave. “Nuestro gran reto como responsables de Recursos Humanos es lograr la buena convivencia de estas generaciones, que han de aportar valores diferentes y son claves para el éxito de las compañías”, dice Joan Carlos Fernández Busquet, director de Recursos Humanos de Brico Dépôt Iberia, en el panel organizado por Grant Thornton para este informe. Lograr ese objetivo no es sencillo: en la encuesta que fundamenta este estudio, el 54,9% de los ejecutivos consultados percibe en su empresa problemas de convivencia entre el talento joven y el senior.

1. El caso español: dos extremos generacionales que no siempre encajan con facilidad

¿Requiere su negocio de nuevas competencias que no encuentra entre sus empleados?

47%

Sí, cada vez necesitamos nuevos perfiles que no tiene mi plantilla actual

46%

Sí, pero estamos incorporando nuevos perfiles y haciendo upskilling y reeslking (formación profesional)

6%

No, tenemos el talento adecuado a nuestras necesidades

0,5%

No, pero creemos que necesitaremos nuevos perfiles en un corto plazo

Fuente: Encuesta Grant Thornton



Las peculiaridades demográficas y de mercado laboral conviertan la diversidad generacional en España en un asunto especialmente importante..

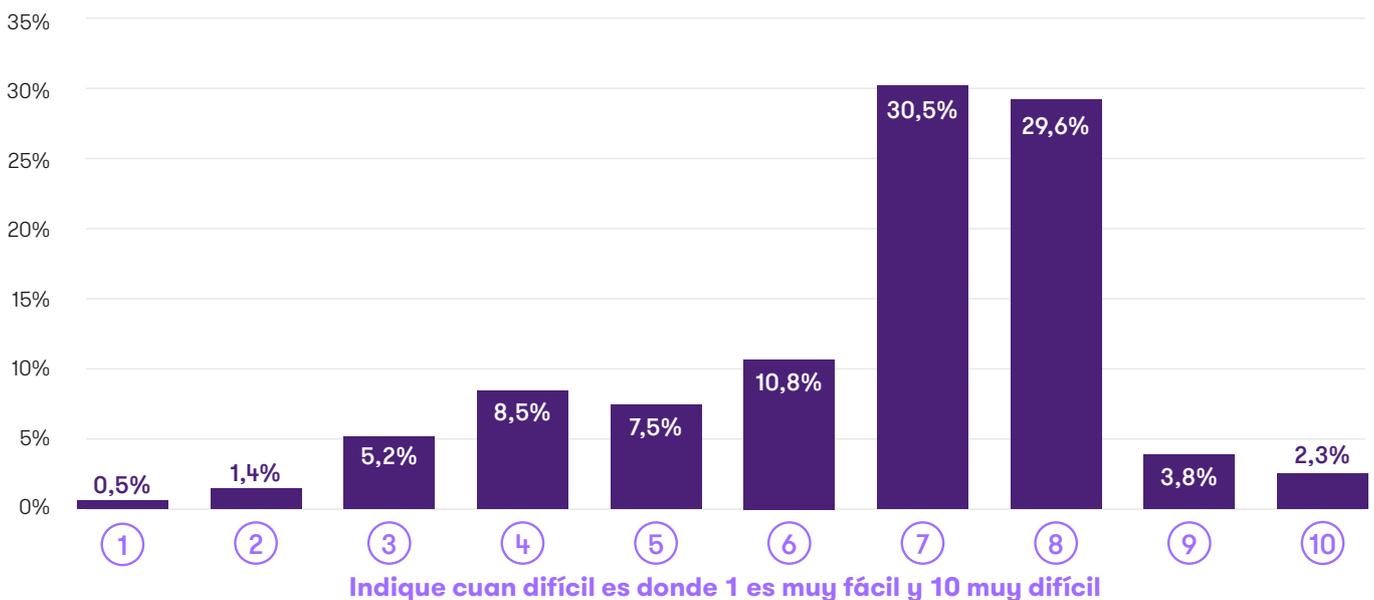
La sociedad española tiene un problema muy serio de envejecimiento. Si estadísticamente se considera que una población está envejecida cuando más del 10% supera los 65 años, en España ese porcentaje se dispara hasta el 19,6%. Con un índice de natalidad de 1,2 hijos, la tendencia es clara: la pirámide laboral tendrá aún menos jóvenes y adultos jóvenes, por lo que las personas mayores deberán tener un papel más importante para evitar que el mercado se desfonde.¹ Hay un reto de futuro, y el punto de partida no es bueno: para contrarrestar los efectos del envejecimiento demográfico, la Estrategia Europa 2020 fijaba una tasa objetivo de empleo del 50% entre los 55 y los 64 años, y en España se sitúa alrededor del 43,7%².

Además, esta situación parece abocada a empeorar dadas las prácticas comúnmente vigentes en el mercado laboral español. Como señala el Ministerio de Seguridad Social, aproximadamente el 20% de las compañías españolas reconfiguran sus plantillas a través de acuerdos voluntarios de jubilación, con una media de edad de salida de 57 años. Las cúpulas tampoco parecen apostar por ese talento senior; en España el porcentaje de profesionales mayores de 55 años con posiciones ejecutivas (directores y gerentes) es mucho menor que en otros países de la UE: un 5,3% frente a, por ejemplo, el 9% de Francia (de nuevo, datos de Eurostat).

Este arrinconamiento, aparente o real, de los profesionales con décadas de experiencia podría basarse en lo que se ha denominado 'edadismo': discriminación basada en prejuicios sobre la motivación, la energía y la capacidad de adaptación a nuevos entornos digitales de los profesionales por encima de los 50 o incluso los 45 años. "Las empresas tenemos que cambiar nuestra percepción", dice en el panel Pablo González-Coste, director de Recursos Humanos de Grant Thornton, "porque tendemos a pensar que las personas más mayores no van a estar a la altura tecnológicamente, no van a ser capaces de adaptarse a los cambios, cobran demasiado... pero la verdad es que cuando vencemos a los prejuicios, y apostamos por ellos, aportan mucho a la organización". De una forma u otra, tanto las empresas como el conjunto del mercado laboral español han sobrellevado estos problemas durante las últimas décadas. Sin embargo, la situación tiene ahora otros visos. Los datos de nuestra encuesta son abrumadores: el 94% de los consultados afirma que su negocio requiere de nuevas competencias que no encuentra entre sus empleados. Ahora no hay talento que perder.

En consecuencia, se está produciendo una auténtica guerra por los profesionales más capacitados, especialmente jóvenes, para determinadas posiciones, ligadas en su mayoría a la digitalización y las nuevas tecnologías. El 77% de los encuestados para Grant Thornton considera difícil o muy difícil encontrar en el mercado a los profesionales que necesita.

¿Le resulta difícil encontrar los perfiles que necesita en el mercado?



Fuente: Encuesta Grant Thornton

¹ Mapa del talento senior 2022, Mapfre.

² 'La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas'. Ministerio de Trabajo y Fundación Edad y Vida, 2020.

¿Cuáles son las competencias que más valora actualmente al contratar a una persona trabajadora?



Fuente: Encuesta Grant Thornton

Una de las principales causas de este problema es el desajuste entre las necesidades del mundo de la empresa y la oferta universitaria y de formación superior, especialmente en lo relativo a las competencias digitales y las llamadas 'soft skills'. (Ver página 34 – Entrevista con Antonio Abri)

Los expertos consultados también señalan el cambio de valores de las generaciones laborales más jóvenes, que no dan tanta importancia como las precedentes a la estabilidad y se plantean sus carreras profesionales de forma más cortoplacista. “En los últimos veinte años, las expectativas de la gente joven han cambiado. Antes era mucho más sencillo cubrir puestos; ahora encontramos dificultades también con proyectos muy interesantes. La sensación es que antes elegías tú al empleado y ahora es el empleado quien te

elige”, confiesa Carmen Sánchez, directora de Recursos Humanos de MB92.

Las empresas se encuentran con auténticos rompecabezas para seducir al talento joven, y tienen que emplear herramientas y estrategias más sofisticadas que las basadas en la remuneración. La flexibilidad laboral, que va mucho más allá del teletrabajo, se ha convertido en un requisito imprescindible, y poco a poco va solidificando nuevas formas de trabajar y otras culturas corporativas. Esto, a su vez, plantea nuevos retos de gestión de la diversidad generacional, por el fuerte contraste con una cultura laboral más clásica.

La consecuencia de todos estos fenómenos polifacéticos es una mucho mayor complejidad para la gestión de los departamentos de Talento y Recursos Humanos.

