

CÓMO GESTIONAR DISTINTAS GENERACIONES EN LA EMPRESA

Resolver los conflictos que se suscitan en el ámbito laboral, así como satisfacer las demandas de todos los empleados debería ser una tarea prioritaria para los departamentos de recursos humanos

SÉRVULA BUENO



ISTOCK

Las compañías presentan plantillas cada vez más heterogéneas en lo relativo a la edad. No es raro encontrar entre tres y cinco generaciones conviviendo en la misma coyuntura laboral: *baby boomers* -nacidos durante la década de los años 40, 50 y 60 del siglo pasado-, *generación X* -de 1963 a 1980-, así como la *generación Y* -entre 1980 y 1995-. No obstante, en algunas organizaciones pueden percibirse otros colectivos como los senior y veteranos, o los nacidos a partir de 1995 -la conocida como *generación Z*-.

Ninguna de ellas tiene el mismo modo de trabajo, formas de proceder y conocimientos. De ahí que sea fundamental conocer sus necesidades para poder gestionarlas de manera exitosa. "Son numerosas las dificultades a las que deben enfrentarse. Por ejemplo, la *generación Y*, la mejor preparada de España, debía haberse incorporado al mercado de trabajo durante la crisis económica, pero muchos de sus miembros han encontrado las puertas cerradas. Por su parte, la *generación X*, que vio cómo sus padres desarrollaban una carrera ascendente, esperaba tener ese mismo progreso, pero no lo están consiguiendo y acaban trabajando únicamente para vivir, sin ningún tipo de compromiso o motivación", explica Elena Cascante, socia directora del *Observatorio Generación & Talento*, enfocado a la investigación, análisis y formación en materia de diversidad generacional. "A los *baby boomers* se les ha desvinculado de las empresas. Sin embargo, no se puede prescindir de la experiencia y cualidades de las personas senior", puntualiza.

Según un estudio elaborado por Ricoh, compañía tecnológica global especializada en equipamiento digital para la oficina, más de la mitad de los empleados entrevistados, en concreto el 52 por ciento, declara que las empresas no consiguen cubrir las necesidades de las distintas generaciones que coexisten en un mismo lugar de trabajo. Sin embargo, saber satisfacer las demandas de todos los empleados debería ser un objetivo prioritario en los departamentos de recursos humanos. "Mientras los trabajadores más jóvenes reivindican nuevas formas de trabajo y no comprenden que el indicador de productividad sea la presencia y no la obtención de objetivos, aquellos que pertenecen a la *generación X* deben poder escalar horizontalmente para satisfacer su deseo de progreso, en caso de no poder hacerlo de manera vertical", señala Cascante.

El informe revela también que el 65 por ciento de los encuestados reconoce la existencia de diferencias fundamentales en la forma de trabajar de los miembros de cada generación. De hecho, la tecnología constituye uno de los rasgos diferenciales de estos grupos de profesionales tan

heterogéneos. Los nativos digitales, incorporación clave en las empresas hoy en día, pueden ser percibidos como una amenaza por parte de los trabajadores más veteranos, cuyas habilidades tecnológicas y ofimáticas no están tan desarrolladas.

A pesar de estas diferencias, a las organizaciones les corresponde la tarea de atender el talento de cada generación, para incorporarlo en aquellos proyectos o negocios en los que sea más adecuado. "Las compañías tienen que hacer un giro, de la gestión de costes a la gestión del talento, y deben ser capaces de advertir dónde se encuentra, independientemente de la edad de las personas", aclara Cascante. Igualmente relevante es fomentar la interrelación entre los miembros de los distintos colectivos por medio de políticas generacionales, para así lograr que los más jóvenes hereden el conocimiento de los veteranos, antes de que estos se desvinculen de la empresa.

Facilitar la convivencia de todas las generaciones

Resolver las disputas que se generan entre personas de distinta edad en el ámbito laboral es clave para las empresas. De hecho, aunque los miembros de la *generación Z* apenas se han incorporado al mercado de trabajo, ya se prevén conflictos cuando llegue el momento. Al hilo de lo anterior, el estudio elaborado por Ricoh refleja que el 35 por ciento de los entrevistados de más edad anticipa que las tensiones en el lugar de trabajo aumentarán con la llegada de este colectivo a la empresa. En este sentido, los departamentos de recursos humanos tienen en su mano la labor de facilitar la convivencia y el conocimiento de estas generaciones. "Los asalariados que llevan más tiempo en la empresa deben tener una actitud abierta ante la incorporación de empleados jóvenes y no deben verlo como un peligro, sino como un modo de aprender", revela Carme Castro, *coach* y socia de Kainova, empresa especializada en la gestión y desarrollo de las personas. "Por su parte, a las personas que dirigen un grupo de trabajadores mucho mayores que ellos, este hecho les genera respeto, pero al ser jóvenes, son más cercanos y transparentes y pueden reducir las barreras protocolarias entre jefes y subordinados", añade Castro. De este modo, en un futuro cercano la diversidad de generaciones se percibirá como una situación habitual y enriquecedora, así como un fuerte activo y rasgo distintivo de las organizaciones.



Actualizar la cualificación de los trabajadores de mayor edad para mantener su empleabilidad

Según el estudio "Cómo gestionar personas en una sociedad moderna. Los efectos de la pirámide de edad", realizado por el IESE, el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, el 55 por ciento de la población activa española tiene ya entre 40 y 65 años. La previsión es que este porcentaje se vaya incrementando en las próximas décadas, hasta llegar a casi un 40 por ciento de población mayor de 65 años. Esta realidad demográfica es aplicable igualmente a las compañías, que deben atajar los problemas asociados al progresivo envejecimiento de sus plantillas. De hecho, según Cascante "no va a poder llevarse a cabo relevo generacional en unos años porque las nuevas generaciones que se están incorporando a las empresas son cada vez menos numerosas".

La reciente crisis económica ha complicado aún más esta situación, pues las necesidades económicas se están prolongando más allá de los 65 años. Por todo ello, el marco "Estrategia Europa 2020", promovido por la Unión Europea, propone dar un carácter prioritario a la actualización de cualificaciones en los trabajadores de mayor edad como medida para mantener su empleabilidad y enriquecer sus competencias.

Lo cierto es que la falta de capacitación que, en ciertas ocasiones,

presentan estos asalariados dificulta su integración en el seno de las empresas, cada vez más necesitadas de innovación y productividad. A esta problemática se ha unido el retraso en la edad de entrada al mercado laboral. Las expectativas inciertas han llevado a los más jóvenes a prolongar, cuando es posible, el periodo de formación.

En este sentido, es fundamental adecuar el puesto de trabajo a cada profesional. Aunque no hay datos concluyentes que permitan afirmar que la edad disminuye la capacidad laboral, no se puede negar que el paso del tiempo reduce el rendimiento de determinadas funciones. De ahí que sea esencial adaptar el cometido que desempeñen a sus necesidades.

Los departamentos de recursos humanos deben, en definitiva, liderar estos procesos. No conviene dar por hecho que todos los miembros de la generación 'baby boomers' desean seguir formándose, ya que muchos piensan únicamente en la jubilación, y debe respetarse tanto una como otra elección.

Por otro lado, la gestión de este colectivo requiere cierta planificación y previsión. Sustituirlos por trabajadores más jóvenes no constituye una medida sostenible y además no concuerda con los criterios de responsabilidad social corporativa.