

CET

FACULTAD de
CIENCIAS EMPRESARIALES
y del TRABAJO de SORIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL
TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

LAS RELACIONES GENERACIONALES
EN LAS EMPRESAS

Presentado por: Javier Casado Jiménez

Tutelado por: Juan Romay Coca

Soria 2023



Universidad de Valladolid

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
BLOQUE I: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE DIVERSIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL	4
1.1 CONCEPTO DE DIVERSIDAD	4
1.2. CAUSAS DE LA DIVERSIDAD	7
1.3 TIPOS DE DIVERSIDAD EXISTENTES DENTRO DEL CONTEXTO EMPRESARIAL	9
1.4 EL PLURALISMO EN LAS RELACIONES LABORALES	14
BLOQUE II: LA DIVERSIDAD GENERACIONAL	16
2.1 ANÁLISIS GENERACIONAL.....	16
2.1.1 LA EDAD Y LOS GRUPOS GENERACIONALES	16
2.1.2 PREJUICIOS Y ESTEROTIPOS LIGADOS A LA EDAD EN NUESTRA SOCIEDAD	19
2.2 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL.....	23
2.2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD.....	23
2.2.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD POR EDAD	25
2.2.3 MEDIDAS A ADOPTAR POR LAS EMPRESAS PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL.....	28
2.3 DIVERSIDAD GENERACIONAL EN ESPAÑA DENTRO DEL CONTEXTO INTERNACIONAL	31
BLOQUE III: CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	36

INTRODUCCIÓN

A lo largo del siguiente trabajo nos centraremos en estudiar la diversidad generacional dentro del mundo empresarial, un tema que está muy presente en nuestros días y que las empresas deben gestionar de la mejor manera posible para poder beneficiarse de las ventajas que les puede aportar el tener a trabajadores pertenecientes a distintas generaciones.

Hoy en día la diversidad es un concepto muy presente en nuestra sociedad gracias principalmente a diversos fenómenos entre los que destaca la globalización ya que gracias a esta se ha incrementado notablemente la interconexión e interdependencia entre personas y culturas de todo el mundo. Es por ello que, podemos hablar de distintos tipos de diversidad los cuales surgen en base a las características tanto internas como externas que posee cada individuo. La diversidad en el mundo empresarial aporta a las organizaciones empresariales un mayor valor añadido gracias al cual pueden acceder a un mayor número de oportunidades y beneficiarse de distintas ventajas, lo cual, en la mayor parte de las ocasiones se traduce en un aumento de la competitividad de las mismas.

La diversidad generacional desde el punto de vista empresarial hace referencia a las distintas generaciones que conviven e interactúan dentro de la empresa, es por ello que la dirección de la misma debe llevar a cabo una adecuada gestión de dicha diversidad con el objetivo de facilitar las relaciones entre los distintos trabajadores para reducir así las diferencias que puedan existir entre los mismos y beneficiarse de las características y fortalezas de cada generación. En este sentido, Thomas (1990) escribió que la economía de los EE.UU. y, por tanto, la fuerza laboral estaba en manos de los grupos sociales minoritarios, en los migrantes y, por supuesto, también en las mujeres. Por ello, la corriente principal del mundo empresarial estaba vinculada, de un modo u otro, con la diversidad social y con su gestión. Por esta razón entendió que la gestión de la diversidad implicaba buscar la competitividad y no tanto el cumplimiento de la legislación. De ahí que no habría que limitarse a pensar en una diversidad centrada en el color, en el sexo o en las creencias, sino también en la edad, en la experiencia, en la educación, en las funciones dentro de las organizaciones y en la personalidad.

A partir de las consideraciones anteriores, el principal objetivo de este trabajo es explicar en qué consiste la diversidad dentro del mundo empresarial analizando cada uno de los tipos de diversidad existentes y centrándonos especialmente en la diversidad generacional.

Además, también estudiaremos cómo realizar una buena gestión de la diversidad generacional dentro de la empresa y que beneficios puede suponer para la misma. Finalmente, analizaremos la diversidad generacional en el mercado laboral español comparando la tasa de paro existente para cada grupo de edad.

Para lograr los objetivos planteados en este trabajo hemos comenzado haciendo una revisión de la literatura sobre el concepto de diversidad y sobre los distintos tipos de diversidad existentes. Además, para el desarrollo del estudio centrado en la diversidad generacional, hemos recopilado información procedente de distintos informes y estudios relacionados con el tema.

La estructura de la memoria que recoge el contenido de este Trabajo de Fin de Grado se estructura en tres bloques. En el primero de ellos abordaremos el concepto de diversidad con el objetivo de analizarlo en profundidad. Seguidamente, nos centraremos en el estudio de las causas que justifican la existencia de la diversidad hoy en día, para finalmente definir los distintos tipos de diversidad que podemos encontrar dentro del ámbito empresarial. Todo ello nos permitirá sentar el marco teórico de la investigación y nos facilitará la comprensión de la segunda de las partes del estudio.

En el segundo bloque analizaremos en profundidad el concepto de diversidad generacional, centrándonos también en las distintas generaciones que conviven dentro del mercado laboral y en los estereotipos ligados a cada una de ellas. Además, también comentaremos qué es la gestión de la diversidad dentro de la empresa y por qué es importante gestionar la diversidad generacional en la misma indicando los beneficios que puede suponer para la empresa una buena gestión de la diversidad por edad.

Asimismo, también indicaremos una serie de medidas que pueden adoptar las empresas para la gestión de la diversidad generacional en distintos ámbitos para así poder beneficiarse de las ventajas que esta puede aportar a la empresa.

La última parte de este bloque estará destinada a comentar la diversidad generacional existente dentro del mercado laboral español estudiando la tasa de paro para cada grupo de edad, comentando además los factores que pueden haber generado la situación que atraviesa el mismo y las posibles consecuencias que esto tendrá en el futuro.

Finalmente, el bloque tercero se centrará en extraer una serie de conclusiones en base a los datos analizados y a la información obtenida.

BLOQUE I: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE DIVERSIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL

A lo largo del siguiente bloque estudiaremos el concepto de diversidad, así como las principales causas que permiten que exista diversidad en nuestra sociedad hoy en día. Finalmente, también analizaremos los distintos tipos de diversidad que existen describiendo cada uno de ellos.

1.1 CONCEPTO DE DIVERSIDAD

El concepto de diversidad hace referencia a existencia de cosas variadas y distintas entre sí dentro de un determinado ámbito o espacio (Etecé, 2021). Si nos centramos en el punto de vista humano podemos definir diversidad como aquellas características humanas que hacen distinta a la gente entre sí (Gómez Mejía, 2008).

La diversidad puede manifestarse de muchas formas y en ocasiones, algunos de los factores que van a influir en la misma son visibles a simple vista como son la edad, el género, la apariencia física, etc. No obstante, la mayor parte de los factores que influyen en la diversidad no se van a poder percibir a simple vista ya que están directamente relacionados con las características personales. A su vez, la forma de ser de una persona viene determinada por el contexto, la sociedad, y las distintas capacidades que poseen las personas para adaptarse al entorno.

Sin embargo, no fue hasta los años 50 cuando comenzaron a aparecer las primeras referencias relacionadas con el término diversidad, las cuales, surgieron fruto de la lucha por la defensa de los derechos civiles en Estados Unidos, donde existían diferencias tanto entre sexos como entre razas. Esta situación impulsó a instituciones como el Departamento de Defensa de EEUU a llevar a cabo una serie de sesiones de sensibilización con el fin de acabar con los prejuicios y estereotipos que existían en la sociedad.

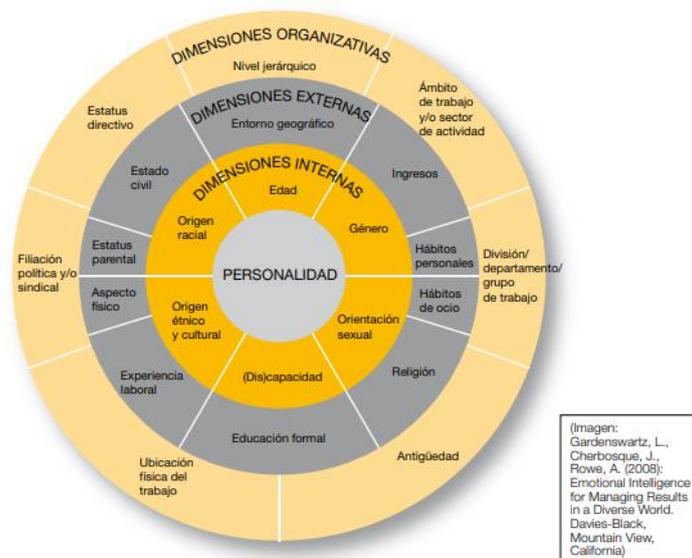
A medida que ha pasado el tiempo, el término "diversidad" ha ido ampliando su significado para incluir nuevas distinciones que se presentan en el entorno, como pueden ser la diversidad étnica, religiosa, de capacidades, de orientación sexual o cultural.

Todo esto permitió que a principios de los años 90 se reflejasen los cambios experimentados por la sociedad dentro del mercado de trabajo dando especial importancia a la diversidad demográfica y cultural.

Las variaciones en el concepto se pueden explicar a través de tres modelos distintos (Thomas y Ely, 1996). El primero de ellos, está caracterizado por la necesidad de intentar cambiar una situación injusta, refiriéndose a aspectos como la discriminación y la justicia. El segundo de los modelos está relacionado con el acceso y la legitimidad, ya que considera las diferencias individuales como un beneficio unido a la diversidad existente dentro de los mercados. Finalmente, el tercer modelo se relaciona con el aprendizaje y la eficacia, este va a incidir en la importancia que tienen las diferencias individuales para las organizaciones con el fin de alinearlas con los objetivos de las mismas.