“Hay una enorme oferta de formación superior, pero falta muchísima orientación. Estos estudios, ¿para qué sirven, qué puertas me abren? Es un verdadero problema para los jóvenes sin una vocación clara. No se les dice lo que busca el mercado.

Este es el momento de orientar las capacidades laborales del futuro, y es necesaria mayor colaboración entre empresas y universidades.”

Joan Carles Fernández Busquet, director de Recursos Humanos de Brico Dépôt Iberia



2. La respuesta de las empresas

¿Hacia dónde está enfocando su empresa los esfuerzos de recursos humanos?

38%

Formación de empleados

30,5%

Contratación de nuevos perfiles

26,8%

Mejorar la experiencia del empleado

25,8%

Programas de 'mentoring' y 'coaching'

Fuente: Encuesta Grant Thornton



Ante un contexto tan exigente, la empresa ha de gestionar con más inteligencia que nunca su capital humano, trabajando en distintas áreas. Flexibilidad, el cuidado del bienestar emocional de sus profesionales, configuración de un clima laboral positivo, 'employee experience'... son aspectos que le permitirán captar y mantener el compromiso de los perfiles que necesita. En la encuesta para este informe, el 38% de los responsables de Talento afirma que está enfocando sus políticas de Recursos Humanos en la Formación, el 26,8% en mejorar la experiencia de empleado y el 25,8% en programas de 'mentoring' y 'coaching', entre otras opciones no excluyentes.

Todas esas herramientas contribuyen a optimizar el potencial de los profesionales de la compañía, aumentando a su vez el atractivo de la empresa como empleadora. Pero, desde un punto de vista estrictamente generacional, hay importantes peculiaridades de gestión según hablemos de seniors o jóvenes.

En el primer caso, es fundamental trabajar en su motivación, minando la posible resistencia al cambio que varios expertos³ perciben como consecuencia de su trayectoria personal: un modelo cultural en el que la vida de un profesional era mucho más jerárquica, predecible y estable. Además de esos aspectos más psicológicos, los departamentos de Talento han de combatir la posible obsolescencia (a veces más basada en prejuicios que en realidades) de los profesionales senior, acrecentada por el acelerado proceso de digitalización de la actividad empresarial.

Pero ésta es una responsabilidad compartida entre el profesional y su compañía: el primero ha de poner la actitud, asumiendo el reciclaje profesional y la actualización de competencias como una necesidad constante; la compañía, las herramientas de formación y el camino para seguir aportando valor. "La capacidad de aprender es ahora un atributo profesional aún más importante", considera Maite Sanchís, directora de Recursos Humanos de Ferrer.

³ Libro Blanco del Talento Senior. Seres y Fundación Adecco.

“Los senior tienen que entender el mensaje: la compañía puede poner el marco de tu desarrollo, pero el mayor esfuerzo depende de ti, de la actitud para aprender de forma constante.”

Olga Salomó, directora de Recursos Humanos de Boehringer Ingelheim





“Lo que para los que nacimos en los 70 era una meta, puede no serlo para los que son 30 años más jóvenes. Es evidente que hay un cambio de valores y de paradigma.”

Carmen Sánchez,
directora de Recursos Humanos de MB92

Respecto a los profesionales jóvenes, la empresa necesita plantearse cómo competir por un talento joven cada vez más escaso y, en muchos casos, escurridizo. No es una cuestión sencilla.

Los profesionales de Recursos Humanos participantes en el panel no ocultan su sorpresa ante las dificultades que encuentran para seducir a determinados perfiles jóvenes, dificultades que en muchos casos relacionan no sólo con otros valores generacionales, sino también con un cambio de paradigma a raíz del impacto de la pandemia del Covid-19. Aquí inciden factores psicológicos y personales, pero también otros ligados a las propias características del empleo: “En sectores como la consultoría y las finanzas, los profesionales han experimentado altos niveles de ‘burnout’. Esos negocios tuvieron fuerte demanda durante la pandemia, obligando a su personal a trabajar muy duro sin beneficiarse de la formación, el ‘mentoring’ y la interacción con el cliente que hacían que su trabajo mereciese más la pena. Esa experiencia ha cambiado la tolerancia de los profesionales jóvenes a la exigencia de esos puestos de trabajo”⁴.

⁴ ‘The Great Resignation didn’t start with the pandemic’. Harvard Business Review.

Dada la complejidad que supone recurrir al mercado laboral, la apuesta por la formación, o, entendida de una forma más ambiciosa, la creación de talento interno, se constituye como un elemento competitivo estratégico en la gestión de Recursos Humanos.

Pero, ¿cómo se crea ese talento interno? Se necesitan medidas concretas, como programas de ‘upskilling’

y ‘reskilling’, orientados fundamentalmente (pero no exclusivamente) al talento senior, y con especial foco a las competencias que la empresa necesita y no encuentra fácilmente en el mercado, como las digitales y las ‘soft skills’. Los programas de ‘mentoring’ y ‘coaching’ también pueden ser muy eficaces, mejorando a su vez la gestión de la diversidad generacional.

¿Hacia dónde está enfocando su empresa sus esfuerzos de recursos humanos?



Fuente: Encuesta Grant Thornton



Pero las políticas de creación de talento interno tienen sus dificultades y 'trampas', señalaron en el panel varios de los profesionales de Recursos Humanos. No se permite la 'brocha gorda'; la creación de talento interno, en la cantidad y calidad necesaria, requiere de una precisión casi quirúrgica para relacionar las necesidades de la empresa con los intereses y capacidades de los profesionales. Detectar los perfiles con mayor potencial y recorrer junto a ellos un camino personalizado de formación es el ideal.

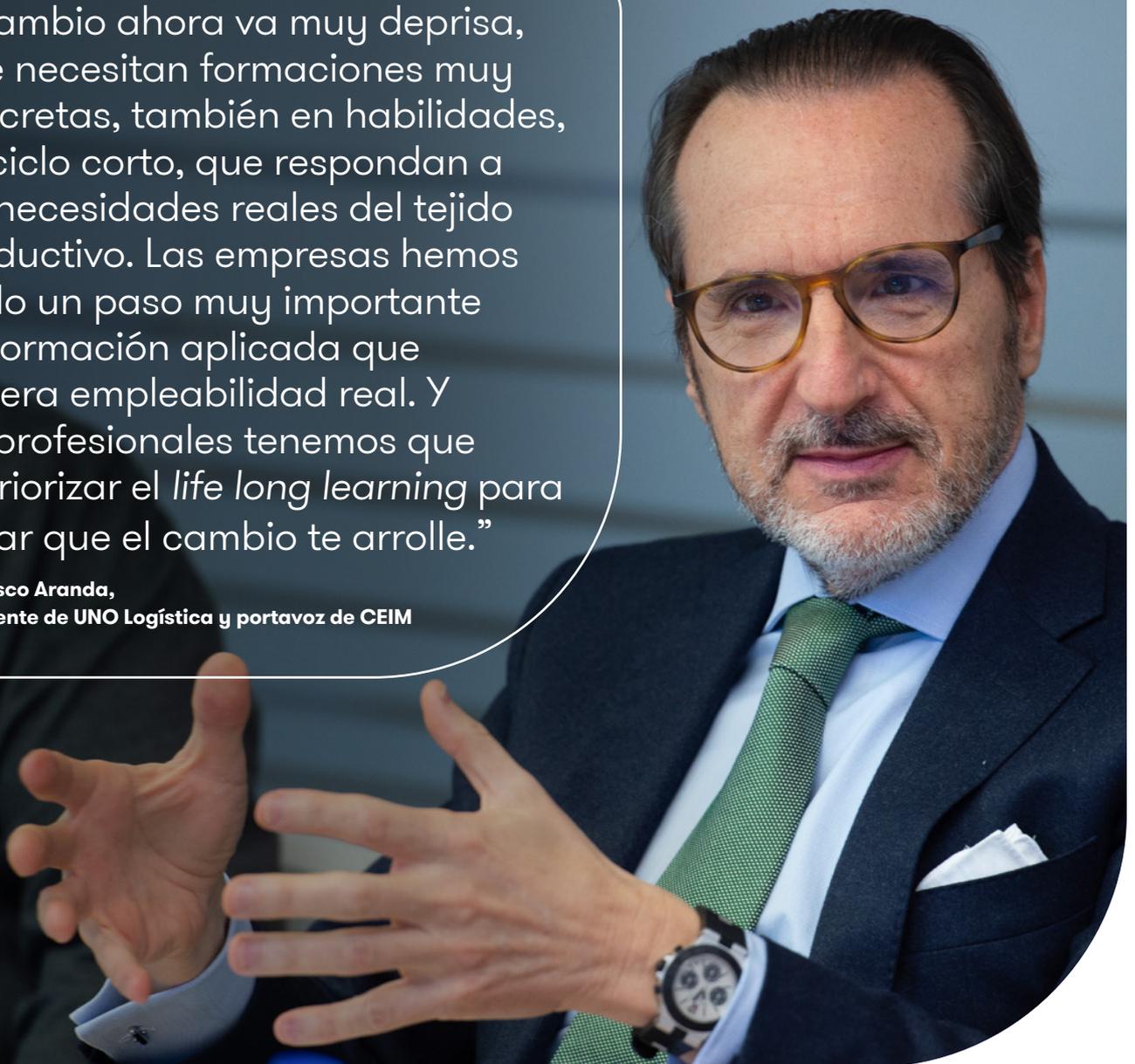
Los programas de desarrollo y formación deben combinar, idealmente, lo online con lo presencial. Algunos datos internos que se compartieron durante el panel revelan cierto hastío de los usuarios por el uso de las plataformas

digitales como espacios para la formación, precisamente justo después de que recibieran fuertes inversiones tras la irrupción del Covid-19.

