

DIAGNÓSTICO DE LA **DIVERSIDAD** **GENERACIONAL**

ANÁLISIS DEL TALENTO INTERGENERACIONAL EN LAS EMPRESAS

PRIMER ESTUDIO EN ESPAÑA CON RIGOR CIENTÍFICO SOBRE EL TALENTO GENERACIONAL ELABORADO POR EL OBSERVATORIO GENERACIÓN & TALENTO Y SU SOCIO ACADÉMICO LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS ICAI-ICADE



SOCIO
ACADÉMICO:



PATROCINADOR
INFORME:



SOCIOS COLABORADORES:



PRÓLOGO

z | y | x | baby boomer



Ángeles Alcázar

Socia Directora
Observatorio GT

Elena Cascante

Presidenta
Asociación 50plus y Socia
Directora Observatorio GT



DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

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: Veteranos, Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z. Ninguna de ellas tiene el mismo modo de trabajo, formas de proceder, conocimientos y circunstancias laborales y vitales. La mayoría somos conscientes de estas diferencias, pero no hemos profundizado en qué experiencias, valores, habilidades, inquietudes y motivaciones marcan su esencia vital y profesional. A día de hoy, no sabemos realmente quiénes son estas generaciones, sobre todo las más jóvenes, y cuál es la aportación de su valor en el ámbito laboral.

Esta realidad generacional se hace estratégica para las organizaciones porque todavía son muchos los desafíos por resolver. Entre otros, necesitamos que los Baby Boomers se jubilen lo más tarde posible y que sigan aportando valor. Sin embargo, los desvinculamos o no contamos ya con ellos, y nadie mide en términos económicos lo que supone la descapitalización de su conocimiento. Mientras, nuestros jóvenes maduros, la generación X, actualmente atrapados entre las cargas propias de su edad, hijos, hipotecas...y la falta de proyección en sus carreras profesionales por el tapón de los Baby Boomers, se sienten estresados y desmotivados porque todo recae sobre ellos. En relación a nuestros jóvenes, la generación Y, los mejor formados, o no trabajan o en el mejor de los casos ha tenido una incorporación muy precaria al mercado laboral o se han planteado la emigración, hacen trabajos que

no se corresponden con su formación y sin embargo los queremos retener. Y finalmente, la generación Z, testigos nuevos de este mundo que están heredando, ven como el esfuerzo y el trabajo realizado por sus padres y la gran formación de sus hermanos no son baluartes del éxito, lo mismo ya no se creen nada...

Son muchas las cuestiones a las que tenemos que dar respuestas de esta realidad generacional, por ello, Observatorio Generación & Talento ha creído fundamental elaborar este estudio y dar respuesta con rigor, sobre quiénes son estos profesionales desde la perspectiva generacional y definir una hoja de ruta con soluciones innovadoras que ayuden a las organizaciones a aprovechar el conocimiento y talento que nos aporta cada uno de ellos.

Queremos agradecer al ICAI-ICADE Universidad Pontificia de Comillas y socio académico del Observatorio que haya contribuido con su trabajo y metodología a que esta investigación sea la primera de España con rigor científico sobre el diagnóstico del talento intergeneracional en el trabajo, y a la Red de Empresas del Observatorio que con su apoyo nos ha permitido analizar esta realidad generacional en sus organizaciones y generar una red de conocimiento entre todos sus profesionales participantes.

No nos cabe duda que una estrategia de gestión de diversidad generacional será fuente de riqueza y de éxito para todos y un imperativo de las organizaciones si quieren ser competitivas en el siglo XXI. Esperamos que este estudio facilite el camino hacia esta realidad.



LA VOZ DE DIRECTIVOS
QUE GESTIONAN LA
DIVERSIDAD

gasNatural
fenosa



SANDOZ A Novartis
Division



REPSOL



MAPFRE



ferrovial



LA VOZ DEL DIRECTIVO



¿QUÉ ROL OCUPA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA ESTRATEGIA A MEDIO Y LARGO PLAZO DE SU ORGANIZACIÓN?

La diversidad es consustancial a la sociedad y a las personas. No gestionar la diversidad es como no gestionar la digitalización. No podemos permanecer al margen de algo que nos rodea y pretender seguir vivos como organización. Los clientes son diversos, los empleados son diversos y los potenciales empleados son diversos, razón por la cual la gestión de esa diversidad debe ser un punto estratégico a tener en cuenta cuando elaboramos nuestros planes de acción y nuestra hoja de ruta de los próximos años. Para Gas Natural Fenosa, esta gestión es fundamental, y para ello se ha dotado de un Plan Integral de Diversidad desde el que abordar tres dimensiones cruciales en materia de diversidad: género, edad y capacidades diferentes.

¿QUÉ PRIORIDADES TIENEN EN RELACIÓN CON LOS CAMBIOS QUE YA ESTAMOS EXPERIMENTANDO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO? CAMBIO DEMOGRÁFICO, ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, NUEVAS FORMAS DE TRABAJO Y NUEVOS PERFILES PROFESIONALES.

