

Connecting through the workplace

Conexión con las personas: gestionando el talento intergeneracional



Connecting Through the Workplace

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS España y el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene por objeto analizar y debatir las principales tendencias y estrategias que deben incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la volatilidad del futuro.

Durante cuatro sesiones, se abordará, a través del diálogo entre expertos del sector, de Esade y de ISS, la cuestión de cómo las organizaciones y las empresas han de integrar, en la visión, en la gestión y en el impacto de su negocio, cuatro ejes básicos de actuación: el propósito corporativo, la sostenibilidad y la economía circular, la gestión del talento diverso e inclusivo y la digitalización en los lugares de trabajo del siglo XXI.

En la tercera de estas conferencias, titulada “Conexión con las personas: gestionando el talento intergeneracional”, analizamos los cambios demográficos y las transformaciones en la sociedad, así como la prolongación de la vida laboral, que implican que cuatro e incluso cinco generaciones compartan un mismo lugar de trabajo, con los retos y las oportunidades que ello implica.

Junto con Claudio Hernández (director de Aprendizaje y Desarrollo de ISS Facility Services Spain), José Luis Risco (director de Recursos Humanos de EY Spain) y Mercedes Valcárcel (directora general de la Fundación Generation Spain), moderados por Sonia Navarro (directora adjunta del Instituto de Innovación Social de Esade), debatiremos sobre cómo las organizaciones pueden beneficiarse de las ideas, los valores y las experiencias derivados de la diversidad intergeneracional.




«» LIVE

CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE

Conexión con las personas: Gestionando el talento intergeneracional



Mercedes Valcarcel, directora general de Fundación Generation Spain
Jose Luis Risco, director de Recursos Humanos en EY Spain
Claudio Hernández, Learning and Development Manager, ISS Facility Services Spain
MODERA: **Sonia Navarro**, directora asociada del Instituto de Innovación Social de Esade



3/12/2020
9:30 a 10:30 h.
@Esadeisocial
@ISS_ES

Gestionando la diversidad: el “multigenerational workplace”

La fuerza laboral actual es más plural a todos los niveles, tanto en términos de edad y género, como de origen, experiencia, cultura, puntos de vista y valores. Los cambios demográficos implican que la diversidad generacional, con la convivencia de hasta cinco grupos de edad diferentes, sea una de las características más destacadas del entorno laboral de la mayoría de las organizaciones. La gestión de estos grupos de personas, con visiones, capacidades e intereses distintos, es, sin duda, de una gran complejidad, pero también es una gran fuente de oportunidades, de innovación, competitividad y conocimiento.

En la actualidad, nos hallamos en una realidad definida por dos tendencias principales: a) el aumento de la esperanza de vida y el envejecimiento de la población en los países desarrollados y b) la prolongación de la vida laboral, que se ve afectada especialmente con el retraso de la edad legal de jubilación en una gran mayoría de países. Pese a la pandemia, las personas de más de 60 años no solo siguen superando en la pirámide demográfica a los niños de 5 años o menos (debido al bajo índice de natalidad), sino que crecen a un ritmo cuatro veces superior al de la población mundial en general.

En 2050, los adultos de más de 60 años serán el 22% de la población, el doble que ahora. De hecho, las personas de entre 55 y 64 ya representan el 64% de la fuerza laboral en los países de la OCDE.¹ **Las personas viven y trabajan más tiempo y, por ello, es frecuente visualizar en numerosas empresas y organizaciones a cuatro e incluso cinco generaciones trabajando codo a codo.** La fuerza laboral multigeneracional es una realidad ineludible en la gestión de las organizaciones del siglo XXI.

Para poder integrar a una horquilla de edad tan amplia en la fuerza laboral, es preciso entender sus motivaciones y expectativas, así como su contexto y realidad. Según los expertos, las características más destacadas de los diversos grupos de edad son los siguientes:

1. Los **baby boomers**, nacidos entre 1946 y 1964, de naturaleza a menudo más conservadora y con experiencia sobre todo analógica. Esta generación busca seguridad y estabilidad, y se caracteriza por un gran compromiso y experiencia, a diferencia de otras generaciones. Normalmente, desempeñan gran parte de la vida profesional en la misma empresa.



