



### Diversidad generacional y nichos de regeneración

PALMIRA LÓPEZ-FRESNO, directora de proyectos y delegada en Cataluña del Club Excelencia en Gestión (CEG)

Diversidad es sinónimo de variedad, de semejanza, diferencia (dimensión cualitativa), pero también de abundancia, bajo la acepción de “gran cantidad de varias cosas distintas” (dimensión cuantitativa). Si preguntamos a biólogos, físicos, médicos o filósofos, nos dirían que, por ejemplo, “pérdida de diversidad” se corresponde con “perdida de información”.

Podemos afirmar que en el siglo XXI vivimos en una intrincada red social, en un entorno cada vez más global, competitivo, diverso y continuamente cambiante, en el que las personas se mueven y llevan consigo un abundante y variado bagaje de información, conocimiento, afecto, responsabilidad, confianza, ideas y creencias, necesidades y comportamientos. En este entorno, las empresas que quieren ser sostenibles precisan contar con personas (capital humano) igualmente diversas, que sepan gestionar con talento los recursos disponibles y contribuir a la innovación y la transformación de los procesos y de los sistemas de gestión empresariales como requisito para mantenerse activas y ser competitivas a lo largo del tiempo.

En este sentido, la gestión de la diversidad no es una opción sino un imperativo para toda organización que quiera mantener un crecimiento sostenido. Será uno de los aspectos de negocio más relevantes para las empresas, a medida que se establezcan como objetivo lograr mayores niveles de creatividad, innovación, efectividad, eficiencia y sostenibilidad, en los escenarios cada vez más diversos, globales y cambiantes, y debería enfocarse como un verdadero activo estratégico.

Además de garantizar que personas de diferentes grupos no sufran discriminación, el reconocimiento de la diversidad y de las similitudes, significa comprender cómo éstas se pueden ver aprovechadas en beneficio de las personas, de la organización y de todos sus grupos de interés, incluida la sociedad en general. La actitud que los directivos adopten hacia la diversidad condicionará el enfoque en su empresa, que puede ir desde el mero cumplimiento de las normas antidiscriminación hasta un enfoque más activo en defensa de una mayor diversidad y una adecuada gestión de la misma, tratando de aprovechar las oportunidades que conlleva. Las organizaciones líderes no se limitan a tolerar la diversidad, la buscan, la incorporan y la gestionan como activo estratégico, en sus vertientes social, moral y de productividad, contemplado desde la perspectiva de vínculo con el negocio, como verdadera fuente de ventajas competitivas.

Un déficit fácilmente detectable, tanto en el ámbito empresarial como en el general, es aquél por el cual la diversidad se relaciona y restringe únicamente a las diferencias por razón de edad, sexo y raza. Se trata de una visión muy limitada, ya que deja fuera diferencias como capacidades físicas, cualidades, actitudes y perspectivas, experiencia, antigüedad, puesto de trabajo, grupo salarial, maneras de entender el trabajo, idioma, familia, religión, hobbies, estilo interpersonal, afiliación política, etc.

Si imaginamos un iceberg, hay una parte que es visible, principalmente la diversidad generada por aquellas tres primeras variables, y otra que no

es visible pero que contribuye a su flotabilidad, la generada por estas variables que acabo de enumerar.

Soslayando la diversidad por raza y sexo, variables que presentan características especiales en el momento histórico actual y requieren un análisis específico, la edad constituye efectivamente el ápice, la punta, el vértice de este iceberg, porque en sí misma es portadora y expresión del resto de las variables que lo constituyen. Se puede identificar una edad individual, de las personas, y una edad social, de la organización. La edad es un transcurso temporal, un devenir histórico, durante el cual se ha sedimentado información y conocimiento, pero también valores, actitudes y comportamientos. En este devenir histórico acontece una evolución de las personas y una evolución de la tecnología. En el momento actual, los cambios en este devenir acontecen con tal rapidez que en lugar de hablar de gestión de la edad se hace más apropiado el término gestión generacional.

Si la organización ha gestionado adecuada y apropiadamente el conocimiento, poseerá talentos y alevines de talentos. No cabe duda de que cada generación trae consigo unas connotaciones similares en cuanto a visión, valores, educación, formación, creencias, capacidades y un modo propio de concebir la relación con las organizaciones. Características que tienen implicaciones directas y de gran impacto en los esquemas de empleo, de consumo y de relación. Todos ellos se han de revisar y redefinir para adaptarlos a la nueva realidad. Los empleados más jóvenes no han desarrollado aún la lealtad a la empresa de los mayores,

suelen ser inquietos, quieren mayor competencia y esperan satisfacción e impacto inmediato, mientras que los mayores esperan que las personas se ganen su ascenso y confían en la autoridad, respetan las normas, valoran la seguridad y, en general, son leales a la honestidad de sus empresas.