No podríamos hablar de diversidad sin mencionar las cuatro dimensiones o niveles que la componen, además, hay que tener en cuenta que una misma persona puede formar parte de varios niveles a la vez, que van a existir diferencias entre cada nivel, y finalmente, que los individuos también pueden cambiar de nivel (Gardenswartz y Rowe, 2008). En el siguiente gráfico podemos observar los distintos niveles o dimensiones de la diversidad:

Gráfico 1. Dimensiones de la diversidad



Fuente. *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales (Ministerio de Trabajo e inmigración. 2011)*

Como podemos observar en el gráfico anterior, en el centro del mismo vamos a encontrar representada la personalidad la cual se puede definir como las desemejanzas individuales que posee cada persona y que la distinguen de las demás. En segundo lugar, podemos apreciar la dimensión interna donde aparecen las diferencias por edad, género, orientación sexual, origen étnico, etc. En tercer lugar, aparecen representadas las dimensiones externas, las cuales se componen por aquellas situaciones de una persona que pueden verse modificadas a lo largo de su vida como puedan ser su origen geográfico, su nivel socioeconómico, sus hábitos, su educación o incluso su estado civil. Finalmente, encontramos las dimensiones organizativas donde aparecen recogidos aspectos como el área de actividad de la organización, el estatus de sus directivos o la división funcional de la misma.

Los cambios en el entorno y en el contexto de las personas provocaron un cambio en la mentalidad de las empresas, las cuales pasaron a entender el término diversidad como el incremento de la variedad de géneros, etnias o nacionalidades dentro de la plantilla empresarial. Es por ello que, parte de las actuaciones de los directivos de las mismas estaban destinadas a funciones como el control, el mantenimiento y el reclutamiento de las personas pertenecientes a estos “grupos” representados en menor medida. De esta forma la diversidad pasó de ser un problema para las empresas a ser vista como una oportunidad de crecimiento. Por todo ello, el concepto de diversidad en el ámbito empresarial puede definirse como “una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales” (Sánchez Gardey, 2008)

La forma en la cual se entienden el entorno y el contexto es lo que mayor valor va a aportar a la empresa, ya que, gracias a esta pueden aplicarse unas políticas de gestión de la diversidad más adecuadas. Todo esto nos permite potenciar las oportunidades que nos ofrece la diversidad de la manera más adecuada.

1.2. CAUSAS DE LA DIVERSIDAD

Las principales causas que justifican la relevancia que posee la diversidad hoy en día pueden verse agrupadas en 3 categorías diferentes: demográficas, culturales y funcionales o profesionales.

Causas demográficas

Estas están relacionadas con las variaciones producidas en la estructura del mercado laboral. Dentro de estas podemos encontrar la diversidad de género y generacional.

En la actualidad es importante destacar la incorporación de la mujer al mundo laboral además del aumento de la tasa de actividad femenina, que actualmente sigue mostrando unos valores de crecimiento positivos. Poco a poco la mujer ha conseguido acceder a puestos con mayores responsabilidades, no obstante, su presencia en este tipo de puestos sigue siendo inferior a la de los hombres.

Si nos centramos en la diferencia de edad de los trabajadores dentro de las empresas podemos observar que el envejecimiento de la población ha generado otra importante fuente de diversidad el marco de las organizaciones. Hoy en día es bastante común observar trabajadores de diferentes franjas de edad trabajando juntos. Además, en algunas ocasiones los jóvenes pueden llegar a ser jefes o superiores de personas con una edad superior, por ello, las empresas deben encontrar el equilibrio para gestionar esta situación de la mejor manera posible con el fin de evitar tensiones entre los trabajadores.

Causas culturales

Hace referencia a factores tales como la globalización del mercado de trabajo que han sido determinantes para explicar el aumento de la diversidad. De hecho, Dreher et al. (2010) indican que la globalización es inherente al capitalismo y que este mismo fenómeno va a generar impactos en la salud, en el desarrollo de la economía, en el capital social, en el medio ambiente, etc. De ahí que resulte evidente que también tiene un efecto en la diversidad no solo por el fenómeno migratorio, sino también por los diferentes condicionantes en el propio sistema económico y productivo global.

Además, hechos como la creación la Unión Europea y la libertad de movimiento de los trabajadores dentro de la misma (fenómeno que estuvo estrechamente relacionado con su creación) favoreció en gran medida el incremento de la diversidad dentro de las

empresas. A su vez, el incremento de la longevidad, la diversificación social y funcional, etc. son otros de los elementos socioculturales que también afectan a la diversidad organizacional.

En el resto del mundo dicha diversidad también se ha visto ampliada debido a la reducción de fronteras, lo cual, ha permitido que los distintos países intercambien talento, conocimientos, bienes y servicios, etc. Por ello, países como los denominados *BRIC*¹ van a convertir la diversidad cultural en un marco de actuación constante y van a ser responsables de gran parte del crecimiento global.

En el caso de España, factores como la globalización o la incorporación a la Unión Europea han constituido claramente las principales causas a la hora de hablar de diversidad en nuestro país, es por ello por lo que podemos incluir a la cultura como una de las causas más relevantes de la diversidad.

Causas funcionales o profesionales

El panorama empresarial actual requiere llevar a cabo continuas innovaciones si una empresa quiere ser competitiva. Por ello, es cada vez más habitual que las empresas utilicen equipos multifuncionales compuestos por grupos de gente que procedente de distintos ámbitos que cooperan con el fin de sacar el mayor rendimiento de los conocimientos de cada uno de ellos. Cada grupo tendrá un papel diferente a lo largo del proceso productivo (Moldes Farelo, 2012).

Es por ello que las principales causas funcionales o profesionales de la diversidad dentro del panorama empresarial se pueden incluir en los siguientes grupos:

- **Demografía del mercado:** La diversidad en las empresas puede estar motivada por la necesidad de atender a diferentes segmentos del mercado, que pueden tener necesidades y preferencias diferentes basadas en su edad, género, origen étnico, etc. La diversidad en la fuerza laboral puede ayudar a la empresa a entender mejor las necesidades de sus clientes ya adaptó a sus expectativas.
- **Competitividad:** La diversidad en las empresas puede ser vista como una fuente de ventajas competitivas. Al contar con una fuerza laboral diversa, las empresas pueden tener acceso a diferentes perspectivas, habilidades y experiencias que les

¹ Los países BRICS son una asociación de Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. La abreviatura consiste en las letras iniciales de los nombres de los países. Se refiere a un grupo de los 5 países (inicialmente sin Sudáfrica), que pertenecen a la categoría de economías emergentes. (Datosmundial.com, 2018)

permiten innovar y resolver problemas de manera más efectiva, lo que les da una ventaja en el mercado.

- **Reputación y responsabilidad social:** Las empresas pueden ver la diversidad como una forma de demostrar su compromiso con la responsabilidad social y mejorar su imagen pública. La diversidad en la fuerza laboral puede ser vista como una forma de reflejar la diversidad de la sociedad en la que operan y demuestran su compromiso con la igualdad de oportunidades.
- **Normativas y regulaciones:** Las empresas pueden estar obligadas por normativas y regulaciones gubernamentales a tener una fuerza laboral diversa. Estas leyes pueden establecer requisitos específicos para la diversidad en términos de género, edad, origen étnico, etc.

1.3 TIPOS DE DIVERSIDAD EXISTENTES DENTRO DEL CONTEXTO EMPRESARIAL

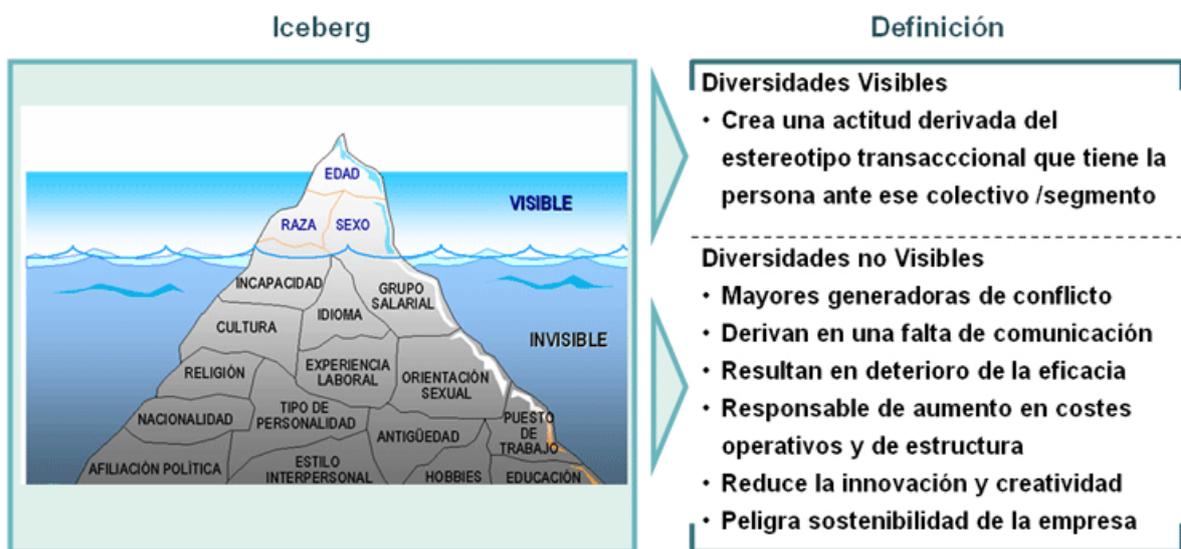
Una vez analizado el concepto de diversidad y estudiadas algunas de sus principales causas vamos a analizar los distintos tipos de diversidad existentes dentro del contexto empresarial. No obstante, antes de comenzar a explicar cada uno de los tipos de diversidad existentes es conveniente realizar una clasificación previa relacionada con los distintos niveles o características existentes en base a la metáfora del iceberg y gracias a la cual vamos a poder diferenciar entre:

- Nivel o características externas: donde podemos encontrar aquellas características que pueden observarse a simple vista (edad, etnia, discapacidad, género, entre otras).
- Nivel o características internas: donde vamos a encontrar aquellas características que no pueden observarse a simple vista y que pueden ser modificadas por los propios individuos (nivel de formación, opiniones, experiencias, preferencias, etc.).