¹ WEF (2020): “Why we need different generations in the workplace”.

2. La **generación X**, también llamada “generación bisagra”, integrada por los nacidos entre 1965 y 1980. Crecieron en el mundo analógico, pero han tenido que adaptarse continuamente al entorno digital. Actualmente, son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo. Prefieren el desarrollo profesional en la misma empresa y se caracterizan por ser buenos gestores de equipos.
3. La **generación Y** o los “*millennials*”, nacidos entre 1981 y 1996, son nativos digitales y no conciben el mundo laboral sin la influencia de la tecnología. Son emprendedores, creativos y, a menudo, disruptores (miembros de esta generación fundaron, entre otras empresas, Google o Tesla). Tienen más tolerancia al fracaso. Se caracterizan por un gran sentido del propósito y buscan la implicación y el compromiso de las organizaciones en que trabajan, en temas medioambientales y sociales. No le temen al cambio profesional e intentan priorizar el equilibrio entre la vida personal y la laboral. Tienen mentalidad global y se sienten cómodos en ambientes multiculturales. En 2025, serán el 75% de la fuerza laboral en todo el mundo.
4. La **generación Z**, nacidos en los años noventa. Son nativos digitales, multitarea y generadores de contenidos. Estudian, trabajan o se relacionan *online* y es difícil captar su atención. Serán los próximos en incorporarse a la vida laboral. Buscan la flexibilidad por encima de todo. Debido a las crisis que les ha tocado vivir (financiera, de la COVID-19), es posible que sean económicamente más cautos que las generaciones anteriores.

Nos encontramos, pues, ante generaciones muy distintas entre sí, en cuanto a sus valores y su forma de entender la vida y el trabajo. Evidentemente, las percepciones y las expectativas de cada generación son distintas, porque han crecido en entornos diferentes. Pero, más allá de las etiquetas, lo importante es ver **cómo estas generaciones pueden aportar un valor diferencial a la empresa y qué políticas innovadoras de recursos humanos, formación y talento deben articularse para que ello sea posible** y que la diversidad generacional sea un eje de competitividad para las organizaciones.

“En un entorno como el actual, tenemos que cambiar, y el error ha sido que nos servía la misma formación para una persona de la generación X que para un nuevo graduado. Esto es un error, porque sus percepciones y expectativas son distintas. Un baby boomer en un entorno actual está pensando en conservar su empleo; uno de la generación X desea ser jefe, y los de la generación Y y Z quieren cambiar el mundo.”

José Luis Risco, director de Recursos Humanos de EY Spain

Gestionar una fuerza laboral multigeneracional con éxito pasa por dos aspectos clave: **(1) El diseño de unas estrategias de gestión de la diversidad generacional que fomenten la cultura de la diversidad y (2) las políticas de aprendizaje y acceso al conocimiento.**

1. Estrategias de gestión de la diversidad generacional

A pesar de que el 70% de las organizaciones y empresas señalan que liderar equipos de trabajo multigeneracionales es muy importante para tener éxito en los próximos 12-18 meses, solo el 10% admiten que están preparadas para gestionarlo.²

Al mismo tiempo, según un estudio reciente de AARP International,³ casi cuatro de cada cinco organizaciones (el 78%) cuentan ya con una fuerza laboral multigeneracional. De nuevo, los datos indican que las empresas tienen un amplio camino por recorrer: solo el 42% de ellas declaran tener estrategias de formación o apoyo a sus directivos para gestionar esta situación y únicamente el 39% tienen políticas activas de no discriminación por razones de edad en sus estrategias de captación de talento.

El mayor desafío que tienen los profesionales de recursos humanos de cualquier organización es acomodar las expectativas y cohesionar a los equipos, independientemente de cuál sea su edad, evitando estereotipos y segmentaciones por generación. Como indica el informe del Foro Económico de Davos (WEF),⁴ *"el esfuerzo de adaptación no deber depender de una generación o de otra, sino que es responsabilidad de toda la empresa incluir a todas las generaciones en este objetivo"*. La principal oportunidad de esta nueva realidad es poder gestionar equipos mixtos de alto rendimiento, en que cada generación pueda tener la oportunidad de aportar lo mejor de sí misma. Por ello, los planes de desarrollo de talento interno han de reflejar esta nueva realidad, sin centrarse excesivamente en las expectativas o en las necesidades de una generación o de otra, sino en cómo pueden contribuir de forma conjunta a los objetivos de la organización.

