

La diversidad generacional, un nuevo paradigma en las plantillas

La convivencia en el mercado laboral de los llamados *Baby Boomers* con la Generación X y la Generación Y está suponiendo un reto para las organizaciones y está provocando que la función de Recursos Humanos dedique tiempo y esfuerzos para gestionar la diversidad que representan. Precisamente, "El reto de la diversidad generacional en la gestión de personas" ha sido el tema central del Desayuno con Talento organizado por Equipos&Talento con el patrocinio de Fiabilis Consulting Group e Integra.



Juana María Fernández,
directora de RRHH de Navantia

Ignacio San Luis,
socio de Integra

Marina Cabo,
departamento de Marketing y Comunicación de Integra

Laura Vilares,
directora RRHH y Servicios Generales en Grupo SM

Sonia Jdraque,
directora de RRHH de Hyundai

María José Gallardo,
directora de Marketing de Fiabilis Consulting Group



En el mercado laboral actual conviven diferentes generaciones y las compañías ven como sus plantillas se caracterizan por una mayor diversidad. Ahora los nacidos en la década de los 60, que se caracterizan por valores como la constancia en el trabajo, la fidelidad a la organización y la jerarquía, sentido colectivo y apreciación por la estabilidad, se mezclan en el trabajo con la Generación X e Y. Unas generaciones más jóvenes, nacidas en las décadas de los 70 y 80, que tienen como rasgos de identidad colectiva la autonomía, la flexibilidad y el uso de las nuevas tecnologías. Tal y como comenta **Ana Cristina Domínguez, directora de RRHH de Fnac**, la recesión económica ha hecho aprender una lec-

ción muy dura a las generaciones X e Y. "La crisis ha provocado un cambio de paradigma. Mientras que las generaciones más jóvenes pensaban que iban a tener una salida laboral sencilla y podrían elegir la compañía en la que querían trabajar, se han encontrado con una situación económica que en muchos casos les ha hecho tener que emigrar. Esta situación ha modificado sus actitudes y sus pensamientos. Ahora son social y políticamente más activos y exigen cosas que antes probablemente, en un mundo más fácil, no necesitaban." A diferencia de la llamada Generación del *Baby Boom*, las generaciones más jóvenes "tienen un concepto del trabajo con un menor nivel de sacrificio que el que

tiene la generación que les precede que se incorporaba al mercado laboral en la década de los 90 y de los 2000", afirma Domínguez. En esta línea, el **director Comercial de Fiabilis Consulting Group, Jorge Campderá**, comenta que "las generaciones más jóvenes son más exigentes, esto implica realizar un mayor esfuerzo por parte de las organizaciones para conseguir su compromiso".

"El compromiso es una nueva necesidad para las empresas y tiene un coste medible. Esto es algo a lo que hasta ahora no nos habíamos enfrentado. Se ha pasado de la concepción de tener un trabajo para toda la vida, en las generaciones más veteranas, a pasar por cuatro o cinco empresas diferentes a lo largo de tu carrera profesional. Y esta movilidad es todavía más vertiginosa en las generaciones más jóvenes. Este hecho provoca que conseguir el compromiso de las nuevas generaciones, de gente joven que tiene otras prioridades y otras inquietudes, no sea una tarea fácil. Ahora las organizaciones necesitan ofrecer a sus trabajadores medidas como, por ejemplo, una política de conciliación entre vida personal y profesional o la gestión por objetivos", comenta **Ignacio San Luis, socio de Integra**.



Francisco Javier Camacho, gerente Área de Cultura en RRHH Global de Telefónica

Ana Cristina Domínguez, directora de RRHH de Fnac

Jorge Campderá, director comercial de Fiabilis Consulting Group



Los nacidos en la década de los 60 se caracterizan por valores como la constancia en el trabajo, la fidelidad a la organización y la jerarquía

En palabras de **Juana María Fernández, directora de RRHH de Navantia**, "la parte negativa de las generaciones jóvenes es su falta de compromiso, pero la positiva es su orientación al cambio, puesto que viven en el cambio permanente. Nuestra generación no tiene esa orientación porque antes el mundo se movía lentamente. En cambio, los *Baby Boomers* tenemos la madurez suficiente para poder ser flexibles".

Ante la entrada de recién licenciados en las compañías, la **directora de RRHH de Hyundai, Sonia Jadraque**, opina que "la generación del *Baby Boom* tiene un cierto miedo porque las nuevas generaciones cuestionan todo lo que se hace en la compañía. Ante esta situación hay una parte de los trabajadores senior que optan por adoptar las características de las generacio-



nes más jóvenes, mientras que otros mantienen las antiguas dinámicas. Este hecho provoca un miedo psicológico al ver que aportan menos valor a la organización”

La importancia de la diversidad generacional

La diversidad de la plantilla es, precisamente, lo que enriquece a la organización y de ahí que muchos responsables de Recursos Humanos pongan especial énfasis en la gestión de la diversidad de sus compañías. “Lo difícil en las organizaciones es cómo mantener esa mezcla de talentos. Si solo tuviéramos personas de una generación, las organizaciones serían totalmente aplanadas. Las fuerzas internas que se crean en una organización por la colisión de generaciones es muy sana”, comenta la directora de RRHH de Fnac.