Esta metáfora hace referencia a la idea de que hay mucho más debajo de la superficie de la diversidad de lo que se ve a simple vista. Al igual que en un iceberg, que tiene una pequeña porción visible por encima de la superficie y una porción mucho mayor debajo del agua, la diversidad de una persona también tiene aspectos visibles y otros que no lo son.

Los aspectos visibles de la diversidad incluyen características físicas como la edad, género, etnia, etc. Sin embargo, hay otros aspectos de la diversidad que no son visibles a simple vista, como la religión, la educación, la experiencia laboral, la personalidad, las habilidades y otras muchas características que pueden influir en la forma en que las personas se relacionan y se comunican. Es por ello por lo que es importante reconocer y valorar todos los aspectos de la diversidad para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y acogedor.

Gráfico 2. Metáfora del Iceberg. Tipología de los perfiles de los RR. HH



Fuente. <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>

Tras la clasificación anterior vamos a proceder a comentar uno a uno los distintos tipos de diversidad que cuentan con un mayor peso dentro del contexto empresarial.

1.3.1 DIVERSIDAD DE GÉNERO

La diversidad de género se refiere a la profundización de las características culturales asociadas con los hombres y las mujeres, incluidas las expectativas sociales, los papeles y los comportamientos. También aborda la inclusión y el respeto de la diversidad de identidades de género, incluidas las personas transgénero, no binarias y otras identidades de género no convencionales.

En el mundo laboral van a existir diferencias entre hombres y mujeres tanto a nivel horizontal como a nivel vertical. Las diferencias a nivel horizontal se refieren a la diferenciación de puestos de trabajo que históricamente ha existido entre mujeres y hombres. Dicha distinción generalmente suele provocar una discriminación hacia las mujeres ya que, las actividades que estas desempeñan normalmente se caracterizan por tener sueldos inferiores o presentar una menor estabilidad laboral. Además, el género femenino va a presentar unas tasas de rotación y absentismo superiores a las del género masculino.

Por otro lado, la diferenciación vertical hace referencia al número de altos cargos en la empresa que están ocupados por mujeres que generalmente suelen ser menos numerosos que el número de altos cargos ocupados por hombres, lo cual, unido a la diferenciación horizontal mencionada en el párrafo anterior acentúa la desigualdad existente entre ambos géneros en el panorama empresarial actual que ha dado lugar a conflictos como la brecha salarial existente entre hombres y mujeres.

No obstante, a lo largo de los últimos años se han adoptado gran cantidad de medidas para intentar acabar con esta discriminación que sigue estando presente en nuestros días e intentar beneficiarse de la diversidad de género existente en las empresas, ya que, aunque la productividad de los grupos de trabajo mixtos es menor en tareas poco complejas (debido a que generalmente los hombres presentan una menor satisfacción en aquellas ocasiones en las que predominan las mujeres dentro de sus grupos de trabajo), se ha demostrado que en aquellos casos en los que se requiere la resolución de problemas complejos, la diversidad de género es un factor fundamental que sirve de gran ayuda al equipo para generar resultados mucho más creativos y eficaces.

1.3.2 DIVERSIDAD CULTURAL

La diversidad cultural se refiere a la variedad y multiplicidad de las expresiones culturales que existen entre las personas de un mismo entorno. Hoy en día factores como la globalización o la libre circulación de personas dentro del territorio europeo han generado un aumento considerable de la inmigración de un país a otro, bien por la búsqueda de empleo por parte de la población inmigrante, o por la búsqueda de unas mejores condiciones de vida.

Los continuos desplazamientos por parte de la población también han tenido efectos dentro del mercado laboral ya que gracias a ellos las plantillas de las empresas cuentan con mano de obra muy diversa procedente de distintos países, y no solo ocupando puestos que requieren poco nivel de cualificación, sino que cada vez es más habitual encontrar a personas procedentes de otros países desempeñando cargos importantes dentro de las empresas. Este fenómeno no va a ocurrir únicamente en las grandes empresas, sino que empresas de un tamaño menor también van a presentar una importante diversidad cultural, lo cual les permite intercambiar y mezclar costumbres y culturas distintas dando así lugar a una nueva cultura resultado de la mezcla de las anteriores.

Además, la diversidad cultural va a influir positivamente en lo que a resolución de problemas se refiere, y es que esto se debe a que los grupos heterogéneos compuestos por gente de distinta procedencia van a requerir de un mayor grado de cooperación lo que los suele hacer generalmente más eficaces ante los problemas ya que proporcionan una mayor variedad y calidad en las diferentes alternativas existentes para resolverlos.

No obstante, la diversidad cultural también puede tener consecuencias negativas dentro de las empresas y es que las plantillas cuanto más heterogéneas sean más tiempo suelen requerir para tomar una decisión, lo que en ocasiones puede resultar perjudicial para la empresa. Por otro lado, también puede darse el caso de que exista algún tipo de discriminación entre los trabajadores. Por ello, tanto los gobiernos (a través de acuerdos de cooperación²) como las empresas (mediante programas de asistencia a expatriados, cursos de idiomas, rotaciones de puestos laborales en el exterior, etc.) están aplicando

² Se trata de acuerdos de cooperación firmados con las comunidades musulmana, judía y evangélica, para la adaptación de las jornadas laborales de los trabajadores que forman parte de estas comunidades a sus respectivas obligaciones de culto.

continuamente medidas para tratar este tipo de diversidad y beneficiarse de las ventajas que esta puede aportar a la sociedad.

1.3.3 DIVERSIDAD GENERACIONAL

Podemos hablar de diversidad generacional en el ámbito empresarial cuando los trabajadores de una misma empresa tienen edades diversas, lo que implica que presentan comportamientos y estilos de trabajo diferentes, que están relacionados con la generación a la que pertenecen. Cada generación se distingue de las demás en aspectos como la educación recibida, los valores inculcados, el uso de la tecnología, entre otros.

A diferencia de los otros tipos de diversidad mencionados anteriormente, con respecto a la diversidad generacional no va a existir una legislación específica que determine la manera concreta de cómo debe actuar una organización para solucionar los problemas derivados de las diferencias entre generaciones, por lo que cada empresa debe buscar las formas de trabajo más adecuadas que se adapten a todas las generaciones con el fin de que los empleados se encuentren motivados y vean satisfechas sus necesidades dentro del trabajo ya que cada generación va a tener unas prioridades diferentes.

Sin embargo, es bueno que dentro de una empresa existan trabajadores pertenecientes a distintas generaciones ya que estos pueden beneficiarse de las características de cada grupo y por ello, generalmente permite que los equipos de trabajo tomen decisiones mucho más eficaces. Por otro lado, una elevada diversidad generacional también puede acarrear consecuencias negativas en los trabajadores, ya que, cuanto más heterogéneo sea el grupo, mayor será la tasa de rotación del mismo lo que puede generar entre otras cosas un aumento de la insatisfacción de los trabajadores. No obstante, cuanto mayor sea la antigüedad del grupo, mayor será la integración de los miembros del equipo de trabajo.

Aunque lo vamos a tratar más adelante a lo largo del trabajo de una forma más profunda, cada empresa debe estudiar y analizar los intereses de sus trabajadores y de la generación a la que pertenecen con el objetivo de mejorar su rendimiento en el trabajo e integración dentro del equipo al que pertenecen.

1.4 EL PLURALISMO EN LAS RELACIONES LABORALES

En la actualidad, no podemos entender el concepto de diversidad sin hacer referencia al pluralismo. El pluralismo, según los principales ideólogos de la escuela de Oxford³ se refiere a una corriente filosófica de pensamiento que sostiene que la sociedad está compuesta por diversos valores, creencias y formas de vida, y, además, que ninguna de ellas puede ser considerada como la única verdadera o correcta. En otras palabras, el pluralismo sostiene que no hay una única visión buena de la vida que sea aplicable a todos los individuos y grupos dentro de una sociedad.

El pluralismo ofrece una nueva forma de pensar sobre la sociedad que reconoce la diversidad de los seres humanos. En lugar de tratar de imponer una visión única y homogénea de la sociedad, esta corriente, además, se caracteriza por la defensa de la tolerancia y el respeto por las diferencias culturales, religiosas, políticas y económicas.

Por ello, podemos decir que el pluralismo es un aspecto que a día de hoy está muy presente en la mayor parte de las organizaciones ya que como hemos visto anteriormente dentro de las empresas vamos a encontrar distintos grupos de personas en función de las características tanto internas como externas que posee cada individuo.

El principal objetivo del pluralismo dentro de las relaciones laborales es poder llevar a cabo una adecuada gestión de las denominadas “zonas de contención⁴” partiendo de la idea de que las empresas son sistemas complejos en los que interactúan diferentes grupos o actores, como los trabajadores, los directivos, los accionistas, los proveedores y los clientes. Desde esta perspectiva, se entiende que los conflictos y las diferencias de intereses son inevitables y que la gestión empresarial debe buscar un equilibrio entre los distintos actores para lograr un funcionamiento eficiente y sostenible.

La aplicación de la perspectiva pluralista en la gestión empresarial implica una serie de prácticas y políticas que promueven la participación, la comunicación y el diálogo entre los diferentes actores. Algunas de estas prácticas son:

- La negociación colectiva: se trata de un proceso de diálogo y negociación entre los representantes de los trabajadores y la dirección de la empresa para acordar las condiciones laborales, salariales y sociales.

³ Escuela de Oxford: término que se utiliza para referirse a un grupo de filósofos políticos y teóricos sociales que han trabajado en la Universidad de Oxford (Reino Unido).

