



DIAGNÓSTICO DE LA **DIVERSIDAD** **GENERACIONAL** EDICIÓN II

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

ObservatorioGT
Generación y Talento

SOCIO ACADÉMICO:

UNIVERSIDAD PONTIFICIA
ICAI ICADE
COMILLAS
M A D R I D

ICADE
Business
School

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL



ANÁLISIS DEL TALENTO INTERGENERACIONAL
EN LAS EMPRESAS

EDICIÓN II

No está permitida la reproducción total o parcial de este informe, ni su tratamiento informático de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de la Asociación **50Plus-Observatorio Generación y Talento**, así como de los autores. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

La Asociación **50 Plus-Observatorio Generación y Talento**, respeta íntegramente los textos de los autores: Jesús Labrador Fernández, Ignacio Sobrino de Toro, Paula Mattio Lastra, Angeles Alcázar García y Elena Cascante Pérez.

ÍNDICE



PRÓLOGO	05
1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO	06
1.1. Presentación del Observatorio Generación y Talento	06
1.1.1. Su razón de ser	06
1.1.2. Órganos de trabajo	07
1.1.3. Quiénes somos	08
1.2. ANTECEDENTES	10
1.2.1. La gestión de la diversidad	10
1.2.2. Generación, un concepto ambiguo	12
1.2.3. Posiciones generacionales	13
2. DEFINICIÓN DEL ESTUDIO	15
2.1. OBJETIVOS	15
2.1.1. Diseño de la investigación	16
2.2. CARÁCTER DIFERENCIAL DEL ESTUDIO	17
2.3. PROCESO DE ANÁLISIS	19
2.4. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	19
2.4.1. Focus Group	20
2.4.2. Análisis de la red de empresas	20
2.4.3. Encuesta	21
2.5 MUESTRA DEL ESTUDIO	22
2.5.1. Introducción	22
2.5.2. Instrumento	23
2.5.3. Descripción de la muestra	25
2.6. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN	28
3. ANÁLISIS GENERACIONAL	30
3.1. GENERACIÓN BABY BOOMER	30
3.1.1. Contexto generacional	30
3.1.2. Focus groups empleados/as: la voz de esta generación	31
3.1.3. Dinámica con empresas. La voz de los profesionales	37
3.2. GENERACIÓN X	44
3.2.1. Contexto generacional	44
3.2.2. Focus Groups: la voz de esta generación	45
3.2.3. Dinámica con la Red de Empresa: la voz de los profesionales	51

ÍNDICE



3.3. GENERACIÓN Y	58
3.3.1. Contexto generación Y.....	58
3.3.2. Focus Groups: la voz de esta generación	59
3.3.3. Dinámicas con la Red de Empresas: la voz de los profesionales.....	66
3.4. GENERACIÓN Z	74
3.4.1. Contexto generacional.....	74
3.4.2. Focus Groups: la voz de esta generación	75
3.4.3. Dinámica con empresas: la voz de los profesionales	81
4. CONCLUSIONES	89
4.1. VOZ DE LAS GENERACIONES	89
4.1.1. Semejanzas y diferencias	89
4.1.2. Jóvenes y mayores	92
4.2. VOZ DE LOS PROFESIONALES	92
4.2.1. Nueva competencia “gestión de la diversidad generacional”	93
4.2.2. Diagnóstico de la situación	94
4.2.3. Cambio organizacional	96
5. BIBLIOGRAFÍA	98
6. ÍNDICE DE AUTORES	100
ANEXO 1. ¿QUÉ DICE CADA GENERACIÓN SOBRE SÍ MISMA?	105
ANEXO 2. ¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE CADA GENERACIÓN DEL RESTO?	106
ANEXO 3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CADA GENERACIÓN	107
ANEXO 4. POSIBLES POLÍTICAS / ACCIONES / PALANCAS QUE SE PUEDEN LLEVAR A CABO POR PROCESO Y GENERACIÓN	109

PRÓLOGO



Ángeles Alcázar

Vicepresidenta Asociación 50plus y
Socia Directora Observatorio GT

Elena Cascante

Presidenta Asociación 50plus
y Socia Directora Observatorio GT



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...

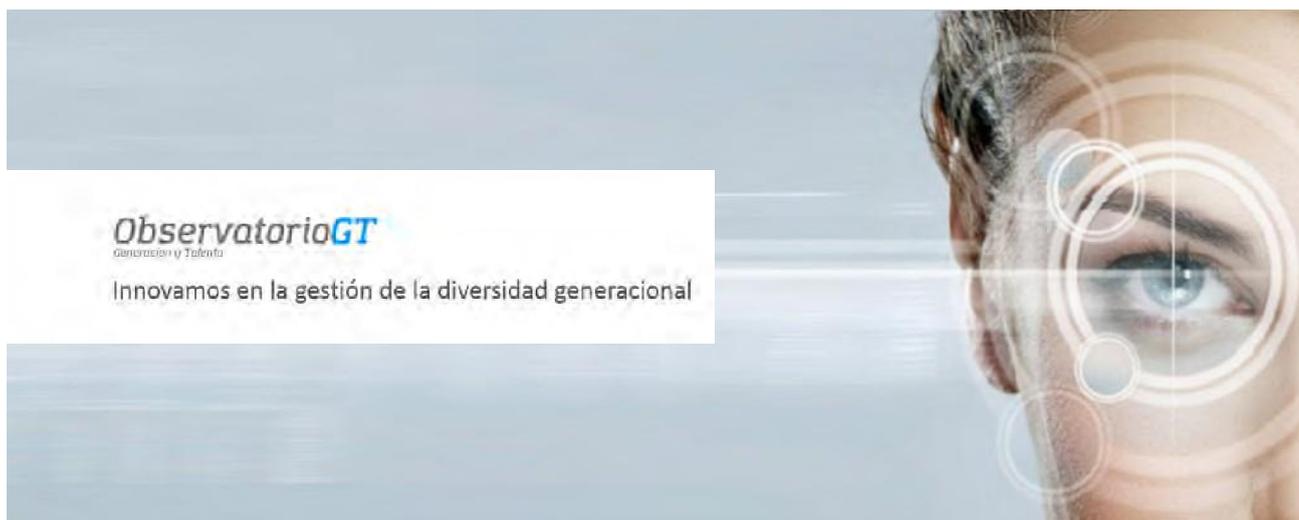
Son muchas las cuestiones a las que tenemos que dar respuestas de esta realidad generacional, por ello, Observatorio Generación & Talento ha creído fundamental elaborar este estudio y dar respuesta con rigor, sobre quiénes son estos profesionales desde la perspectiva generacional y definir una hoja de 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 Comilla 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.

1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO

1.1. PRESENTACIÓN DEL OBSERVATORIO GENERACIÓN Y TALENTO



1.1.1. Su razón de ser

Asociación 50Plus Think Tank

La Asociación 50Plus Think Tank es una organización privada, independiente y sin ánimo de lucro de ámbito nacional que impulsa el Observatorio Generación y Talento.

El Observatorio Generación y Talento

Es un órgano para la investigación, análisis y formación en materia de diversidad generacional y su impacto en la realidad social, económica y laboral en las organizaciones.

Misión

Proporcionar a los líderes empresariales los medios formativos y de investigación, que les permitan gestionar la diversidad generacional como una herramienta de éxito en:

- La dirección de sus organizaciones
- El desarrollo de las personas que componen su capital humano
- La gestión del conocimiento de su negocio

Objetivo

Promover la gestión activa de la diversidad generacional entre las empresas y extraer indicadores que aporten conclusiones y proyecciones en términos de rentabilidad y competitividad, para demostrar las relaciones causa- efecto que tienen las políticas en relación con la edad en el negocio:

- Convertirse en el análisis de referencia en el ámbito de la diversidad generacional en España.
- Conocer el estado de la gestión de la diversidad en las empresas españolas.

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

- Proporcionar información que sirva de base para el diseño, la ejecución y la mejora de programas de gestión a largo plazo del conocimiento y talento en la empresa.
- Impulsar la diversidad generacional y las buenas prácticas dentro de las empresas.
- Comprobar cómo y en qué medida la gestión de la diversidad generacional supone una mejora para la empresa a nivel humano y de negocio.
- Asesorar a las empresas en la implantación y el avance de programas, actividades y políticas en materia de diversidad generacional.

Actividades

El Observatorio Generación & Talento pone en marcha diversas actividades, con el fin de promover la gestión de la diversidad entre las organizaciones. Destacamos:

- Elaboración, publicación y divulgación del Código de Principios de Diversidad Generacional para promocionar la adhesión de Entidades Firmantes.
- Foros del Observatorio Gestión y Talento: a través de distintos talleres monográficos se abordan soluciones y se aportan herramientas para la gestión de la diversidad generacional y el talento en las organizaciones.
- Encuentros de Benchmarking, para compartir buenas prácticas y potenciar la mejora continua entre las organizaciones.
- Estudios e investigaciones aplicadas para el análisis de las políticas y mejores prácticas desarrolladas en el ámbito público y privado de la diversidad generacional.
- Elaboración de un @Book Blanco de la Gestión de la Diversidad Generacional. El fin es incluir en forma continuada las principales directrices, programas y políticas que den respuesta a un modelo de gestión integral.