En primer lugar, creo que ha sido muy importante la toma de conciencia de que las cosas están evolucionando en un sentido que, de no intervenir, nos llevarán a una situación complicada a medio/largo plazo. En nuestro sector, la media de edad de la plantilla se eleva por encima de la media nacional y el porcentaje de mujeres también está por debajo de esa media, con el inconveniente añadido de una caída en el número de vocaciones técnicas entre los universitarios españoles... con especial incidencia en las mujeres. Ante este escenario, sólo se puede hacer una cosa: actuar desde ya. En Gas Natural Fenosa hemos puesto en marcha iniciativas de gestión del talento dirigidas a corregir estas tendencias y a adaptarnos a los cambios que la digitalización y las nuevas formas de trabajo imponen. Programas como el de "Cuidamos la Experiencia" para buscar puestos de menor exigencia física a nuestros profesionales senior, asegurando la transmisión del Know how; la "Formación Profesional Dual" para rejuvenecer las plantillas más operativas; acuerdos y acciones de sensibilización en materia de reclutamiento de talento femenino y de incentivación de vocaciones técnicas entre las jóvenes estudiantes de Secundaria y Formación Profesional, o apoyos y patrocinios a escuelas técnicas, son algunas de las acciones que venimos realizando en este sentido.

COMPARTIR CONOCIMIENTO ES FUNDAMENTAL PARA ACERCAR A LOS DIFERENTES PERFILES GENERACIONALES. ¿CÓMO CANALIZAN ESTA RELACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?

La transversalidad, el trabajo colaborativo y los foros dónde compartir conocimiento, son algunos de los puntos en los que se apoya nuestro plan director para los próximos años dentro de la Dirección de personas, Organización y Cultura. Una de nuestras bazas más fuertes en esta materia, es la Universidad Corporativa, con sus espacios físicos y también virtuales, como lugar de reunión y concentración de ideas. Un punto de intercambio de conocimiento a través de foros vinculados a programas como "Savia" para mandos intermedios de todos los países, o los programas de sadowing y de rotación para nuevas incorporaciones de alto potencial que acompañan a expertos senior como "Avanza" o los programas de Management Staff, entre otras acciones.

JAVIER VEGA OTERO

Subdirector Experiencia del Empleado, Employer Branding y SAE



LA VOZ DEL DIRECTIVO



¿QUÉ ROL OCUPA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA ESTRATEGIA A MEDIO Y LARGO PLAZO DE SU ORGANIZACIÓN?

Ocupa un lugar destacado ya que, externamente nuestro foco es el paciente al que debemos tratar y acercarnos a él de acuerdo a sus características generacionales. Internamente la escasez de talento en el mercado hace que debamos extender las aportaciones de los veteranos a la compañía, maximizar el talento de las generaciones intermedias y atraer y motivar al talento joven.

¿QUÉ PRIORIDADES TIENEN EN RELACIÓN CON LOS CAMBIOS QUE YA ESTAMOS EXPERIMENTANDO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO? CAMBIO DEMOGRÁFICO, ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, NUEVAS FORMAS DE TRABAJO Y NUEVOS PERFILES PROFESIONALES.

Es obvio que la personalización en la gestión de los profesionales es el objetivo último en nuestra organización. La forma en que seleccionamos, compensamos y desarrollamos estamos modificándola de forma paulatina para hacerla lo más flexible posible.

COMPARTIR CONOCIMIENTO ES FUNDAMENTAL PARA ACERCAR A LOS DIFERENTES PERFILES GENERACIONALES. ¿CÓMO CANALIZAN ESTA RELACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?

Lo realizamos con identificación interna de habilidades, mentoring inverso y directo y equipos de proyecto multigeneracionales.

FRANCISCO DE LA CALLE GARCÍA

Director de Recursos Humanos

SANDOZ A Novartis Division

LA VOZ DEL DIRECTIVO



¿QUÉ ROL OCUPA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA ESTRATEGIA A MEDIO Y LARGO PLAZO DE SU ORGANIZACIÓN?

Creemos en la diversidad como una fuente que aporta valor a la compañía. La variedad generacional, de culturas, perfiles profesionales, género y capacidades diferentes, contribuye al fomento de una diversidad cultural que se nutre de ideas y perspectivas distintas e innovadoras. Repsol es una compañía que se preocupa por el bienestar de sus empleados y promueve la igualdad de oportunidades dentro de la organización, desde los procesos de selección hasta los modelos de promoción y desarrollo profesional.

Captamos el talento de los más jóvenes y tomamos como valor añadido la experiencia del resto de empleados. El interactuar con un colectivo diverso es uno de los aspectos mejor valorados por los empleados de la compañía, y así lo han manifestado en encuestas que se realizan internamente. Esto confirma que el compartir experiencias y realidades distintas es percibido como una fortaleza y una ventaja competitiva para alcanzar los objetivos de todas las áreas de negocio.

¿QUÉ PRIORIDADES TIENEN EN RELACIÓN CON LOS CAMBIOS QUE YA ESTAMOS EXPERIMENTANDO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO? CAMBIO DEMOGRÁFICO, ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, NUEVAS FORMAS DE TRABAJO Y NUEVOS PERFILES PROFESIONALES

Las nuevas formas de trabajo, con una atención creciente a cuestiones como flexibilidad organizativa, programas de conciliación y la incorporación de las nuevas tecnologías al entorno laboral, son elementos clave para facilitar la integración y consolidación de un nuevo modelo basado en la gestión de la diversidad y el talento y la igualdad de oportunidades. En un contexto global tan complejo como el actual, esta nueva forma de entender y poner en valor el talento es un activo del que ninguna organización puede permitirse prescindir.