⁴ Se refiere a áreas de conflicto que surgen dentro de las relaciones laborales (Dobbins, T. y otros, 2021)

- La participación de los trabajadores en la toma de decisiones: se pueden establecer mecanismos de participación, como los comités de empresa o los consejos de trabajadores, que permiten a los trabajadores expresar sus opiniones y propuestas sobre la gestión de la empresa.
- La gestión de la diversidad: se trata de promover la inclusión y el respeto a la diversidad de los trabajadores, reconociendo las diferencias culturales, de género, de edad, entre otras.
- La responsabilidad social corporativa: se trata de un enfoque de gestión empresarial que considera no solo el beneficio económico, sino también el impacto social y ambiental de las actividades empresariales.
- La gestión de conflictos: se trata de un conjunto de prácticas y políticas para prevenir y gestionar los conflictos que puedan surgir entre los diferentes actores, como los procedimientos de resolución de conflictos y los sistemas de mediación.

Estas prácticas y políticas promueven un enfoque más democrático y participativo en la gestión empresarial, lo que puede mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores, así como la eficiencia y la sostenibilidad de la empresa.

Por todo ello, podemos concluir diciendo que el pluralismo es una herramienta muy valiosa dentro del ámbito de las relaciones laborales ya que puede resultar de gran utilidad para las empresas en aspectos como la resolución de conflictos dentro de la misma y la creación de un buen ambiente entre los trabajadores y empresarios, lo cual resulta de gran ayuda a todas las organizaciones a la hora de conseguir sus metas y objetivos.

No obstante, también es importante destacar que el pluralismo no es una solución rápida o fácil de conseguir, sino que se trata de una forma de abordar los conflictos de una forma mucho más constructiva y sostenible a largo plazo, por lo que podemos decir que es necesario conocer la complejidad de las dinámicas laborales.

BLOQUE II: LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

En el plano empresarial, la diversidad generacional se refiere a la presencia de trabajadores pertenecientes a distintas generaciones en una misma empresa. Cada generación tiene su propia cultura, valores, actitudes y expectativas, que pueden influir en su comportamiento y estilo de trabajo.

Esta diversidad puede ser una fuente de conflictos, ya que cada generación puede tener diferentes expectativas sobre la forma de trabajar y de relacionarse con sus compañeros y superiores.

Sin embargo, este tipo de diversidad también puede ser una fuente de enriquecimiento mutuo y de aprendizaje. La convivencia de diferentes generaciones en una misma empresa puede fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias, así como la adopción de nuevas formas de trabajo y tecnologías. Además, puede contribuir a la creación de un clima laboral más inclusivo y diverso, que favorezca la creatividad, la innovación y la adaptabilidad a los cambios. En definitiva, la diversidad generacional en el plano empresarial puede ser una oportunidad para lograr una mayor productividad y competitividad, siempre y cuando se gestione adecuadamente.

A lo largo del siguiente bloque estudiaremos en profundidad el concepto de diversidad generacional analizando las distintas generaciones existentes además de los estereotipos ligados a cada una de ellas. En segundo lugar, estudiaremos como se gestiona la diversidad generacional en las empresas indicando también los beneficios que puede tener en las mismas. Y finalmente, analizaremos la diversidad generacional en las empresas españolas y la compararemos con la existente en las organizaciones de otros países.

2.1 ANÁLISIS GENERACIONAL

2.1.1 LA EDAD Y LOS GRUPOS GENERACIONALES

En primer lugar, es conveniente hacer una breve mención al concepto de “generación”, el cual se refiere a un grupo de personas que ha nacido dentro de un mismo periodo de tiempo, y que, además, han compartido experiencias comunes en punto similares de su desarrollo, por lo que pueden compartir características personales, culturales y laborales (Macky y otros, 2008).

La gestión de la diversidad generacional dentro del ámbito empresarial recoge el conjunto de medidas dedicadas a garantizar el equilibrio de los distintos grupos de edad dentro de una organización para garantizar el buen funcionamiento de la misma (CAEB, s.f.).

Así pues, una vez analizado el concepto de generación vamos a estudiar uno a uno los distintos tipos de generaciones que pueden convivir día a día en una organización analizando sus características, forma de pensar y algunos estereotipos propios de cada uno de los grupos (Rius M, 2016).

1. Baby Boomers

La generación de los “*Baby Boomers*” está compuesta por aquellas personas que han nacido entre los años 1953 y 1971, es decir, que tienen entre 52 y 70 años. Su denominación se debe a la explosión de natalidad y al aumento de la esperanza de vida que tuvo lugar durante los años de su nacimiento en España.

Se trata de personas que dado a que su jubilación se encuentra próxima esperan seguridad y estabilidad en su trabajo. También se van a caracterizar por su gran experiencia, ya que generalmente van a llevar trabajando muchos años dentro de la misma empresa, lo cual los convierte en importantes activos dentro de la misma. A pesar de ser un grupo comprometido con su trabajo son conscientes de que los avances actuales se les han quedado grandes y que las nuevas generaciones van a estar mucho más preparadas para afrontarlos debido a la escasa complejidad que a ellos les supone, por ello, también es frecuente observar en los miembros de esta generación actitudes de comodidad y apatía, además de otras relacionadas con la ansiedad, la frustración y la tristeza.

Otro hecho destacable relacionado con los “*Baby Boomers*” es que las mujeres comenzaron a incorporarse al mundo laboral en esta generación, lo cual supuso un importante cambio dentro del mercado laboral.

2. Generación X

La denominada como “*generación X*” corresponde a aquellas personas nacidas entre los años 1972 y 1985, es decir, en plena transición, y corresponde a aquellos trabajadores que tienen entre 38 y 51 años. Se trata de una generación con un nivel de preparación mucho mayor al de la anterior en la que priman los universitarios, en la que comienzan

a estudiarse idiomas y en la cual la mujer se consolida definitivamente dentro del mercado laboral.

Se trata de una generación que ha vivido distintos momentos de la historia de España, situándose así como una generación ubicada entre el pasado y el futuro que ha experimentado cambios en la vida familiar, ha visto como poco a poco el mundo se globalizaba y como iban apareciendo progresivamente nuevas tecnologías a las cuales han tenido que adaptarse.

Los miembros de la “generación X” inicialmente veían todo con cierta curiosidad, sin embargo, en la actualidad se sienten amenazados por tantos cambios.

Los trabajadores pertenecientes a esta generación desean generalmente estabilidad dentro de la empresa, y, en caso de que opten por llevar a cabo algún cambio dentro de sus vidas profesionales necesitan llevar a cabo una fuerte reflexión antes de acometerlo. Dicha generación también se va a caracterizar por la búsqueda de un desarrollo profesional dentro de la empresa a la que pertenecen, para ello han intentado adaptarse a avances como la llegada de internet y el desarrollo tecnológico.

3. Generación Y

La “*generación Y*” o también denominados como “*Millennials*” está compuesta por aquellos trabajadores nacidos entre los años 1986 y 1996, es decir, aquellos trabajadores que tienen entre 37 y 27 años. Los “*Millennials*” han sido testigos del fuerte crecimiento que ha experimentado de la sociedad además del fenómeno de la globalización, lo cual hace que sean un grupo que se encuentre muy cercano a las nuevas tecnologías.

Esta generación se caracteriza por la tendencia a priorizar la conciliación laboral y personal, por ello, estos trabajadores no van a tener ningún tipo de problema a la hora de cambiar de trabajo, lo cual se puede traducir como un nivel muy bajo en lo que a compromiso de continuidad con la empresa se refiere. Además, los “*Millennials*” son capaces de adaptarse con gran facilidad a los cambios tecnológicos, y también se van a caracterizar por su gran espíritu emprendedor, su facilidad de aprendizaje y por querer participar en la toma de decisiones, lo que les hace más tolerantes al fracaso.

Es importante destacar que esta generación se caracteriza por haber comenzado a trabajar durante la crisis económica, lo que hace que aquellos que han obtenido empleo se sientan afortunados en comparación con otros que no han logrado encontrar trabajo o se han visto obligados a emigrar a otros países en busca de oportunidades. Incluso aquellos que han encontrado trabajo en el extranjero, pese a haber obtenido un empleo siempre se han sentido frustrados al haber tenido que abandonar su país.

4. Generación Z

La conocida como “*Generación Z*” está compuesta por aquellos trabajadores que han nacido entre los años 1997 y 2005, es decir, que tienen entre 26 y 18 años de edad. Se trata de una generación que está comenzando a incorporarse al mercado laboral y que no conciben la vida sin la tecnología. Otro aspecto a tener en cuenta relacionado con este grupo es que apenas van a tener compromiso de continuidad con las empresas donde trabajan lo cual hace que muchas veces busquen un trabajo flexible o a distancia que les permita realizar varias actividades a la vez. Finalmente, es una generación que se caracteriza por el emprendimiento ya que muchos de los individuos que pertenecen a la misma aspiran a crear su propia empresa, lo que en algunas ocasiones les permite vivir de sus hobbies y aficiones, un aspecto muy valorado por los integrantes de esta generación.

2.1.2 PREJUICIOS Y ESTEROTIPOS LIGADOS A LA EDAD EN NUESTRA SOCIEDAD

En la actualidad nos podemos encontrar con distintos prejuicios⁵ y estereotipos⁶ asociados a los distintos grupos generacionales. Dichos estereotipos y prejuicios no siempre van a corresponderse con la realidad ya que en su mayoría hacen referencia a opiniones preconcebidas y a imágenes mentales elaboradas por la sociedad, esto hace que los distintos grupos puedan llegar a sufrir cierta “discriminación” en determinados aspectos de la vida como puede ser su trabajo.

Los grupos que mayor “discriminación” suelen sufrir son las personas jóvenes y las de avanzada edad dentro de nuestra sociedad, por ello, a continuación, explicaremos de

⁵ Por prejuicio entendemos cualquier opinión preconcebida que generalmente suele ser negativa sobre algo o alguien.