1.1.2. Órganos de trabajo

El observatorio cuenta con las siguientes figuras y órganos de trabajo:

- **Comité Director:** formado por los Socios Directores para la dirección y coordinación de todas las actividades comprendidas en el Observatorio.
- **Comité Promotor:** formado por los Socios Directores y Socios Colaboradores. Evalúan las acciones realizadas y analizan posibilidades y propuestas, tanto operativas como estratégicas del Observatorio.
- **Consejo Asesor:** formado por el Comité Director, Comité Promotor y otras organizaciones, entidades o personas físicas que sean referentes en la gestión de la diversidad. Tiene como misión orientar al Comité Promotor y de Dirección del Observatorio acerca de los aspectos más relevantes a abordar en el desarrollo de su actividad.
- **Red de Empresas:** formada por entidades que trabajan de manera conjunta, con expertos y líderes de opinión, para avanzar en la gestión de la diversidad generacional.

1.1.3. Quiénes somos

Comité de Dirección
Socias Directoras



Asociación 50plus

Organización impulsora
Observatorio GT

Elena Cascante

Presidenta Asociación 50plus y
Socia Directora Observatorio GT



Ángeles Alcázar

Vicepresidenta Asociación 50plus y
Socia Directora Observatorio GT

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

Socios Colaboradores

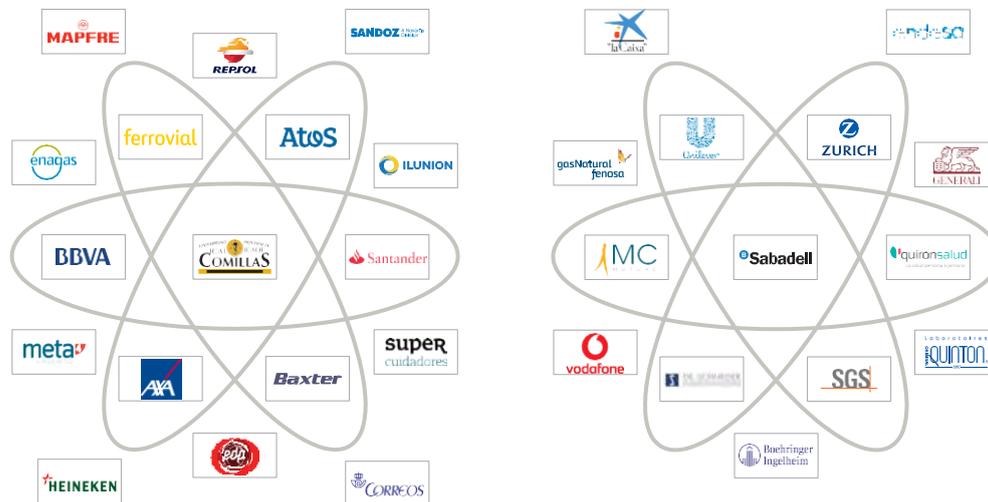
	Universidad Pontificia de Comillas		Repsol		Ferrovial
	MAPFRE		Gas Natural Fenosa		Banco Sabadell
	Generali		CaixaBank		Endesa
	Sandoz Farmacéutica		Banco Santander		Enagás
	SUPER Cuidadores		Atos		

Consejo Asesor

	Antonio Casado Gas Natural Fenosa		José Morejón Banco Santander		Iñigo Sagardoy Sagardoy Abogados		Uxio Malvido LafargeHolcim
	Antonio García Casquero Mapfre		Salvador Farrés Banco Sabadell		José Mª San Segundo Merco		Natalia Pérez Universia
	Jesús Labrador ICADE		Silvia Lázaro Ferrovial		Juan Alfaro Club Excelencia Sostenibilidad		Maite Sáenz Observatorio RRHH
	Francisco Lacalle Sandoz		Isabel Fernández Repsol		Dulce Subirats Aedipe Centro		Pablo Martín Corresponsables
	Aurelio López Super Cuidadores		Clara Boada CaixaBank		Ricard Alfaro Aedipe Cataluña		Jesús Vega Escritor y Conferenciante
	Alberto Ogando Generali		Paola del Río ILUNION		Marta Muñiz Universidad Europea Madrid		Javier Sánchez Start UC3M
	Isabel Matarredona Atos		José Luis Casero ARHOE		Miguel López Trabajando.com		Joaquín Blanco Cepsa
	José Manuel Pardos Endesa		Roberto Martínez Másfamilia		Rafael Herraiz Cooperación Internacional		Jose Mª Gasalla Escritor y Conferenciante
	Miwi Clavera DIRSE		Rafael Puyol SECOT				

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

Red de Empresas



1.2. ANTECEDENTES

1.2.1. La gestión de la diversidad



La gestión de la diversidad no es una opción, es un imperativo empresarial para toda organización que quiera mantener un crecimiento sostenido en el nuevo orden socioeconómico. Gestionar la diversidad no es un elemento de Reputación Social RSC, es un elemento estratégico que influye en la creatividad y en la resolución de conflictos, contribuyendo a la creación de un clima de confianza y a la identificación de oportunidades.

Por primera vez en la historia de España conviven cuatro o cinco generaciones -dependiendo del tipo de organización empresarial- en el mismo tiempo y espacio en el trabajo y pueden llegar a tener una diferencia de edad de aproximadamente cincuenta años. Cada generación tiene su cultura, sus valores, sus ideales, sus gustos y su idioma propio, pero además la situación económica de este país ha impactado en cada una de ellas de manera distinta, creando lo que denominamos "adversidad generacional". En este sentido, el Observatorio Generación y Talento quiere ser un foro referente en materia de diversidad generacional. Un órgano para la investigación, análisis y formación en materia de talento intergeneracional, que ayude a las organizaciones en la nueva gestión de personas. Los tradicionales modelos de gestión de recursos humanos no son aplicables a las nuevas formas de trabajo, por lo tanto, a través de la colaboración de todas las partes interesadas, pretendemos encontrar las palancas necesarias para ayudar a las organizaciones empresariales.

Es el momento de reflexionar acerca de qué aporta cada generación, cómo y en qué medida, para proporcionar a los líderes empresariales herramientas que les permitan gestionar la diversidad generacional como una estrategia de éxito. Es evidente que el Know How y la innovación de las organizaciones se encuentra en sus personas. Necesitamos herramientas para avanzar y transferir el conocimiento, pero también hay que preguntarse ¿para qué?, con el fin de comprometer al equipo humano desmotivado por la adversidad generacional.

¿Qué es la adversidad generacional?



Se entiende la adversidad generacional como la situación que les ha tocado vivir a estas generaciones como consecuencia de la crisis económica. Podríamos extendernos sobre este concepto, pero seguramente, las siguientes reflexiones, fruto de la experiencia en los grupos de trabajo, nos situarán directamente en la problemática.

- Los mayores de 50 años, en general, están siendo expulsados del mercado laboral con difícil retorno, asimismo se alarga su fecha de jubilación y no saben cómo seguir trabajando hasta entonces. En la empresa han sido apartados y no suele existir planes de desarrollo, ni promoción para ellos.
- La generación X, la primera generación mejor formada no ha encontrado recompensa a su carrera profesional. Sus expectativas se han enfrentado a una realidad de bajos sueldos, sobreadundancia de licenciaturas y para colmo, los Baby Boobmers les hacen de tapón para alcanzar posiciones directivas.
- La generación Y es la generación perdida: muy formados, emigrantes, desempleados y los que trabajan, están en puestos que requieren una formación inferior a su nivel de estudios y con contratos precarios,
- La generación Z ha crecido en el desencanto de un mundo que está en plena recesión, con un mercado laboral marcado por la precariedad y la falta de oportunidades que les provoca incertidumbre y desapego.

En este sentido, es esencial incorporar una nueva **competencia** en todas las organizaciones, y en especial formar a los gestores de personas los **mánagers**, si queremos capitalizar la creatividad, el conocimiento y talento de las compañías. Se trata de implantar una estrategia integral con el fin de comprometer, motivar, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aporten innovación, nuevas opciones y puntos de vista diferentes, soluciones creativas, y conocimiento de las diversidades culturales y económicas de los mercados.

Hoy, el objetivo es el talento. Se trata de un concepto que ha evolucionado en función de cada empresa. Podríamos decir que es la suma de esos **conocimientos y habilidades** intergeneracionales que permiten a una compañía alcanzar sus objetivos estratégicos, entendiendo que el talento de una organización no sirve para otra.

El conocimiento de las compañías debe ser transferido entre las distintas generaciones. Es evidente que es necesaria una transferencia de conocimiento ligada a la experiencia en el desempeño de las funciones del puesto, pero no debemos olvidar que la **transferencia del conocimiento debe ser bidireccional**.

Es imprescindible hacer un diagnóstico de la gestión de la diversidad generacional y del talento, para aplicar herramientas correctoras que aseguren que el conocimiento y las habilidades puedan ser aprovechadas en su conjunto, bajo un clima de confianza mutua.

El nuevo marco laboral exige una nueva gestión de las personas, que sea innovadora y creativa para obtener unas empresas más competitivas, trabajando con personas motivadas y comprometidas con los objetivos.

1.2.2. Generación, un concepto ambiguo

Aunque hay mucha literatura sobre las diferencias intergeneracionales, pues es un contenido muy popular en revistas, libros, reportajes en los medios, blogs y otras formas de comunicación, es muy difícil encontrar conclusiones realmente ciertas sobre si existen esas diferencias y sobre qué consecuencias tienen en las relaciones interpersonales.

Todos, intuitivamente, sabemos que si queremos trabajar junto a una persona que viene de una cultura distinta debemos contar con que no compartimos los mismos significados, el desempeño en ese equipo se va a ver influido por esas diferencias en nuestras formas de pensar.