Hallar este equilibrio entre lo físico y lo digital es también clave en las políticas de teletrabajo, enmarcadas en la flexibilidad laboral que imponen, como un requisito imprescindible, la guerra por el talento y los valores generacionales de los profesionales más jóvenes. Como señala Francisco Aranda, presidente de UNO Logística, "La legislación laboral española no favorece en absoluto la contratación ni la flexibilidad y menos desde que, en 2019, se volvió a imponer el reloj a las empresas", en referencia a las medidas de control horario del Real Decreto 8/2019.

“El cambio ahora va muy deprisa, y se necesitan formaciones muy concretas, también en habilidades, de ciclo corto, que respondan a las necesidades reales del tejido productivo. Las empresas hemos dado un paso muy importante en formación aplicada que genera empleabilidad real. Y los profesionales tenemos que interiorizar el *life long learning* para evitar que el cambio te arrolle.”

Francisco Aranda,
presidente de UNO Logística y portavoz de CEIM





“Lo más estratégico de la gestión de personas es la detección del talento. Con esa capacidad y un liderazgo que apueste por los planes de desarrollo individuales, tienes el ‘match’ perfecto, y la posibilidad de establecer programas internos de ‘mentoring’ y ‘coaching’ exitosos.”

Jofre Zorrilla, International People Consultant Regional Lead de Adevinta

Más allá de esas trabas regulatorias, otro serio obstáculo de las políticas de flexibilidad, tan importantes para el talento joven, son las inercias de los responsables de equipos, mandos intermedios e incluso superiores. Hay una ‘mochila cultural’ que puede llegar a pesar mucho, y que tiene su manifestación más evidente en este ámbito en el llamado ‘presentismo’. Por eso, el liderazgo, incluso en microequipos, es una clave fundamental. “El jefe tiene que entenderlo’, nos decimos, pero la verdad es que no le hemos preparado para entenderlo; la velocidad de las transformaciones nos hace ir muchas veces con el pie cambiado”, reconoce González-Costeá.

Los líderes de equipo, y por supuesto la cúpula corporativa y los departamentos de Talento, han de trabajar cuidadosamente en este nuevo entorno el fortalecimiento de la sensación de pertenencia a un proyecto común, algo más difícil en un entorno de teletrabajo generalizado, y la coherencia entre el día a día de la empresa y los valores y la misión que defiende, mucho más importante para las nuevas generaciones, señalan los panelistas, que para las anteriores.

Los profesionales jóvenes también muestran una preocupación especial por el equilibrio entre la vida profesional y la personal, el bienestar emocional y los problemas de salud mental que puede llegar a acarrear un entorno laboral negativo. En algunas empresas se ha llegado a crear el puesto de ‘Head of Happiness’, tal vez anecdótico pero significativo. Porque, como se enunció en el panel, existe cierto riesgo de banalizar la actividad empresarial, que conlleva, inevitablemente, distintos grados de tensión y competición. La empresa es esfuerzo, constancia y paciencia, y ningún departamento de Recursos Humanos debería tratar de disfrazar esas realidades. “Nuestra aspiración no es la felicidad de los empleados, sino su bienestar. Bienestar en el sentido de crear un entorno de trabajo en el que pueda desarrollarse y alcanzar sus máximas capacidades. Si lo logras, cada persona se va a sentir cómoda trabajando. Que sea feliz ya depende de un componente más subjetivo”, argumenta Jofre Zorrilla, International People Consultant Regional Lead de Adevinta.

3. Cómo gestionar la diversidad generacional

¿Percibe algún problema de convivencia profesional entre el talento senior y joven en su empresa?



Fuente: Encuesta Grant Thornton

¿En qué grado ha habido problemas?



Algunos problemas menores



Intermedios, provocados por la brecha digital de generaciones



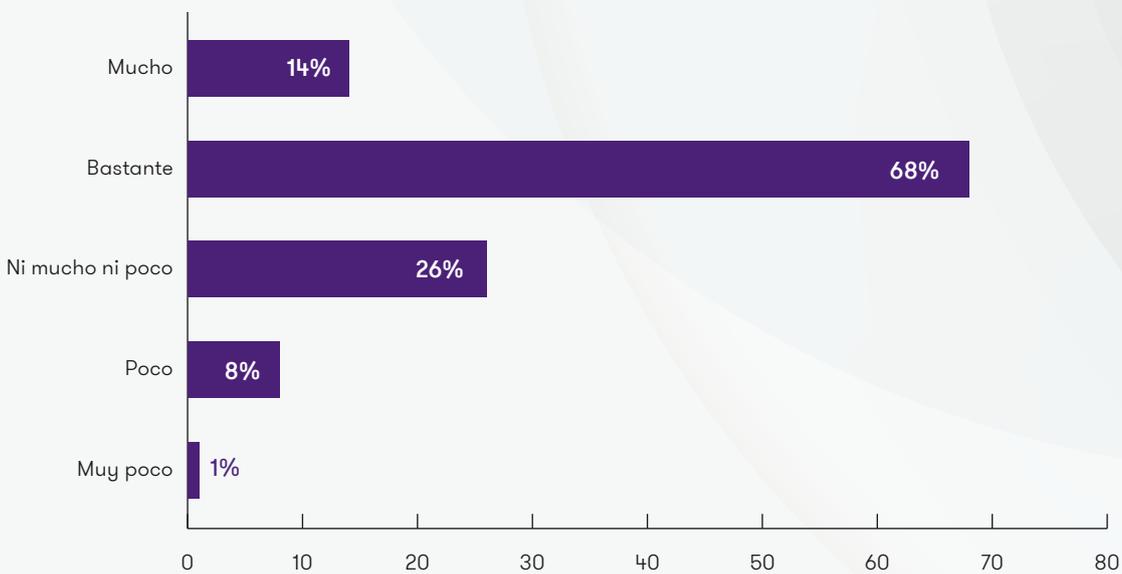
Problemas graves

Fuente: Encuesta Grant Thornton

Más allá de todas las posibles medidas que un departamento de Talento puede aplicar, la diversidad generacional en sí requiere una gestión específica: el 55% de los encuestados por Grant Thornton ha percibido en su empresa problemas de convivencia entre el talento joven y el senior; y la mayoría de ellos, el 56,4%, los define como ‘intermedios, provocados por la brecha digital entre generaciones’.