### LA GESTIÓN DE UN “BOSQUE HUMANO”

Podemos establecer un símil entre la gestión empresarial y la biológica. Los biólogos hablan de “estructura poblacional” y de “nichos de regeneración”. Las estructuras poblacionales basadas en la edad deben de ser estables, con presencia de los diferentes estadios de madurez. Una estructura poblacional adecuada modula el conjunto. El bosque presenta una estructura poblacional consistente en árboles en diferente estadio: semillas, retoños, árboles jóvenes, adultos, maduros, viejos con o sin brotes y caducos, para una misma especie, pero cada uno de ellos en diferente grado de connivencia con otros vegetales y animales y con la acidez o alcalinidad del terreno a la que todos contribuyen, en simbiosis o en competición.

Si desbrozamos y talamos árboles dejando solo un tramo poblacional se pierde diversidad. Al no existir los otros niveles de la estructura poblacional no hay una adecuada regeneración, porque el entorno no está siendo influenciado por los niveles que faltan. Es decir, no suceden las cosas que permiten que esas otras especies estén y puede perderse tal nivel de información como para desaparecer por ejemplo cuando hay fuertes lluvias, aunque se trate de la llegada de medios tan necesarios como es el agua.

Los nichos de regeneración son reservorios de información, elementos que permiten la regeneración y por lo tanto aseguran la supervivencia del bosque y su capacidad adaptativa para perdurar en el tiempo. Cuando los nichos de regeneración se corresponden con una actuación ecológica están sujetos a criterios de programación estratégica,



responsable, comunicable, transparente y de confianza. El mismo enfoque es aplicable a las organizaciones, con el criterio modulador de que para el ser humano hay una edad biológica y una edad madurativa o cognitiva. La gestión de un “bosque humano” requiere gestionar el capital humano según tres vectores: habilidades y destrezas, motivación y compromiso, formación y capacidades, y son los responsables de su gestión quienes deben conducir la mejora continua del capital humano para que esté actualizado y disponible ante los cambios, y no esperar de forma pasiva a “los brotes verdes del Ginko Biloba de Hiroshima” para indicar que existe futuro.

Todos conocemos empresas en las que, ante un cambio en la dirección, el nuevo equipo directivo elimina, casi sin dejar rastro, al equipo anterior y con él a una gran parte de los empleados, comenzando muchas veces por los de más edad, con el objetivo de “limpiar memoria” o de colocar “clones dependientes”. O cómo, desgraciadamente, en numerosas ocasiones durante el último año, los EREs se han basado simplemente en criterios de edad, antigüedad y limpieza financiera, dejando a su paso la devastación. En otros casos vemos cómo en organizaciones en las que

el conocimiento es un activo estratégico y poseen un excelente grupo de empleados, con elevada experiencia y conocimiento, éstos “se pierden” porque no se sienten respetados, se sienten sometidos a crítica y sospecha y cumplen desmotivados con los indicadores estadísticos establecidos, pero decayendo en su efectividad. Lo cierto es que en los últimos años, como analiza el profesor Rosanas en “Cómo destrozar la propia empresa y sentirse maravilloso”, hubo una nueva generación de directivos, ambiciosos, apremiantes y arrogantes, que contribuyó a despreciar a las personas mayores por considerarlas “obsoletas y pasadas de moda”.

Si bien considero que estas maneras de proceder son un error en general, en sectores muy basados en el conocimiento, como la medicina, el periodismo, la formación, la abogacía, el comercio, etc., es letal para el fracaso posterior de la organización. Y ello en razón a que, en estos sectores, la carrera laboral de una persona con 55, 60 ó 65 años de edad se encuentra en el mejor momento de madurez profesional, en una etapa óptima para sustentar y promocionar la innovación por parte de los más jóvenes, para madurar alevines de talento. El buen “saber hacer” y el “conocimiento tácito”

(información gris personal y social) que son claves para la competitividad de las organizaciones, verdaderos factores conformadores del talento, solamente se adquieren con el peso y el filtro de la edad y con la convivencia, al igual que ocurre con la memoria histórica de la organización, con su "edad social". Al igual que en la ecología, en las empresas se hace necesario mantener los estratos generacionales, contar con nichos de regeneración que aseguren la generación e intercambio de conocimiento explícito y tácito, y la información y talento necesarios para que la empresa sea competitiva. Estos nichos de regeneración tendrán un peso diferencial en cada empresa en función de su actividad, de las características del entorno en el que se mueve y de su estrategia. Nichos de regeneración basados en respeto, confianza y consideración, sin que necesariamente se cumpla el principio de Laurence J. Peter.