Todos sabemos que para la mayor parte de los mortales su proceso de socialización y construcción de su identidad ocupa largos años hasta llegar a la juventud. Es en ese proceso, durante un momento histórico determinado, en el que se crea el sistema de significados que permite a la mente humana operar con la realidad.

Por tanto, es fácil pensar en que, si una persona se ha criado y desarrollado en momento histórico distinto a otra, poseerán ciertas diferencias en sus formas de pensar.

Si pensamos que lo dicho hasta ahora tiene sentido, entonces es fácil llegar a la conclusión de que existen las generaciones y que éstas muestran ciertas similitudes intra-generacionales, y ciertas diferencias inter-generacionales.

Por otra parte, la atención social generada sobre estas supuestas diferencias hace que se estén tomando decisiones sobre políticas y prácticas en recursos humanos. Esta realidad, aunque poco sustentada en hechos, está generando intervenciones en las organizaciones que se enfrentan a esta peculiar diversidad.

Hasta ahora las organizaciones burocráticas en las que se ocupaba un puesto de trabajo poseían una cultura totalizante que creaban y determinaban hábitos y modos de acción que eran lo suficientemente poderosos como para ocultar la novedad de los nuevos agentes o trabajadores.

Hoy en día, aunque se siguen produciendo esos fenómenos de socialización en la cultura de la empresa, ya no se realizan de forma tan absoluta, porque la autonomía y la autoexpresión son esenciales para los nuevos trabajadores del conocimiento.

Este trabajo pretende hacer una búsqueda de esas supuestas diferencias y realizar un diagnóstico de sus consecuencias en el mundo profesional. Es ahí en los equipos y en las organizaciones, donde por muy diferentes que sean las personas, están condenadas a cooperar y esa colaboración puede llegar a ser un valor estratégico diferencial, como lo es cualquier otra oportuna gestión de la diversidad en las organizaciones modernas.

¿Se pueden encontrar diferencias entre generaciones más allá de las diferencias de edad que todos vemos?
 ¿Existen evidentes diferencias entre grupos que comparten en la actualidad la misma realidad, pero que compartieron una distinta en sus años de socialización primaria?

¿Esas diferencias vienen dadas por los contextos históricos distintos o por la experiencia y el paso de los años?

Siguiendo a Karl Mannheim, pionero en la conceptualización del término generación, una generación, cualquier generación, viene determinada por la participación en los mismos sucesos, en los mismos contenidos vitales, que quedan fijados en las conciencias de las personas como la forma “natural” en el que el mundo existe. Esto sucede cuando esas vivencias se tienen en la primera etapa de la vida.

Esa imagen natural del mundo orienta todas las demás, pues es la base desde la que se entienden todos los sucesos posteriores, es el código de interpretación de todo lo que acontece.

Creer en un grupo no significa tan sólo realizar las valoraciones en función de esos principios de interpretación que caracterizan a ese grupo, sino también captar aquellos aspectos de las cosas, aquellos matices de significación de los conceptos, con los que la realidad está presente en ese grupo.

Los individuos están vinculados por medio de una conexión generacional, solo en la medida en la que participan en aquellas corrientes sociales que constituyen y dan sentido al momento histórico respectivo. Es decir, solo si toman parte, tanto activa como pasivamente, en las nuevas interacciones que conforman la nueva situación.

Podríamos hablar de tres momentos o etapas a la hora de entender una generación.

- La **posición generacional** es el lugar histórico y cronológico que ocupan todos los seres humanos y que se hace evidente en la comparación de vivencias y experiencias.
- La **vinculación generacional** viene determinada por la participación en las corrientes sociales que caracterizan su momento histórico.
- La **acción generacional** es el paso activo que dan determinados grupos generacionales para transformar o crear un nuevo horizonte de realidad social.

En este trabajo, se habla de cuatro posiciones generacionales, nuestra intención es ver si van más allá de la mera posición.

1.2.3. Posiciones generacionales

Dentro del Observatorio Generación y Talento hemos optado por unas posiciones generacionales similares a las que se pueden observar en la literatura norteamericana, aunque es necesario decir que nuestra historia en la segunda mitad del siglo XX fue peculiar y muy diferenciada del resto de occidente, lo que hace que haya ciertas diferencias sobre todo en las dos primeras generaciones.

La historia de la segunda mitad del siglo XX en Europa está absolutamente determinada por la segunda guerra mundial y su postguerra. En cambio, en España el hecho determinante es la Guerra Civil que, aunque terminó antes, generó una posguerra más larga, con una dictadura militar que acrecentó el desfase entre España y sus vecinos.

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

Esta circunstancia hace que, en nuestro país, los años de recuperación después del desastre se alarguen y que la señal demográfica de esa recuperación, es decir, el estallido demográfico esté por lo tanto más retrasado, llegando a finales de los '60.

El comienzo de la década de los '70 es también el comienzo del cambio en España. Poco a poco, nuestro país se incorpora social y económicamente a la modernidad desarrollada de las economías postindustriales, y esa frontera es la que hemos señalado como la que separa la generación del estallido demográfico con la siguiente, la conocida como "X".

**Baby Boomers: 1956-1970**

Esta etapa comienza con el "desarrollismo" en España con el "plan nacional de estabilización económica"; continuando con el atentado a Carrero Blanco y la "apertura de Arias Navarro". Un final clínico del régimen, que necesita mostrarse fuerte para esconder su debilidad: "el proceso de Burgos". La adolescencia de esta generación y la del país coinciden con una nueva apertura cultural hacia la libertad de pensamiento.

**Generación X: 1971-1981**

Nacidos en la transición española, viven en una democracia que se afianza y una larga estabilidad. Su infancia y adolescencia están presididas por los 12 años de Felipe González, el éxito de la primera transición y modernización definitiva de España.

**Generación Y: 1992-1992**

Son los nacidos en plena modernización que culmina con las olimpiadas y la Exposición Universal de Barcelona. Su infancia y adolescencia está presidida por un crecimiento económico acelerado. Son la primera generación que crece con internet y las redes sociales.

**Generación Z: 1993**

Nacidos en la globalización y el cambio de milenio, su adolescencia coincide con la crisis económica, están terminando sus estudios universitarios y se están encontrando con un mercado laboral precario, que les expulsa.

2. DEFINICIÓN DEL ESTUDIO

El Comité Promotor (las Socias Directoras y los Socios Colaboradores), con el asesoramiento del Consejo Asesor, analizaron en el mes de septiembre de 2015 los retos en la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones.

Este primer análisis dio paso a que se decidiera que, la **I fase de trabajo del Observatorio de Generación y Talento** (septiembre 2015 - octubre 2016) tuviera como **objetivo** la realización de un Diagnóstico de situación que analizara los valores, motivaciones, aportación, metas e inquietudes de cada generación con edad de trabajar en base a su experiencia vital. Todo ello con la finalidad de tener un punto de arranque para implantar con criterio y solvencia políticas activas de diversidad generacional.

Asimismo, dentro de los Foros del Mediterráneo del Observatorio Generación y Talento se decidió completar las conclusiones de este Estudio, en una segunda fase con la versión II del informe (mayo 2016 – octubre 2017).

2.1. OBJETIVOS

El objetivo en de este análisis de situación de la diversidad generacional es ayudar a las organizaciones a que den respuesta a las siguientes cuestiones ¿Cómo gestiono la diversidad dentro de mi organización? ¿Dónde se encuentra el talento en mi organización? ¿Dónde se localizan los nuevos conocimientos, los expertos, lossabios, etc.? Un diagnóstico de la situación del talento intergeneracional de la organización debe preceder a cualquier toma de decisión en cuanto a la gestión de las personas.

Determinar qué es lo que aporta cada generación; sus valores, ideales y comportamientos. Asimismo, cuáles son sus conocimientos, habilidades y actitudes, en definitiva, lo que venimos a definir como una **competencia de cada generación**. Queremos conocer aquellas características que son propias del **momento vital**, pero especialmente aquellas que son debidas al **momento generacional**, en un **momento socioeconómico** que les afecta de manera diferente.



Como iremos analizando la mayoría de objetivos giran en torno al talento. ¿Qué es el talento? ¿Cómo retener talento? ¿Qué variables indican el talento? No existe una única definición y la misma también depende de las características de cada organización y de cada puesto.

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

Existen distintos indicadores de conocimientos y habilidades; formación, experiencia, idiomas, resultados, etc. Pero lo que marca la diferencia entre unos profesionales y otros es **cómo se genera ese valor**, y en este sentido, con independencia de las cualidades internas, la experiencia añade un factor determinante a las ideas y al conocimiento.

Como se reacciona ante la; Toma de decisiones, la Orientación a objetivos, personas tareas y procesos, la Obtención de resultados siguiendo los métodos establecidos, la Reacción ante la presión, la Gestión de conflictos, el Estilo de comunicación, etc.

Sin embargo, no solo hay que analizar qué es lo que aportan las personas de nuestra organización, sino también reflexionar sobre **qué es lo que aporta mi organización empresarial**, para su desarrollo profesional y de futuro en función de sus preferencias. Tengo que conocer a las personas de mi organización para poder cumplir sus expectativas y necesidades, tengo que definir programas adaptados a sus necesidades.

2.1.1. Diseño de la investigación

Desde el primer momento, se optó por elegir un método de trabajo que fuera lo más activo y participativo posible para todos lo que están implicados en el proyecto. Se pretendía con ello que todos los comprometidos en la labor intervinieran en ella, no solo como espectadores, sino como **actores con algo que decir y aportar**.