"Tenemos el reto de que cada generación valore a la otra y sacar lo mejor de ambas. Nos ha ocurrido que, en el momento en que se han incorporado otras generaciones, al principio la convivencia era algo desconocido. Ha habido una curva de aprendizaje en la que hemos ido aprendiendo unos de otros. Debemos darnos cuenta de que no hay una generación más buena que otra, sino valorar lo que tienen las otras generaciones que en la tuya falta, y así crear un equipo sólido [...] La principal oportunidad es la de sacar lo mejor de cada generación y crear un equipo mixto que sea de alto rendimiento".."

Claudio Hernández, Learning and Developing Manager, director de Aprendizaje y Desarrollo de ISS Facility Services Spain

Segmentar a los colectivos de trabajo por edades es, pues, incurrir en una simplificación excesiva. Agrupar a los empleados de la misma franja de edad refuerza los estereotipos y no contribuye a la integración de las diferentes generaciones. Según unos estudios de Harvard,⁵ es mucho mejor encontrar unos valores y unas actitudes similares en torno a la resolución de los retos para integrar a personas de distintas edades en la gestión de los proyectos. Las empresas no deben asumir y dar por sentado que lo saben todo sobre cómo motivar a las diferentes personas que componen su organización según sean de más edad o más jóvenes. Los valores y las actitudes de las personas son más relevantes que su edad.

² Deloitte (2020): *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*.

³ AARP (2020): *Global Insights Multigenerational Workforce*.

⁴ WEF (2019): "Here's what you need to know about the future of multi-generational working".

⁵ HBR (2019): "Generational Differences at Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior".

“El gran reto que tenemos los profesionales de recursos humanos en cualquier organización es agrupar las expectativas y percepciones que tienen esas generaciones con las propias de la organización. Esto no consiste solo en customizar cómo gestionamos a cada generación. Las empresas tienen que ser organizaciones que miren por sus empleados, pero también tener ellas sus propias expectativas. Alinear eso es el primer reto y esa es la verdadera diversidad, la generacional, y sobre él deberíamos hacer nuestros planes de gestión del talento.”

José Luis Risco, director de Recursos Humanos de EY Spain

En este sentido, un análisis exhaustivo de 20 estudios diferentes, con la participación de casi 20.000 personas, reveló diferencias mínimas e insustanciales en las actitudes laborales al comparar a grupos generacionales distintos. Un buen ejemplo de que los estereotipos pueden ser limitadores y contraproducentes es ver cómo las personas de más edad, consideradas más aversas a la tecnología, se han ido adaptando al teletrabajo y a las herramientas digitales. En esta crisis, los trabajadores de todas las edades se han convertido en expertos en trabajo virtual.

“Desde Generation Spain, podemos compartir casos de éxito de colaboración intergeneracional que combate estereotipos, como la creación de un *call center* como una oportunidad de trabajo para personas sin empleo. En un contexto de digitalización como el actual, hicimos un proyecto con gente sin experiencia en temas tecnológicos (generación X o baby boomers) sobre la generación y automatización de bots, y el resultado fue excepcionalmente bueno. Eso fue así porque era gente con mucha experiencia sobre cómo funcionaban los procesos y los puntos críticos, y eso era clave para la automatización del servicio. Aprender la parte técnica no fue complejo, pero en lo que se tuvo que trabajar más fue en el cambio de mentalidades, no solo de ellos sino de otras personas de la entidad, o de expertos del

sector tecnológico que iban a trabajar con ellos, pues realmente había cierto prejuicio respecto a los perfiles que podían participar en el proyecto. En este sentido, el éxito de estas realidades viene determinado no solo por parte de la formación tecnológica, sino también por la competencial, y por cierta flexibilidad en nuestros propios prejuicios culturales respecto a qué puede hacer quién. En realidad, todos podemos enfrentarnos a lo que nos queramos enfrentar con una formación adecuada.”