Hemos presenciado en los últimos meses cómo entidades bancarias y empresas de otros sectores han recuperado trabajadores ya jubilados porque el conocimiento que tenían de la empresa y de crisis anteriores era clave para poder afrontar la situación actual. Conocimiento y actitudes que personas recién tituladas o con pocos años de experiencia profesional no habían podido adquirir.

Este fomento e incorporación de la diversidad generacional va intrínsecamente unido al liderazgo. Requiere un liderazgo capaz de integrar todos los recursos humanos para la consecución de objetivos comunes y compartidos, capaz de alinear los valores y objetivos corporativos con las preferencias y necesidades diversas de las personas que forman parte de la organización, promoviendo la cooperación estrecha entre las diversas generaciones y el desarrollo del potencial de cada persona. Todo esto conlleva la definición de estrategia, políticas y planes de acción. La estrategia ha de estar integrada en la estrategia global de la empresa y tener un enfoque preventivo, para anticipar problemas y barre-

## CLAVES PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Solo la diversidad de los recursos, en especial del Capital Humano, dispondrá una suficiencia en información que provea el conocimiento adecuado y apropiado, de cuya gestión se obtenga el talento que es imprescindible para mantener como horizonte de referencia, y meta a alcanzar, la excelencia, a la cual no podremos aproximarnos sin la innovación, la mejora continua y, en muchos casos, la transformación. En resumen:

- La gestión de la diversidad tiene un impacto positivo importante en los niveles de creatividad, innovación, eficacia y sostenibilidad, en los escenarios globales cada vez más diversos y competitivos.
- Reconocer esta diversidad y ser capaz de convertirla en una ventaja competitiva será clave para el éxito de las organizaciones. En el camino tendrán que unificar las diferencias respetando las individualidades, a

través de la información, la formación y el liderazgo, entre otros.

- El no reconocimiento y gestión de la diversidad generacional puede ser letal para la supervivencia y competitividad de la organización. Se ha de reconocer, incluirla y gestionarla, y por tanto ha de estar presente en el pensamiento, valores, conductas y cultura de la organización, así como en la gestión de los procesos y en la gestión de las personas, como compromiso corporativo que nace de su estrategia.
- Como gestores deberíamos preguntarnos qué grado de diversidad generacional hay actualmente en nuestras organizaciones y cuál sería necesaria para asegurar el nicho regeneracional en cada una de ellas, en función de la actividad que desarrolla, de los entornos en los que actúa, actuales y futuros, y de su estrategia.

ras, focalizar el ciclo de vida completo de todos los grupos de trabajadores y buscar maximizar la aportación y compromiso de cada uno de ellos en todos los estadios de su ciclo de vida profesional y personal, en beneficio de los propios trabajadores, de la empresa y del resto de sus grupos de interés.

Por ello la empresa ha de dedicar esfuerzos a la capacitación y sensibilización de directivos acerca de la importancia de la diversidad y las nuevas competencias de liderazgo requeridas, para que personas con menos experiencia asuman y desempeñen con éxito puestos de responsabilidad, teniendo bajo su cargo a trabajadores de edad superior, lo que supone un cambio en la concepción tradicional de la autoridad y la jerarquía. Esto se hace acuciente en algunos sectores donde los neófitos de la gestión nacen a partir de canales heterodoxos que lastran el iceberg de la diversidad.

La diversidad debe ser vista como un activo, un valor positivo y de riqueza para la organización. Debería formar parte de la estrategia clave del negocio y para ello la empresa debe:

- Identificar y reconocer los tipos de diversidad que son claves y aportan

valor en función de su actividad, del entorno y de su estrategia.

- Desarrollar políticas y prácticas que reflejen e implanten su compromiso con la gestión de la diversidad.
- Diseñar el proceso de transformación necesario, incluido el fomento de una cultura interna adecuada, para optimizar la eficacia del proceso empresarial.
- Diseñar planes de comunicación de su enfoque hacia la gestión de la diversidad, con sus políticas, planes y acciones, a todos los grupos de interés, asegurándose de que comprenden la importancia de la diversidad para la empresa y fomentando su confianza y apoyo.
- Atraer, retener y potenciar a personas de los perfiles diversos que ha identificado, ofreciendo programas generacionales que contribuyan a la satisfacción e implicación de todos para el pleno desarrollo de su vida profesional y personal, y a la permanencia del talento.
- Calcular el impacto que tiene la estrategia de gestión de la diversidad en el negocio y en la reputación de la empresa. ▲



Tempo. Software para personas que gestionan personas.

- *Gestión Horaria & Work Flow*<sup>®</sup>
- *Control de Accesos*<sup>®</sup>
- *Planificación Horaria*

ORACLE PARTNER

**SoftMachine**  
Times & Technologies

www.softmachine.es