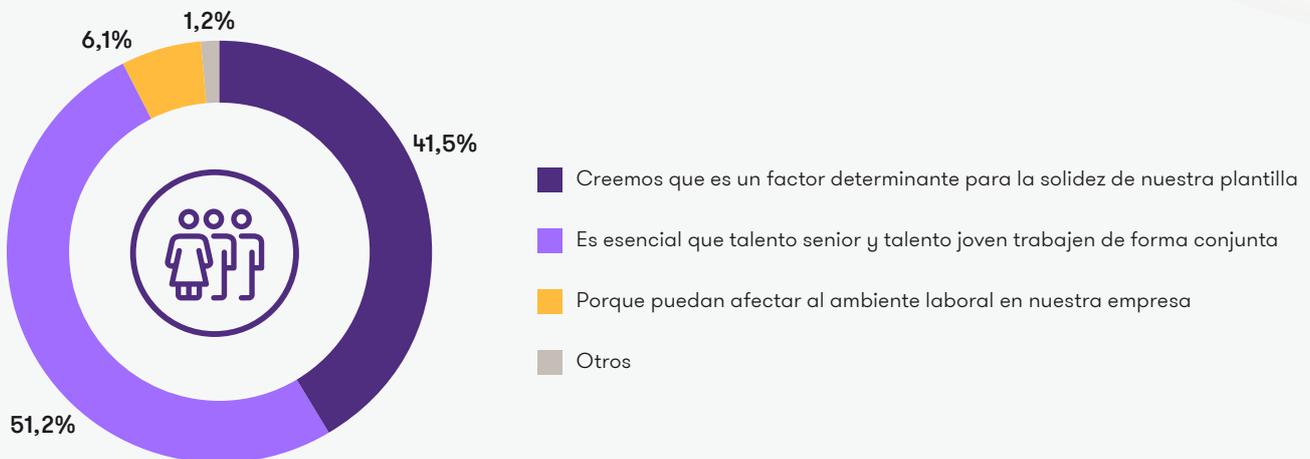
Además, el 68% de los encuestados por Grant Thornton reconoce que le preocupan bastante estos problemas, mientras que un 14% asegura que le inquietan “mucho”. Si bien, hasta un 35% de los ejecutivos consultados aseveró darle un importancia relativamente baja.

¿Le preocupan los problemas de diversidad generacional que han surgido en su empresa?



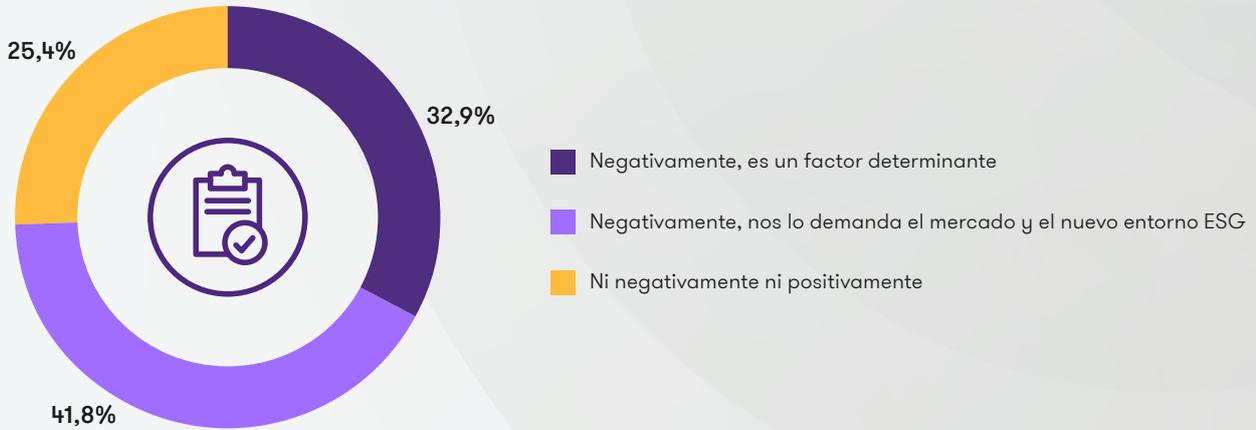
Fuente: Encuesta Grant Thornton

¿Por qué le preocupan?



Fuente: Encuesta Grant Thornton

¿Cómo cree que puede afectar una mala gestión de la diversidad intergeneracional al negocio?

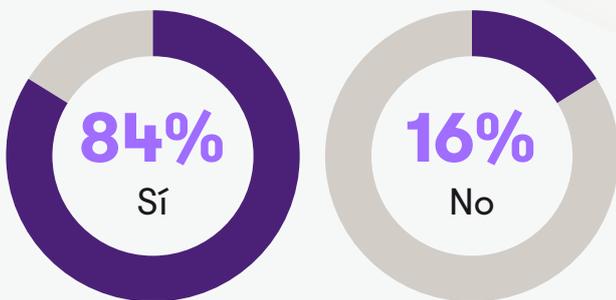


Fuente: Encuesta Grant Thornton

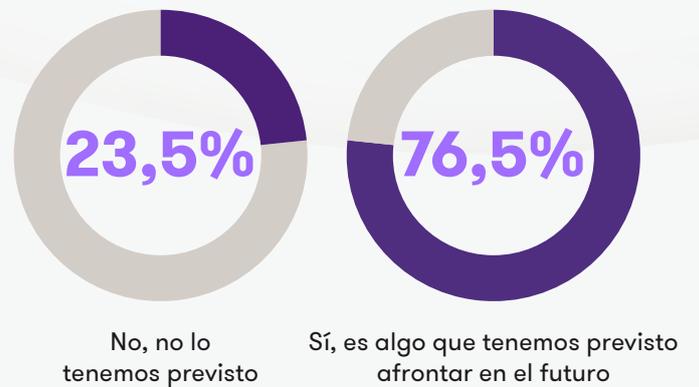
Ante esta situación, el 84% ha puesto en marcha medidas para mejorar la diversidad generacional, como un plan específico de diversidad generacional (35,8% de los que han

tomado medidas), programas de 'mentoring' y 'coaching' intergeneracionales (38%) e incluso el estudio de la implantación de la semana laboral de cuatro días (17,9%).

¿Ha puesto en marcha en su empresa acciones para afrontar el reto de la diversidad intergeneracional?



¿Lo planteáis estudiar en el futuro?



Fuente: Encuesta Grant Thornton

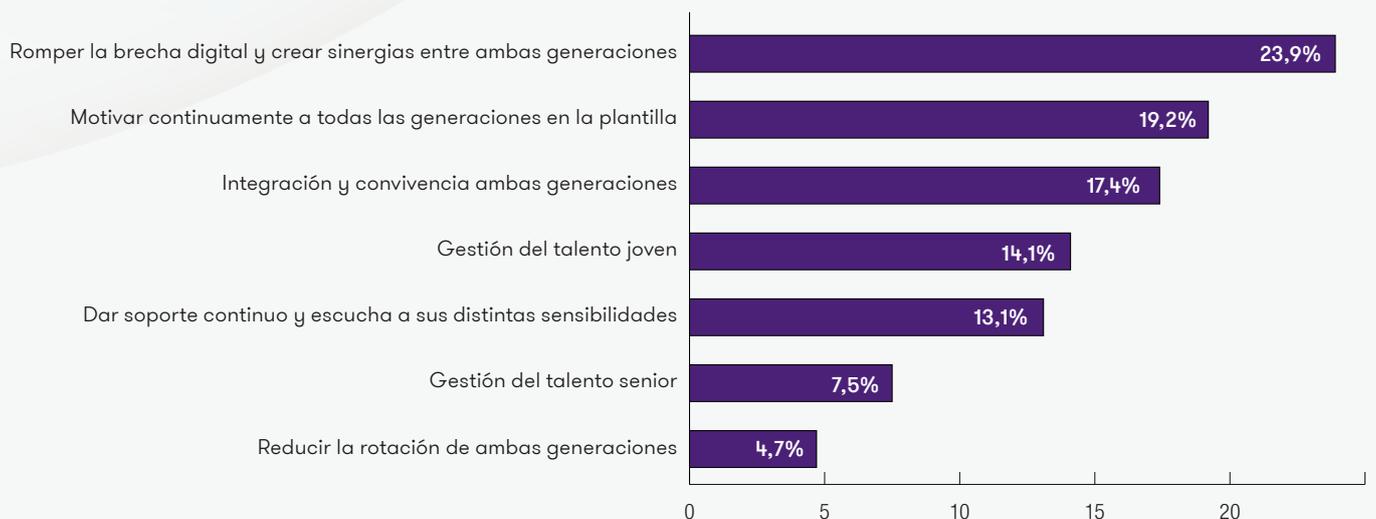
¿Qué medidas se plantea adoptar ante el reto de la diversidad intergeneracional?



A su vez, al ser preguntados por su mayor reto dentro de la organización, el 24% de los encuestados señala “romper la brecha digital y crear sinergias entre generaciones”, y les

preocupa más la gestión específica del talento joven (un 14,1%) que del talento senior (un 7,5%). Para un 17,4% el principal desafío es la “integración y convivencia entre ambas generaciones”.

¿Qué supone un mayor reto dentro de su organización?



Fuente: Encuesta Grant Thornton



Una herramienta fundamental para fomentar esa cohesión intergeneracional son los valores de la compañía, que han de ser coherentes con su día a día.