Mercedes Valcárcel, directora general de la Fundación Generation Spain

Por ello, es muy importante tener capacidad de escucha activa en las organizaciones. No se debe presuponer qué necesidades ni qué expectativas tienen los empleados, sino que las empresas han de entablar canales de comunicación para obtener información sobre sus expectativas, motivaciones y actitudes, y adaptar las políticas y las estrategias de gestión de equipos a ellas. No todos los empleados dentro de un mismo grupo de edad tendrán las mismas experiencias en el mismo momento. Por tanto, participar en un diálogo continuo y abierto con los empleados para discutir acerca de las necesidades cambiantes se convierte en el gran aliado de las organizaciones en el proceso de conocimiento de sus trabajadores. Como señala un estudio reciente de Deloitte, “los empleados esperan cada vez más que sus experiencias laborales sean tan personalizadas como sus experiencias como consumidores”.

“La clave de toda gestión y comunicación es encontrar el punto de encuentro o común. Hay que encontrar el punto común entre diferentes grupos y desde allí empezar a crecer. Eso es lo importante. En ISS, ese punto lo tenemos claro, y es que las personas importan, y construimos desde allí, desde la dignidad de las personas y de que cada uno es valioso. Tenemos que tender puentes, y no por el hecho de tener a muchos empleados puedes pensar que no es necesario llegar a todos. Tenemos que construir puentes y encontrar el punto de construcción común.”

Claudio Hernández, director de Aprendizaje y Desarrollo de ISS Facility Services Spain

2. Políticas de aprendizaje y acceso al conocimiento

Un mejor conocimiento de las necesidades conlleva una mejor adaptación y eficiencia de las políticas de aprendizaje y acceso al conocimiento. Pero, sin duda, la actitud hacia la formación (*life-long learning*) ha de cambiar por parte de todas las personas de la organización. Ya no es concebible dejar de aprender y desarrollar habilidades a los 25 años. La aceleración masiva del progreso tecnológico y la transformación digital convierten en imperativos el aprendizaje y la formación a lo largo de la vida. El contexto de cambio continuo en el ámbito laboral implica que los empleados deben reinventarse varias veces en el transcurso de su vida profesional. Y ello sucede independientemente de la edad que tengan.

“También es una buena noticia y sorpresa que, en los casos en que hemos realizado grupos mixtos o con mayor diversidad de edad, los resultados han sido mejores porque, con independencia del contenido propio de las formaciones, también es muy importante lo que pueden aprender unos alumnos de otros y lo que pueden compartir. En este sentido, la misma diversidad en los grupos formativos ha incrementado los buenos resultados, dado que hemos visto que todo el mundo tiene una intención o vocación de compartir sus puntos fuertes. Esto hace a los grupos más fuertes y enfocados a conseguir buenos resultados. La diversidad, no solo en los entornos de trabajo, sino incluso en los formativos, es un aspecto positivo de cara a los resultados.”

Mercedes Valcárcel, directora general de la Fundación Generation Spain



El lugar de trabajo del futuro dará prioridad al aprendizaje y a la adaptación continua y, por tanto, invertir en educación y en formación permanente será clave para las organizaciones que deseen atraer talento y retenerlo. Los empleadores deberán revisar su enfoque a la formación y al desarrollo, y asegurarse de que todos tengan la oportunidad de aprender y de contribuir, independientemente de su edad o etapa profesional o vital. Los programas de “retorno”, que amplían las opciones para las personas que comienzan un nuevo capítulo en sus vidas, como después de la maternidad o la paternidad, o los antiguos jubilados que desean reanudar el trabajo, son algunas de las formas de mantener las habilidades críticas en una organización, según el WEF.⁷ Otra estrategia de formación que está tomando fuerza son los programas de reverse mentoring (“tutoría inversa o recíproca”), en que trabajadores más jóvenes trabajan de forma colaborativa con ejecutivos experimentados en objetivos específicos o en proyectos de innovación. En este sentido, es importante destacar que siete de cada diez adultos disfrutaban trabajando con personas de otras generaciones, según una encuesta de AARP.⁸ Los trabajadores mayores aprecian los conocimientos tecnológicos y la creatividad de sus colegas más jóvenes. Y los trabajadores más jóvenes valoran la sabiduría y la experiencia de los trabajadores mayores.