Nace así la idea de los Foros, uno por cada generación



El reto principal era conocer lo que estaba ocurriendo con la diversidad intergeneracional en las compañías de nuestro país. No se disponía de ningún análisis o investigación rigurosa realizado con trabajadores en organizaciones españolas, por lo tanto, se parte de la idea de tener que explorar un campo en el que hasta ahora nadie o casi nadie ha entrado.

Una de las formas más comunes de acceder a una realidad de la que se desconoce casi todo es optar por métodos cualitativos, ya que ni siquiera hay hipótesis de partida. La información no puede venir determinada por

preguntas concretas o escalas de valoración, ya que lo que se pretendía era conocer cómo y de qué manera se posicionaban ante su realidad vital y profesional trabajadores de distintas generaciones. El método más adecuado en estos casos es la entrevista en profundidad o el grupo de discusión en el que se obtienen discursos muy abiertos y generales que ayudan a conocer cuáles son los elementos esenciales y las relaciones de la diversidad intergeneracional.

2.2. CARÁCTER DIFERENCIAL DEL ESTUDIO

Todos hemos leído o escuchado generalidades sobre cómo son los Baby-Boomers, la Generación X, la Generación Y, la Generación Z. En estos momentos, son muchos los que se atreven a encasillar a los jóvenes millennials en determinadas actitudes en el trabajo, sin hacer un análisis de todos los parámetros, que están influyendo en el ámbito socioeconómico y laboral.

Dentro del Observatorio GT, hemos querido realizar un estudio en profundidad basado en el análisis de cada generación, utilizando parámetros que puedan ser consistentes en el mundo científico.

El carácter diferencial del presente estudio viene determinado por cinco aspectos claramente definidos, que hacen de este algo muy distinto de la gran mayoría de los informes en torno a las diferencias generacionales en el ámbito empresarial o profesional.

Esto cinco aspectos son: **la profundidad, el rigor, el impacto, el método y la utilidad.**

a) La profundidad

En el estudio, no solo estamos evaluando diferencias y/o preferencias entre generaciones, sino que medimos cuán preparada está cada una de las generaciones para afrontar los futuros retos, así como para **liderar el cambio y las continuas transformaciones** a las que, cada vez en mayor medida, están sometidas todas las organizaciones. Tratamos de identificar qué generación es más propensa a innovar, así como qué aspectos diferenciales puede aportar cada generación al resto. ¿Son los millennials los mejores dinamizadores de los cambios? ¿Es la generación X la encargada de realizar esa transición entre antiguos y nuevos modelos de éxito? ¿Si queremos innovar mejor, necesitamos personas mayores o más jóvenes? ¿Qué elementos que poseen los veteranos pueden marcar la verdadera diferencia en el mercado?

b) El método

No existe un estudio que tenga un método tan completo como el que se está utilizando en este estudio, que se basa en la combinación de dos tipos de datos, unos de carácter cualitativo, y otros de carácter cuantitativo. Para la obtención de datos cualitativos, se han realizado doce grupos de discusión, en los que, durante una hora y media, más de noventa personas han tenido la oportunidad de debatir de forma abierta sobre sus preocupaciones, motivaciones y formas de ver el mundo.

Al mismo tiempo, se ha extraído también información de los debates generados posteriormente por los equipos de directivos que han presenciado cuatro focus group, uno por cada generación.

Para asegurarnos la comprensión plena de los fenómenos analizados, se está realizando una encuesta on line, en la que forma más cuantitativa y masiva se han extraído también conclusiones.

c) Rigor

El rigor del trabajo realizado viene marcado por dos características.

En lo referido al aspecto más cualitativo del trabajo, se ha trabajado asegurando la igualdad entre hombres y mujeres, entre los distintos tipos de empresa, así como en el nivel formativo. Más allá de este aspecto, el poder contrastar las visiones de los distintos grupos de trabajo entre sí, con las visiones de los directivos y de los propios observadores, asegura la triangulación necesaria en todo estudio que pretenda ser riguroso.

Por otro lado, y en lo referido a la parte más cuantitativa (la encuesta al personal), el rigor viene marcado por otros dos aspectos clave. De un lado, un trabajo previo de análisis con los focus groups a partir de lo que preocupa y sugieren los empleados y los Directores, es decir, las preguntas de la encuesta dan continuidad a los focus groups, ya que se extraen de las conclusiones observadas. En segundo lugar, el cuestionario en su mayor parte es la suma de distintas escalas con validez científica contrastada, cogiendo referentes en el campo de Gestión del Talento y RRHH como Hackman & Oldman; Bowra; Burningham & West; Spritzer o Frank Bond. Podemos decir, por lo tanto, que contamos con rigor académico, pues se están midiendo ítems que permitirán obtener conclusiones ciertas sobre la realidad de las organizaciones asociadas.

d) Impacto

El objetivo de este estudio, no es solo de aplicación en el ámbito profesional y en todas y cada una de las organizaciones participantes, sino también en el **científico**. No se ha realizado un estudio en España de estas características anteriormente, por lo que esta iniciativa, tiene la vocación de estar presente en las revistas con los mayores índices de impacto dentro del ámbito de gestión del talento. Esto a su vez, contribuirá a expandir la frontera del conocimiento y a que se tenga una difusión aún mayor de los resultados.

e) Utilidad

De este estudio, sale una **hoja de ruta clara y de aplicación casi inmediata para las empresas**. Si bien está respaldada por un gran rigor científico, esta visión no es meramente teórica o aproximativa, pues está generada a partir de la visión y el talento de distintos directivos de primer nivel al servicio de la resolución de las amenazas y oportunidades, que se han identificado en las distintas generaciones.

Por último, es importante hacer dos aclaraciones sobre el alcance del estudio. La primera es advertir que el mismo no pretende evaluar cómo se están haciendo las cosas en cada empresa. **El foco son las personas, no las organizaciones**. En aquellos momentos en los que se hace alusión a la organización, el objetivo es evaluar cómo los empleados perciben su entorno empresarial y qué experiencia tienen del mismo. No es para extraer conclusiones acerca de las empresas, pero estaría sesgado si no se las tuviera en cuenta. Se cumple por lo tanto, lo que dice el famoso proverbio de “Lo que dice Juan de Pedro habla más de Juan que de Pedro”. Queremos analizar con qué materia prima cuentan las organizaciones y cómo ven el mundo sus empleados de cara a facilitar la gestión del talento y el desarrollo de su potencial. El estudio de las propias organizaciones es algo que se pretende abordar en futuras ediciones del observatorio.

La segunda aclaración relevante es que tampoco estamos midiendo cómo lo están haciendo los líderes o los jefes de equipo. En esta primera edición del observatorio, no entramos a analizar los estilos directivos. Será a partir de conocer con gran profundidad qué aspectos son especialmente relevantes o críticos para cada generación, cuando podremos empezar a analizar qué estilos directivos son preferentes (según qué circunstancia) y cómo se encuentra cada empresa colaboradora con respecto a cada uno de los estilos asociados.

2.3. PROCESO DE ANÁLISIS

El proceso de análisis gira en torno a dos preguntas:

¿QUÉ ME INTERESA DE CADA GENERACIÓN?

¿CÓMO CAPITALIZO EL VALOR ESPECÍFICO DE CADA GENERACIÓN PARA MI ORGANIZACIÓN?

En primer lugar, lo que se persigue es identificar qué aspectos diferenciales que tengan valor para el negocio, puede aportar cada generación. Por aspecto diferencial entendemos una capacidad, conocimiento, habilidad, creencia o característica en sentido más amplio, que es claramente propiedad de esa generación. Obviamente, necesitaremos haber analizado todas las generaciones para poder contestar a esta pregunta en forma completa.

Para ello, tendremos que comprender muy bien cómo es esa generación, tanto **en un ámbito más general**: cómo ven el mundo, qué concepto tienen de sí mismos, etc., como **en un ámbito más profesional**: qué creen que pueden aportar, qué les mueve dentro del trabajo, qué valoran, etc. Solo cuando hemos logrado identificar qué aspectos de valor podemos encontrar en cada generación, es cuando podemos dar respuesta a la segunda pregunta: cómo extraigo, cómo capitalizo, cómo logro que ese valor se extienda al resto de la organización, o se traduzca en valor añadido y resultados de negocio.

Es aquí cuando necesitamos que un equipo de directivos y expertos en la gestión de personas de los distintos ámbitos de las empresas (RR. HH., RSC, Negocio) evalúen y analicen todo lo que cada generación ha puesto de manifiesto respondiendo a preguntas como: ¿eso que dice esta generación que puede aportar, es verdad? ¿hay otros elementos que no hayan salido, pero que sean relevantes?

A partir de estas preguntas, se realiza un análisis de fortalezas y debilidades de cada generación, obteniendo, ahora sí, un diagnóstico de qué aspectos pueden aportar verdadero valor, y qué otros hemos de gestionar para mitigar o corregir. Una vez que todas las personas comparten esta visión, es cuando ya se procede a identificar posibles vías de actuación.

2.4. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Dentro del Proyecto del Observatorio GT, comenzamos a realizar el Diagnóstico de situación – octubre 2015- en base al análisis de los datos cuantitativos y cualitativos que se han obtenido en la **I fase de los Foros del Observatorio GT**. Se han estructurado mediante la realización de diversos “Focus Group” o grupos de discusión con empleados, y “Dinámicas de Trabajo con la Red de Empresas”. Asimismo, se complementa el estudio con los datos de una encuesta que se realiza a los empleados de la Red de Empresas.