⁶ Un estereotipo es una imagen mental que unos individuos construyen sobre otros.

forma detallada todos aquellos prejuicios y estereotipos que impone la sociedad a estos grupos generacionales.

1. ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS RELACIONADOS CON LOS EMPLEADOS JÓVENES

Los estereotipos y prejuicios ligados a los empleados más jóvenes de la empresa son una manifestación de la discriminación por edad. Estas ideas erróneas y generalizaciones no tienen en cuenta las habilidades, el talento y el potencial de los jóvenes como individuos únicos. Es importante reflexionar sobre estos estereotipos y prejuicios, ya que pueden llevar a una falta de respeto y de oportunidades para los jóvenes en el lugar de trabajo. Además, estos estereotipos pueden tener un impacto negativo en la motivación y el compromiso de los empleados jóvenes, lo que puede afectar la productividad y el rendimiento de la empresa.

A continuación, vamos a analizar uno a uno los estereotipos y prejuicios relacionados con la población más joven en nuestra sociedad (CAEB. s.f.).

1.1 Evasión de la responsabilidad

Actualmente existe un pensamiento generalizado que establece que los jóvenes son personas que poseen un bajo compromiso con sus responsabilidades ya que se considera que estos generalmente carecen de compromiso en determinados aspectos, lo cual puede invitar a pensar a que estos no van a ser capaces de desempeñar su trabajo correctamente.

Por todo ello, este estereotipo puede repercutir de forma negativa para este colectivo a la hora de acceder al mercado laboral.

1.2 La pereza

La existencia de jóvenes que en la actualidad ni estudian ni trabajan o también conocidos como “ninis” ha supuesto un claro ejemplo de perjuicio negativo ya que, en muchas ocasiones se tiende a generalizar que todos jóvenes son perezosos y les gusta que le den todo hecho en lugar de salir adelante ellos mismos. Por ello, y estando en relación con el primero de los estereotipos analizados se tiende a pensar que los jóvenes no van a ser capaces de desarrollar correctamente su trabajo, por lo que repercute negativamente en sus posibilidades de encontrar un empleo.

1.3 Escasa preparación y formación

Este estereotipo se ha extendido en la sociedad hoy en día principalmente debido a la idea de que la educación se basa únicamente en la memorización de conceptos y conocimientos y no en la aplicación de estos en el puesto de trabajo, lo cual hace que los jóvenes una vez finalizan su formación, en la mayoría de los casos acceden a los puestos de trabajo sin los conocimientos necesarios para desempeñarlos correctamente, por ello, muchas veces estos no son contratados debido a su falta de experiencia.

1.4 La incultura

Generalmente se tiende a pensar en que los jóvenes, por regla general, no se interesan por actividades culturales ni por las noticias de actualidad, aunque esto no siempre es así.

1.5 Inestabilidad emocional

El hecho de que sean personas jóvenes invita a pensar que en ocasiones sufren cambios de humor constantes lo cual puede llegar a desestabilizarles y descentrarles de sus tareas. Esto vuelve a suponer otra barrera que en ocasiones les impide acceder al mercado laboral.

1.6 Conflictividad

En relación con el prejuicio anterior, al ser considerados inestables emocionalmente, se tiende a pensar que son personas conflictivas, lo cual crea una mala imagen de los jóvenes cuando desean acceder al mercado laboral ya que ninguna empresa va a querer personas conflictivas dentro de su plantilla debido al malestar que puede generar en la empresa.

2. ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS RELACIONADOS CON LOS EMPLEADOS MAYORES

Al igual que sucede con los empleados más jóvenes, los estereotipos y prejuicios ligados a los empleados mayores de la empresa también son una manifestación de la discriminación por edad. A menudo se piensa que los empleados mayores son menos productivos, menos adaptables y menos innovadores que sus contrapartes más jóvenes, lo cual no siempre es cierto.

Al igual que sucede en el caso anterior es importante conocer estos prejuicios y estereotipos, ya que pueden llevar a la exclusión ya la falta de oportunidades para los empleados mayores. Además, también cabe destacar que como ocurre en el supuesto anterior estos estereotipos pueden tener un impacto negativo en la moral y la motivación de los empleados mayores, lo que puede afectar su rendimiento y su capacidad para contribuir a la empresa.

A continuación, analizaremos uno a uno los estereotipos y prejuicios relacionados con la población de mayor edad en nuestra sociedad (CAEB. s.f.)

2.1 Incapacidad de adaptación a los cambios

El hecho de que los trabajadores posean una edad avanzada implica que para ellos sea mucho más difícil adaptarse a las nuevas innovaciones, las cuales cada vez surgen con mayor frecuencia, de tal forma que la tecnología les puede quedar grande.

Los nuevos avances en innovación hacen que cada vez las empresas incorporen nuevas tecnologías y programas informáticos con el objeto de dinamizar el trabajo, por lo que en muchas ocasiones se tiene el prejuicio de que las personas mayores no van a ser capaces de aprender los nuevos métodos de trabajo, lo cual puede complicar el acceso de trabajadores con edades avanzadas a los puestos de trabajo, sobre todo en aquellos donde se emplean tecnologías avanzadas.

2.2 Tendencia a olvidar las cosas

Otro de los prejuicios asociados a la gente de mayor edad es que se tiende a pensar que cuanto más mayor eres más falla la memoria, algo que puede acrecentar la discriminación que sufren los trabajadores de mayor edad en el mercado laboral puesto que se considera que son capaces de olvidar como se realizan determinadas tareas, por ello las empresas suelen mostrarse en ocasiones más reacias a contratar a trabajadores pertenecientes a este colectivo.

2.3 Problemas de salud

Hoy en día existe un pensamiento preconcebido de que la gente mayor sufre mayores dolencias que la gente joven y son más propensos a contraer ciertas enfermedades. Es por ello por lo que para determinados puestos de trabajo la empresa no se planteará contratar a trabajadores con una edad avanzada, además de que el absentismo laboral puede verse incrementado con la edad.

2.2 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

2.2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

A lo largo de los últimos años la gestión de la diversidad ha adquirido una gran importancia dentro de la gestión empresarial debido a fenómenos como la globalización que han producido que cada vez las empresas se internacionalicen más, lo cual ha propiciado que las diferentes culturas existentes en nuestra sociedad estén continuamente en contacto.

Por todo ello, podemos definir el concepto de gestión de la diversidad como *“una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial.”* (Casanova, 2008).

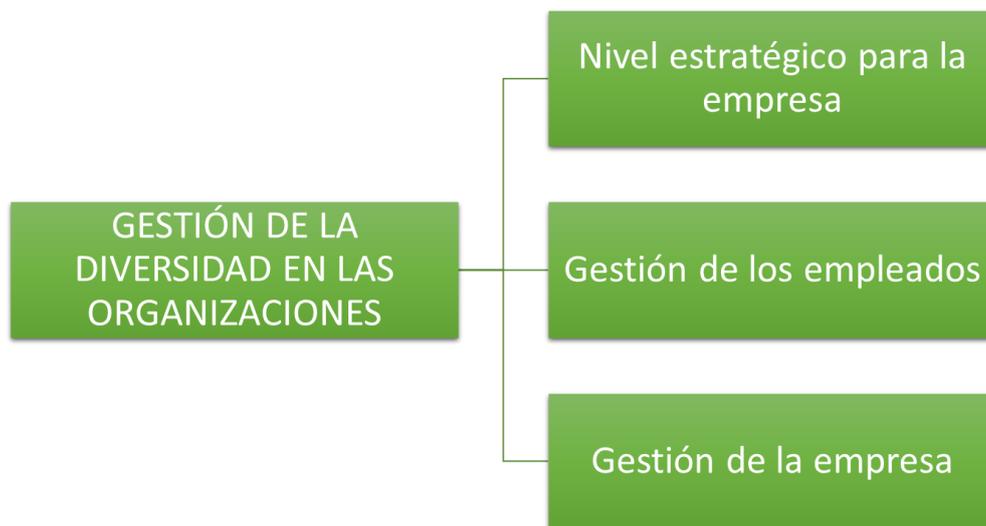
El principal objetivo de la gestión de la diversidad es que las diferencias entre los empleados de una organización sirvan para enriquecer a la misma y que no generen ningún tipo de enfrentamiento entre los trabajadores, para ello es necesario disponer de los medios adecuados que permitan entenderse entre todos y para determinar los beneficios que la diversidad puede aportar a la empresa. Únicamente los equipos formados por personas bien integradas en la organización van a generar la innovación y creatividad necesarias que garanticen la supervivencia y el desarrollo de la empresa en nuevos mercados.

Con respecto a la gestión de la diversidad, esta se suele agrupar en tres niveles fundamentales:

1. **Nivel estratégico para la empresa:** se trata de un nivel que está directamente relacionado con la alta dirección de la empresa y que además requiere de su compromiso puesto que va a influir directamente en los resultados de la organización. Aunque a priori se trate de una iniciativa vinculada a la gestión de personas, esta debe alcanzar todas las áreas de la organización. Además, también debe ser considerada un elemento más de la misión y visión de la empresa.

2. **Gestión de los empleados:** pretende integrar las características individuales de las personas en el ámbito laboral para que se sientan satisfechas desempeñando sus funciones. La organización debe diseñar sus políticas de gestión de personas de manera flexible, adaptándose a las necesidades particulares de cada trabajador para que estos se sientan satisfechos y las empresas obtengan el mayor rendimiento posible de ellos. Es fundamental que las empresas establezcan condiciones laborales adecuadas para cada trabajador para que puedan realizar su trabajo de la mejor manera posible.
3. **Gestión de la empresa:** el principal objetivo de la misma es intentar hacer más eficaces los procesos para así mejorar sus resultados. Una buena gestión de la diversidad contribuye en la creación de valor, lo cual se ve reflejado más adelante en los resultados obtenidos por la organización.