Una herramienta fundamental para fomentar esa cohesión intergeneracional son los valores de la compañía, tener una cultura con un propósito claro, compartido y creíble. “Ya sabemos lo que separa a las diferentes generaciones; tenemos que centrarnos en lo que les une. Y es el propósito. Tenemos que convertir el propósito en una realidad, en valores, y para lograrlo son necesarios recursos”, dice en

el panel Maite Sanchís, directora de Recursos Humanos de Ferrer. Como señala un reciente estudio de Oxford Economics y Grant Thornton, los empleados que definen la cultura empresarial de su empresa como sana están mucho menos dispuestos a dejar su empresa en los próximos doce meses y son un 70% más colaborativos con el conjunto de sus compañeros que el resto⁵.

⁵ ‘Return on culture. Proving the connection between culture and profit’, Grant Thornton y Oxford Economics.

Además, los expertos del panel pusieron el acento en la necesidad de romper ciertas inercias que perjudican a la buena gestión de la diversidad generacional. Por ejemplo, en cuestiones de comunicación interna hay que incidir en el papel y en los éxitos de los profesionales senior, frente al habitual foco en el talento joven de la compañía, presentado con frecuencia como ‘estrellas emergentes’. Se da en este terreno, opinan varios de los panelistas, cierta discriminación latente basada en prejuicios, de la misma forma que en ocasiones es complicado

explicar la contratación de profesionales mayores de 55 años, que aportan a la compañía otro tipo de atributos profesionales.

En consecuencia, se señala que la contratación de mayores de 55 años requiere un cuidado específico en su ‘onboarding’ y en la comunicación interna. Esos fichajes pueden ser una excelente prueba de que la empresa se toma en serio la diversidad generacional, y no discrimina por edad al captar talento.

“En los últimos meses hemos contratado a profesionales por encima de los 55 e incluso de los 60 años. Su labor es muy positiva. Aportan un poso específico, buscan estabilidad y tienen otro concepto del compromiso, distinto al de los jóvenes.”

Pablo González-Costeá, director de People&Culture de Grant Thornton



“Ya sabemos lo que separa a las diferentes generaciones; tenemos que centrarnos en lo que les une. Y es el propósito. Tenemos que convertir el propósito en una realidad, en valores, y para lograrlo son necesarios recursos.”

Maite Sanchís, directora de Recursos Humanos de Ferrer

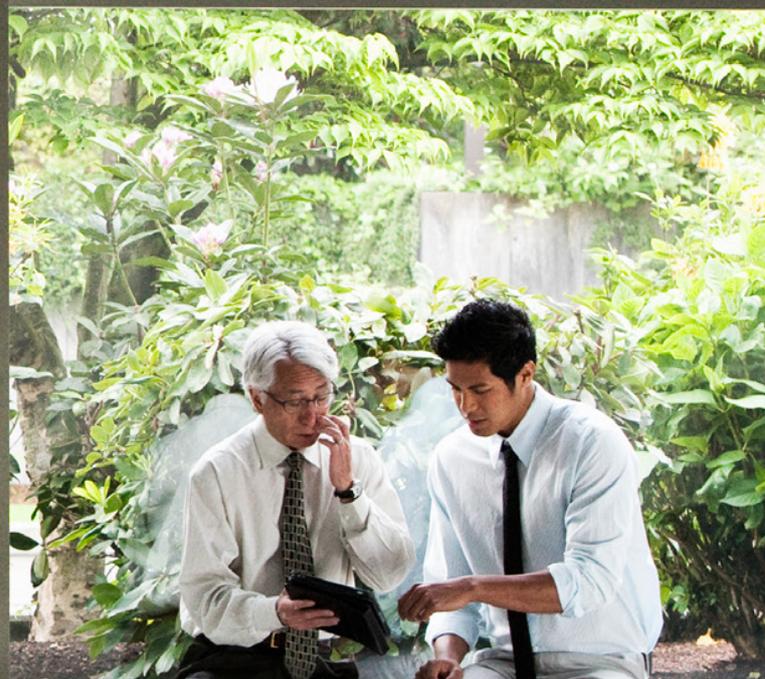
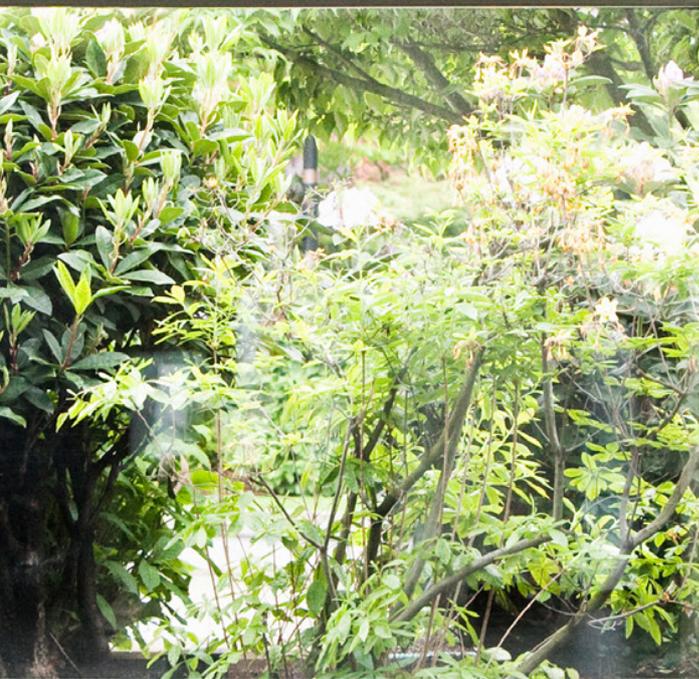
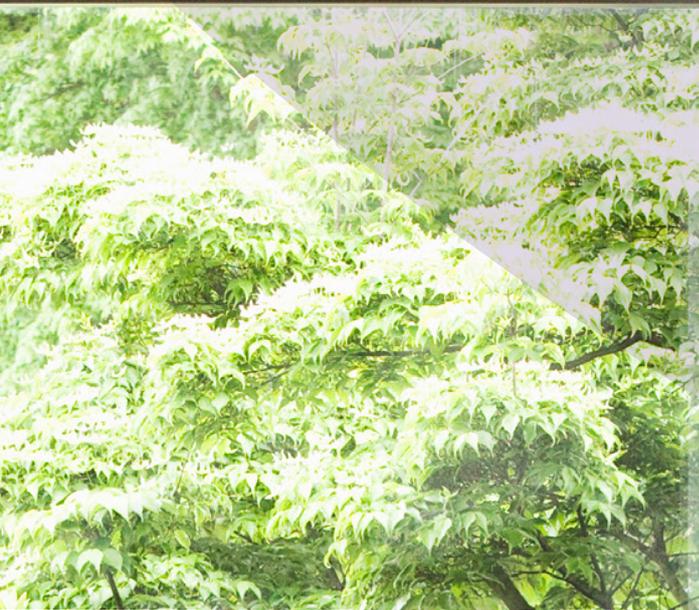