Continuando con este trabajo dentro **La Red de Empresas del Mediterráneo del Observatorio Generación & Talento**, se ha completado durante el curso 2016-2017, con el trabajo iniciado donde las distintas organizaciones empresariales han aportado su conocimiento y experiencia dando lugar a la **II fase del Estudio**.

2.4.1. Focus Group

Se optó por el grupo de discusión, ya que por un lado es mucho más eficiente en cuanto a tiempo y costes; y por otro, porque en las discusiones que se producen habitualmente en los grupos se dan encuentros entre ideas y perspectivas, que pueden ser mucho más espontáneas creativas y reveladoras que las que surgen en una relación de entrevista cara a cara. En la imagen de abajo se muestra el esquema-guion que los facilitadores de los grupos han seguido en todas las discusiones planteadas.

<p>I. SER Cómo ven el mundo y así mismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo veis el mundo en que os ha tocado vivir • ¿Qué es lo que más os preocupa? • ¿Cómo veis vuestra generación en este mundo? ¿Y las otras? • ¿Cómo creéis que os ven a vosotros? • ¿Y eso que sois tiene cabida en este mundo laboral?
<p>II. QUERER Sus motivaciones, inquietudes, esfuerzo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué queréis lograr en vuestra vida? ¿Y en vuestra vida profesional? • ¿Cuáles son vuestros referentes de éxito? • ¿Qué justifica realizar sacrificios o asumir riesgos en vuestro trabajo? • ¿Qué estáis dispuestos a sacrificar: amistad, familia, ocio?
<p>III. HACER Sus aportaciones y resolución de problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aportáis en vuestro trabajo? • ¿Qué es lo que más te gusta hacer? ¿Y qué te gustaría? • ¿Qué os hace sentir más orgullosos y satisfechos? • ¿Qué es lo más difícil de tu trabajo? ¿Y lo más fácil? • ¿Cómo os relacionáis con los otros? ¿Hay otros lenguajes y otros canales? • ¿Cómo afrontáis esos retos? ¿Qué herramientas utilizáis mejor en vuestro desempeño?

En la primera fase del Estudio se realizaron tres grupos de discusión por cada una de las generaciones, doce en total, aunque solo en los celebrados en el seno de los foros se realizó el posterior análisis de la red de empresas. Por lo tanto, este análisis de la red se hizo desde la experiencia de ver y escuchar a un grupo de discusión.

Siguiendo con la misma metodología en la segunda fase “Foros del Mediterráneo” se realizaron cuatro grupos de discusión por cada una de las generaciones, con el posterior análisis de la red de empresas.

2.4.2. Análisis de la red de empresas

El análisis de la red de empresas se ha realizado para no perder el carácter pragmático del proyecto y para hacer partícipes a todos nuestros socios de este campo. Después de ser testigos del grupo de discusión, los managers, directores de Recursos Humanos, de RSC, responsables de gestión de personas de las compañías que pertenecen a la red de empresas y participan en el proceso, realizan un análisis de las oportunidades y los riesgos que encarnan las distintas generaciones en la vida y la actividad de las compañías.

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

En un entorno de confianza se analizan los valores, conocimientos y habilidades de las distintas generaciones, para encontrar herramientas de gestión que sirvan a los líderes empresariales para mejorar el compromiso y la motivación en la organización.

El objetivo fundamental de la sesión es conocer cuáles son las motivaciones, qué es lo que aportan, cómo podemos aprovechar las fortalezas de esta generación. En definitiva, analizar su conocimiento (saber), capacidad (poder hacer), habilidades (saber hacer) y actitud (querer hacer).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
VALORES: Principios, ideales, aspiraciones, comportamientos, creencias, preferencias	
MOTIVACIONES: Metas y propósitos, intereses, convicciones, conductas, motivaciones	
ACTUACIONES, QUE APORTAN: A la empresa, a la sociedad, a otras generaciones	

Tras haber participado en la observación del focus group, la red de empresas identificó cuáles eran las fortalezas y debilidades de la generación, desde el punto de vista de gestión de personas.

Para realizar este ejercicio se formaron varios grupos con los participantes, cada uno de estos grupos trabajó en la identificación de entre cuatro y seis fortalezas y entre cuatro y seis debilidades que recogían en los formularios preparados para esta ocasión. Los dinamizadores fueron colocando en la pared los comentarios, agrupándolos por temáticas y separando las fortalezas por un lado y las debilidades por otro.

Posteriormente, se les pidió que analizaran si habían observado elementos importantes en su día a día que no hubieran salido en la dinámica anterior (focus-group), y se les pidió que completaran la “foto” de fortalezas y debilidades.

Con la finalidad de baremar la fortalezas y debilidades, una vez que se **consensuó** la foto de las fortalezas y debilidades, se pidió a cada participante que pusiera tres pegatinas de diferentes colores en las debilidades y otras tres en las fortalezas, según el orden de importancia de las mismas.

Una vez analizadas e identificadas las fortalezas y debilidades más relevantes y se les pidió que sobre ellas se identificaran acciones a llevar a cabo para aprovechar las fortalezas y para mitigar las debilidades.

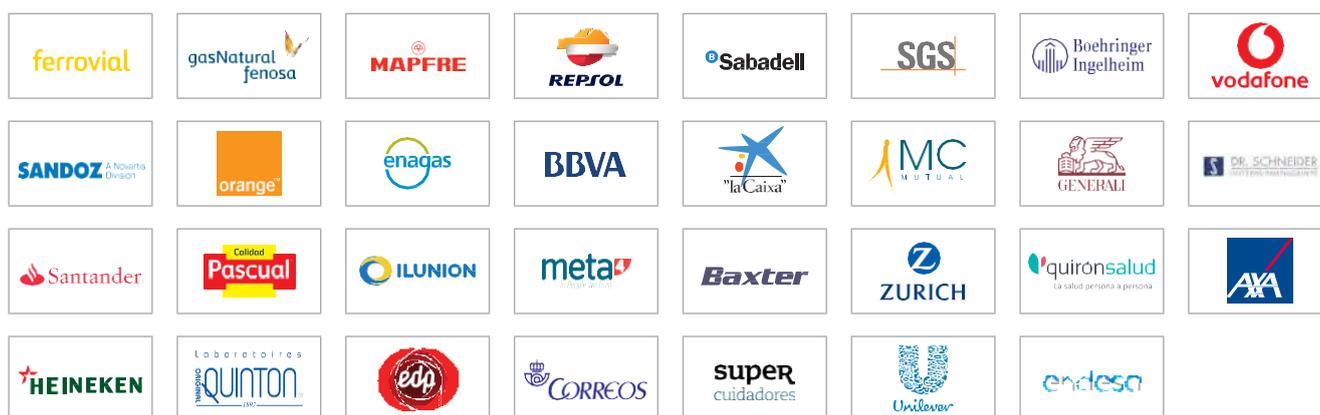
2.4.3. Encuesta

Esta primera aproximación cualitativa sirve al equipo científico para la realización de una **encuesta cuantitativa** con la que se pretende obtener una información más concreta y detallada, que sirva para hacer un diagnóstico más generalizable de la situación y proporcione la base adecuada para proponer pautas de intervención en las organizaciones.

2.5 MUESTRA DEL ESTUDIO

En el estudio han participado 31 empresas que son socios colaboradores y miembros de la Red de Empresas del Observatorio GT.

Muestra de empresas participantes análisis cualitativo



Muestra de empresas participantes análisis cuantitativo

En el estudio como resultado del trabajo realizado tanto en la primera fase como en la segunda han participado un total de 4.793 empleados pertenecientes a las organizaciones empresariales que son socios colaboradores y miembros de la Red de Empresas del Observatorio GT.

AXA, Baxter, Caixabank, Calidad Pascual, Dr. Schneider, Enagas, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Ilunion, Mapfre, MC Mutual, Quiron, Sandoz Farmacéutica, SGS, Unilever, Vodafone.

2.5.1. Introducción

Una vez que se realizó la primera parte de este trabajo, utilizando un abordaje cualitativo, se hizo necesaria una aproximación a la realidad de las diferencias generacionales desde una perspectiva más operativa. Para ello, se consideró que lo mejor sería la elaboración de una encuesta que respondiera un número significativo de personas.

Esta encuesta nos ha proporcionado datos cuantificables, que ofrecen una visión más clara y ordenada de la realidad de las generaciones en las empresas de nuestro país.

Nuestra pretensión era la misma que en el estudio cualitativo, ver cómo los trabajadores de las distintas generaciones se veían a sí mismos y a los demás. La diferencia fundamental es que, ahora sí, existen a priori una serie de aspectos, que consideramos esenciales en el día a día del desempeño laboral y que son el objeto de la medición.

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

En el discurso que surgió en los grupos de discusión se puso de manifiesto que existen una serie de núcleos temáticos, que sirven para establecer comparaciones y diferencias intergeneracionales. La construcción de la encuesta se realizó sobre esas bases.

Uno de los más sobresalientes y constantes de esos núcleos temáticos es la adaptabilidad y la flexibilidad para afrontar el cambio. Muy ligada a esta idea, se reveló también la idea de la innovación y la tolerancia al riesgo. Asimismo, la aportación a la organización fue otro eje de discusión en el que vimos que había valores y contenidos diferenciales con respecto a las distintas generaciones. Por último, pero no menos importante, la idea del compromiso y la lealtad fueron también recurrentes en las discusiones para diferenciarse unas generaciones de otras.