COMPARTIR CONOCIMIENTO ES FUNDAMENTAL PARA ACERCAR A LOS DIFERENTES PERFILES GENERACIONALES. ¿CÓMO CANALIZAN ESTA RELACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?

Una de las principales best practices de Repsol, en cuestiones generacionales es el “Análisis motivacional”, realizado en 2015, con el fin de conocer qué motiva a los empleados en función de su ciclo vital, con el objetivo de diseñar estrategias de gestión de personas teniendo en cuenta las confluencias de distintas generaciones en los equipos de trabajo.

**ARTURO
GONZALO AIZPIRI**

Director Corporativo de
Personas y Organización



LA VOZ DEL DIRECTIVO



¿QUÉ ROL OCUPA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA ESTRATEGIA A MEDIO Y LARGO PLAZO DE SU ORGANIZACIÓN?

Ocupa un papel importante, ya que el gran reto del futuro será la gestión de equipos diversos. Las distintas edades y generaciones de nuestros empleados enriquecen aún más las relaciones en la empresa, no tanto por querer cosas diferentes sino por la posibilidad de conjugar experiencia en la empresa y conocimiento de su cultura, con nuevas ideas, innovación y creatividad. Equipos de distintas generaciones, con distintas vivencias, unido a diversidad cultural y de género permiten a la empresa acercarse a las necesidades de los clientes y a pervivir en el tiempo.

El tiempo es la variable que determinará el éxito de la gestión de las diferentes generaciones, ya que es el punto que marca la gran diferencia entre las generaciones actuales; la inmediatez, la necesidad de cambiar rápidamente de proyectos y la ansiedad por aprender, son características más marcadas en las nuevas generaciones acostumbradas a acceder a la información y a los contenidos de manera inmediata.

¿QUÉ PRIORIDADES TIENEN EN RELACIÓN CON LOS CAMBIOS QUE YA ESTAMOS EXPERIMENTANDO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO? CAMBIO DEMOGRÁFICO, ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, NUEVAS FORMAS DE TRABAJO Y NUEVOS PERFILES PROFESIONALES.

Tenemos que gestionar el talento sin pensar en el relevo generacional, sino utilizando las capacidades y aptitudes de cada uno. Esto supone un reto en la movilidad funcional de los equipos y su promoción porque ya no se va a producir por el relevo propio de la edad sino que tenemos que cambiar la forma de trabajar actual a trabajar por proyectos y por objetivos, y con estructuras menos jerárquicas con equipos distintos según el tema tratado. El gran objetivo será motivar a las personas a través de la gestión del conocimiento y de su aportación a distintas áreas y proyectos de la empresa, permitiéndoles incrementar su empleabilidad participando de forma activa en distintas áreas de la empresa. Todo ello relacionado con una buena política de comunicación y reconocimiento.

COMPARTIR CONOCIMIENTO ES FUNDAMENTAL PARA ACERCAR A LOS DIFERENTES PERFILES GENERACIONALES. ¿CÓMO CANALIZAN ESTA RELACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?

Totalmente de acuerdo en que compartir conocimiento será la clave para no solo acercar a las generaciones, sino también permitir hacer el trabajo más fluido y adaptado a los objetivos y estrategia de la empresa. Para canalizar el conocimiento lo vamos a hacer en tres vías, a través de nuestra intranet interna compartiendo el conocimiento formal y el informal (foros, best practices); a través de nuestro proyecto de Sendas del Conocimiento transformando el conocimiento asociado a la función en recursos formativos y poniéndolo a disposición de los empleados en nuestras Escuelas de Conocimiento de la Universidad Corporativa, y finalmente, a través de la mentorización interna, tanto tradicional como inversa.

ELENA SANZ

Directora General de Recursos Humanos



LA VOZ DEL DIRECTIVO



¿QUÉ ROL OCUPA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA ESTRATEGIA A MEDIO Y LARGO PLAZO DE SU ORGANIZACIÓN?

Dentro del plan estratégico de Recursos Humanos establecido para los próximos 3 años se ha establecido la mejora en diversidad e inclusión global como una de las tres prioridades a trabajar dentro del eje del compromiso.

¿QUÉ PRIORIDADES TIENEN EN RELACIÓN CON LOS CAMBIOS QUE YA ESTAMOS EXPERIMENTANDO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO? CAMBIO DEMOGRÁFICO, ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, NUEVAS FORMAS DE TRABAJO Y NUEVOS PERFILES PROFESIONALES.

Tecnología.- El 85% de los millennials (1980-1996) accede a internet desde su teléfono móvil, desde ese dispositivo, comparte información, compra, habla, aprende... ha cambiado la manera de relacionarnos. La tecnología está transformando la manera en la que hacemos nuestro trabajo, en la que nos relacionamos con los demás y las fronteras entre lo personal y lo profesional son cada vez más estrechas por ello, nuestra compañía está diseñando una nueva propuesta de valor para atraer el talento que necesitamos hoy y que necesitaremos en el futuro, y comprometerlo con los valores de la compañía atendiendo a sus necesidades y sus deseos, centrándonos en darle protagonismo, en su experiencia como empleado. -

Entorno complejo y global. Nuestro entorno es cada vez más complejo, se han multiplicado los interlocutores, la regulación, los conocimientos necesarios, estamos hiper conectados... No podemos hacer cosas si no hay una buena razón para hacerlo, no hay espacio para la burocracia. Por ello, tenemos que facilitar herramientas, modelos organizativos y espacios que permitan un entorno de trabajo ágil y colaborativo. Internacionalización del talento. El mundo laboral es cada vez más global y las leyes de oferta y demanda por geografías han cambiado mucho, desde las áreas de gestión de talento se están identificando estos nuevos caladeros y se prepara a los líderes para moverse en estos entornos globales y de mayor diversidad.