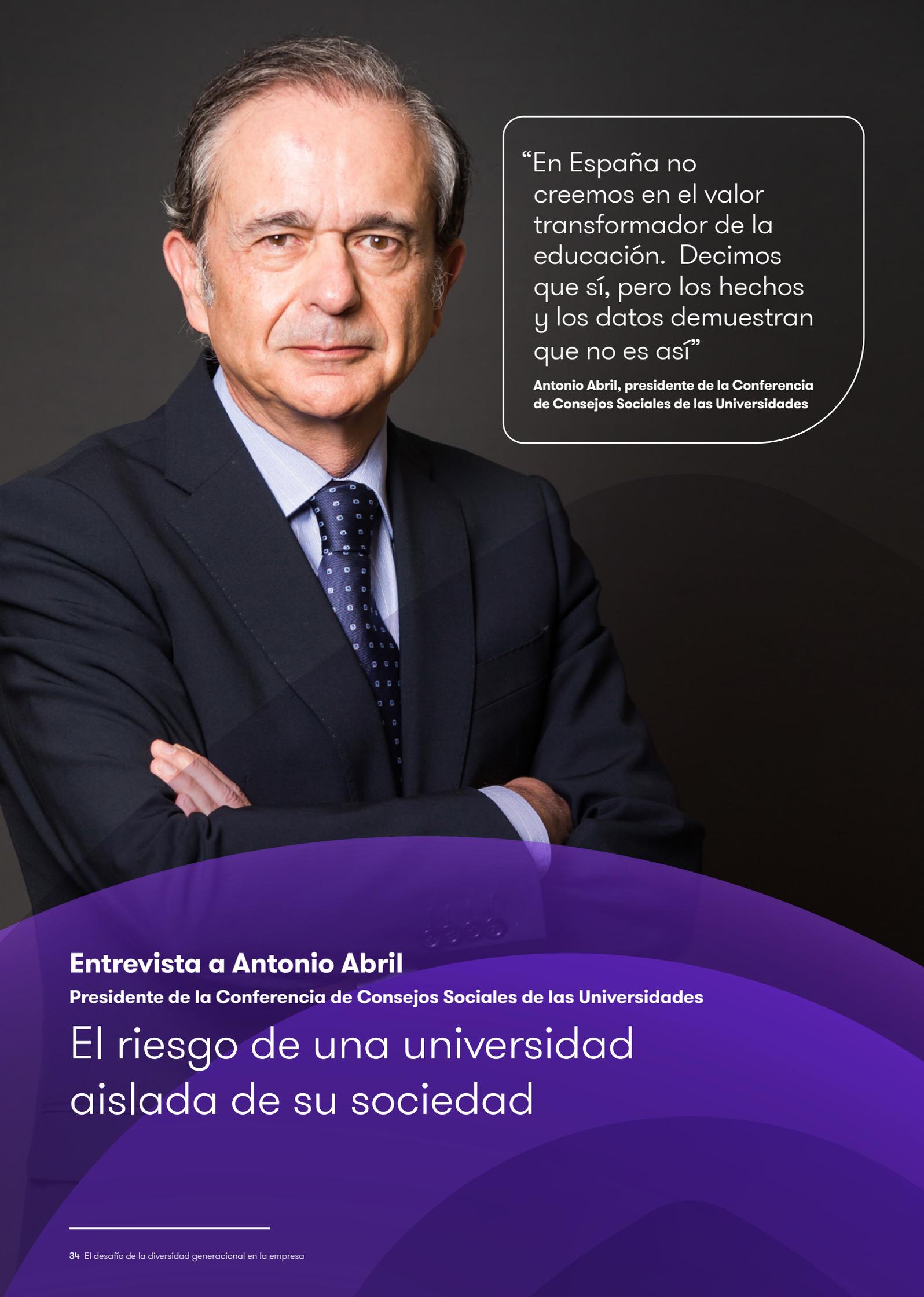
No es cuestión de entender a los profesionales senior como una especie en extinción, que en consecuencia debe de ser protegida. Se trata de potenciar sus capacidades y ejemplificarlas ante la organización, con el requisito imprescindible de una pequeña ‘revolución interior’ por parte de cada uno de estos profesionales de más edad, que han de formarse y rebelarse ante los prejuicios y sus inercias.

Y, frente a la ‘cultura de la prejubilación’, los poderes públicos también tienen un papel que jugar, con posibles medidas como bonificaciones o exenciones en las cuotas a la Seguridad Social de los mayores de 50 años, la flexibilización de la legislación laboral para instaurar fórmulas colaborativas de trabajo o la creación de contratos de relevo gradual⁶.

Romper los prejuicios sobre las distintas generaciones no es sencillo, y exige una lluvia fina, de pequeños gestos y grandes medidas. No hay fórmulas mágicas ni atajos: se trata de incidir en palancas tradicionales de la gestión de talento (crecimiento en carrera y salario, flexibilidad, reconocimiento y visibilidad...) teniendo muy presentes las peculiaridades de los jóvenes y los seniors de nuestros equipos y el papel fundamental de las políticas de formación. Siempre con una meta compartida, que dote de mayor sentido al trabajo diario, conjunto, en una organización.

⁶ ‘El talento senior en España. Perspectiva general y desafíos. Instituto Santa Lucía’.





“En España no creemos en el valor transformador de la educación. Decimos que sí, pero los hechos y los datos demuestran que no es así”

Antonio Abril, presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades

Entrevista a Antonio Abril

Presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades

El riesgo de una universidad aislada de su sociedad

Antonio Abril Abadín (Viveiro-Lugo, 1957) es, quizá, la persona en España con una posición más privilegiada para analizar con perspectiva la situación del talento en nuestro país. Al frente de la secretaría general de Inditex durante 32 años y vinculado a la universidad de A Coruña durante 35, de ellos siete como profesor asociado de Derecho Administrativo y más de veinte a su Consejo Social, actualmente preside la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades españolas, el puente entre la sociedad y los campus.

Profundo conocedor de dos mundos que deberían estar “intensamente interconectados”, pero que aún adolecen de “demasiada separación”, asegura que “hay excesiva distancia entre universidad pública y sociedad”. Abril se define como “un fiel creyente del valor de la formación del talento”. Es, además, “muy crítico” y un firme luchador contra las inercias de una sociedad como la actual “a la que le cuesta mucho creer en los intangibles”. La escasa inversión y financiación de la educación en nuestro país es, según Abril, la más clara evidencia. La falta de agilidad del mundo académico en un entorno que se mueve a velocidad de vértigo, un gran problema a resolver.

“En España no creemos en el valor transformador de la educación. Decimos que sí, como no puede ser de otra manera, pero los hechos y los datos demuestran que no es así”. Abril pone sobre la mesa los resultados del World Talent Ranking, el informe que mide la capacidad para atraer, desarrollar y retener talento de 63 economías y que elabora la escuela de negocios suiza IMD. España se sitúa en la 32ª posición de su World Talent Ranking, “por debajo de su aportación al PIB mundial”. Además, lleva cuatro años estancada.

“Uno de los aspectos que llevan a España a tener una valoración tan baja es la falta de formación universitaria orientada a la actividad económica. No estamos formando a nuestros jóvenes para las competencias profesionales que buscan las empresas y que les hacen ser competitivos en un puesto de trabajo”, asegura.

Abril relata cómo él fue testigo de primera mano en muchos procesos de selección de Inditex: “Era el único que me empeñaba en pedir el currículum”, comenta entre risas. “Los profesionales de recursos humanos me insistían en que esto tenía escaso valor para ellos. No se centraban en comprobar los conocimientos, porque era algo que daban por hecho, sino en valorar si existían competencias y capacidades profesionales: el espíritu de emprendimiento,



“La sociedad tiene que entrar en la universidad, meter presión y orientar la formación universitaria para adaptarla a este mundo global y extremadamente competitivo que nos ha tocado vivir”

Antonio Abril, presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades

el afán de innovación, la capacidad de trabajo y esfuerzo, las habilidades interrelacionales, el uso de idiomas, el compromiso ético... Y, sobre todo, una capacidad permanente de adaptación al cambio”.

Vivimos en un mundo extremadamente competitivo y extraordinariamente cambiante. Y ahí es donde, según Abril, tenemos un gran problema en nuestra formación del talento, pues “no estamos preparando a nuestros jóvenes ni para la competitividad, ni para el cambio constante”. Para entender el por qué de este desajuste es necesario, como en la mayoría de los grandes problemas, acudir a la raíz. En este caso, a la estructura organizativa y la gobernanza de las universidades.

“El gobierno institucional de las universidades públicas no está adecuado a los tiempos actuales: falta transparencia, rendición de cuentas, equilibrio de poderes, capacidad de gestión y, sobre todo, falta una participación real de la sociedad. Esto es clave porque sin la sociedad presente se pierde toda la presión que se debe ejercer sobre el sistema universitario”, explica Abril. Un aislamiento que convierte a la universidad en una institución en la que imperan otras prioridades, “una organización que no está pensada para adaptarse a las exigencias de competitividad actuales y, en general, a los cambios constantes que experimenta nuestro mundo, no puede formar a los estudiantes para que hagan frente a ese reto. Es imposible”, reflexiona.

Abril dirige la mirada también a las universidades privadas: “Estos centros, evidentemente, tienen una capacidad muchísimo menor que los centros públicos en cuestiones clave, como la investigación, pero por su propia naturaleza trabajan mucho más la relación con la sociedad. Y esto se traduce en que tienen una mayor orientación hacia la empleabilidad, algo que tiene hoy en día un valor inmenso”.

“Cuando yo era estudiante universitario”, recuerda Abril, “era impensable que al terminar mis estudios fuera a estar en paro. Absolutamente impensable. Ahora, sin embargo, tenemos un paro de egresados universitarios que es el doble de la media europea, cerca del 10%. A ello se suma que hay un 35% de universitarios en puestos de trabajo por debajo

de su categoría, el mayor porcentaje de Europa. Es decir, un 45% de universitarios no van a estar en un puesto de trabajo adecuado a su titulación”.