Gráfico 3. Gestión de la diversidad en las organizaciones.



Fuente. Elaboración propia

El concepto de gestión de la diversidad en la actualidad está orientado hacia un compromiso que deben asumir los altos directivos en la empresa, lo cual en ocasiones implica cambios en la cultura organizativa.

Las nuevas políticas de gestión se van a centrar en la cultura organizacional, con el propósito de crear un ambiente integrador dentro de la empresa. El principal objetivo de las mismas no será sólo la gestión de las personas, sino también la gestión de los resultados y objetivos. De esta manera, se busca fomentar un ambiente adecuado donde los trabajadores se sientan cómodos y puedan desarrollar todo su potencial en beneficio de la empresa. Esto se traducirá en un mayor valor añadido, ya que los individuos que trabajan con libertad son más eficaces y se sienten más satisfechos.

Por ello, el modo más adecuado para la gestión de la diversidad sería la creación de un sistema abierto en el cual la empresa se adaptase a la diversidad de los trabajadores que la componen, en lugar de tener que imponer una cultura empresarial donde los integrantes de la misma tengan que encajar. (De Ana y Vázquez, 2005).

Finalmente, es fundamental resaltar que para realizar una gestión efectiva de la diversidad, tanto las empresas como sus directivos deben, en primer lugar, comprender y respetar las diversas fuentes de diversidad presentes en la organización. En segundo lugar, es necesario comprender el potencial que dicha diversidad puede aportar a la empresa. Y, en última instancia, es preciso diseñar un plan estratégico global que se centre en la gestión de la diversidad. Este plan debe abarcar todos los aspectos de la empresa para lograr una gestión completa y efectiva.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD POR EDAD

Como ya hemos comentado anteriormente, la diversidad se origina en las empresas gracias a los cambios que tienen lugar en el entorno las rodea. Por ello, las empresas deben adoptar una cultura y unas estrategias destinadas a fomentar la diversidad y a concebirla como un valor añadido o una fuente de ventaja.

Sin embargo, no existe ningún sistema determinado para la gestión de la diversidad lo que puede generar cierta incertidumbre entre las empresas, por ello se han establecido distintas pautas para poder llevar a cabo políticas de diversidad.

En primer lugar, resulta crucial abordar posibles situaciones discriminatorias entre los diferentes colectivos antes de impulsar su integración. Por esta razón, es esencial realizar un análisis de la situación actual tanto de la empresa en relación a la diversidad, como del impacto que puede tener una gestión adecuada de la misma, ya que la implementación de políticas de actuación siempre implicará ciertos costes.

A continuación, se debe revisar las políticas preexistentes y modificarlas si es necesario, para luego proceder a la gestión de la diversidad.

Cuando las empresas desean llevar a cabo estrategias de gestión de la diversidad, suelen recurrir a políticas de recursos humanos, ya que resulta esencial que, a la hora de definir los perfiles de los puestos de trabajo, se preste atención a las competencias y no a Factores culturales o demográficos. Asimismo, se tienen en cuenta los procesos de adaptación al puesto de trabajo que deben ser llevados a cabo para los nuevos empleados, especialmente en el caso de aquellos que provienen de culturas diferentes

Centrándonos ya en la diversidad generacional, en primer lugar, es importante comentar que el mercado laboral español se caracteriza por el gran peso que tiene la “*generación X*”, seguida por los “*Baby Boomers*”, después los “*Millennials*” y, por último, la “*Generación Z*”, la cual apenas tiene protagonismo ya que la gran mayoría de jóvenes que forman parte de la misma se encuentran estudiando o poseen dificultades para acceder al mercado laboral.

Otro aspecto clave dentro del mercado laboral es la importancia que tienen en el mismo los “*Millennials*”, aunque, no obstante, hay muchos se encuentran en una situación de paro o inactividad. Esta situación refleja la complejidad que supone tanto como para las empresas como para el propio mercado laboral gestionar la diversidad, ya que con todas las personas que se encuentran en situación de desempleo o inactividad se podrían suplir los puestos de aquellos trabajadores mayores que sí tienen empleo y que pronto deberán abandonar el mercado de trabajo.

Considerando todo lo anterior, y dadas las circunstancias demográficas actuales, se espera que la convivencia intergeneracional en las empresas continúe por muchos años más. Será necesario aplicar medidas que fomenten que los “*Baby Boomers*” prolonguen su permanencia en sus trabajos hasta que haya suficiente relevo generacional para reemplazarlos

Es importante tener en cuenta que la diversidad no sólo hace referencia a la diferencia de edades de cada generación, sino a los valores, competencias y formación que presenta cada una de ellas y que el hecho de ser completamente distintas puede hacer que choquen entre sí. Es esencial que las empresas adopten una cultura que abarque todas las generaciones presentes, por lo que resulta fundamental apostar por ello.

La existencia de diferentes generaciones dentro del entorno laboral va a suponer para las empresas más ventajas que inconvenientes, ya que permite que los empleados trabajen de forma más cohesiva. Por ello, a continuación, explicaremos algunos de los beneficios que la diversidad generacional puede aportar a las organizaciones (Sánchez, I. 2020).

1. Fomento de la creatividad y la innovación

Cada generación tiene una forma distinta de entender el mundo debido a la época en la que han nacido y a las distintas situaciones que les ha tocado vivir. Los “*Millennials*” y la “*generación Z*” se caracterizan por ser más creativos que las generaciones anteriores, que buscan la estabilidad antes que el cambio. Por ello, las nuevas generaciones van a proponer llevar a cabo aquellas prácticas creativas, en muchas ocasiones aprendidas en el proceso de formación, las cuales combinadas con la experiencia de las otras dos generaciones constituyen una mezcla perfecta que hace que los grupos de trabajo sean mucho más eficaces en la realización de sus tareas, lo cual supone un aspecto positivo para las empresas.

2. Mejora en la toma de decisiones

Cada generación posee unos valores y un punto de vista diferente y el hecho de poder combinarlos dentro de una organización permite a los distintos grupos de trabajo ser mucho más eficientes en cuestiones relacionadas tanto con la innovación como aquellas relacionadas con la resolución de problemas, lo cual puede ayudar a la empresa a ser mucho más competitiva y poder crecer y desarrollarse en el mercado, así como acceder a nuevos mercados para la organización.

3. Aprendizaje

La convivencia de las distintas generaciones dentro de la empresa también puede servir para que estas se enriquezcan entre sí ya que una generación puede enseñar a la otra, y viceversa. Las generaciones mayores son la voz de la experiencia, pueden enseñar a las más jóvenes lecciones de vida, además de mostrar los beneficios personales y profesionales de permanecer en la empresa a largo plazo. A su vez, los jóvenes también pueden enseñar a los empleados más mayores, siendo una ayuda importante a la hora del cambio, la innovación, las nuevas tecnologías, etc.

4. Llegar a un público más amplio

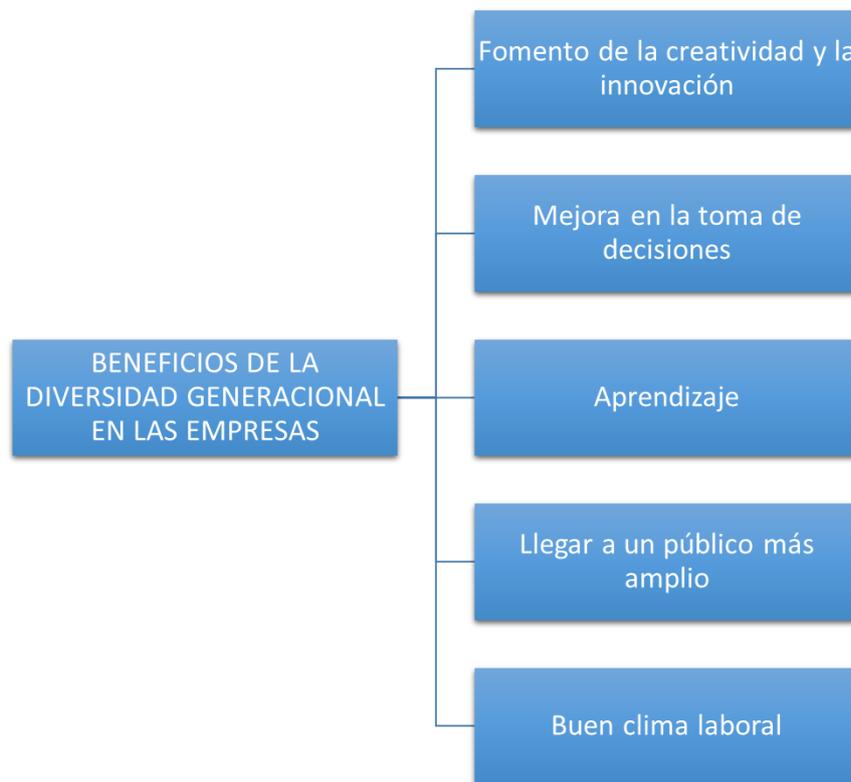
Al tener un equipo generacionalmente diverso, el público externo e interno al que se dirige la empresa se expande. Los públicos mencionados verán que la empresa no se

dirige a un público en concreto, sino que tiene en cuenta las necesidades de todas las edades.

5. Buen clima laboral

Al tener en la empresa trabajadores de distintas edades, se genera un ambiente de respeto, igualdad, tolerancia, creatividad, etcétera, entre ellos, creando además un clima laboral que favorezca a la productividad de los trabajadores.

Gráfico 4. Beneficios de una buena gestión de la diversidad en la empresa



Fuente. Elaboración propia

2.2.3 MEDIDAS A ADOPTAR POR LAS EMPRESAS PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

La clave para llevar a cabo una adecuada gestión de la diversidad generacional dentro de la empresa es garantizar las aportaciones de los trabajadores a nivel individual y al mismo tiempo aprovechar sinergias derivadas de la combinación de las cualidades que posee cada generación.