COMPARTIR CONOCIMIENTO ES FUNDAMENTAL PARA ACERCAR A LOS DIFERENTES PERFILES GENERACIONALES. ¿CÓMO CANALIZAN ESTA RELACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?

La tecnología juega a nuestro favor para mejorar la experiencia de usuario y de facilitar la conexión entre las diferentes generaciones. Necesitamos abordar las diferencias desde esta nueva óptica. Nuestra forma de relacionarnos ha cambiado, este modelo colaborativo permite que nuestros empleados compartan su conocimiento, participen en la mejora de los procesos y en la creación de proyectos innovadores. Además al hacerlo, al compartir, se sienten parte de un todo, sienten que contribuyen a los logros de Ferrovial, y ello les hace sentirse más comprometidos y a dar lo mejor de sí mismos.

Como organización tenemos que ser capaces de reconocer el talento colaborativo, reconocer aquellas personas que deciden dar un paso más proponiendo mejoras en los procesos, ideas que cambian el curso de la historia de ferrovial. La colaboración, la innovación y sobre todo la agilidad con la canalicemos y abordemos los procesos será lo que nos diferencie.

SILVIA LÁZARO

Directora de
Comunicación Interna,
Compromiso y Diversidad

ferrovial

GENERACIÓN



z | y | x | baby boomer



Nacidos entre

1956 - 1970

Actualmente están entre los

[46 - 60] años



¿CÓMO SE AUTODEFINEN?

- ✓ EXPERIENCIA
- ✓ RESPONSABILIDAD
- ✓ CONSTANCIA
- ✓ LEAL Y COMPROMETIDA
- ✓ APOYO
- ✓ PERSEVERANTES
- ✓ HONESTOS
- ✓ ESFUERZO
- ✓ TRABAJADORES
- ✓ INNOVADORES
- ✓ LUCHADORES
- ✓ ADAPTABLES
- ✓ EMPRENDEDORES
- ✓ TRABAJO POR METAS
- ✓ ANALO-DIGITALES
- ✓ EXPERIENCIA VITAL
- ✓ VALORES
- ✓ TRABAJO BIEN HECHO

ORÍGENES



Es la generación nacida tras la postguerra, en plena explosión de la natalidad (de ahí su nombre). Su adolescencia y juventud coincide con la transición política, son años de grandes logros y cambios y de optimismo social. Viven la expansión de la libertad individual, el nacimiento de movimientos pro-derechos sociales y son protagonistas de la incorporación de las mujeres al mercado laboral.

SU SITUACIÓN LABORAL ACTUAL



Muchos de los BB ocupan hoy puestos directivos desde los que dirigen a la siguiente generación y otros tantos están siendo desvinculados de sus empresas. Comenzarán a jubilarse en el 2020 sin perspectivas de producirse el necesario relevo generacional debido a la baja natalidad de las generaciones posteriores. Como consecuencia, a partir de esta generación será necesario trabajar más años y se alargará la edad de jubilación a los 67 años.

LA VOZ DEL INVESTIGADOR

LA VOZ DE
LOS BB:
QUÉ OPINAN...



“ Nuestro talento actual se basa en la necesidad de aprender a buscarse la vida ”

Pilar Ordóñez,
Actriz y Escritora



GENERACIÓN



z | y | x | baby boomer



Nacidos entre

1956 - 1970

¿QUÉ LES
PREOCUPA?



Actualmente están entre los

[46 - 60] años



La Red de Empresas ve en los BB a una generación honesta, reflexiva y analítica que se preocupa por el futuro profesional de las siguientes generaciones. Saben que les gusta trabajar y formar parte del equipo, que se plantean el trabajo como un reto personal, que se comprometen con el proyecto empresarial con un alto ingrediente de innovación.



LA VOZ DE RR.HH.:

¿QUÉ OPINAN
LAS EMPRESAS
DE LOS BABY
BOOMERS?



FORTALEZAS

Respeto, Responsabilidad, Compromiso, Sacrificio, Esfuerzo, Experiencia y Dedicación.

DEBILIDADES

Cultura presentista, A la sombra de las siguientes generaciones, Tapón generacional, Apalancamiento laboral, Dificultad para gestionar la incertidumbre, Resignados y Exceso de Humildad.

PALANCAS PARA POTENCIAR EL TALENTO DE



LA RED DE EMPRESAS HA DEFINIDO 5 ÁREAS SOBRE LAS QUE TRABAJAR:



MULTIMEDIA

SU EMPLEABILIDAD: La crisis ha decidido expulsarles del mercado en su mejor momento profesional, sin consideración a sus cargas familiares y aún a sabiendas de que el conocimiento de la compañía salía por la puerta sin que en muchos casos se hubiera definido un plan relevo generacional.

EL CLIMA LABORAL: Esta generación se encuentra satisfecha con su trayectoria profesional y está comprometida con su organización pero reclama mayor información por parte de ésta como único medio para mantener un clima laboral que contribuya al buen funcionamiento del negocio.

LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO: Quiere ayudar a transmitir sus conocimientos a los más jóvenes postulándose como sus mentores y también quiere aprender de ellos otras formas distintas de trabajar.



GENERACIÓN



z | y | x | baby boomer



ORÍGENES



Nacidos en la transición española, su entorno de socialización es el éxito de la primera transición y la modernización definitiva de España.

Es la primera generación más preparada de la historia de este país ya que muchos son universitarios y saben idiomas. La mujer se consolida en el ámbito laboral.

SU SITUACIÓN LABORAL ACTUAL



Muchos de ellos son mandos medios, sometidos a la presión de los seniors en la alta dirección desde arriba y a la de los empleados más jóvenes por abajo.

Las mujeres de esta generación tienen también su propia presión: las de su carrera profesional y la sus vidas privadas.



Nacidos entre

1971 - 1981

Actualmente están entre los

[35 - 45] años



¿CÓMO SE AUTODEFINEN?



- ✓ CURIOSOS
- ✓ CON CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
- ✓ AUTODESARROLLO
- ✓ CON FUERTES VALORES
- ✓ AUTO EXIGENTES
- ✓ RESPONSABLES
- ✓ TRABAJO EN EQUIPO
- ✓ COMPROMETIDOS
- ✓ PADRES DE NIÑOS PEQUEÑOS
- ✓ GENERACIÓN "VIEJOVEN"
- ✓ REFERENCIA PARA LAS FUTURAS GENERACIONES
- ✓ DINÁMICOS
- ✓ CREATIVOS.
- ✓ VERSÁTILES.
- ✓ AUTOMOTIVADOS.



LA VOZ DE LA
GENERACIÓN X:
QUÉ OPINAN...



“

La palabra que mejor nos define es la adaptación

”

Laura Rettschlag,
Ferrovial

LA VOZ DEL INVESTIGADOR



GENERACIÓN



z | y | x | baby boomer

LA VOZ DE RR.HH.:

¿QUÉ OPINAN LAS EMPRESAS DE LA GENERACIÓN X?



FORTALEZAS

Responsabilidad, Adaptabilidad, Resiliencia, Auto exigencia.

DEBILIDADES

Ansiedad, Frustración, Presión por el entorno, Miedosos, Víctimas de la brecha salarial.

PALANCAS PARA POTENCIAR EL TALENTO DE



LA RED DE EMPRESAS HA DEFINIDO 5 ÁREAS SOBRE LAS QUE TRABAJAR:



Nacidos entre

1971 - 1981

Actualmente están entre los

[35 - 45] años



El Grupo de Empresas ve en los X a una generación “puente” entre la “gen Y” y los BB que se caracteriza por su sentido común y un cierto exceso de responsabilidad fruto del esfuerzo y el sacrificio vivido en sus orígenes. Se orientan al cumplimiento de objetivos y buscan la excelencia en su desempeño profesional.

¿QUÉ LES PREOCUPA?



¿DÓNDE ESTOY YO Y MIS CIRCUNSTANCIAS?

Son la primera generación mejor formada, conviven con las carreras duales y gestionan el equilibrio de su vida personal y laboral pero su esfuerzo no se correlaciona con la recompensa esperada. Se han volcado en sus responsabilidades y se han olvidado de su YO como personas.

EL MUNDO DE LO EFÍMERO: “Actualmente el mundo va demasiado rápido, como las cintas de los aeropuertos; si te estás quieto vas hacia atrás”, comentaba uno de los participantes. Estos “jóvenes maduros” pertenecen han jugado en la calle y ahora están en la web, son los eternos resilientes.

LA CONCILIACIÓN: Los X están en el punto máximo de su carrera profesional, pero viven atrapados entre sus responsabilidades profesionales y su rol como padres.



MULTIMEDIA

GENERACIÓN

Y

z | y | x | baby boomer



Nacidos entre

1982 - 1992

Actualmente están entre los
[24 - 34] años



¿CÓMO SE
AUTODEFINEN?



ORÍGENES



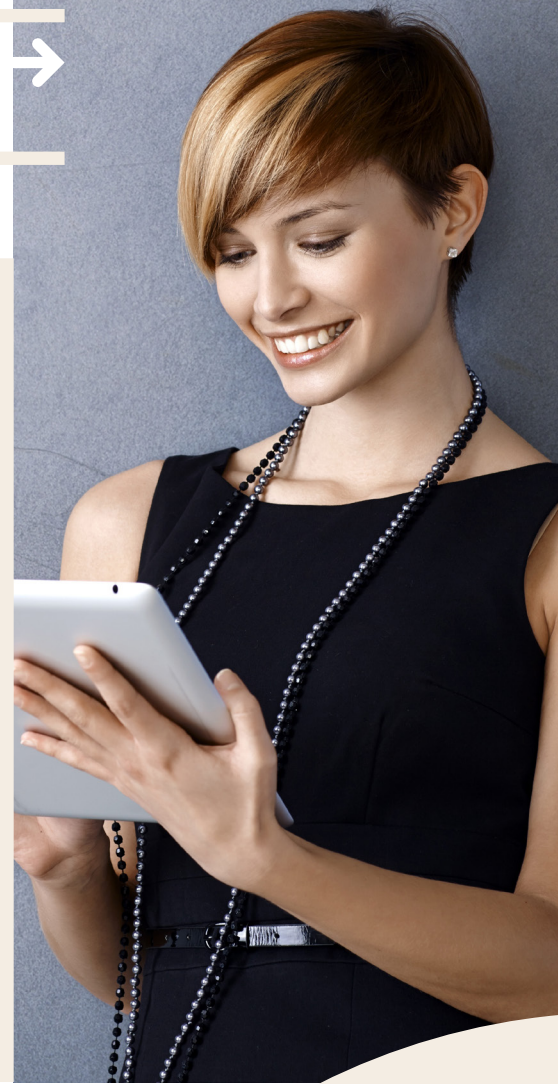
Nacen en plena modernización que la sociedad española y viven su infancia y adolescencia en medio de un crecimiento económico acelerado, pero se incorporan al mercado laboral cuando estallan todas las burbujas y la economía mundial entra en recesión. Es la generación de internet y de las redes sociales.