Estos cuatro ejes: **flexibilidad, innovación, impacto y significado** y por último, **compromiso**, vertebran la escala.

Se propuso a las personas participantes que midieran sus intereses o necesidades laborales y existenciales, a través de un listado que debían puntuar de muy importante a nada importante, según su escala de valores.

Por otra parte, se necesitaba información sobre las miradas recíprocas entre generaciones. Si se obtenía una idea de cómo se veían unos a otros, era posible llegar a tener un relato más dinámico de la situación de las generaciones en la empresa.



2.5.2. Instrumento

Como se acaba de indicar, para elaborar la encuesta utilizada se recurrió a la experiencia obtenida en los grupos de discusión para buscar constructos teóricos ya estudiados y analizados por otros investigadores y que nos proporcionaran, tanto un esquema de análisis, como unas herramientas de trabajo ya validadas.

La idea de sí mismos que tienen los trabajadores, de su impacto y su significado es estudiada por los teóricos del empoderamiento psicológico. Como instrumento de medida se ha recurrido a la traducción y validación que ha hecho Jaimez en 2012 de la *Psychological Empowerment Instrument* de Spreitzer de 1995. Esta escala nos proporciona una interesante medida de la idea que el trabajador tiene sobre su impacto en el resto de la organización, así como del grado de autodeterminación con el que lleva a cabo sus tareas. Por otro lado, también mide la idea que el sujeto tiene sobre su competencia profesional, y el sentido o significado que encuentra a su trabajo.

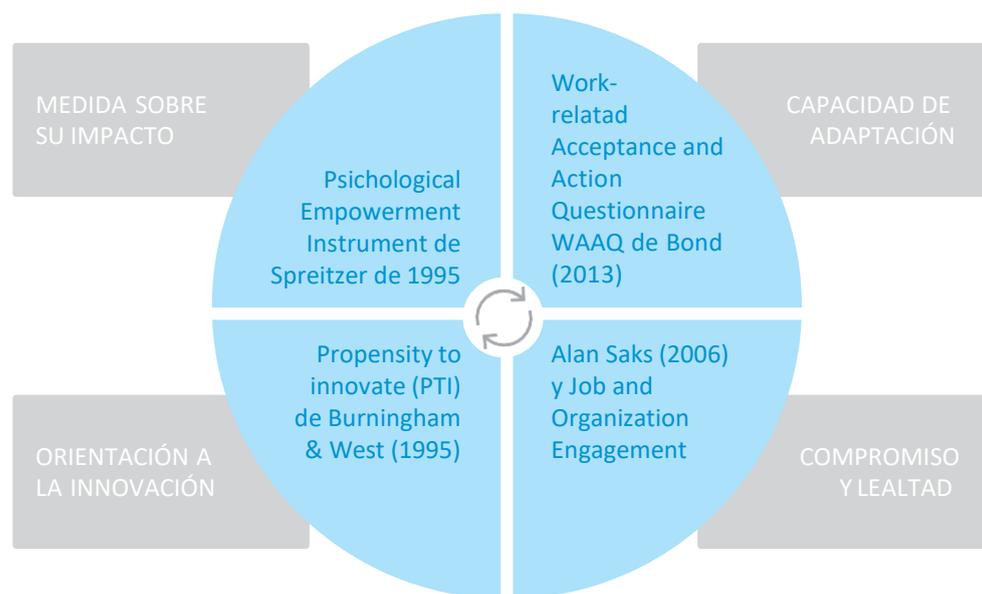
En los grupos de discusión, habíamos visto que la capacidad de adaptación al cambio y la flexibilidad psicológica que conlleva eran temas recurrentes en todas las discusiones. Con la intención de hacernos una idea más cuantificable de esta adaptabilidad se ha utilizado la escala de Flexibilidad Psicológica en el Trabajo. Versión traducida al español de la escala *Work-related Acceptance and Action Questionnaire WAAQ* de Bond (2013).

Asimismo, en este orden de contenidos, nos pareció muy relevante intentar medir la orientación a la innovación. En los relatos de los grupos que hemos realizado, sobre todo en los de los más jóvenes, la capacidad de asumir riesgos, de buscar caminos nuevos, de cambiar los procesos tradicionales había sido uno de los factores más

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

relevantes y sobre los que depositaban muchas de sus críticas a los viejos sistemas y a los trabajadores con más madurez. Para aproximarnos a una medición de esta variable, hemos utilizado la traducción a la escala *Propensity to innovate* (PTI) de Burningham & West (1995).

En cuanto al compromiso y la lealtad, se optó por utilizar los trabajos de Alan Saks (2006) y más concretamente su escala *Job Engagement*.



Por último, como puede verse en el anexo, incluimos una serie de ítems en los que el sujeto debía responder acerca de su percepción sobre sus compañeros segmentados de acuerdo con sus grupos generacionales.

Es necesario decir que, como en toda encuesta, lo que se obtiene es la opinión del sujeto que responde. En consecuencia, es una opinión cargada de sesgos y prejuicios. El más evidente, y el que siempre está presente en una cultura como la nuestra, es el sesgo de autobeneficio, que viene a decir que la opinión sobre las capacidades y logros de uno mismo están sobrealvaloradas.

También, es necesario tener en cuenta que la opinión sobre los otros suele estar cargada de estereotipos: ideas simplificadoras y poco realistas de los otros, que en muchos casos son fuente de malos entendidos y conflictos. Sobre la base de estos, encontramos otro sesgo que hace que los resultados obtenidos deban siempre tenerse en cuenta con las oportunas precauciones. Las respuestas a esta encuesta no nos hablan de la realidad, sino de algo mucho más importante: cómo interpretan la realidad los empleados de las compañías que han colaborado en este trabajo.

Ambos sesgos están muy generalizados y se debe contar con ellos a la hora de leer los resultados de esta encuesta, y por supuesto, deben ser considerados como una variable en todo este estudio. Por otra parte, mucha de la posible luz que aporte está orientada a despejar las sombras y oscuridades que crean estas ideas falsas sobre uno mismo y los demás.

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

2.5.3. Descripción de la muestra

2.5.3.1. Muestra del estudio cualitativo

Focus-Group

Como ya se ha mencionado, se eligió el Focus Group o Grupo de Discusión como herramienta básica de obtención de información. Se han realizado 16 grupos de discusión, cuatro por cada tramo de edad correspondiente a las cuatro generaciones estudiadas. En total, han participado en esta fase del estudio 156 trabajadores, de los cuales 88 son varones y 68 mujeres.



Los grupos de la **Generación Baby Boomer** tuvieron lugar entre marzo y abril de 2016, (primera fase) y en enero del 2017 (segunda fase), participaron un total de 36 personas de las cuales 22 eran mujeres y 14 varones. Los grupos se configuraron con cinco, nueve, once y once personas.

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

Los grupos de la **Generación X** se realizaron entre enero y febrero del 2016 (primera fase) y septiembre 2016 (segunda fase). En total, participaron 41 personas de las cuales 19 fueron mujeres y 22 varones. Los grupos se configuraron con quince, siete, ocho y once personas cada uno.

Los grupos de la **Generación Y** tuvieron lugar entre noviembre de 2015 y marzo de 2016 (primera fase), y en mayo 2016 (segunda fase) participaron un total de 43 personas, de las cuales 22 eran mujeres y 21 varones. Los grupos fueron formados por doce, once, siete y trece personas.

La **Generación Z** fue estudiada durante el mes de mayo de 2016 (primera fase) y en marzo del 2017 (segunda fase) inter- viniendo un total de 36 personas, 25 mujeres y 11 varones. Se realizaron tres grupos de seis, ocho, diez y once personas.

Todos los participantes eran trabajadores en activo o becarios que estaban colaborando en su empresa de prácticas.

Las empresas que aportaron estos trabajadores y a las que este equipo de investigación está profundamente agradecido son: Banco Sabadell, Banco Santander, Baxter, BBVA, Calidad Pascual, CaixaBank, Enagás, Gas Natural Fenosa, Generali, Ferrovial, MAPFRE, Heineken, Ilunion, Meta4, Orange, Quirón Salud, Repsol, Sandoz Farmacéutica, Unilever, Vodafone y Zurich.

Todos los grupos fueron grabados y esas grabaciones han sido transcritas para su posterior análisis del discurso.

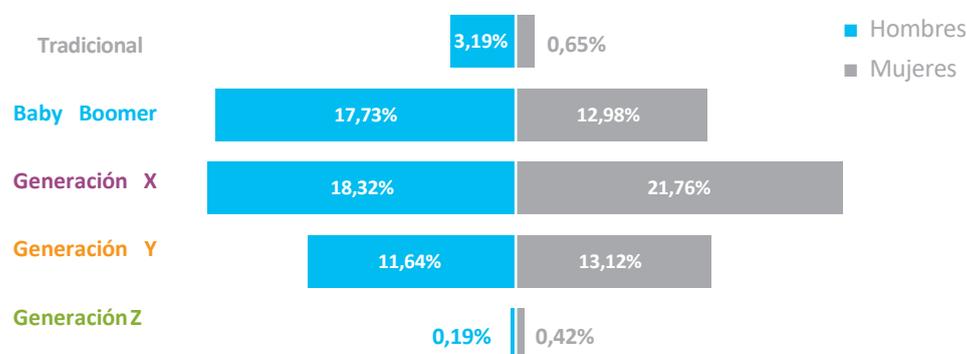
Dinámica de Empresa

Dentro de la dinámica de la Red de Empresas, como he comentado se realizaron ocho dinámicas presenciales con un total de 165 profesionales participantes, con un perfil dentro de las organizaciones: Responsables de Recursos Humanos, de Diversidad, Comunicación, Responsabilidad Social, y Responsables de gestión de personas de las compañías.