“Es muy importante tener muy presente quién tienes en frente a la hora de diseñar un plan de formación y ejecutarlo. Por ejemplo, no todo el mundo se siente igual de cómodo trabajando con las nuevas tecnologías, pero la COVID-19 nos ha forzado a trabajar con ellas. Hemos tenido que hacer una adaptación y tender la mano a todos los empleados para que todos ellos se sintieran involucrados, para no dejar a ningún colectivo aislado, con los riesgos que ello conlleva... Es muy importante entender qué se necesita y qué necesita la persona que está al otro lado, y tender este puente.”

Claudio Hernández, director de Aprendizaje y Desarrollo de ISS Facility Services Spain

“Necesitamos corresponsabilidad de los trabajadores y de la organización, que es intergeneracional; de todos. Mantener la confianza y la empatía entre la organización y los trabajadores que se ha generado con el trabajo a distancia. Que la gente que lidere y gestione equipos tenga valores y sepa trasladarlos, independientemente de la generación en que esté. Y que no perdamos la parte emocional que en los últimos meses hemos sacado todos nosotros. En resumen, con actitud y manteniendo la parte emocional, conseguiremos que la corresponsabilidad y la confianza se mantengan.”

José Luis Risco, director de Recursos Humanos de EY Spain

⁷ WEF (2019): “Here’s what you need to know about the future of multi-generational working”.

⁸ AARP (2020): Global Insights Multigenerational Workforce.

Apuntes finales

La diversidad intergeneracional supone una gran oportunidad para que los equipos de trabajo sean no solo más innovadores, sino más efectivos. Según estudios recientes, las empresas con una diversidad superior a la media en sus equipos de gestión reportaron unos ingresos por innovación un 19% más altos que las empresas con una diversidad inferior a la media⁹ y hasta un 30% más de capacidad para detectar y reducir los riesgos comerciales y reputacionales.¹⁰

Para que las organizaciones sepan aprovechar las oportunidades que presenta un entorno intergeneracional, es necesario construir puentes, mantener un entorno que facilite el aprendizaje continuo, construir confianza entre las distintas generaciones y liderar con propósito y con criterios de inclusividad y diversidad. La fuerza laboral multigeneracional genera un flujo de talento más sólido y mejora la continuidad de la fuerza laboral, la estabilidad y la retención del capital intelectual, ya que existe una relación causal estadísticamente significativa con el compromiso y la retención para todos los empleados.¹¹ Las empresas líderes en diversidad, equidad e inclusión se desempeñan mejor que el promedio del mercado en muchas métricas, mientras que las que se quedan atrás ven penalizada su competitividad (el 29% no lograrán ingresos superiores a los de la media del mercado).¹²

Por último, la diversidad intergeneracional no solo reporta beneficios a las empresas, sino también a las sociedades en que se ubican. La OCDE estima que dar a los trabajadores, especialmente a los de edad avanzada, mejores oportunidades para seguir trabajando, eliminando la discriminación por edad, aumentaría el PIB per cápita en los países de la OCDE en un 19% en los próximos 30 años.¹³

El valor diferencial de las organizaciones es, sin duda, el talento, y este no tiene edad. Las empresas que quieran ser competitivas y resilientes deberán integrar la riqueza intergeneracional en sus estrategias de recursos humanos. Deberán procurar el desarrollo de sus profesionales, creando unos entornos colaborativos, flexibles y que fomenten la transversalidad. La diversidad y la inclusividad no solo ofrecen buenos resultados para la organización, sino que aportan capacidades diversas y mayor creatividad e innovación, que también son extensibles a la sociedad que la acoge.

Una sociedad con los retos a que hemos de hacer frente precisa toda la energía y todo el talento disponibles de todos los grupos demográficos que la componen.

Sonia Ruiz

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade

⁹ BCG (2018): How diverse leadership teams boosts innovation.

¹⁰ WEF (2020): Diversity, Equity and Inclusion 4.0.

¹¹ WEF (2020): Diversity, Equity and Inclusion 4.0.

¹² WEF (2020): Diversity, Equity and Inclusion 4.0.

¹³ OCDE (2020): "Ageing and Employment Policies".