SU SITUACIÓN LABORAL ACTUAL



Se han incorporado al mercado laboral en plena crisis y la precarización preside su relación con él. Los índices de paro juvenil les golpean severamente y muchos se ven obligados a permanecer en la casa familiar o a emigrar; casi 350.000 lo han hecho. El 43% de los jóvenes que sí trabajan están sobrecualificados para el puesto que desempeñan y bloquean así el acceso de los que tienen una formación no universitaria.

- ✓ TENACES
- ✓ LIBERADORES DEL CAMBIO
- ✓ ORIENTADOS AL RETO
- ✓ MUY CUALIFICADOS
- ✓ SIN MIEDO
- ✓ DINÁMICOS
- ✓ INCONFORMISTAS
- ✓ NOS CUESTA PROFUNDIZAR
- ✓ ADAPTABLES
- ✓ AMBICIOSOS
- ✓ AUTOCONFIANZA
- ✓ GLOBALES
- ✓ INTERCONECTADOS
- ✓ INTENSOS
- ✓ RESPONSABLES
- ✓ APASIONADOS
- ✓ INDIVIDUALISTAS
- ✓ IMPACIENTES



LA VOZ DE LA
GENERACIÓN Y:
QUÉ OPINAN...



“ Somos críticos por todo lo que
hemos vivido, adaptables
y afortunados ”

Pablo Rodríguez,
Gas Natural Fenosa

LA VOZ DEL
INVESTIGADOR



GENERACIÓN

Y

z | y | x | baby boomer



Nacidos entre

1982 - 1992

¿QUÉ LES
PREOCUPA?



Actualmente están entre los

[24 - 34] años



La red de empresas aprecia en esta generación su orgullo de pertenencia como grupo de cuyos valores diferenciales son muy conscientes: se orientan a retos y no les importan tanto las dimensiones de la organización donde trabajen como que el proyecto profesional les apasione. La innovación forma parte de su ADN y quieren que su aportación sea reconocida.



LA VOZ DE RR.HH.:

¿QUÉ OPINAN
LAS EMPRESAS
DE LA
GENERACIÓN Y?

FORTALEZAS

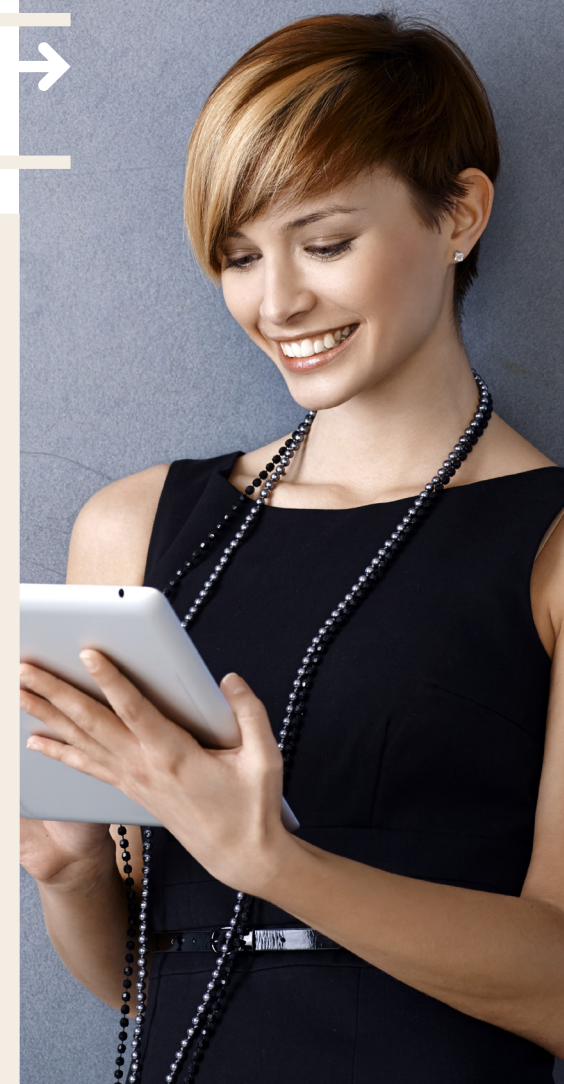
Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza, Individualismo, Autonomía e Inconformismo), Aprendizaje continuo, Adaptación y Otros.

DEBILIDADES

Impacientes, Falta de foco, Carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales, Poco Hábiles con el trabajo en equipo, Utópicos, Con cierta incertidumbre, No respetan al jefe y sí admiran al líder, Superficiales y Faltos de disciplina.