“Esto genera un sentimiento de frustración muy dañino que puede explicar en buena parte muchos de los problemas a los que se enfrentan ahora las empresas para gestionar, atraer y retener talento”, señala Abril. Confluyen, puntualiza, “muchos más factores”, como que tenemos un “tejido productivo que no es capaz de emplear a estos universitarios de manera digna”. Al final el resultado es que “hay desajustes estructurales del sistema”, un problema que es de toda la sociedad y debería preocuparnos a todos.

Una de las claves, en opinión de Abril, es unir esos dos mundos que él tan bien conoce y potenciar definitivamente la formación universitaria dual. “Las universidades no pueden dar capacidades y formación en las llamadas competencias blandas porque ellas mismas no las ejercen. No puedes enseñar lo que no tienes, ni transmitir lo que no haces. Pero esas competencias sí las ejercen las empresas porque son condición de su supervivencia y España tiene grandes empresas. Por eso es muy importante la formación dual. Yo he visto entrar a estudiantes en prácticas en Inditex y salir unos meses después con la mente y sus horizontes ampliados. Esto es algo muy valioso para un país”, asegura.

Por ello es tan urgente que las universidades públicas cambien su gobernanza y que la sociedad mejore su compromiso y participación en ella. “La gobernanza representa la capacidad para sacar partido del talento de las personas, tanto del personal docente e investigador como de los estudiantes. La sociedad tiene que entrar en la universidad, tiene que meter presión, tiene que orientar la formación universitaria para adaptarla a este mundo global y extremadamente competitivo que nos ha tocado vivir. Hoy más que nunca aquella frase de que ‘el futuro ya nunca va a volver a ser lo que era’ es una certeza. Una universidad aislada de la sociedad no tiene sentido. Tenemos que tener claro que lo único que va a permanecer constante en el futuro es el cambio y que ese camino debemos recorrerlo juntos”, concluye.



La diversidad generacional en la empresa española: raíces sociológicas de un modelo en transición

Toda empresa es un microcosmos que, en parte, reproduce las condiciones de la sociedad en la que nace. Y la española se transformó enormemente en el último cuarto del siglo XX, sembrando las características de un mercado laboral que, a su vez, incide en la gestión de diversidad generacional en la empresa. Por eso, el análisis de ésta quedaría incompleto si solo mirásemos a grandes tendencias globales.



El mercado laboral se ha sustentado tradicionalmente en los profesionales de mediana edad, pero la demografía dará más peso a los mayores de 50.

De dónde venimos.

Como ya hemos señalado anteriormente, el mercado laboral español tiene peculiaridades únicas en el conjunto de la UE, de la que la más destacada es, desgraciadamente, su alta tasa de paro, especialmente juvenil. Para Juan Ignacio Martínez Pastor, profesor titular de Sociología en la UNED, hay un punto de inicio en esa gran brecha generacional. Se sitúa en 1984, cuando tratando de remontar la crisis económica y de empleo, se reformó el Estatuto de los Trabajadores para, entre otras medidas, fomentar los contratos temporales.... también para tareas que no eran en absoluto temporales. “Es una distinción clave”, asegura el sociólogo, “porque la generación que entró a partir de entonces en el mercado laboral fue la primera que conoció la temporalidad”.

Poco a poco, y a partir de ese punto, el trabajo empezaba en España a dejar de ser ‘para toda la vida’, mientras que la antigüedad laboral, muy relacionada con las diferencias generacionales, cobraba mayor importancia en las decisiones de los departamentos de Recursos Humanos: aquellos con contrato fijo contaban además con el escudo de las altas indemnizaciones por despido -llegaron a ser de hasta 45 días por año trabajado-, mientras que las nuevas generaciones se acostumbraban a vivir con más incertidumbre.

Otra transformación fundamental fue la progresiva incorporación de la mujer al mundo del trabajo. Si entre 1977 y 1981 solo estaban en el mercado laboral el 27% de las mujeres de entre 31 y 35 años, cuarenta años después ese porcentaje se situaba en el 78%, como explica Martínez Pastor. Con ese cambio, entraba en declive el modelo hasta entonces clásico de la familia española: varón proveedor, mujer ama de casa. Llegaba en su lugar el modelo de dobles ingresos, y con él también la preocupación por la exigencia de presencialidad en el trabajo: sin nadie en el hogar encargándose de todo, las largas horas en la oficina con baja productividad tenían aún menos sentido.

También se producía, explica el sociólogo, “una mejora muy profunda de la estructura ocupacional”, que desplazó su centro de la agricultura y la industria a los servicios. Se crea en aquellos años un “proletariado de los servicios”, pero también puestos cualificados ligados al desarrollo del Estado del Bienestar, en ámbitos como la sanidad y la educación. Pero lo que no cambió fue la alta tasa de paro: entre 1984 y 2004 nunca bajó del 10%, con cuotas del 23% en 1993 y 1994. Reflexionando sobre aquellos años, Martínez Pastor habla de un pacto generacional tácito: “Había una generación que solo había conocido un país en color. Enfrente, otros que pasaron su juventud en blanco y negro, pero a cambio, gozaban de una estabilidad que los otros no podían ni soñar”.

La situación actual.

Pero eso fue en otro mundo, y ahora la situación es muy diferente, en la sociedad, en la empresa y específicamente en la forma de afrontar los primeros trabajos. De las nuevas generaciones se alaba su formación, su capacidad de adaptación, su visión global... atributos en los que superan con mucho a las precedentes. Y sin embargo, al mismo tiempo, parecen tener dificultades para encajar en la estructura de las organizaciones. ¿A qué se debe?

Para Guido Stein, profesor del IESE y autor del libro 'Líderes y millennials. Un meeting point de generaciones', los nacidos a partir de mediados de los noventa "llegan a la empresa con una formación social plagada de carencias que se notan mucho". Pecan de impaciencia, dice, un defecto que liga a la inmediatez asociada a internet y las redes sociales. Y Martínez Pastor asegura que en ocasiones mantienen "un discurso victimista, cuando todas las generaciones han tenido grandes crisis en su consolidación laboral y familiar".

Respecto a la recurrente crítica a la falta de compromiso de las generaciones más jóvenes, Jesús Labrador-

Fernández, profesor de Psicología del Trabajo en la Universidad de Comillas, mira desde el otro lado del espejo: "El compromiso tiene que empezar desde la propia organización, que es la que tiene el poder en la relación. ¿Qué ofrece a los jóvenes para lograr ese compromiso a largo plazo?". Los supuestos defectos de los jóvenes que inciden en su aclimatación laboral podrían ser en muchos casos, asegura, la puesta en evidencia de auténticos problemas de la organización. Entre ellos, la falta de agilidad, la jerarquización excesiva o la presunción de que sus profesionales "van prácticamente a vivir para trabajar, un modelo que ya está muy cuestionado".

En su análisis, Stein deja claro que los jóvenes no son una generación fácil de gestionar en el mundo laboral, "en parte porque ni como padres ni como sociedad hemos hecho con ellos los deberes. Y en las empresas se les sigue el juego, lo que toca las narices a las otras generaciones". Para evitar problemas y sacar todo el partido a su talento, recomendaría a los directores de Recursos Humanos: "people management, pegarse al terreno", teniendo muy en cuenta que a estas nuevas generaciones "hay que gestionarlas como son, no como deberían ser"; eso supone un 'onboarding' "motivador,



pero que tenga cuidado con sus altas expectativas” y una carrera basada en promociones frecuentes (y en consecuencia, no muy grandes), “ya que han sido educados en los incentivos, no en el concepto de deber”. Defiende que las empresas apuesten también por los profesionales seniors, pues templan “el punto de inmadurez e intrascendencia” que detecta en muchos jóvenes y “evitan que la oficina se convierta en una guardería”.

La transición a un nuevo modelo.

Sara de la Rica es catedrática de Economía de la Universidad del País Vasco y directora de la Fundación ISEAK, un centro de investigación que acaba de publicar el estudio ‘¿Demasiado mayor para trabajar? Evidencia de un experimento de campo sobre el edadismo en el mercado laboral español’. En él se señala la existencia de una discriminación significativa de los candidatos de más edad en los procesos de selección. Respecto a la convivencia intergeneracional en el entorno del trabajo, De la Rica observa que la aceleración que poco a poco imponen los

jóvenes en las operativas de las empresas, con objetivos cercanos y retos constantes, puede enturbiar el encaje de los veteranos, acostumbrados a otra forma de trabajar. Para varios de los expertos consultados, a muchos jóvenes les cuesta entender que no todo es inmediato, pero reconocen que la juventud es, por definición, impaciente, y ese defecto se atempera con la edad.