Precisamente, con el objetivo de incorporar a jóvenes talentos menores de 30 años en su plantilla, Telefónica puso en marcha en el 2012 el programa “Talentum”. “Desde el año 2012 hemos contratado a 9.000 jóvenes menores de 30 años y tenemos el objetivo de contratar hasta 20.000 en el horizonte del 2017”, comenta el **gerente del Área de Cultura en RRHH Global de Telefónica, Francisco Javier Camacho**.

La contratación de recién licenciados también es una tarea pendiente de Navantia. Tal y como comenta su directora de RRHH, Juana María Fernández, “para nosotros la diversidad es una necesidad absoluta para garantizar la sostenibilidad de la compañía. Con una edad media de 52 años, necesitamos rejuvenecer a la plantilla con gente de la Generación Y, cualificada y con elevados conocimientos tecnológicos. Por ello, en cuanto podamos contratar a gente, nuestro reto se va a centrar en el desa-

Juana María Fernández,
Navantia

“Para nosotros la diversidad es una necesidad absoluta para garantizar la sostenibilidad de la compañía”.



Sonia Jadraque,
Hyundai

“Tenemos muy en cuenta las diferencias generacionales en cada una de las actividades que organizamos”.



rollo de políticas de gestión de la diversidad de una manera reglada y estructurada puesto que en Navantia hay conocimiento que no nos podemos permitir el lujo de perder”.

A nivel de nuevas contrataciones, en época de crisis Hyundai ha contratado tanto a recién licenciados como a personas mayores de 45 años que estaban en el paro. El resultado de esta política se traduce en que aproximada-

mente un 15% de la plantilla sean menores de 30 años y un 10% de mayores de 50. “No tenemos una política definida para cada uno de los rangos de edad, pero los tenemos muy en cuenta las diferencias generacionales en cada una de las actividades que organizamos”, comenta Sonia Jadraque, directora de RRHH de Hyundai.

Transferencia de conocimientos

La diversidad generacional facilita la transferencia de conocimientos entre generaciones mediante mentorings formales e informales, así como la transmisión de los conocimientos intangibles. En este sentido, Telefónica ha puesto en marcha el programa “Win-win mentoring” que nace con el objetivo de “refrescar a los 1.400 managers de la compañía en los drivers de la revolución digital y mostrar a los perfiles más jóvenes la diversidad de posibilidades que existen dentro de la empresa y evitar frustraciones futuras que les lleven a abandonar la compañía”, explica el gerente del Área de Cultura en RRHH Global de Telefónica.

Por su parte, la **directora de Recursos Humanos de Grupo SM, Laura Vilares**, comenta que su organización está inmersa en un “proceso de jubilaciones parciales que permite que los perfiles más seniors puedan hacer un trasvase del conocimiento a las nuevas generaciones”. Por este motivo el grupo editorial tiene la intención de poner en marcha un programa de mentoring que “permita aprovechar los conocimientos y *expertise* de los más mayores y transferirlos a los recién licenciados. Esta situación nos la encontramos especialmente en el mundo editorial, mientras que en el sector digital la sabiduría la encuentras en las nuevas generaciones”.

Jorge Campderá,
Fiabilis Consulting Group

“Las generaciones más jóvenes son más exigentes, esto implica realizar un mayor esfuerzo por parte de las organizaciones para conseguir su compromiso”.



Ignacio San Luis,
Integra

“Conseguir el compromiso de las nuevas generaciones, de gente joven que tiene otras prioridades y otras inquietudes, no es una tarea fácil”.



Ana Cristina Domínguez,
Fnac

“Si solo tuviéramos personas de una generación, las organizaciones serían totalmente aplanadas”.



Francisco Javier Camacho,
Telefónica

“Win-win mentoring que nace con el objetivo de refrescar a los managers en los *drivers* de la revolución digital y mostrar a los perfiles más jóvenes las posibilidades que les ofrece la empresa”.



Laura Vilares,
Grupo SM

“Las jubilaciones parciales permiten que los perfiles más seniors puedan hacer un trasvase del conocimiento a las nuevas generaciones”.



En esta transferencia de conocimientos a nivel intergeneracional la tecnología en general, y las redes sociales en particular, juegan un papel clave para evitar que el *expertise* se quede en compartimentos estancos y fluya en la organización. En este punto se enmarca “Yammer”; una red social que nació en el seno de la plantilla de Telefónica y que en la actualidad es usada por 60.000 trabajadores de la compañía para compartir proyectos, *best practices* y facilitar el *networking*.



La tecnología juega un papel clave en la transferencia de conocimientos a nivel intergeneracional

Un caso similar es el que expone el socio de Integra, Ignacio San Luis. “En 1994 los trabajadores de la compañía crearon una red social que le llamaron Drinking Club. Empezó siendo una herramienta para jugar al fútbol, a la que luego se unieron las chicas y comenzaron a quedar para salir. Posteriormente, los usuarios empezaron a colgar en el Drinking Club las dudas que les surgían y a partir de ahí se convirtió en una red social” ■