Para conseguir implicar a todas las generaciones de profesionales con las que cuente la empresa debemos lograr que todas ellas se sientan útiles, que sientan que su aportación es reconocida y apreciada.

Para ello es necesario establecer planes de diversidad generacional con el objeto de mejorar la integración del personal de la empresa. A continuación, analizaremos algunos ejemplos de políticas que pueden adoptar las empresas para gestionar adecuadamente la diversidad generacional y poder beneficiarse de la misma (CAEB. s.f.).

POLÍTICAS RELACIONADAS CON EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

- **Reclutamiento anónimo:** mediante un "currículum ciego", se recogerá la información de los candidatos sin referencias personales, cuyo objetivo es que las empresas se centren en las capacidades y trayectoria profesional del candidato sin importar otros aspectos.
- **Planes de reclutamiento e incorporaciones:** combatir la tendencia a buscar a alguien de mediana edad por defecto, planteando qué perfil requiere el puesto de trabajo.
- **Reserva de puestos de trabajo para mayores de 50 años:** en la selección de personal, la empresa se obliga a otorgar un 25% de sus plazas vacantes a este grupo de edad.

POLÍTICAS RELACIONADAS CON LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES

- **Acciones dirigidas a lograr el crecimiento profesional de las personas mayores:** mediante la realización de talleres formativos para el uso de las nuevas tecnologías principalmente dirigidos a las generaciones mayores con el objetivo de reducir la brecha intergeneracional.
- **Planes de carrera y desarrollo que incluyan todas las edades:** no dar la sensación en el diseño de los planes de que hay una edad por encima de la cual la carrera se estanca.
- **Creación espacios de aprendizaje continuo:** donde se crearán programas de mentoría o mentoría inversa entre grupos de edad, donde se transmiten valores, conocimientos y experiencia de las diversas generaciones que se albergan en la

organización, garantizando de este modo la continuidad intergeneracional. Además de dichos programas se pueden llevar a cabo actividades extralaborales que ayuden a los empleados a interactuar, compartir experiencias y crear lazos intergeneracionales.

OTRAS POLÍTICAS APLICABLES POR LA EMPRESA

- **Incluir la gestión de la diversidad generacional como un valor dentro de la cultura de la empresa:** dirigido a implantar un modelo de dirección que sea capaz de gestionar conflictos y formar equipos compuestos por personal de distintas generaciones de tal manera que se creen sinergias que innoven y les diferencien respecto de la competencia llevando a cabo talleres de liderazgo intergeneracional enfocado a la dirección o mandos altos⁷.
- **Promover el sentimiento de permanencia en la empresa:** para aumentar el compromiso de continuidad de los trabajadores. Para ello deberemos conocer y valorar las diferencias y fortalezas de los miembros de la empresa, además de hacerles partícipes y conocedores del valor que aportan a la organización.
- **Principios de igualdad de oportunidades y de no discriminación** a la hora de llevar a cabo la gestión de personal.
- **Cooperación y trabajo en equipo:** es un elemento que sirve de gran ayuda para fidelizar el talento y facilitar la adaptación a los cambios. Además, va a reforzar la relación de los trabajadores dentro de la empresa.
- **Nuevas modalidades de trabajo flexible:** compatibles con la jubilación, o acciones que faciliten la transición a esta.
- **Políticas one to one:** la diversidad dentro de la organización permite una mejor respuesta a la diversidad de los clientes. Por ello, es conveniente potenciar mecanismos que permitan acercarse a las necesidades de los distintos segmentos del mercado a través de personas identificadas con esos colectivos.
- **Medidas de adaptación:** consisten en la adaptación del puesto de trabajo a las necesidades de los empleados más mayores. Esto implica la aplicación de medidas de salud y ergonomía, rotación de cargas de trabajo y planes de prevención.

⁷ Las organizaciones requieren **líderes** para poder adaptarse, con agilidad, a los cambios tan exigentes y los **nuevos modelos de organización** que impone el nuevo escenario económico, lo que se conoce como liderazgo trasversal.

- **Medidas de no-discriminación:** será necesario que la política comunicativa y la imagen corporativa estén alineadas con la diversidad generacional. Hay que usar un lenguaje que englobe a todas las generaciones en la comunicación interna.

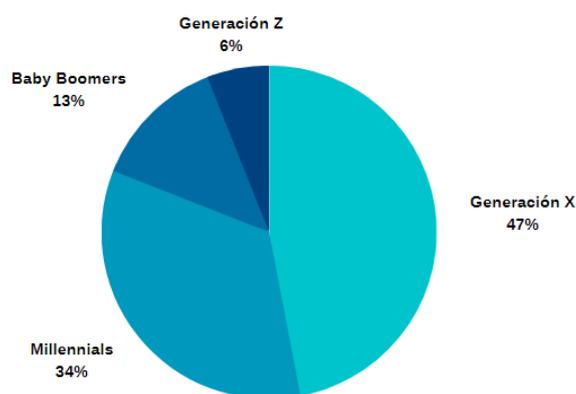
2.3 DIVERSIDAD GENERACIONAL EN ESPAÑA DENTRO DEL CONTEXTO INTERNACIONAL

Actualmente, en nuestro país la edad media de la población que se encuentra trabajando se encuentra en 43,26 años (Canal Jubilación. 2022), este fenómeno se debe a que la mayor parte de los trabajadores españoles están recogidos dentro de los grupos de “La Generación X”, además, se prevé para un futuro no muy lejano que el grupo de trabajadores mayores de 55 años aumentará en un 20,5%, haciendo así que el grupo de trabajadores más jóvenes descienda un 15,3%, lo cual a la larga puede suponer un problema tanto en lo relacionado con el cobro de las pensiones como en aquello que tiene que ver con la productividad de todo el país, ya que el avance de la digitalización está relacionado con los trabajadores más jóvenes lo cual puede suponer un perjuicio para las empresas.

Si comparásemos la media de edad de los trabajadores de nuestro país con la del resto de países de la Unión Europea podemos encontrar unos datos muy similares ya que esta se sitúa en los 42,9 años. Al igual que en nuestro país, este fenómeno se produce debido a factores como el envejecimiento de la población o la prolongación de la vida laboral, no obstante, es importante mencionar que esta cifra puede variar según el país y el sector de actividad en el que nos encontremos. Por ejemplo, algunos países de la UE, como Italia y Grecia, tienen una población activa relativamente envejecida, mientras que otros, como Irlanda y Chipre, tienen una población activa más joven.

Si clasificásemos a los trabajadores de las empresas españolas en función de su edad podríamos observar que el grupo más numeroso es el de la “*Generación X*” (nacidos entre 1965 y 1980) con casi un 47% de la fuerza laboral, seguidos, en segundo lugar, por la “*Generación Y o Millennials*” (nacidos entre 1981 y 1995) quienes ostentan un 34% de la fuerza laboral en nuestro país. En tercer lugar, encontramos a la generación “*Baby Boomer*” (nacidos entre 1945 y 1964), la cual representa el 13% de la fuerza laboral, y finalmente, encontraríamos a la “*Generación Z*” (nacidos entre 1996 y 2012) la cual representa el 6% de la fuerza laboral de nuestro país (Generación & Talento. 2021).

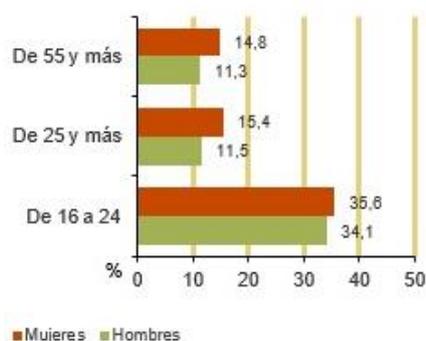
Gráfico 5. Composición generacional de las empresas españolas



Fuente. Elaboración propia a partir del informe Generación & Talento. 2021

Esta situación puede analizarse de una manera mucho más precisa si tenemos en cuenta los niveles de desempleo en función de la edad que existe en nuestro país. A continuación, se muestra una gráfica en la cual podemos observar dichas diferencias.

Gráfico 6. Tasa de paro según grupos de edad 2021

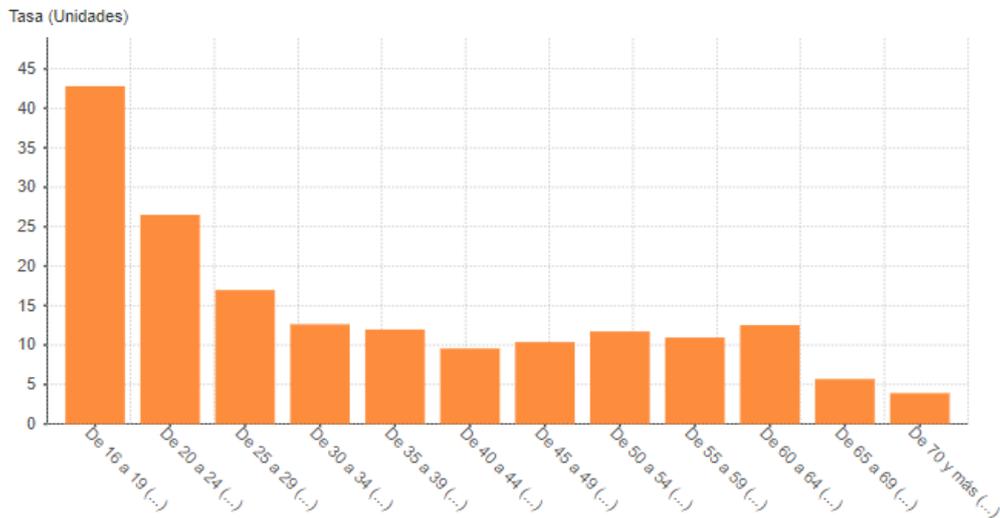


Fuente. Encuesta de población activa INE

Como podemos analizar en el gráfico anterior, el grupo de edad que mayor tasa de desempleo presenta son los jóvenes que tienen entre 16 y 24 años, es decir, los pertenecientes a la denominada “Generación Z”, mientras que el resto de los grupos presentan unos valores muy similares. Esta situación a la larga, como ya se ha mencionado anteriormente, puede suponer un problema relacionado con el pago de las pensiones por jubilación. No obstante, gracias a este escenario, en la actualidad las empresas gozan de una mayor diversidad generacional, lo que puede presentar tanto desafíos como oportunidades para todos los individuos.