2.5.3.2. Muestra del estudio cuantitativo

La encuesta ha sido contestada por un total de 4.793 trabajadores pertenecientes a las siguientes compañías; Axa, Baxter, Calidad Pascual, CaixaBank, Dr. Schneider, Enagás, Endesa, Gas Natural Fenosa, Ferrovial, Ilunion, MAPFRE, Mc Mutual, Quirón Salud, Sandoz Farmacéutica, SGS, Unilever y Vodafone.

De ese total, 2448 son varones y 2345 mujeres. Sin embargo, este dato de las diferencias entre trabajadores y trabajadoras se hace mucho más ilustrativo sobre la evolución del mercado laboral español, si lo contemplamos desglosado por generaciones.



DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

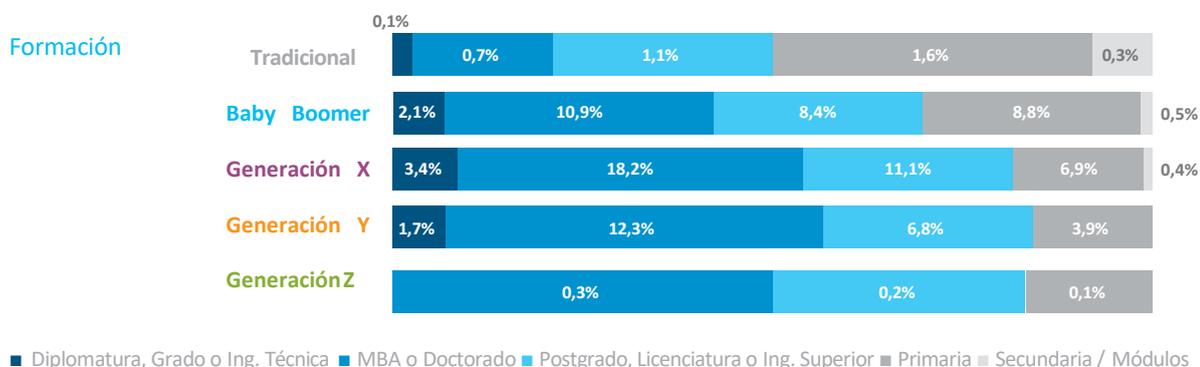
Lo primero que llama la atención de la muestra es la escasez de trabajadores de la Generación Z. Esa escasa representación da cuenta de la realidad de las empresas de cierto tamaño en las que las puertas se abren a edades superiores a los 23 años. En nuestro país, las pavorosamente altas tasas de paro juvenil son consecuencia de esta impermeabilidad para el talento joven, entre otros posibles factores de explicación.

Esta generación ocupó su parte correspondiente en los grupos de discusión, siendo buena parte de los participantes becarios y estudiantes. Es decir, personas que no tenían una relación laboral con ninguna organización. A este equipo investigador le pareció pertinente organizar estos grupos por el valor de futuro que tienen, ya que nos están indicando cómo las nuevas generaciones se ven a sí mismos como aspirantes a un puesto laboral. Ciertamente, son una minoría los que ya están en ese puesto, pero pensamos que, para los departamentos de Recursos Humanos, destinatarios últimos de este trabajo, era pertinente hacer una aproximación, aunque sea aventurada sobre esos jóvenes que en su mayoría se están formando.

Si seguimos fijándonos en el desglose por generaciones, vemos que el 70% de la muestra, corresponde a trabajadores de las Generaciones X y la BB. Es decir, entre 40 y 60 años. Es una proporción que nos muestra un cierto desequilibrio en términos de edad, en las empresas. Esta mayor presencia de trabajadores en plena madurez nos habla de la evolución de las compañías, pero sobre todo de la evolución de mercado laboral español. En ese mismo sentido de que la muestra obtenida es un reflejo de la evolución del empleo en España, podemos ver que existe en equilibrio paritario entre hombres y mujeres en las tres generaciones más jóvenes. Sin embargo, en cuanto nos acercamos y superamos la barrera de los cincuenta años, las diferencias entre trabajadoras y trabajadores se hacen cada vez más grandes.

Las personas con más de 60 años, que como escuchamos en los grupos de discusión poseen un capital social y cultural enorme han sido expulsados del mercado laboral, ya que solo 184 trabajadores de esa edad están representados, es decir, un 4%. Volvemos a apreciar como esta muestra aleatoria es un reflejo de lo acontecido en nuestro entorno laboral.

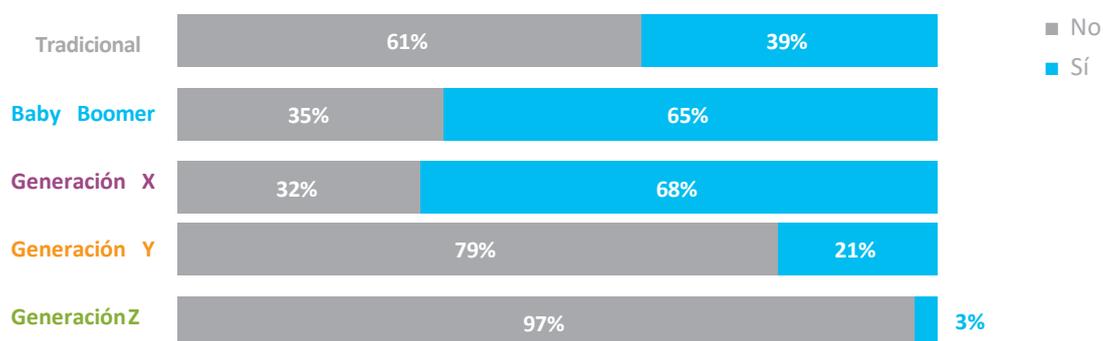
En cuanto a otras características de la muestra, destaca la alta preparación educativa de las personas encuestadas, los estudios universitarios son mayoritarios en todas las generaciones. En aquellas donde se pueden encontrar niveles educativos medios, son más significativos en los mayores de 40 años. La presencia de personas con niveles de estudios primarios es anecdótica y solo aparecen en las personas que están en las generaciones de tradicionales, BB y X. Este elemento debe ser tenido muy en cuenta a la hora de interpretar los resultados, pues estamos ante una población con procesos de formación muy largos, que nos hacen pensar en puestos laborales técnicos y superiores y que también nos plantean unas aspiraciones de logro elevadas.



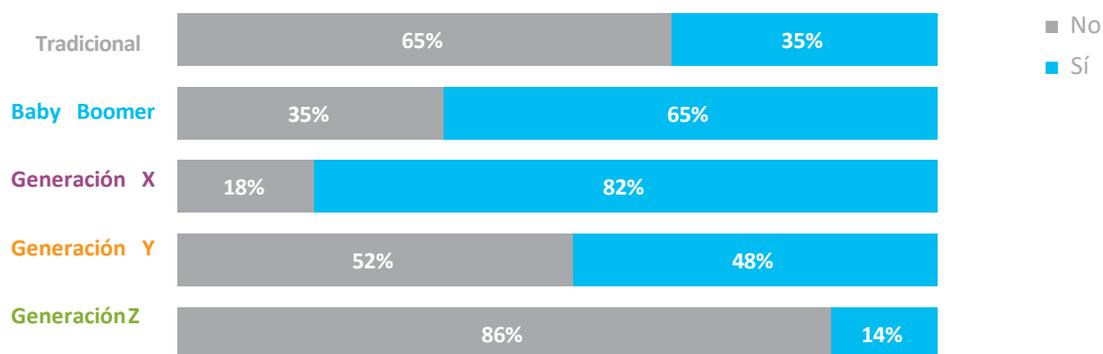
DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

Uno de los elementos que más diferenciaba a las generaciones jóvenes de las mayores en los discursos recogidos en los grupos de discusión era el nivel de compromisos a largo plazo, que asumían unos y otros. En la encuesta, quisimos pulsar esta situación preguntando acerca de dos aspectos esenciales de la evolución de las personas: nos referimos al cuidado y responsabilidad sobre personas en estado de dependencia y los compromisos financieros a largo plazo. Vemos que son las generaciones centrales, las que están en plena madurez: BB y X las que soportan una mayor carga de compromisos, tanto emocionales como financieros.

Responsabilidades familiares



Compromisos financieros



Este equipo de investigación es consciente de que esta es una variable evolutiva, que siempre afecta en la transición de la juventud a la madurez y que genera cambios muy importantes en el comportamiento de las personas. Posiblemente, esta sea una de las piedras de toque más relevante de si las diferencias generacionales que se observan entre las generaciones más jóvenes y las más mayores tienen un calado profundo y pueden modificar la vida social de la población.

2.6. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Observatorio Generación y Talento, órgano impulsor del estudio:

- **Elena Cascante**, Presidenta de 50Plus y Socia Directora del Observatorio GT.
- **Ángeles Alcázar**, Vicepresidenta de 50Plus y Socia Colaboradora del Observatorio GT.

DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

ICAI-ICADE Universidad Pontificia de Comillas, Socio Académico del Observatorio Generación y Talento y centro de referencia en el estudio de las consecuencias de la globalización y la internacionalización empresarial en la gestión del capital humano en las empresas.