Su visión del futuro es bastante pragmática: simplemente, la demografía, con menos trabajadores jóvenes y muchos más veteranos, acabará imponiendo su ley. “Las personas vamos a tener que estar durante más tiempo trabajando, y las prejubilaciones serán cada vez más algo del pasado”. Se hará de la necesidad virtud, vaticina, “y las empresas se darán cuenta de que no pueden desperdiciar este talento senior; cuando decimos talento, podemos decir experiencia”.

Este cambio cultural ya está en marcha, asegura De la Rica, pero todavía no se ha producido plenamente. La transformación de toda una estructura social y productiva, consolidada durante décadas, no se produce del día a la mañana.





Conclusiones

Aurora Sanz

Socia Directora de Laboral en Grant Thornton

Diez medidas para gestionar con éxito la diversidad generacional

La gestión de la diversidad generacional es un reto de importancia creciente, en el que se deben equilibrar intereses y mentalidades generacionales muy distintas. No existe una fórmula mágica para ganar esta batalla en la guerra del talento, pero algunas políticas allanan enormemente el camino.



1. Construye una marca de empleador positiva...

En aquellas ocupaciones en las que escasean los perfiles requeridos, el 'employer branding' es una herramienta fundamental para la seducción del talento. Pero no es solo una cuestión de perfiles muy concretos. Las generaciones más jóvenes buscan empresas de las que puedan sentirse orgullosos, que cuiden a su gente y tengan un impacto positivo en la sociedad.



2. ... pero sin perder el norte.

La necesidad de construir una marca de empleador atractiva, unida a la necesidad de captar talento joven, puede confundir a las organizaciones, llegando a banalizar el entorno laboral. La empresa ha de ser un entorno en el que se trabaje a gusto, y en el que por tanto cada persona tenga la posibilidad de crecer y dar lo mejor de sí. Pero el trabajo, y la empresa, es un entorno competitivo, en el que se producen, inevitablemente, desencuentros y tensiones. Es una realidad que no tiene sentido ocultar a los recién llegados al mercado laboral.



3. Embarca al liderazgo, a todos los niveles, en la apuesta por la diversidad generacional.

De nada serviría todo el trabajo en la gestión de la diversidad generacional sin un compromiso claro y sincero de los líderes de la empresa, a todos los niveles. Ese compromiso puede incluso plasmarse en KPIs con impacto en la remuneración variable, como ya sucede con los procesos de evaluación 360 o las encuestas de clima laboral.



4. Apuesta por la formación, para todos pero especializada.

Una política de formación ambiciosa es una excelente arma en la batalla del talento, pero debe ir acompañada de un conocimiento profundo de las necesidades de la empresa y del potencial de sus profesionales. La detección de vetas de talento interno, sin explotar, es clave, sin prejuicios respecto a la edad. Y, por supuesto, la compañía ha de tener bien engrasados sus mecanismos de movilidad interna, de tal forma que, idealmente, todos estén donde puedan aportar más. La cuestión es no buscar fuera lo que tienes dentro, potencialmente.



5. Maneja con habilidad la flexibilidad laboral, especialmente con el teletrabajo

La flexibilidad laboral, en diferentes grados, ya no es un añadido, sino una obligación para lograr cubrir muchas posiciones. Plantea una serie de retos, por ejemplo en la gestión de equipos, y puede provocar choques generacionales, pues los profesionales senior crecieron en una cultura laboral muy distinta. Además, también tiene una vertiente regulatoria y legal que se ha de tener en cuenta: compensación de gastos, control horario, adaptación de la política de riesgos laborales...



6. Atento al lado oscuro de la tecnología.

Muy ligado a este último punto, los departamentos de talento han de tener en cuenta la posibilidad de conflictos por tecnoestrés y tecnofobia entre los profesionales más senior, así como manejar políticas de desconexión digital, también en el ámbito de la legislación laboral.

En las organizaciones hay talento interno por descubrir. Identificarlo y desarrollarlo es ahora más importante que nunca.



7. Cuidado con el edadismo en tu comunicación interna.

La escasez de talento joven en determinadas posiciones y la dificultad de lograr su compromiso a medio y largo plazo con la organización conllevan en muchas ocasiones que sean especialmente cuidados por la empresa. Hay una inercia a resaltar sus logros... que contrasta con la menor atención a los profesionales seniors, de los que no se resalta con tanta frecuencia sus éxitos y que también valoran el reconocimiento. La mejor forma de empezar a demostrar que una empresa cree en el talento, sin mirar la edad, puede estar en la comunicación interna.



8. No te lamente por cómo son las nuevas generaciones: trata de entenderlas.

Desde que el mundo es mundo, los jóvenes han sido vistos con desconfianza por las generaciones precedentes, que les achacan inconsistencia. La actualidad no es una excepción. ¿Llevan a algún lado estos lamentos y críticas? Toda empresa necesita la frescura y el impulso que aportan los recién llegados al mercado laboral; no hay otro remedio que tratar de entenderles.



9. Gestiona sus expectativas, que ahora son otras.

La rapidez contemporánea, ligada a la digitalización, parece haber imbuido de impaciencia a los nuevos profesionales, que necesitan más feedback y más cambios en sus carreras, como promociones frecuentes, aunque no sean muy significativas. Les obsesiona aprender y no estancarse; buscan retos y valoran especialmente la libertad de acción y su tiempo libre.



10. Más allá de la empresa, necesitamos una regulación laboral que anime a apostar por el talento senior.

La regulación del mercado laboral debería adaptarse mejor a la evolución demográfica. Frente a la 'cultura de la prejubilación', necesitamos medidas como bonificaciones o exenciones en las cuotas a la Seguridad Social de los mayores de 50 años y la creación de contratos de relevo gradual. Todo 'empujón' para que las empresas cuenten con más talento senior sería más que bienvenido.





Somos Grant Thornton. Vamos más allá del Business as usual para que nuestros clientes también lo hagan.

Grant Thornton es una red de servicios profesionales de Auditoría, Consultoría de Negocio, Tecnología e Innovación y Asesoramiento Fiscal, Legal, Laboral y Outsourcing. Invertimos en escuchar y comprender las preocupaciones de nuestros clientes, así como en establecer relaciones de valor con ellos, de manera que podamos ofrecerles una experiencia de servicio más personal, ágil y proactiva.

Trabajamos al ritmo que realmente importa: el de nuestros clientes. Por eso fomentamos un pensamiento innovador, aplicando perspectivas diferentes como método para encontrar las mejores soluciones. No predecimos el futuro de tu empresa, pero sin duda ayudamos a construirla.

Valoramos lo que hace único a cada mercado y sector en todo el mundo.

Grant Thornton es una de las Firmas de servicios profesionales líder en España, con un equipo de más de 850 profesionales repartidos en 12 oficinas por todo el territorio nacional. Pertenecemos a Grant Thornton Internacional, una red mundial con 68.000 profesionales que trabajan en más de 750 oficinas de 147 mercados con un propósito común: ayudarte a alcanzar tus objetivos. Por eso, nuestra red combina escala y capacidad mundiales con conocimientos y sensibilidades locales.

Así pues, tanto si estás creciendo en un mercado o en varios, si buscas operar de forma más eficaz, gestionar tus riesgos y afrontar los cambios regulatorios, o quieres generar más valor para tus grupos de interés, todas nuestras firmas miembro tienen las capacidades de servicio que necesitas, con la calidad que esperas.

Este informe es el reflejo de nuestra preocupación por las tendencias que afectan a las compañías en todos sus ámbitos. Nuestro objetivo es construir debate acerca de problemas presentes o futuros que, como el de la complementariedad de generaciones, puede suponer para compañías españolas.

Por ello, si tienes cualquier duda sobre los datos que contiene este estudio o necesitas poner en marcha cualquier plan de carácter laboral o de índole de consultoría en el terreno de las relaciones laborales entre generaciones, no dudes en ponerte en contacto con nosotros. Estaremos encantados de conocer tus inquietudes y ayudarte a crear soluciones innovadoras.

Visita grantthornton.es y descubre cómo más podemos ayudarte.

Supervisión estratégica del Informe

Policarpo Aroca, director de Marketing, Comunicación y Desarrollo de Negocio de Grant Thornton.

Producción, redacción y ejecución

Informe realizado en colaboración con Lead by Thought.

LEAD BY
THOUGHT | POSICIONAMIENTO
E INFLUENCIA A TRAVÉS
DEL THOUGHT LEADERSHIP

www.leadbythought.com.

Diseño

Manuel Barreda





Grant Thornton

Grantthornton.es

© Grant Thornton Corporación S.L.P. - Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton Corporación S.L.P. es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.