Si dividimos los grupos generacionales del gráfico anterior en otros mucho más reducidos obtenemos como resultado el siguiente gráfico.

Gráfico 7. Tasa de paro en España por grupos de edad



Fuente. INE, www.epdata.es

Como podemos observar en el gráfico, a medida que avanzamos en los distintos grupos de edad la tasa de paro disminuye, lo cual nos invita a pensar que la mayor parte de las empresas de nuestro país poseen una plantilla con una elevada edad media, algo que puede deberse principalmente a factores como la mentalidad de cada grupo generacional ya que, cuanto más mayores son los trabajadores más estabilidad buscan y más valorados se sienten en sus empresas, mientras que por otro lado, los trabajadores más jóvenes muestran un menor compromiso de continuidad ya que no tienen problema a la hora de cambiar de trabajo debido a que valoran más otros aspectos de la vida.

No obstante, también podemos analizar la situación de la diversidad generacional en las empresas españolas centrándonos en otros aspectos (Generación & Talento. 2021).

En primer lugar, si analizásemos la presencia de mujeres en las empresas, la “*Generación X*” es la cuenta con una mayor presencia, con un 51% del total de mujeres en puestos de trabajo, seguida de los “*Baby Boomers*” con un 28%, los “*Millennials*” con un 18% y la “*Generación Z*” con un 3%.

En segundo lugar, otro aspecto interesante es el análisis del número de cargos directivos que posee cada generación. Dentro de esta cuestión podemos encontrar una situación parecida al caso anterior en la cual la “*Generación X*” sigue siendo la más presente con un 55% de los puestos de dirección, seguida de los “*Baby Boomers*” con un 25%, los “*Millennials*” con un 15% y la “*Generación Z*” con un 5%.

Por último, si analizamos la diversidad generacional en los equipos de trabajo, el 70% de las empresas españolas tienen equipos con al menos dos generaciones, mientras que el 30% restante tienen equipos monogeneracionales.

Una vez analizada la información anterior podemos concluir diciendo que en general, pese a las notables diferencias entre las distintas generaciones, la situación actual de la diversidad generacional en las empresas españolas es bastante positiva, ya que muchas organizaciones han comenzado a tomar medidas para gestionar de manera adecuada esta diversidad y aprovechar las fortalezas de cada generación. Por ejemplo, algunas empresas han implementado programas de mentoría para fomentar la transferencia de conocimientos y habilidades de los trabajadores más experimentados a los más jóvenes, mientras que otras han adaptado sus políticas de conciliación laboral para satisfacer las necesidades de los empleados con responsabilidades familiares.

No obstante, aún queda mucho por hacer en este ámbito. Es importante que las empresas continúen invirtiendo en formación y capacitación para sus empleados de todas las edades, así como en la creación de espacios de diálogo y colaboración para que las distintas generaciones puedan trabajar juntas de manera efectiva y enriquecedora.

BLOQUE III: CONCLUSIONES

Actualmente la diversidad está muy presente en nuestra sociedad. Factores como la globalización y el desarrollo económico han permitido que hoy en día disfrutemos de una sociedad en la cual existen distintas ideas, culturas o perspectivas que la enriquecen, beneficiando así a todos los individuos pertenecientes a la misma, ya que gracias a la diversidad podemos tener diferentes enfoques en los problemas y desafíos a los que nos enfrentamos día a día. En vista de lo anterior, podemos afirmar que la diversidad es un aspecto esencial para el desarrollo sostenible de cualquier sociedad, y por ello, es vital trabajar para fomentar la inclusión y la igualdad, y apreciar las diferencias como una oportunidad para crecer y aprender.

En segundo lugar, es importante mencionar que la diversidad también se manifiesta como un aspecto fundamental dentro de las relaciones laborales ya que las organizaciones cada vez están más comprometidas con la creación de un ambiente inclusivo y respetuoso ya que esto puede implicar mayores beneficios para las mismas. Por un lado, las políticas de diversidad en las empresas pueden facilitar la comprensión y aceptación de las diferencias individuales, lo que a su vez puede llevar a una mayor colaboración y respeto mutuo, lo cual puede ayudar a que, por otro lado, las empresas lleguen a una base de clientes mucho más amplia y diversa.

Si nos centramos en el caso particular de la diversidad generacional dentro de las empresas, esta puede ser vista en primer lugar como una oportunidad para aprovechar la experiencia y el conocimiento de las diferentes generaciones, pero también puede ser un desafío para la integración y la colaboración entre ellas. Para aprovechar al máximo esta diversidad, las empresas deben fomentar un ambiente inclusivo y respetuoso, en el que se valore la diversidad de perspectivas y se promueva la interacción entre generaciones.

Además, es importante tener en cuenta que cada generación puede tener diferentes prioridades y expectativas en cuanto a su desarrollo profesional y equilibrio entre la vida personal y laboral, por lo que es crucial ofrecer una variedad de opciones y flexibilidad para apoyar a todos los trabajadores.

En resumen, la diversidad generacional en las empresas puede ser una ventaja si se aborda de manera adecuada, y puede mejorar la innovación, la productividad y la satisfacción de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Dobbins, T., Hughes, E., and Dundon, T. (2021). 'Zones of contention' in industrial relations: Framing pluralism as praxis. *Journal of Industrial Relations*, 63 (2), 149–176.
- Dreher, A., Gaston, N. and Martens, P. (2010). *Measuring Globalisation. Gauging its Consequences*. New York, Springer.
- Gardenswartz, L. and Rowe, A. (1995). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. USA: McGraw-Hill Inc.
- Generación & Talento. (2021). *Radiografía de la diversidad generacional en las empresas españolas*.
- Gómez Mejía, L. (2008). Gestión de Recursos Humanos. *Pearson*. 15 (2), 149-181.
- KOSSEK, E.; LOBEL, S. (1996). *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Blackwell Business, Cambridge
- Moldes Farelo, R. (2012). De la Gestión de Recursos Humanos a la Dirección de Personas. *Tirant lo Blanch*, 25 (3), 23-34.
- Sánchez Gardey, G. (2008). *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Universidad de Cádiz.
- Thomas R. R Jr. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68 (2), 107–117.
- TRIANDIS, H. (2003). "The Future of Workforce Diversity in International Organisations: A Commentary". *Applied Psychology*, 52, (3), 486-495.
- Editorial Etecé. (2021). Diversidad - Qué es, concepto, tipos e importancia. Concepto. Recuperado el 20 de enero de 2023, de <https://concepto.de/que-es-diversidad/>
- Estados miembros de los países BRICS. (s. f.). *DatosMundial.com*. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <https://www.datosmundial.com/alianzas/brics.php>
- Gestión de la diversidad. (s. f.). Recuperado 20 de enero de 2023, de <http://uemcincorporavalladolid.blogspot.com/2010/10/gestion-de-la-diversidad.html>
- RiusBarcelona, M. (2016, 3 abril). Así vemos el trabajo según la edad. Recuperado 25 de enero de 2023, de <https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>
- Humannova, G. (2020, 24 julio). EL RETO DE LIDERAR LA DIVERSIDAD GENERACIONAL. Recuperado 25 de enero de 2023, de <https://humannova.com/liderar-diversidad-generacional/>
- Ceupe, B. (2019, 25 enero). *Gestión de la diversidad*. Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/gestion-de-la-diversidad.html>

- Fundació Factor Humà (diciembre 2012). Diversidad Generacional. Recuperado en: https://factorhumana.org/attachments_secure/article/9888/diversitat_generacion_al_cast.pdf
- Canal Jubilación MAPFRE (2022, 25 octubre). *Edad media de los trabajadores en España* -canal JUBILACIÓN. Canal JUBILACION. <https://www.jubilacionypension.com/economia-domestica/actualidad-economica/la-edad-media-de-los-trabajadores-es-de-43-anos/>
- Tasas de paro en España por grupos de edad. (s. f.). EpData. <https://www.epdata.es/tasas-paro-grupos-edad/50afb7d0-d7f7-4445-bedf-4d1273849860>
- Ministerio de trabajo e inmigración. (2011). *GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN ENTORNOS PROFESIONALES* (1.ª ed.). Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia. <https://www.inclusion.gob.es/oberaxe/ficheros/documentos/GuiaGestionDiversidadEntornosProfesionales.pdf>
- Trebilcock, A. (s. f.). *RELACIONES LABORALES Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS*. ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO. Recuperado 14 de marzo de 2023, de <https://www.insst.es/documents/94886/161958/Cap%C3%ADtulo+21.+Relaciones+laborales+y+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos>
- CAEB. (s.f.) Guía Gestión de la diversidad intergeneracional en el ámbito de Seguridad y salud Pública. Recuperado en <https://www.caeb.es/wp-content/uploads/2019/11/GUIA-GESTION-DIVERSIDAD-INTERGENERACIONAL.pdf>
- Sánchez, I. P. (2020, 5 octubre). 8 beneficios que aporta la diversidad a la empresa. Recuperado 8 de noviembre de 2021, de <https://www.unniun.com/8-beneficios-que-aporta-la-diversidad-a-la-empresa/>
- ADECCO. (2021). *Radiografía de la diversidad generacional en las empresas españolas*. Generación & Talento. Recuperado 13 de marzo de 2023, de <https://generaciony talento.org/publicaciones/radiografia-diversidad-generacional-empresas-espanolas/>