La generación Y, una de las mejor formadas y con grandes capacidades; son comedores de retos, están preparados ante las nuevas tendencias y productos, compran y venden desde siempre por internet, conocen perfectamente los diferentes canales de comunicación, les gusta trabajar con flexibilidad, y tienen mayor conocimiento de la tecnología, son innovadores.

Los millennials tienen el conocimiento y la capacidad para acelerar la organización, pero tienen que ser desarrollados adecuadamente. Las responsabilidades (familiares, hijos, hipotecas) no están dentro de sus objetivos, prima su "YO". No se deslumbran por las grandes organizaciones y necesitan empatizar con el proyecto, creen en él. Son el acelerador del cambio como generación pero no de manera aislada sino dentro de una organización con unos principios claros al respecto.



PALANCAS PARA POTENCIAR EL TALENTO DE



LA RED DE EMPRESAS HA DEFINIDO 5 ÁREAS SOBRE LAS QUE TRABAJAR:



MULTIMEDIA



GENERACIÓN

Z

z | y | x | baby boomer



Nacidos entre

1993 - 2010

Actualmente están entre los

[menos 23] años



¿CÓMO SE AUTODEFINEN?

- ✓ INNOVACIÓN
- ✓ COMPROMETIDOS CON SU DESARROLLO
- ✓ TRABAJO EN EQUIPO
- ✓ INICIATIVA
- ✓ DISPUESTOS A TODO PARA ABRIRSE PASO
- ✓ AVENTUREROS
- ✓ ABIERTOS
- ✓ NO TOLERANTES
- ✓ IMPACIENTES.
- ✓ FUERZA DE VOLUNTAD
- ✓ ESFUERZO
- ✓ AUTODIDACTAS
- ✓ DOMINIO DE LA TECNOLOGÍA
- ✓ EXIGIDA Y AUTOEXIGENTE

ORÍGENES



Se sienten muy cercanos a la generación Y pero se distinguen de ellos en que su niñez y adolescencia ha estado presidida por la crisis. Viven y se desarrollan en la globalización y el cambio de milenio, los mayores están terminando sus estudios universitarios y se están encontrando con un mercado laboral precario. A su alrededor surgen grandes oportunidades globales pero también grandes amenazas.

SU SITUACIÓN LABORAL ACTUAL



Los más mayores están terminando sus estudios universitarios y se están encontrando con un mercado laboral precario que no tiene lugar para ellos. Y, además, han visto cómo sus predecesores acumulaban títulos universitarios y másteres para no conseguir trabajo o incorporarse a un trabajo de baja cualificación. Entre los 16 y 19 años hay tasas de paro del 72%, y el 63% de los jóvenes hasta 24 años buscan empleo o son parados de larga duración.

LA VOZ DEL INVESTIGADOR

LA VOZ DE LA
GENERACIÓN Z:
QUÉ OPINAN...



“ Tenemos capacidad de adaptación, sabemos trabajar en equipo y adolecemos de baja tolerancia a la frustración ”

Paula Blanco López,
de la Universidad Pontificia
de Comillas



GENERACIÓN

Z

z | y | x | baby boomer



Nacidos entre

1993 - 2010

¿QUÉ LES
PREOCUPA?



Actualmente están entre los

[menos 23] años



Es la generación más consciente de la rapidez de los cambios y por eso, aunque su dominio de la tecnología y formación son admirados y temidos por el resto de generaciones, tienen grandes dudas de si tendrán oportunidad de demostrar su capacidad.

LA VOZ DE RR.HH.:

¿QUÉ OPINAN
LAS EMPRESAS
DE LA
GENERACIÓN Z?



👍 FORTALEZAS

Iniciativa, Adaptabilidad, Flexibilidad, Movilidad, Conciencia Social, Compromiso, Con foco en el desarrollo personal y profesional, Emprendimiento, Competitividad, Ganas de Aprender, Trabajo en Equipo.

💬 DEBILIDADES

Impaciencia, Escasa tolerancia a la frustración, Inseguridad, Agobio, Dispersión, Excesiva dependencia del feedback, Exceso de ego, Falta de autocrítica.

PALANCAS PARA POTENCIAR EL TALENTO DE



LA RED DE EMPRESAS HA DEFINIDO 5 ÁREAS SOBRE LAS QUE TRABAJAR:



MULTIMEDIA

SU PRIMER EMPLEO: Las empresas buscan experiencia y ellos no la tienen. Son becarios, y cuando acaben sus prácticas saben que es posible que no les contraten.

LOS SENIORS: Miran a los seniors como los poseedores del conocimiento y experiencia de la compañía, y desearían que les transmitieran su expertise.

LOS VALORES: La generación más joven tiene más conciencia social y un compromiso mayor con las causas solidarias. No dudan de que hay una importante crisis de valores, no toleran la corrupción y reclaman una acción más decidida ante las crisis humanitarias.

EL CONOCIMIENTO: Son jóvenes apasionados y con constantes ganas de aprender, aunque no necesariamente a través de los métodos tradicionales de formación.



ESTUDIO CUANTITATIVO

ESTUDIO

z | y | x | baby boomer



15 organizaciones participantes

Banco Sabadell, Banco Santander, Baxter, BBVA, Calidad Pascual, Enagás, Gas Natural Fenosa, Ferrovial, MAPFRE, Grupo Ilunion, Meta4, Orange, Repsol, Sandoz Farmacéutica

CUALITATIVO

Focus groups empleados
12 sesiones
+ 110 empleados
participantes

Dinámicas empresas
4 sesiones
+ 135 profesionales
participantes

CUANTITATIVO

Encuesta empleados
3.697 respuestas

¿QUÉ VALORA DE LAS EMPRESAS CADA GENERACIÓN?