- **Jesús Labrador**, Director Master Universitario en Recursos Humanos. Universidad Pontificia Comillas.
- **Ignacio Sobrino**, Consultor de RR.HH. y Profesor de Técnicas, de Negociación. Universidad Pontificia Comillas. Consultora

experta en conciliación, igualdad y comunicación.

- **Paula Mattio**, Directora en Aleph Comunicación y Marketing de Personas.

 ObservatorioGT Generación y Talento Entidad impulsora	 COMILLAS MADRID Socio Académico	 aleph Comunicación Consultora			
	Elena Cascante Presidenta 50plus Socia Directora Observatorio GT		Jesús Labrador Fernández Director Master Universitario en Recursos Humanos. Universidad Pontificia Comillas		Paula Mattio Directora Aleph Comunicación y Marketing de persona
Angeles Alcázar Socia Directora Observatorio GT		Ignacio Sobrino Consultor de RRHH y Profesor de Técnicas de Negociación. Universidad Pontificia Comillas			

ÍNDICE DE AUTORES

ANGELES ALCÁZAR GARCÍA

Socia-Directora del Observatorio Generación y Talento. Directora de ARAL Asesoría Jurídica Integral, apoyo en la gestión de proyectos relacionados con la Diversidad, Conciliación e Igualdad. Miembro del Consejo Asesor del D&I Red Acoge Empresas.

Trayectoria profesional

Anteriormente, y desde su ingreso en Iberdrola hasta su situación actual, ha desarrollado su labor profesional en los distintos ámbitos de la Dirección de Recursos Humanos asumiendo distintas responsabilidades.

Ángeles Alcázar García, ha sido miembro del Equipo del Equipo Directivo de Iberdrola, siendo la Responsable de Gestión de la Calidad de la Formación del Grupo Iberdrola.

Asimismo, ha sido la Responsable de Proyectos Sociales del Grupo Iberdrola, liderando además de otros proyectos las materias relacionadas con las medidas de Conciliación de la Vida Personal y Laboral, Políticas Igualdad de Oportunidades, Diversidad, así como el Programa del Voluntariado Corporativo de Iberdrola. Previamente dentro de la Dirección de Recursos Humanos, ha desarrollado su trayectoria en el ámbito jurídico-laboral.

Formación:

- Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid.
- Diplomado en Derecho Laboral por la Universidad Complutense de Madrid (Escuela de Práctica Jurídica).
- Máster en Asesoría Jurídico Laboral por el IE.
- Posgrado Auditoría Laboral por el Centro de Estudios Financieros
- Curso Superior en Derecho Laboral en el IE.
- Como Proteger a la empresa frente al Mobbing IE.
- Practica forense en materia de derecho laboral (Ilustre Colegio de Abogados de Madrid)
- Diplomado en Derecho Tributario y Fiscal por la Universidad Complutense de Madrid-Escuela de Práctica Jurídica.
- Máster en Impuestos de Sociedades por el Centro de Estudios Financieros
- Control de Gestión y Análisis de Balances (Estudios Financieros)
- Máster en RR.HH. en IESE.

ÍNDICE DE AUTORES

ELENA CASCANTE PÉREZ

Presidenta de la Asociación 50plus, Socia Directora del Observatorio Generación & Talento y Socia Directora de Onis Consultoría Estratégica especializada en desarrollo de negocio, recursos humanos, comercial y marketing.

Trayectoria profesional

Durante 28 años de carrera profesional ha desarrollado su trabajo en tres dimensiones distintas:

Desarrolló una primera etapa profesional dentro del marco estratégico del área de investigación de mercados, comunicación y marketing en organizaciones tales como:

- Principal Financial Group. Directora de marketing.
- Apple Computer España. Intelligence Marketing Manager.
- Philips Informática y Comunicaciones. Marketing Research.
- Secoinsa/Fujitsu España. Consultora de Investigación de Mercados.

En una segunda etapa impulsó la iniciativa efr de Másfamilia, un modelo de gestión de tercera parte en conciliación e igualdad de oportunidades. Como resultado; + de 350 entidades certificadas, + de 300.000 trabajadores y sus familias se beneficiaron de las medidas de conciliación implantadas en sus empresas, + de 1.000 medidas distintas se pusieron en marcha, y organizó + de 80 encuentros de benchmarking para avanzar en la mejora continua de las organizaciones.

Y desde el 2014 ha impulsado la Asociación 50plus y su iniciativa Generacciona junto con el Observatorio Generación & Talento, que tiene el fin de unir y potenciar el talento generacional en las organizaciones.

Formación:

- Licenciada en Sociología: Universidad Complutense de Madrid. 1983-1987.
- Licenciada en Ciencias Políticas: Universidad Complutense de Madrid. 1985-1987.
- Master en Dirección Comercial y Marketing. Instituto de Empresa. Madrid 1990-1991.
- Master en Gestión Informática de la Empresa. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid 1987.

ÍNDICE DE AUTORES

JESÚS LABRADOR FERNÁNDEZ

Profesor propio de la Universidad Pontificia Comillas. Director del Master Universitario en Recursos Humanos ICADE Business School.

Trayectoria profesional

Profesor del Área de Psicología Social. Investigador en la Cátedra de Diversidad e Internacionalización Empresarial. Investigador en el Instituto Universitario de Estudio sobre las Migraciones, Ambos pertenecientes a la Universidad Pontificia Comillas.

Como editor ha publicado entre otros los siguientes libros: Retos de la gestión internacional del capital humano, Ediciones universitarias. Internacionalización y Capital humano. Ediciones UPCO. Como autor entre otros los siguientes títulos: Nadie debe perder, hijos de inmigrantes en su camino a la vida adulta, UPCO. Identidad e inmigración, Editorial Universitaria. Así mismo, ha publicado diferentes artículos en distintas revistas académicas nacionales e internacionales.

Ha sido director del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad de Comillas y Director de Grupo Sectorial de Psicología de la Federación Internacional de Universidades Católicas. FIUC.

Psicoterapeuta especializado en adolescencia.

Formación:

- Doctor en Psicología, Universidad Pontificia Comillas.
- Master en Recursos Humanos, ICADE B.S.
- Master en Psicoanálisis, Universidad Pontificia Comillas
- Licenciado en Filosofía y Letras, Universidad Pontificia Comillas
- Diplomado en Magisterio. Universidad de Valladolid.

ÍNDICE DE AUTORES

IGNACIO SOBRINO DE TORO

Consultor independiente de Organización y Procesos de Transformación.

Profesor de RR.HH. y Habilidades (ICADE Business School, ESCP Europe).

Doctorando en capacidad de adaptación a entornos complejos.

Trayectoria profesional

Consultor en Accenture en consultoría de negocio, especializado en las áreas de Estrategia y Organización / Gestión del talento. Ignacio ha realizado proyectos muy diversos relacionados con cultura corporativa, estructuras organizativas, governance, cuadros de mando, comunicación & social media, gestión del cambio, optimización de procesos, etc. en empresas de diferentes sectores (construcción, telecomunicaciones, farma, retail, banca, hotelero o energía).

Desde 2014 Ignacio continúa su labor como consultor independiente, compaginando dicha actividad con una labor docente en distintas escuelas de negocio. Se encuentra también finalizando su investigación doctoral consistente en cómo una terapia puede ayudar a aumentar la flexibilidad de las personas en multinacionales.

Formación:

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE E-2) y por la University College of Dublin (Programa Erasmus). 2005.
- Distintos cursos como Lean Six Sigma - Green Belt (Milton Keynes) y de Management Consulting (Chicago), liderando numerosas iniciativas de formación interna durante su etapa de Accenture.
- Se ha formado con algunos de los referentes en disciplinas como Coaching (Vicens Olivé), Programación Neurolingüística (John Grinder) o Mindfulness (Ana Arrabé).

ÍNDICE DE AUTORES

PAULA MATTIOLA STRA

Socia-Directora de Aleph Comunicación Más MKT de Personas, empresa que ofrece servicios de consultoría en el ámbito de la igualdad, la conciliación, la diversidad y la comunicación. Colaboradora del Observatorio Generación y Talento.

Trayectoria profesional

Directora de proyectos de igualdad y Conciliación para grandes empresas de España (Plan de Igualdad, DIE, Modelo efr).

Comunicación | Campañas de prensa, RRPP, MKT de recursos humanos, comunicación interna, | Marketing

Digital Gestión de proyectos 2.0 y 3.0 | teletrabajo para empresas | Escritura y edición de libros y guías por

encargo Formación en comunicación, igualdad, conciliación, gestión del tiempo Directivo y liderazgo

empresarial

Estudio evaluación de las Pymes subvencionadas 2009-2014 (Ministerio Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad 2016-2017)

Co-fundadora de la revista Una Online.

Coordinadora de proyectos europeos (conciliación, igualdad, desarrollo del talento

femenino) Anteriormente, consultora del equipo de NCH&Partners de la Prof. Nuria

Chinchilla Formación:

- Licenciada en Periodismo (UCA).
- Máster en Comunicación Empresarial (UPF).
- Máster en Marketing Digital (CREA).
- Postgrado en Igualdad de género, doble titulación (U. Antonio Nebrija).



DIAGNÓSTICO DE LA

DIVERSIDAD GENERACIONAL

ANÁLISIS DEL TALENTO INTERGENERACIONAL
EN LAS EMPRESAS

EDICIÓN II