TRADICIONALES			BB		GENERACIÓN X		GENERACIÓN Y		GENERACIÓN Z	
1	Oportunidades de desarrollo profesional	2,2	Oportunidades de desarrollo profesional	2,4	Oportunidades de desarrollo profesional	2,5	Oportunidades de desarrollo profesional	2,1	Oportunidades de desarrollo profesional	1,6
2	Salario competitivo y otros incentivos económicos	2,8	Salario competitivo y otros incentivos económicos	2,7	Salario competitivo y otros incentivos económicos	2,7	Salario competitivo y otros incentivos económicos	2,7	Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal.	3,1
3	Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal.	3,6	Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal.	3,3	Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal.	2,8	Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal.	3	Salario competitivo y otros incentivos económicos	3,6
4	Reputación social creíble y coherente	3,9	Reputación social creíble y coherente	4	Reputación social creíble y coherente	4,8	Programas excelentes de formación (internos y externos).	4,6	Programas excelentes de formación (internos y externos).	4,1
5	Beneficios tales como planes de pensiones y seguro médico.	4,3	Beneficios tales como planes de pensiones y seguro médico.	4,6	Beneficios tales como planes de pensiones y seguro médico.	5	Reputación social creíble y coherente	5,3	Reputación social creíble y coherente	5,1
6	Programas excelentes de formación (internos y externos).	5,3	Programas excelentes de formación (internos y externos).	5,1	Programas excelentes de formación (internos y externos).	5	Beneficios tales como planes de pensiones y seguro médico.	5,6	Carrera internacional	5,2
7	Beneficios tales como cheques guardería, guarderías en el centro, gimnasio, actividades deportivas.	6,5	Beneficios tales como cheques guardería, guarderías en el centro, gimnasio, actividades deportivas.	6,6	Beneficios tales como cheques guardería, guarderías en el centro, gimnasio, actividades deportivas.	6,3	Carrera internacional	6,1	Beneficios tales como planes de pensiones y seguro médico.	6,2
8	Carrera internacional	7,5	Carrera internacional	7,2	Carrera internacional	6,8	Beneficios tales como cheques guardería, guarderías en el centro, gimnasio, actividades deportivas.	6,5	Beneficios tales como cheques guardería, guarderías en el centro, gimnasio, actividades deportivas.	7,1

NOTA: 1. Muy en desacuerdo, 7. Muy de acuerdo

¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES DE CADA GENERACIÓN?

TRADICIONALES			BB		GENERACIÓN X		GENERACIÓN Y		GENERACIÓN Z	
1	Familia (hijos, padres)	14,7%	Familia (hijos, padres)	14,6%	Familia (hijos, padres)	14,6%	Familia (hijos, padres)	14,0%	Amigos, vida social	13,5%
2	Autonomía e independencia	13,1%	Autonomía e independencia	13,3%	Autonomía e independencia	12,9%	Creer profesionalmente	13,2%	Familia (hijos, padres)	13,5%
3	Ayudar a otros	12,6%	Amigos, vida social	12,4%	Creer profesionalmente	12,7%	Amigos, vida social	12,9%	Creer profesionalmente	13,3%
4	Amigos, vida social	12,5%	Ayudar a otros	12,4%	Amigos, vida social	12,4%	Autonomía e independencia	12,9%	Autonomía e independencia	12,8%
5	Cuidarse físicamente	12,2%	Creer profesionalmente	12,2%	Ayudar a otros	12,2%	Divertirse, ocio	12,2%	Ayudar a otros	12,5%
6	Creer profesionalmente	12,1%	Cuidarse físicamente	12,0%	Desarrollo interior, espiritualidad	11,8%	Ayudar a otros	11,9%	Divertirse, ocio	12,2%
7	Desarrollo interior, espiritualidad	11,9%	Desarrollo interior, espiritualidad	11,8%	Cuidarse físicamente	11,7%	Cuidarse físicamente	11,6%	Cuidarse físicamente	11,3%
8	Divertirse, ocio	10,8%	Divertirse, ocio	11,3%	Divertirse, ocio	11,7%	Desarrollo interior, espiritualidad	11,2%	Desarrollo interior, espiritualidad	10,8%

Innovamos en la gestión de la
diversidad generacional

El **Observatorio Generación & Talento** es un órgano impulsado por la **Asociación 50Plus** para la investigación, análisis y formación en materia de diversidad generacional y su impacto en la realidad socio-económico-laboral en las personas y organizaciones.

SOCIO
ACADÉMICO:



DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL



ANÁLISIS DEL TALENTO INTERGENERACIONAL
EN LAS EMPRESAS

Este documento es el informe ejecutivo del estudio **DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL: análisis del talento intergeneracional en las empresas**, elaborado por el Observatorio Generación & Talento y su socio académico la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE. Si está interesado en obtener el estudio completo puede solicitarlo en www.generaciona.org

PATROCINADOR
INFORME:



IMPULSA: **50Plus**
think tank

MEDIO
COLABORADOR:



ENTIDADES PARTICIPANTES ESTUDIO:

