



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La diversidad por edad.
¿Una oportunidad para las organizaciones?

Age diversity.
Is it an opportunity for organizations?

Autor/es

Sonia París García

Director/es

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de Economía y Empresa
Curso 2017-2018

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. DIVERSIDAD.....	3
3.1. ¿QUÉ ES LA DIVERSIDAD?.....	3
3.2. DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	5
3.2.1.1. Diversidad demográfica.....	5
3.2.1.2. Diversidad de género.....	7
3.2.1.3. Diversidad cultural.....	8
3.2.1.4. Diversidad generacional.....	10
4. COMPARATIVA DE LA DIVERSIDAD POR PAÍSES.....	11
5. DIVERSIDAD GENERACIONAL EN ESPAÑA.....	14
6. ANÁLISIS GENERACIONAL.....	18
6.1. BABY BOOMERS.....	18
6.2. GENERACIÓN X.....	19
6.3. GENERACIÓN Y.....	20
6.4. GENERACIÓN Z.....	21
7. ¿POR QUÉ GESTIONAR LA DIVERSIDAD POR EDAD?.....	22
7.1. GESTIÓN GLOBAL.....	25
7.2. GESTIÓN DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	28
8. CONCLUSIONES.....	33
9. BIBLIOGRAFÍA.....	36

10. ANEXOS.....42

1. RESUMEN

El mundo en el que vivimos está completamente globalizado y una de sus características más importantes es la diversidad. Este trabajo tiene por objeto estudiar los principales tipos de diversidad que destacan en el ámbito de las organizaciones, explicando a su vez las diferencias existentes entre países. Uno de los tipos de diversidad más predominantes en la sociedad es la diversidad por edad, fenómeno según el cual conviven hasta cuatro generaciones en una empresa, que deberían ser objeto de gestión para conseguir la atracción y retención de talento del capital humano.

Con el propósito de analizar la gestión de la diversidad generacional hemos utilizado como metodología la encuesta. Los resultados muestran cómo han ido cambiando los valores entre generaciones y cómo las políticas retributivas ya no se centran sólo en un salario monetario. Organizaciones y trabajadores buscan formas de retribución que supongan una motivación para los trabajadores, que generen un buen clima laboral, de manera que la empresa acabe obteniendo mejores resultados.

ABSTRACT

We are currently living on a widely globalized world and diversity is one of its more important features. This work has the purpose of studying the main diversity kinds that are now outstanding in the business sector, focusing on differences among countries. One of the most prevailing trend in today's society is age diversity. It is the reason behind the coexistence of up to four different generations in a company that need to be managed to attract and retain the human capital abilities.

To analyse the generational diversity management, a survey has been used to prove how the values change between generations and how remuneration schemes not only focus on the monetary salaries any more. Enterprises and workers are now chasing new remuneration schemes that result in worker motivation, that generate a good work atmosphere so the company meets better results.

2. INTRODUCCIÓN

Antiguamente, la sociedad se fundamentaba en principios como la religión y la moral. En la actualidad, la mayor parte de los jóvenes presentan unos principios y valores muy distintos a los que antaño seguían sus padres y abuelos. Este cambio en la sociedad es consecuencia de las transformaciones en la economía y en los factores que definen una sociedad¹. Estos factores, de los que hablaremos más adelante, son el factor demográfico, el factor cultural, el factor tecnológico y el factor ideológico. Es por ello por lo que, aunque las sociedades quieran permanecer en equilibrio e incorporen medidas para la consecución del mismo, siempre va a haber transformaciones y cambios en la sociedad que son inevitables, precisamente por los factores mencionados.

Además, estas modificaciones acaban dando lugar a conflictos sociales en los que las diferencias políticas, económicas o sociales originan una confrontación de intereses entre los ciudadanos. Uno de los conflictos más recientes es el conflicto generacional, caracterizado porque todas estas transformaciones causan ciertas desigualdades en los valores, actitudes y conocimientos que posee cada generación.

No sólo aparecen discrepancias en aspectos fundamentales de la vida según la generación en la que estemos, sino que también existen diferencias entre los propios países. Ejemplo de ello es que en muchos de los países más ricos y desarrollados del mundo se le da más importancia a la salud o a la felicidad que al trabajo, mientras que en países pobres el tener un trabajo es la principal prioridad de todas². También los medios de comunicación ejercen gran influencia sobre nuestras percepciones, lo que se puede resumir de la siguiente manera: “en nuestras creencias y valores influyen lo que vemos y oímos³”.

¹ Encuesta Mundial de Valores o “World Values Survey”.

² Encuesta “Gallup”, recoge la opinión pública.

³ Revista “The Futurist”, dedicada a la investigación, análisis y reportajes sobre temas de innovación, desarrollo y tecnología.

3. DIVERSIDAD

3.1. ¿QUÉ ES LA DIVERSIDAD?

En un sentido amplio, el concepto de diversidad hace referencia a la “variedad, semejanza, diferencia⁴”. Las primeras referencias del término diversidad surgieron como consecuencia de la lucha por los derechos civiles en Estados Unidos en los años 50-60, existiendo las principales diferencias entre razas y entre hombres y mujeres (Kossek and Lobel, 1996). Uno de los avances más importantes por esa época fueron unas sesiones de sensibilización desarrolladas por el Departamento de Defensa estadounidense para intentar confrontar los prejuicios y estereotipos que existían en la sociedad.

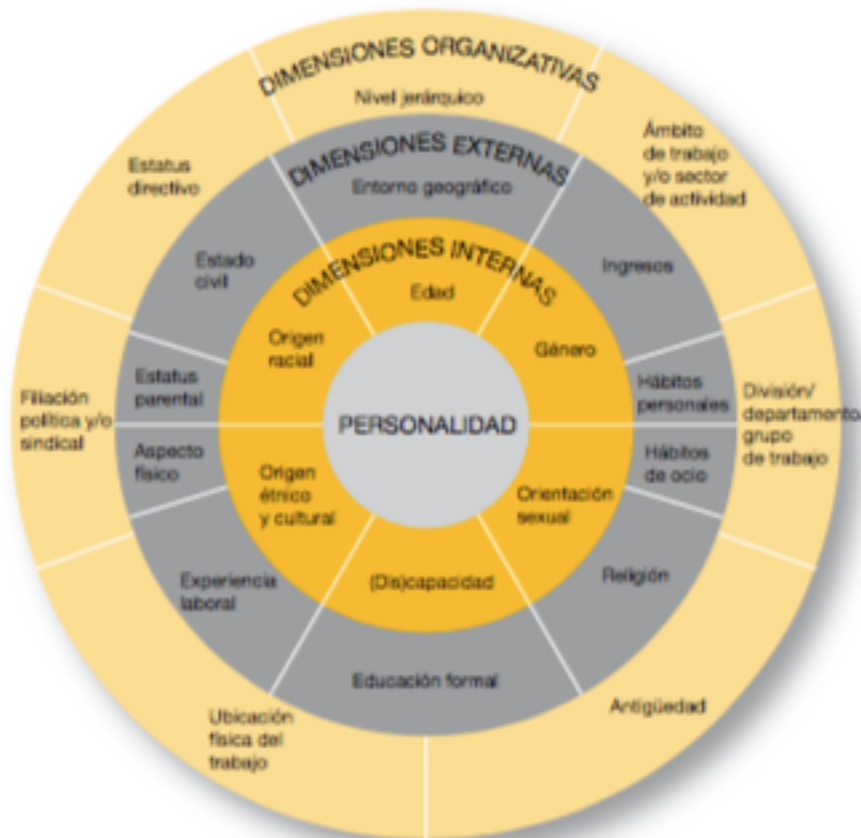
Con los años, el concepto diversidad fue incluyendo otras diferencias presentes en el entorno tales como la diferencia de etnias, religión, capacidad, edad, orientación sexual o cultura, entre otras (Triandis, 2003). Así, a principios de los años 90, el mercado de trabajo reflejaba los cambios que se habían ido produciendo en la sociedad estadounidense, con gran importancia de la diversidad demográfica y cultural del país. Esto provocó un cambio en la mentalidad de las empresas que hasta entonces habían visto todo tipo de diversidad como un problema para ver ahora una oportunidad de crecimiento.

Este cambio de mentalidad se puede sintetizar en tres paradigmas distintos (Thomas and Ely, 2002). El primer paradigma, de discriminación y justicia, se caracteriza por intentar cambiar una situación injusta. El segundo paradigma, de acceso y legitimidad, ya ve las diferencias individuales como un beneficio unido a la diversidad que también existe en los mercados. Por último, el tercer paradigma, de aprendizaje y eficacia, incide en el valor de las diferencias individuales para alinearlas con los objetivos de una organización.

No podríamos hablar de diversidad sin mencionar los cuatro niveles o dimensiones de la misma, teniendo en cuenta que una persona puede ser parte de varios niveles, que se puede cambiar de nivel y que en cada nivel también existen diferencias (Gardenswartz and Rowe, 1995). Las dimensiones se observan en el siguiente gráfico:

⁴ Real Academia Española (RAE).

Gráfico 3.1.1: Dimensiones de la diversidad



Fuente: “Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales”

En el centro tenemos la personalidad, las “diferencias individuales que constituyen a cada persona y la distinguen de otra⁵”. Pasando a la dimensión interna, prioritaria para casi todas las organizaciones, encontramos las diversidades por edad, género, orientación sexual, capacidad, origen étnico y/o racial. En cuanto a las dimensiones externas están compuestas por situaciones de una persona que pueden cambiar a lo largo de su vida como el origen geográfico, nivel socioeconómico, hábitos, educación o estado civil. Por último, en las dimensiones organizativas se incluyen aspectos como la división funcional, el sector de la actividad o el estatus de los directivos de una organización.

Para centrarnos ya en la diversidad en la empresa, ésta existe cuando en una plantilla de trabajadores se reflejan las variables demográficas, de comportamiento cultural, actitudes, normas y valores existentes en la sociedad (Triandis, 2003).

⁵ Real Academia Española (RAE).

3.2. DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Dado que, como acabamos de definir, la diversidad en la empresa depende de diversas variables, vamos a centrarnos en los tipos de diversidad que más peso tienen en las organizaciones hoy en día.

3.2.1. Diversidad demográfica

Las organizaciones deben hacer frente al cambio demográfico que está dándose en la población española, relacionada con la diversidad de género o con la diversidad de origen geográfico de las personas que trabajan en la misma, entre otros aspectos.

Consultando los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) podemos observar cómo están cambiando los movimientos naturales de la población española, esto es, nacimientos, matrimonios y defunciones.

En cuanto a la natalidad, en el primer semestre del año 2017 se registró un 6,3% menos de nacimientos que en el mismo semestre del año anterior⁶. Esto no es de extrañar teniendo en cuenta que desde el 2008 el número de nacimientos ha seguido esta tendencia decreciente, salvo en el año 2014.

Analizando ahora el número de matrimonios, el mismo ha disminuido probablemente consecuencia del cambio en valores sociales y culturales que han acabado incrementando el número de parejas de hecho en España⁷. Así, la variación en el número de matrimonios del primer semestre de 2017 respecto al primer semestre del año anterior es del -6,2%⁸.

Respecto a la mortalidad, durante el primer semestre de 2017 fallecieron un 4,5% más de personas que en el semestre del año pasado⁹. La evolución de la mortalidad española se ha venido caracterizando, por lo general, por un aumento de la misma en los últimos años.

De todas las tasas anteriores, y sobre todo por el elevado aumento en el número de defunciones, se deduce que el crecimiento vegetativo de la población ha disminuido

⁶ Ver Anexo I.

⁷ Las parejas han aumentado cerca de un 200% en España en la última década.

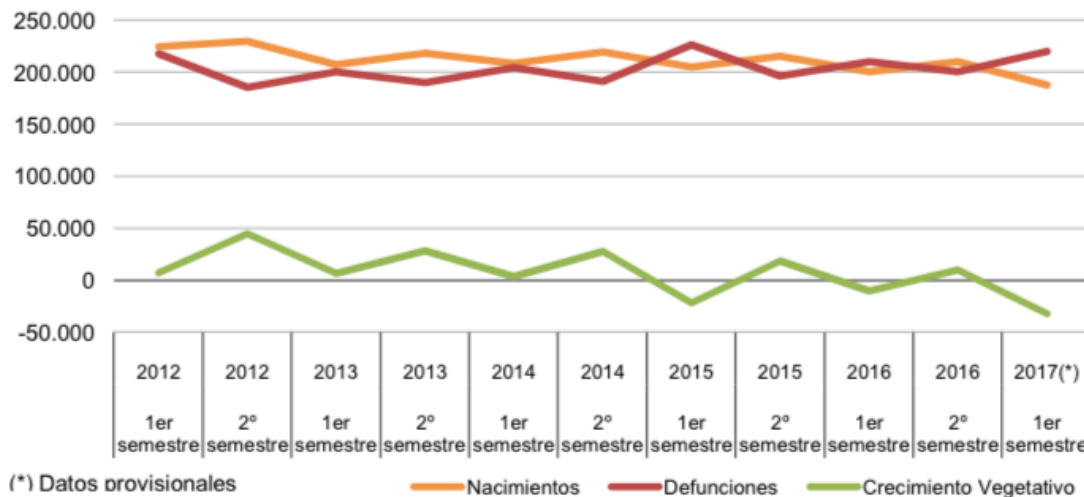
⁸ Ver Anexo II.

⁹ Ver Anexo III.

respecto al año anterior¹⁰.

Gráfico 3.2.1.1: Evolución de nacimientos, defunciones y saldo vegetativo por semestres

Evolución de nacimientos, defunciones y saldo vegetativo por semestres 2012-2017(*)



Fuente: página del Instituto Nacional de Estadística (INE)

En definitiva, los movimientos naturales de la población española están cambiando. Estamos sufriendo una clara pérdida de la población joven a la vez que se produce un incremento en la esperanza de vida de la población española¹¹.

¹⁰ Ver Anexo IV.

¹¹ España es el segundo país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con mayor esperanza de vida. Ver Anexo V.

3.2.2. Diversidad de género

Las diferencias entre hombres y mujeres en el mundo laboral se dan tanto a nivel horizontal como a nivel vertical. Con diferenciación horizontal hacemos referencia a la distinción de puestos de trabajo que tradicionalmente ha existido entre hombres y mujeres. El problema que se da en las empresas es que esto suele acabar siendo discriminación hacia las mujeres. Las actividades desempeñadas por éstas se caracterizan, normalmente, por tener sueldos más bajos o presentar una menor estabilidad laboral. En el año 2014 la brecha salarial española fue de un 23,25% en perjuicio de las mujeres, cuyo salario bruto medio anual era casi 6000 € menor al de los hombres. Además, en ese mismo año, el número de mujeres con un salario por debajo al mínimo interprofesional llegó a ser unas doscientas mil veces mayor que en el año 2010, representando las mujeres el 60,78% de las personas que tienen un salario inferior al salario mínimo interprofesional¹².

Por otro lado, la diferenciación vertical recoge el hecho de que los altos cargos de las empresas están representados mínimamente por mujeres. En España, el porcentaje de mujeres en estos cargos es solamente de un 37%¹³, acompañado además de una desigualdad salarial. Las mujeres españolas con elevada formación superan porcentualmente a los hombres, pero cobran un 16,2% menos ante un mismo puesto.

España es uno de los países del mundo con más iniciativas para acabar con esta situación. Nuestro país posee numerosas medidas políticas y legales contra la discriminación de la mujer hasta el punto de que nuestra Ley de Igualdad ha intentado ser imitada por muchos países. No obstante, atendiendo a las cifras anteriores, sigue habiendo un trato desigual hacia la mujer en el mundo laboral y queda mucho por hacer. De hecho, se estima que deberán pasar 70 años hasta que desaparezca la brecha salarial que hemos comentado¹⁴.

Una de las propuestas para trabajar por la consecución de la igualdad laboral es la aprobación de una Ley de Igualdad Salarial entre mujeres y hombres¹⁵. En esta ley se encontrarían medidas tales como introducir una presunción de existencia de discriminación laboral, incrementar las sanciones para cuando no se respete la normativa sobre igualdad de género, o crear un órgano público para esta igualdad salarial.

¹² Informe de la Unión General de Trabajadores (UGT).

¹³ Ver Anexo VI.

¹⁴ Organización Internacional del Trabajo (OIT).

¹⁵ Propuesta de la Unión General de Trabajadores (UGT).

3.2.3. Diversidad cultural

La diversidad cultural es la pluralidad y variación cultural que existe entre las personas de un mismo entorno. La diversidad cultural nació en Estados Unidos como consecuencia de la mezcla racial existente en la esclavitud y, posteriormente, de la elevada inmigración que caracteriza al país. Debido a este problema, que se trasladaría a las empresas luego, comenzó a aparecer legislación sobre el asunto. Así, la primera legislación contra la discriminación surgió con la Quinta Enmienda de la Constitución Americana¹⁶. Más adelante, destacó el Acta de Derechos Civiles de 1964, dónde se ilegalizó la discriminación de raza, color, religión, sexo o nación de origen, y se constituyó una comisión para garantizar la igualdad de oportunidades en el trabajo.

A día de hoy el mundo está completamente globalizado, y existen altas tasas de inmigración de un país a otro, ya sea en busca de trabajo o de mejores condiciones de vida. La libre circulación de personas en la Unión Europea ha sido uno de los motivos principales que ha hecho que en las empresas españolas haya cada vez más personas de otros países, ya no sólo ocupando puestos poco cualificados, sino que van ascendiendo hasta ocupar cargos importantes. Si hablamos de estos movimientos de la población a nivel mundial, podemos afirmar que en la actualidad una de cada 33 personas es un migrante¹⁷. Y España, que era un país que se caracterizaba por la emigración de la mayor parte de su población, ahora es un país que cada vez recibe más inmigrantes, siendo esta población casi el 10% de la población española total¹⁸.

Además, los colectivos con culturas distintas a las del país en que se encuentran, muchas veces reciben un trato discriminatorio en el ámbito laboral por tener una cultura, un origen racial o étnico distinto al del resto de la población mayoritaria. En España, en el año 2011, un 46,7% de estos colectivos sufrieron discriminación en su trabajo¹⁹. Uno de los colectivos más particulares de España es la población gitana, para quienes la tasa de empleo para las personas entre 16 y 65 años es inferior en cuatro puntos a la de la población en general. Sin embargo, las diferencias más graves se observan cuando

¹⁶ Esta enmienda garantiza a los ciudadanos el derecho a no autoincriminarse y a no declarar.

¹⁷ Informe sobre las migraciones en el mundo en 2013 de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

¹⁸ La población inmigrante ha pasado de 700.000 a más de 4 millones en diez años.

¹⁹ Informe sobre la Evolución del Racismo y la Xenofobia en España de la “Guía para la gestión de la diversidad cultural en medianas y pequeñas empresas (2014)”.

hablamos de la tasa de desempleo para ese mismo rango de edad, ya que la misma es del 37,5%, es decir, dieciséis puntos más que el del resto de la población española²⁰.

Si bien es cierto que son las grandes empresas, las multinacionales, las que mayor diversidad cultural presentan entre sus trabajadores, también en las empresas pequeñas y medianas se está dando este fenómeno. Con la diversidad cultural de los trabajadores se intercambian y mezclan costumbres y culturas diferentes de cada país que, finalmente, dan lugar a una nueva cultura resultado de las anteriores.

La elevada diversidad cultural de hoy es uno de los aspectos más complicados que deben gestionar adecuadamente las empresas ya que las medidas legales no son suficientes para eliminar los problemas originados por la convivencia de tantas culturas en un mismo lugar. Entre las actuaciones que se han ido llevando a cabo para gestionar este tipo de diversidad están los acuerdos de cooperación que firmó España con las comunidades musulmana²¹, judía²² y evangélica²³, en los que se permite la adaptación de las jornadas laborales de estas comunidades a sus respectivas obligaciones de culto.

Otro de los avances fue el realizado por la UNESCO²⁴, que adoptó una Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural en el año 2001.

Son muchas las empresas que ya han establecido medidas para tratar esta diversidad, como son los programas de asistencia a expatriados, los cursos de idiomas, las rotaciones de puestos laborales en el exterior o los intercambios globales. Un ejemplo de ello es la compañía International Business Machines Corporation (IBM), que fue la primera en elaborar un programa de Diversidad e Inclusión que busca la “adaptabilidad cultural”.

²⁰ Informe sobre población gitana y empleo (2012).

²¹ Ley 26/1992, de 10 de noviembre, por la que se aprueba el Acuerdo de Cooperación del Estado con la Comisión Islámica de España.

²² Ley 25/1992, de 10 de noviembre, por la que se aprueba el Acuerdo de Cooperación del Estado con la Federación de Comunidades Israelitas de España.

²³ Ley 24/1992, de 10 de noviembre, por la que se aprueba el Acuerdo de Cooperación del Estado con la Federación de Entidades Religiosas Evangélicas de España.

²⁴ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). Consecuencia de esta Declaración, la Asamblea General declaró el 21 de mayo como el Día Mundial de la Diversidad Cultural para el Diálogo y el Desarrollo.

3.2.4. Diversidad generacional

Si hablamos de la diferencia de edades de una población o colectivo empresarial, existe otro tipo de diversidad que pertenece a la dimensión interna de la que hablábamos antes²⁵. La diversidad generacional en la empresa es la que se origina cuando los trabajadores tienen distintas edades y, por tanto, comportamientos y estilos de trabajo diferentes en función de la generación en la que han nacido. Esto se debe a aspectos diferenciales de cada generación como la educación o valores recibidos o el uso de las tecnologías, por ejemplo.

A diferencia de otros tipos de diversidad como la cultural, aquí no hay legislación que regule el cómo debe actuar una empresa para solucionar los posibles problemas que surjan entre unas generaciones y otras. Por ello, cada empresa debe trabajar en buscar formas de trabajo que se adapten a todas las generaciones, para que todos los empleados estén motivados y vean satisfechas sus necesidades y prioridades en el entorno laboral. Quizá por este motivo, la diversidad generacional se gestiona en un 60% de las empresas españolas mientras que otros tipos de diversidad como la de género lo son en un 90%²⁶. Aun así, son sólo un 13% de las empresas europeas las que desarrollan políticas de diversidad, frente a un 41% que tienen políticas medioambientales²⁷.

Aunque lo trataremos más adelante de manera más profunda, cada empresa deberá estudiar los intereses de todos sus trabajadores, más concretamente de cada generación existente en su empresa, para que se dé un diálogo entre las mismas y un intercambio de información y valores que mejore, en última instancia, el rendimiento en el trabajo. En relación con esto, y con los problemas de la diversidad demográfica, hay ya algunas iniciativas para la consecución de este objetivo, entre las que destacan los programas de Trainees²⁸ y aprendices, o los programas de mentoring²⁹.

²⁵ Ver Gráfico 3.1.1: Dimensiones de la diversidad.

²⁶ Datos recogidos por Fundación Diversidad.

²⁷ Datos recogidos por Corporate Social Responsibility (CSR) Europe.

²⁸ Selección en la universidad a jóvenes para ofrecerles una carrera profesional.

²⁹ Creación de puestos de trabajo para jóvenes en riesgo de exclusión laboral, a los que se les orienta y apoya en su primera experiencia.

4. COMPARATIVA DE LA DIVERSIDAD POR PAÍSES

Todos los tipos de diversidad que hemos explicado están presentes en la mayoría de países, pero la intensidad no siempre es la misma, pudiendo existir notables diferencias como las siguientes:

Tabla 4.1: Comparativa de la diversidad por países

	ESPAÑA	OTROS PAÍSES
DIVERSIDAD DEMOGRAFICA	Alto envejecimiento de la población. Baja natalidad.	Alto envejecimiento en Alemania, Francia y Reino Unido. Alta natalidad en Francia, Irlanda o Suecia, y en otros continentes como África y Asia.
DIVERSIDAD DE GÉNERO	Discriminación horizontal. Discriminación vertical pero superior a la media europea.	Peor situación en Alemania, Italia, o Estados Unidos. Mayor igualdad en el este de Europa y en los países nórdicos.
DIVERSIDAD CULTURAL	Existente pero lejos de las políticas de Gran Bretaña o Estados Unidos.	Mayor en Estados Unidos, Canadá o Australia.
DIVERSIDAD GENERACIONAL	Diferencias entre comienzo y fin de cada generación por países. Ausencia de legislación durante muchos años.	Diferencias entre comienzo y fin de cada generación por países. Ausencia de legislación durante muchos años.

Fuente: elaboración propia

El alto envejecimiento de la población propio de la demografía española es una característica común en otros países como Alemania, Francia y Reino Unido. Si bien es cierto que las previsiones indican que España será el país de la Unión Europea con más jubilados y menos personas en edad de trabajar (Jiménez, 2009), son estos cuatro países los países con mayores tasas de envejecimiento en su población (Abellán, Vilches y Pujol, 2013).

Si hablamos de natalidad, Francia, Irlanda o Suecia serían de los pocos países europeos que no han visto disminuida su tasa de natalidad, al contrario, destacan por lo elevada que es la misma.

En definitiva, el futuro demográfico de la Unión Europea, tal y como dispone el Parlamento Europeo, es preocupante. La población envejece por momentos y cada vez nacen menos niños. Europa envejece, pero la población de otros continentes como África o Asia crece a grandes pasos. Se prevé que para el año 2050 más de la mitad del crecimiento demográfico mundial se origine en África, y que Asia sea el segundo continente que más población aporte³⁰.

Respecto a la diversidad de género, no sólo en España existe la discriminación de la que hemos hablado anteriormente. La discriminación hacia la mujer en el mundo laboral es evidente en casi todos los países del mundo. En países como Gran Bretaña, Italia, Francia, Alemania, Canadá o Estados Unidos, esta discriminación persiste tanto a nivel horizontal como vertical (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000). En Canadá, las mujeres ganan un 13% menos que los hombres³¹ y sólo un 25,6% de las mismas ocupa altos cargos directivos en las empresas. Además, sigue existiendo una mentalidad tal que para una mujer canadiense es más probable conseguir un trabajo en puestos considerados tradicionalmente como femeninos. En Estados Unidos, la brecha salarial todavía es mayor, siendo el sueldo de las mujeres en torno a un 24% menor que el de los hombres estadounidenses.

En relación con la ocupación de cargos directivos ya comentamos que en España existe una discriminación vertical hacia la mujer. A pesar de que esta situación no es buena, nuestro país supera la media europea en porcentaje de mujeres ejecutivas en las empresas. Muchísimo peor es la situación de Alemania, en la que sólo una de cada cinco ejecutivos

³⁰ Organización de las Naciones Unidas (ONU).

³¹ Datos de Statistics Canada.

son mujeres, o de Italia, en dónde las ejecutivas son apenas el 22% del total y ganan dos tercios del sueldo de los hombres en puestos directivos.

Por el contrario, la mayor igualdad se registra en el Este de Europa y en algunos países nórdicos. Letonia es el país europeo en el que hay más mujeres dirigiendo empresas que hombres, y en Rumanía una mujer directiva gana lo mismo que un hombre. Otros países como Bulgaria, Polonia, Irlanda, Lituania, Hungría, Francia y Suecia, presentan porcentajes superiores al 40%³².

Pasando a la diversidad cultural, entre los países con más diversidad de este tipo a nivel mundial, podríamos destacar a Estados Unidos, país en el que nació el concepto, Canadá o Australia. Por su parte, en España, debido al saldo migratorio positivo de los últimos años³³, también existe esta diversidad cultural, pero aún está lejos de las políticas de recursos humanos adoptadas por Gran Bretaña o Estados Unidos³⁴.

Por último, en cuanto a la diversidad generacional, dos personas que hayan nacido en el mismo año pueden pertenecer a generaciones con valores distintos dependiendo del país en el que hayan nacido (Ogg and Bonvalet, 2006). En cada país se establece el comienzo y fin de cada generación en base a los acontecimientos más importantes que ocurren a nivel histórico. Por ejemplo, el Baby boom, generación de la que luego hablaremos, tiene una fecha de comienzo distinta en Estados Unidos que en España. En Estados Unidos esta generación comienza en 1945 con el fin de la Segunda Guerra Mundial. En cambio, en España esta generación empieza unos diez años después, con la llegada del Plan Marshall de ayuda norteamericana, es la generación que vivió la transición española.

Rasgo común a la mayoría de países europeos, y aplicable a todos estos tipos de diversidad, ha sido durante muchos años la falta de legislación y jurisprudencia para evitar toda discriminación laboral. Ahora bien, como consecuencia de la entrada en la Unión Europea muchos países han reforzado su legislación para que sus trabajadores no viesan en perjuicio sus derechos ni sus condiciones de trabajo. Un acontecimiento muy importante fue la aprobación del artículo 13 del Tratado de Ámsterdam, con el que todo país perteneciente a la Unión Europea tiene legitimación para tomar las medidas necesarias contra la discriminación por razón de sexo, etnia, origen, religión, edad u orientación sexual en el entorno laboral.

³² Ver Anexo VI.

³³ Ver Anexo VII.

³⁴ Estudio realizado en España por la Fundación BBVA y el IESE.

5. DIVERSIDAD GENERACIONAL EN ESPAÑA

En la actualidad, en España se diferencian hasta cuatro generaciones que pueden coincidir en una misma empresa, las cuáles serán objeto de análisis en el apartado siguiente. Cada generación tiene sus características por lo que la gestión del talento de los empleados de una empresa deberá atender las necesidades de cada una de ellas de la manera más personalizada posible. Sin embargo, conviene tener en cuenta que el modelo de gestión del talento ha cambiado debido a la transformación digital del mundo actual, así que lo primero para poder gestionar correctamente la diversidad generacional de una empresa será ser consciente de la misma y potenciar la comunicación entre generaciones para que lleguen a una comprensión mutua de sus formas de ver el trabajo y entender la vida.

Si antes la diversidad se veía como una simple curiosidad social, ahora la gestión de la misma es una obligación para las empresas que quieran atraer, retener o motivar a sus empleados. Por ello, cuando se tome una decisión para motivar a los empleados, por ejemplo, se deberán desarrollar distintas actuaciones en función de lo que motiva a cada generación para que se cubran los intereses de todas las generaciones, desde los de los más jóvenes hasta los de los más mayores.

Dado a que, como hemos señalado anteriormente, no existe una legislación que guíe a las empresas para saber cómo gestionar la diversidad generacional de sus plantillas, a éstas se les presenta un importante reto difícil de afrontar. Para hacer frente a dicho reto existe una iniciativa corporativa, “Generaciona”, cuyo fin es ayudar a las empresas y a las personas para que cada generación desarrolle su talento y aporte lo mejor de sí misma. Entre las acciones de “Generaciona” destaca el estudio de la diversidad generacional y de su impacto en la realidad socio-económica-laboral en las organizaciones³⁵, en relación a lo que se ha creado un Código de Principios. Este Código de Principios de Diversidad Generacional busca el “desarrollo favorable de la gestión de personas basado en la igualdad de oportunidades con total independencia de su edad, la no discriminación y el respeto a la diversidad generacional, promoviendo un entorno favorable y respetando en cada caso la legislación vigente y las mejores prácticas empresariales y sociales”³⁶. Los principios recogidos, referentes al entorno empresarial, son los siguientes:

³⁵ Función desarrollada por el Observatorio de Generación y Talento.

³⁶ Objetivo estratégico del Observatorio Generación y Talento.

1. Aplicar los principios de las Directivas Europeas que prohíben la discriminación.
2. Promover la solidaridad entre generaciones.
3. Ser un reflejo de una sociedad como la actual e intentar que exista un cambio de mentalidad respecto a los problemas surgidos por las diferencias de edad.
4. Respetar las políticas de diversidad generacional sin que la edad sea motivo de discriminación.
5. Desarrollar el principio de igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la empresa³⁷.
6. Cumplir con la legalidad existente.

Entre las entidades comprometidas con estos principios, nos encontramos con Repsol, BBVA, Orange, Heineken, o Gas Natural Fenosa, entre otras.

Pese a no ser una legislación creada para gestionar la diversidad generacional, con esta iniciativa se siguen medidas tales como las implantadas por el “Real Decreto-ley de Medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo”³⁸.

Con el objeto de analizar la percepción sobre la diversidad generacional hemos desarrollado una encuesta³⁹ para conocer los valores que mueven a cada generación a la hora de trabajar.

Tabla 5.1: Ficha técnica de la encuesta

UNIVERSO	Población de 18 a 70 años
MUESTRA	124 personas
METODOLOGÍA	Encuesta difundida a través de la aplicación WhatsApp (sistema Google Docs)
PERIODO ENCUESTACIÓN	Noviembre 2017-Enero 2018

Fuente: elaboración propia

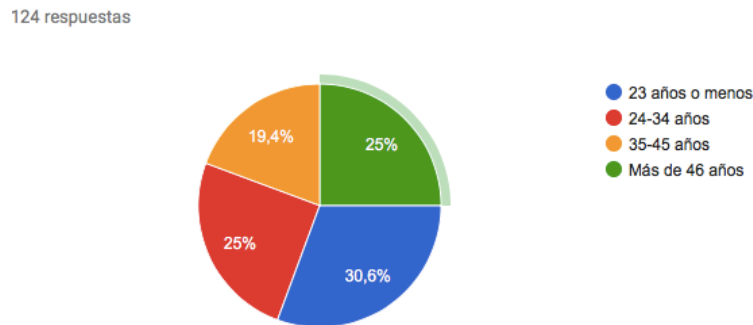
³⁷ Reclutamiento y selección; contratación; formación; promoción, desarrollo y compensación; apoyo a los trabajadores conforme a sus capacidades, implementación de medidas de conciliación; impulso de políticas de comunicación transparente.

³⁸ Entre las medidas están: compatibilización de pensión de jubilación y trabajo; modificación de la jubilación anticipada, según sea voluntaria o no; modificación de la jubilación parcial; medidas para evitar la discriminación de los trabajadores de más edad en los despidos colectivos.

³⁹ Encuesta realizada a través de Google Docs con un total de 124 respuestas. Ver Anexo VIII.

De las 124 personas encuestadas, un 30,6% de las mismas tiene 23 años o menos. Otro 50% de las respuestas está formado, a partes iguales, entre la población encuestada de 24 a 34 años y la de más de 46 años. El 19,4% restante es representado por los encuestados que tienen una edad entre 35 y 45 años.

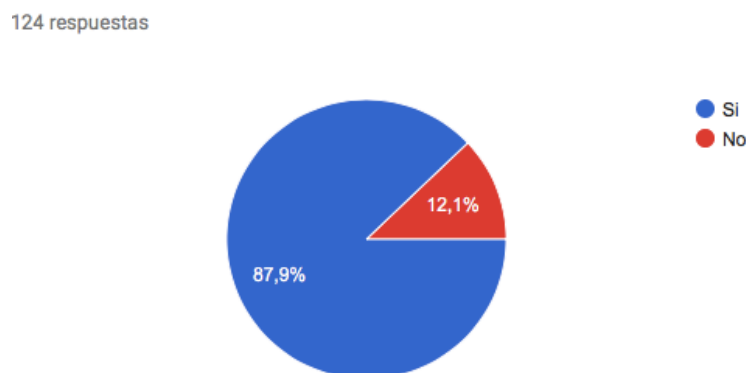
Gráfico 5.1: Edad de la población encuestada



Fuente: Google Docs

De las respuestas obtenidas, un 87,9%⁴⁰ de los encuestados es consciente de la presencia de este tipo de diversidad en las empresas. Dentro del 12,1% restante, la mayoría de las personas que no son conscientes tienen una edad de menos de 24 años. Además, hemos considerado interesante preguntar si la diversidad generacional es vista como una ventaja o como una amenaza, siendo este último punto de vista compartido por tan sólo un 16,9%⁴¹, entre los que destaca la población entre 35 y 45 años.

Gráfico 5.2: ¿Es usted consciente de la diversidad por edad existente en las empresas?



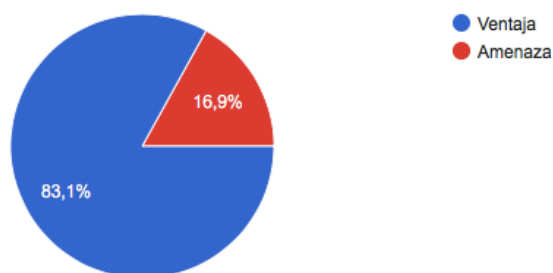
Fuente: Google Docs

⁴⁰ Ver Gráfico 5.2: ¿Es usted consciente de la diversidad por edad existente en las empresas?

⁴¹ Ver Gráfico 5.3: ¿Considera esta diversidad una ventaja o una amenaza para la empresa?

Gráfico 5.3: ¿Considera esta diversidad una ventaja o una amenaza para la empresa?

124 respuestas

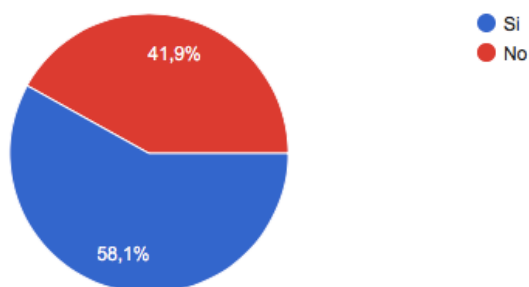


Fuente: Google Docs

Entre todos los encuestados, un 58,1%⁴² considera que está más cualificado que otras generaciones, siendo principalmente las generaciones más jóvenes, es decir la Generación Y y la Generación Z, que veremos a continuación, las que sostienen esta perspectiva⁴³.

Gráfico 5.4: ¿Se considera más cualificado que otras generaciones?

124 respuestas



Fuente: Google Docs

Tabla 5.2: Porcentaje por generación que considera estar más cualificado

	MÁS CUALIFICADOS	%
BB	14	19,44%
X	11	15,28%
Y	22	30,56%
Z	25	34,72%
TOTAL	72	100,00%

Fuente: elaboración propia

⁴² Ver Gráfico 5.4: ¿Se considera más cualificado que otras generaciones?

⁴³ Ver Tabla 5.2: Porcentaje por generación que considera estar más cualificado.

6. ANÁLISIS GENERACIONAL

Pasamos ahora a describir cada una de las cuatro generaciones que conviven en las empresas actuales.

6.1. BABY BOOMERS

Esta generación, con edades de más de 46 años, nació tras la posguerra, entre 1956 y 1970. Su nombre se debe a la explosión de natalidad y al aumento de la esperanza de vida que existió durante esos años en España. Al vivir acontecimientos de tal envergadura como el fin de la dictadura, esta generación se caracteriza por poseer valores tradicionales, destacando la lealtad y compromiso en el desarrollo de su trabajo.

A pesar de ser tan comprometidos, son conscientes de que su permanencia en sus puestos de trabajo se debe a los años que llevan trabajando ya que todos los avances actuales, para los cuales saben que están mucho mejor preparadas las nuevas generaciones, se les han quedado grandes y les suponen demasiada complejidad. Esto se refleja en actitudes de comodidad y apatía, pero también de ansiedad, frustración y tristeza.

Del 25%⁴⁴ de encuestados que pertenecen a esta generación, los valores más destacados son los siguientes:

Gráfico 6.1.1: Valores de los Baby Boomers



Fuente: elaboración propia

⁴⁴ Ver Gráfico 5.1: Edad de la población encuestada.

6.2. GENERACIÓN X

Generación nacida entre 1971 y 1981 en plena transición española, con edades de más de 35 años hasta pasados los 45. La Generación X (Coupland, 1991)⁴⁵ está mucho más preparada que la anterior, de hecho, se podría afirmar que es la primera mejor preparada en España, en la que priman los universitarios, se comienzan a estudiar idiomas y la mujer se consolida definitivamente en el mercado laboral. Sin embargo, es una generación muy sacrificada que no tuvo muchas oportunidades para acceder al mercado de trabajo.

Es una generación que ha vivido momentos muy distintos en la historia de España, es la generación entre el pasado y el futuro. Hablan con frecuencia sobre los cambios en la familia, sobre la actual interdependencia de un mundo tan globalizado y conectado, y sobre la aparición de nuevas tecnologías a las que han tenido que adaptarse.

La percepción que tienen sobre sí mismos, al haber visto todos estos cambios a lo largo de los años, es que son responsables de lo que ocurre. Antes veían todo con cierta curiosidad, pero ahora se sienten amenazados por tantos cambios.

El 19,4%⁴⁶ de los encuestados forma parte de esta generación que se caracteriza por los siguientes valores:

Gráfico 6.2.1: Valores de la Generación X



Fuente: elaboración propia

⁴⁵ Debe su nombre a una obra de este escritor.

⁴⁶ Ver Gráfico 5.1: Edad de la población encuestada.

6.3. GENERACIÓN Y

La Generación Y, también conocida como “Millennials”, está compuesta por personas nacidas entre 1982 y 1992 cuya edad va desde los 24 o 25 años a los 35 años. En esta generación han sido testigos del crecimiento acelerado de la sociedad y del fenómeno de la globalización, por lo que se encuentran muy cercanos a las tecnologías.

Parte de su juventud y de su inicio en el trabajo está marcada por el estallido de la crisis, de manera que los miembros de esta generación que trabajan se sienten muy privilegiados y afortunados ya que conocen a muchas otras personas de su misma generación que no han conseguido empleo o que han tenido que emigrar a otros países. Éstos últimos, en cambio, a pesar de haber encontrado trabajo en el extranjero, se han sentido frustrados durante mucho tiempo.

Esta generación representa un 25%⁴⁷ de la población encuestada y el reflejo de los valores que consideran más importantes de cara a un trabajo es el siguiente:

Gráfico 6.3.1: Valores de la Generación Y



Fuente: elaboración propia

⁴⁷ Ver Gráfico 5.1: Edad de la población encuestada.

6.4. GENERACIÓN Z

Ésta última generación, nacida entre 1993 y 2010, tienen 24 años o menos y es muy similar a la Generación Y, pero vive de manera mucho más consciente el cambio de milenio y domina las tecnologías. Esta Generación Z se encuentra en un momento en el que las empresas cada vez son más competitivas y se requiere una formación muy elevada, por lo que su principal preocupación es tener un trabajo y planificar sus inquietudes profesionales.

De los resultados obtenidos en la encuesta, la Generación Z representa un 30,6%⁴⁸ del total, con la siguiente importancia de valores que a continuación se observan:

Gráfico 6.4.1: Valores de la Generación Z



Fuente: elaboración propia

⁴⁸ Ver Gráfico 5.1: Edad de la población encuestada.

7. ¿POR QUÉ GESTIONAR LA DIVERSIDAD POR EDAD?

La diversidad se origina en las empresas debido a los cambios que suceden en el entorno que rodea a las mismas, en la sociedad en la que se encuentran. Por ello, al ser algo a lo que las empresas se van a tener que enfrentar, la cultura de una empresa y sus estrategias deben ir dirigidas a fomentar esta diversidad como un valor añadido, como una fuente de ventaja. En este sentido, un 25% de las empresas⁴⁹ considera que una gestión correcta de la diversidad mejora la captación del talento, enriquece el capital humano, mejora el clima laboral o, incluso, es positiva para la reputación de la empresa (Arboledas, García-Lombardía y Gallifa, 2007).

No obstante, ya hemos comentado que las empresas se encuentran con la incertidumbre de no saber cómo gestionar la diversidad al no haber ningún sistema determinado. Lo que sí que es cada vez más frecuente es la existencia de distintas pautas a la hora de llevar a cabo una política de diversidad. En primer lugar, hay que tener claro que antes de promover la inserción de los diferentes colectivos, hay que hacer frente a las posibles discriminaciones que existan entre ellos. Una vez esto presente, es clave un diagnóstico de la situación, tanto de la que se encuentra la empresa en relación con la diversidad, como de lo que supone una gestión de la misma, ya que el desarrollo de políticas de actuación siempre va acompañado de costes. Posteriormente hay que revisar las políticas que ya existían y modificarlas si es necesario para, finalmente, cuando ya se tengan claros todos los asuntos a tratar, proceder a la gestión de la diversidad (Arboledas, García-Lombardía y Gallifa, 2007).

Las prácticas más comunes que llevan a cabo las empresas españolas cuando quieren implementar políticas de gestión de diversidad parten de políticas de recursos humanos porque entienden que, por ejemplo, en una definición de los puestos de trabajo es imprescindible atender a las competencias y no a factores culturales o demográficos. También son muy conscientes de que hay que realizar un proceso de adaptación para todos aquellos nuevos empleados, sobre todo si poseen una cultura distinta. Como ejemplo de estas prácticas mencionamos el programa de contratación de universitarios marroquíes que tiene Caja Madrid⁵⁰.

⁴⁹ Estudio realizado por la Comisión Europea.

⁵⁰ Programa que busca una mejora en el servicio a clientes marroquíes.

En cuanto a la diversidad generacional, el mercado laboral español se caracteriza por el gran peso que tiene la Generación X, seguida por los Baby Boomers, luego los “Millennials” y, por último, la Generación Z que apenas tiene protagonismo ya que la mayoría de jóvenes que la componen todavía no están en edad de trabajar.

Si bien es cierto que los “Millennials” tienen mucha importancia en el mercado, hay muchos que están en una situación de paro o inactividad. Esto muestra lo complicado que es para una empresa y, sobre todo, para el mercado español gestionar esta diversidad, ya que con todas estas personas que se encuentran en esas circunstancias se podrían suplir los 5,5 millones de trabajadores mayores que sí tienen empleo y que pronto deberán abandonar el mercado de trabajo.

Todo esto, unido a los momentos que vive nuestra demografía, hará que la convivencia entre generaciones en una empresa tenga lugar durante muchos años más porque serán necesarias medidas que hagan que los Baby Boomers abandonen más tarde sus trabajos hasta que haya suficientes personas que puedan reemplazarles. Debemos tener en cuenta que esta diversidad no es sólo por la diferencia de edades de cada generación, sino que cada una presenta unos valores, competencias y formación completamente distintas que pueden chocar entre sí, por lo que es primordial que las empresas apuesten por una cultura que funda todas las circunstancias generacionales.

Estos problemas son los que motivan a las empresas a desarrollar políticas de gestión de la diversidad generacional, entre las que tienen un peso importante las siguientes:

Tabla 7.1: Empresas con políticas de gestión de la diversidad generacional

EMPRESA	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL
HP	Busca que el 30% de sus contrataciones sean a personas con menos de 30 años.
IBM	Busca un equilibrio por edad entre sus empleados.
AIRBUS	Busca contratar a más jóvenes y crear políticas que ayuden a que exista una buena relación de trabajo entre generaciones mediante acciones de reverse mentoring o tutoring.
AXA	<p>Entre sus actuaciones destacan las políticas de atracción de talento joven:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Graduate Program: contrata cinco jóvenes anualmente con fuertes competencias. - Alliance for Youth: iniciativa de Nestlé en la que un grupo de empresas europeas actúa para frenar el paro juvenil en Europa. AXA ha asumido un compromiso para los cinco años siguientes de ofrecer empleo a 20.000 jóvenes. - Programa de Becarios: busca jóvenes universitarios que estén interesados en realizar prácticas.

Fuente: elaboración propia

Estas empresas y otras forman parte de un 25%⁵¹ de empresas que han introducido en su plantilla a lo que se conoce como Agente de Diversidad⁵².

⁵¹ Informe de la Fundación Diversidad.

⁵² Responsable de gestionar la diversidad.

7.1. GESTIÓN GLOBAL

La gestión de la diversidad generacional no había sido importante para las empresas hasta hace unos años ya que éstas veían que era un problema del que debía encargarse el sector público y que se limitaba solamente a temas como las jubilaciones de los trabajadores de mayor edad. Ahora bien, como dijimos en el apartado de “Diversidad”, esto ya no es así.

Para gestionar la diversidad generacional de las empresas lo principal es conocer a las generaciones que conviven en la misma y sus necesidades. Sólo cuando se valore a cada uno de los empleados como lo más importante de la empresa se conseguirá que esta diversidad generacional se convierta en una ventaja competitiva y se logre a largo plazo una mayor productividad en el trabajo.

Por otra parte, pero relacionado totalmente con lo anterior, es imprescindible el papel de los líderes empresariales en esta tarea. Los líderes tienen que valorar y considerar como riqueza la gran diversidad de generaciones, sus experiencias y sus necesidades, concediendo a sus empleados la mayor libertad posible a la hora de expresarse. En este sentido, se ha demostrado que, en la mayoría de las ocasiones, el abandono por parte de un trabajador está muy conectado con la relación que tiene éste con su jefe (Casado, 2002).

Las empresas que han conseguido convertir esta diversidad en fuente de ventaja competitiva no sólo analizan el momento presente, sino que miran hacia el futuro potencial de su empresa y de sus trabajadores (Jiménez, Hillier-Fry y Díaz, 2008; Quintanilla, 2003). En cambio, si obviamos la diversidad entre generaciones de una empresa, el futuro de ésta puede correr cierto peligro, perdiendo con el tiempo conocimiento y una ventaja competitiva.

En España, las principales estrategias llevadas a cabo por las empresas para gestionar la diversidad generacional son las siguientes:

- Intercambio de experiencia y conocimiento.
- Desarrollar políticas adecuadas a las necesidades generacionales.
- Valorar más positivamente a los trabajadores de más edad.

- Impulsar más actuaciones de innovación y benchmarking⁵³ en la gestión de la edad.
- Fomentar hábitos de vida y pensamiento saludables.
- Estimular el talento, el compromiso y la motivación.

Al comparar estas prácticas con las internacionales, vemos que en España todavía hay pocas actuaciones relacionadas con los últimos años de trabajo, y las consiguientes dificultades que van a surgir por las competencias que se van a perder cuando la generación de mayor edad abandone el mercado laboral. Esto se debe a que, por todos los avances que han ido surgiendo en el mundo, algunas medidas requieren de cierta innovación para salir adelante. Para ello es necesario un cambio de mentalidad de las empresas, que implementen el uso de las tecnologías en mayor medida, en políticas de aprendizaje y desarrollo o como trabajo colaborativo. Así, intercambiando conocimientos y experiencia, cada generación aporta lo mejor de sí misma y se consigue una mejora de la autonomía del trabajador y una formación más completa del mismo.

También en relación con la innovación, cada vez más necesaria en las empresas, es interesante mencionar las prácticas que se efectúan para personas con capacidades distintas, ya que éstas sufren un envejecimiento o deterioro más precoz.

Después de ver por qué es tan necesario gestionar la diversidad generacional y las tendencias que siguen las empresas en nuestro país para una correcta gestión, vamos a comentar una serie de prácticas más concretas que se están implementando en el mundo de la empresa para la atracción y gestión de talento.

¿Cómo lo están haciendo los demás?

En primer lugar, está teniendo mucho protagonismo el “Open Space”, un tipo de evento formativo que se realiza por grupos y puede tener una duración de hasta dos días. Las personas que participan en estos eventos organizan los temas a tratar y las reuniones al respecto. Con este espacio se fomenta la interacción y se comparten conocimientos, de manera que se consigue una integración de todas las generaciones.

Otra técnica es el “Reverse mentoring”, por medio de la cual los empleados más jóvenes transmiten sus conocimientos y habilidades a los altos ejecutivos para que éstos últimos

⁵³ Técnica que toma como referencia las mejores prácticas de otras empresas para conseguir avances en los sistemas de gestión.

comprendan mejor el pensamiento de las nuevas generaciones y tengan más conocimiento sobre temas como la tecnología. En definitiva, se da un enriquecimiento entre generaciones.

Antes hacíamos referencia al trabajo colaborativo ya que tiene un papel fundamental para la consecución de resultados más productivos y eficaces que los que se obtienen con el trabajo en equipo, si bien es cierto que el trabajo colaborativo supone mucho más esfuerzo. Con esta tendencia se promueve flexibilidad en el entorno laboral y se fomenta una comunicación fluida, en la que todo el mundo tenga la oportunidad de expresarse. El trabajo colaborativo atrae y fideliza el talento y facilita la adaptación a los cambios.

También hablábamos de la importancia del liderazgo. Un líder debe tener competencias para dirigir a cada una de las generaciones, y para adquirir todas estas competencias necesarias conviene hacer alusión al “coaching”, proceso por medio del cual se acompaña a los directivos con el fin de que desarrollen sus habilidades y talento y optimicen al máximo su rendimiento.

Por otro lado, cada vez tienen más importancia los equipos multidisciplinares, de manera que en un proyecto participan varias generaciones para un enriquecimiento mutuo. Por medio del “coaching de equipos” se constituyen equipos de alto rendimiento en los que existe un alto grado de comprensión, comunicación y respeto por la diversidad. Gracias a esta práctica hay una mayor alineación de los objetivos de una empresa y los conflictos internos se ven como oportunidades.

Por último, otras prácticas destacadas por las empresas para gestionar el talento de sus empleados, aunque no tan focalizadas en la diversidad generacional, serían el “employer branding”⁵⁴ o el “e-recruiting”⁵⁵.

⁵⁴ “Marca como empleador”: fusión del marketing y de los recursos humanos.

⁵⁵ Reclutamiento de trabajadores a través de internet.

7.2. GESTIÓN DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA

El área encargada de la gestión de la política retributiva, el área de Recursos Humanos, es una de las más perjudicadas en tiempos de crisis ya que supone mucho gasto para una empresa. Como consecuencia de los recortes que se lleven a cabo en esta área, el personal se verá desmotivado y empeorará el ambiente en el trabajo. Por tanto, cada vez es más importante la definición y el diseño de una buena gestión de estas políticas de retribución, con las que se puede incidir en aspectos emocionales de los trabajadores (Igalens and Roussel, 1999) y, por consiguiente, en los resultados de una empresa.

Para diseñar una política retributiva de manera diferenciada al resto de empresas se está haciendo mucho uso de la retribución indirecta (Gumbus and Johson, 2003; Cole and Flint, 2004), es decir, de los beneficios que se le entregan al trabajador por tareas concretas que desempeña en la empresa. La retribución indirecta es una forma más de retribución como lo son la retribución monetaria o la retribución en especie. Con estas tres formas de retribución podemos ver la gran diversidad de políticas retributivas que se pueden diseñar en función de lo que una empresa considere más o menos importante.

Uno de los modelos con más protagonismo es el modelo de compensación o retribución flexible, que da al trabajador la posibilidad de diseñar su retribución, pudiendo sustituir, si lo considera necesario, parte de su salario monetario por salario en especie (Hutchinson, 2004; Lin, Kelly and Trenberth, 2011). Gracias a estos modelos, se logra atraer y retener a los trabajadores de una empresa.

Dado que el concepto de “retribución flexible” engloba a todos los modelos en los que se da esta posibilidad, vamos a hablar de los modelos flexibles de retribución indirecta (Delgado, 2004). Entre estos modelos tenemos los referidos a la retribución flexible y los modelos o planes de beneficios flexibles. En los modelos referidos a la retribución flexible, la flexibilidad tiene su reflejo tanto en la compensación monetaria como en los beneficios sociales. En cambio, en los modelos de beneficios flexibles, a pesar de existir esta flexibilidad en relación a los beneficios sociales, no se puede sustituir salario monetario por otros productos y servicios.

Para analizar más a fondo toda la gestión de la política retributiva vamos a concretar las

últimas tendencias y aspectos fundamentales en política retributiva⁵⁶.

Lo primero de lo que debemos hablar es de la tecnología. La tecnología posibilita la elaboración de estrategias que solventen los problemas sobre gestión del talento a los que se tienen que enfrentar las empresas hoy en día⁵⁷. La transformación digital está provocando cambios en la forma de atribuir los salarios y en la determinación de objetivos de retribución variable, que ahora se centran más en el desarrollo de actuaciones de manera colaborativa. Además, numerosas empresas han incorporado aplicaciones móviles que permiten a sus trabajadores gestionar aspectos de su compensación como la petición de anticipos, el acceso a beneficios corporativos, o la solicitud de vacaciones, entre otros. Esta novedad, junto con el Big Data⁵⁸, ayuda a que la empresa disponga de más información acerca de las necesidades de sus trabajadores, lo que a la larga individualiza la compensación de cada trabajador y aumenta la experiencia del mismo con la empresa.

Debido a la globalización del mundo en el que nos encontramos, el concepto de retribución ha pasado de limitarse únicamente a pagar dinero a los trabajadores a englobar a todo aquello que sería la compensación total. Por tanto, a pesar de que la retribución fija siga siendo importante, es imprescindible que la retribución a un empleado también incluya elementos variables, en especie (aspectos relacionados con la jubilación, seguros, coche de la empresa...) y emocionales (flexibilidad horaria, formación, conciliación...).

En cuanto a la retribución variable, cada vez gana más peso en los sistemas de políticas retributivas. Fue a raíz de la crisis cuando muchas empresas cambiaron sus métodos de retribución, alineando las políticas de retribución variable con sus objetivos empresariales. Así, el hecho de que un trabajador pueda ver aumentado su salario si logra el desarrollo de un objetivo en concreto, supone una forma de motivación para el mismo. Ejemplos de estas políticas son los programas de reconocimiento en los que se otorgan gratificaciones extraordinarias por cumplir con ciertos objetivos, o la entrega de bonos por participar en proyectos determinados.

⁵⁶ Tendencias según Willis Towers Watson, empresa líder en consultoría global, broking y soluciones; y según la Universidad a Distancia de Madrid y el Centro de Estudios Financieros.

⁵⁷ Sambhav Rakyán (Towers Watson): “los poderosos softwares actuales son capaces de integrar a la perfección los sistemas y los procesos para vincular correctamente el rango laboral de cada persona, la situación al respecto en el mercado y el análisis de su plan de compensación”.

⁵⁸ Término que afronta la labor de almacenar, clasificar, analizar y compartir el cúmulo masivo de información que generamos los seres humanos. Con el Big Data se “gestiona un volumen de datos descomunal a la mayor velocidad posible considerando su extraordinaria variedad”.

Otra particularidad relevante en las políticas retributivas actuales es la flexibilidad. Son muchas las personas que desean tener puestos de trabajo que les permitan controlar y flexibilizar su tiempo en vez de tener una jornada completa. Esto ha sido posible en gran medida gracias a los avances incorporados en la tecnología, pero a una empresa no le basta con esto, también tiene que saber gestionar correctamente a sus trabajadores por medio de salarios y beneficios sociales motivadores para ellos. Aunque esto pueda parecer un peso para la empresa, tener a los empleados satisfechos con sus condiciones laborales es esencial para que trabajen de manera más eficiente y logren realizar un trabajo más valioso para la empresa⁵⁹.

Muy ligada con la flexibilidad destacamos la personalización de estos sistemas. Los trabajadores conforme consigan una mayor flexibilidad laboral en horarios o respecto al lugar de trabajo, por ejemplo, querrán planes de compensación más personalizados, más acordes con el momento de vida en el que se encuentran⁶⁰ y con sus necesidades personales. Asimismo, está siendo más común que el salario que cobre un trabajador sea dependiente de los resultados que consiga⁶¹. Gracias a los planes de retribución flexible y a la digitalización las empresas logran adaptar sus políticas retributivas a los perfiles de sus empleados.

No podemos olvidarnos de la importancia que han ganado la salud y bienestar a la hora de diseñar una política retributiva. Consecuencia de todos los avances en el mundo, entre los que, como sabemos, destacan los tecnológicos, el mercado global se ha vuelto muy competitivo. La elevada competitividad presente en las empresas genera tal fuente de estrés que se puede afirmar que más del 50% de los trabajadores se sienten estresados por sus trabajos, sobre todo cuando la empresa no respeta los sistemas de seguridad, salud y bienestar de sus trabajadores. Al contrario, un trabajador con un puesto de trabajo en el que se cubran seguros médicos o se fomente su bienestar y calidad de vida, pierde 6,5 días menos de trabajo que un trabajador al que no se le facilita ninguno de estos servicios. Consecuencia de estos servicios también se genera un mayor compromiso por parte de los trabajadores y, aunque pueda parecer sorprendente, se reduce en torno a un 25% el

⁵⁹ Sambhav Rakyan (Towers Watson): “hay que considerar que la mayoría de estos empleados estarán en etapas de su vida en las cuales la familia y la vida personal marcarán sus prioridades, pero ello no significa que sus aportaciones no puedan ser de gran valor para las organizaciones”.

⁶⁰ Sambhav Rakyan (Towers Watson): “Valdrá la pena revisar la propuesta de valor que hacemos a nuestros empleados y considerar la opción de crear programas personalizados de recompensas para talentos clave. Así, los trabajadores podrían orientarse hacia metas más relevantes tanto para él como para el negocio”.

⁶¹ Retribución variable.

nivel de hipertensión y azúcar de los empleados⁶².

Por tanto, no basta con que una empresa decida cuánto pagar (cantidad) sino que también debe pensar cómo pagar (calidad). Sólo con la combinación de ambos aspectos se logrará atraer, fidelizar y comprometer a los trabajadores, reforzando el vínculo de los mismos con la empresa.

Además, en un mundo tan globalizado son muchas las empresas que están presentes a nivel internacional, por lo que su sistema de compensación tendrá que ser coherente con las legislaciones de los mercados en los trabaja.

Si hablamos del salario, aunque, como veremos al analizar los resultados de la encuesta, ha perdido importancia como factor de atracción y retención al trabajador, sigue teniendo un valor elevado. Las empresas que hablan con los trabajadores de los salarios con total transparencia consiguen una mayor confianza y compromiso de sus empleados⁶³. Un aspecto a mejorar por las empresas reside aquí, en una mejor explicación, más clara y razonada a sus trabajadores de los motivos por los que toman todas y cada una de las decisiones de política retributiva y compensación.

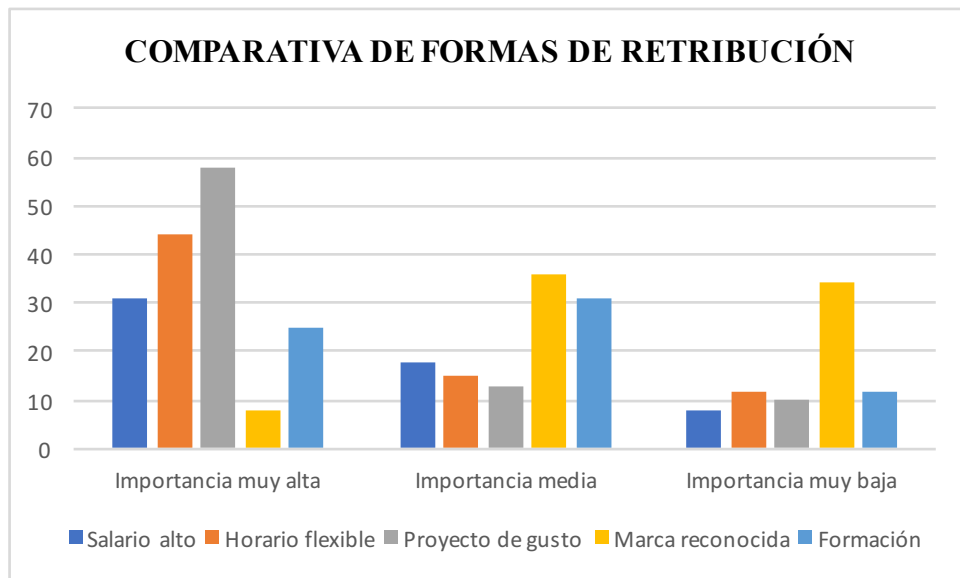
Las empresas deberían dejar claro a sus trabajadores cuáles son sus objetivos en relación con la compensación. Como ya hemos dicho, la empresa no va a ofrecer todo tipo de beneficios al trabajador si esto no le supone más que un coste. Las empresas diseñan sus políticas retributivas con el objetivo de obtener mejores resultados, de ser más productivas y, en definitiva, de alcanzar sus objetivos estratégicos. A pesar de estos avances, y de la importancia de los planes de retribución flexible, aún no presentan tanta relevancia en España como en Estados Unidos o Reino Unido, países en los que hay infinidad de estudios sobre este tema.

Por último, como podemos apreciar en el siguiente gráfico, fruto de los resultados obtenidos en la encuesta realizada, actualmente, hay más personas que conceden más importancia a aspectos de la retribución como participar en un proyecto de su gusto o disponer de un horario flexible que a tener un salario elevado. En el extremo contrario, entre las alternativas de retribución menos valoradas, se encuentra el trabajar para una marca reconocida, si bien es cierto que bastantes de los encuestados coinciden en que es un elemento de retribución a tener en cuenta junto a los programas de formación.

⁶² Encuesta de 2016 Staying at Work, elaborada por Willis Towers Watson.

⁶³ Sambhav Rakyan (Towers Watson).

Gráfico 7.2.1: Valoración de distintas formas de retribución



Fuente: elaboración propia

8. CONCLUSIONES

Para finalizar, quizá uno de los aspectos más importantes sea comentar la diferencia entre los valores característicos de cada generación. En el análisis generacional⁶⁴ hemos visto el reflejo de estos valores gráficamente, pero para la comparación de los mismos hemos seleccionado los cinco que tienen más peso en cada generación.

Tabla 8.1: Comparativa de valores generacionales

BABY BOOMERS	X	Y	Z
Responsabilidad	Responsabilidad	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Trabajo en equipo	Sacrificio	Adaptabilidad	Iniciativa
Compromiso	Adaptabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad
Experiencia	Compromiso	Compromiso	Compromiso
Iniciativa	Auto-exigencia	Iniciativa	Autodidactismo

Fuente: elaboración propia

Vemos que la mayoría de valores coinciden en varias de las generaciones, por ello vamos a hablar sólo de los valores diferenciales.

La Generación de los Baby Boomers se siente orgullosa de su trayectoria profesional y valoran muchísimo lo que tienen ya que para llegar a donde están ahora han tenido que renunciar a algunos otros aspectos de su vida. El valor clave de esta generación es la experiencia que han adquirido a lo largo de toda su vida profesional, gracias a la cual pueden actuar casi automáticamente frente a los problemas que surjan en su trabajo. Por ello, la Generación de los Baby Boomers puede aportar al resto de generaciones un valor tan importante como es la experiencia por medio de programas de mentoring, por ejemplo. No obstante, no sólo los miembros de esta generación deben enseñar a las otras generaciones, sino que también deben recibir conocimientos porque su tan valorada experiencia, en ocasiones, queda algo anticuada debido a los enormes cambios producidos en la sociedad.

⁶⁴ Ver Apartado 6: Análisis generacional (páginas 18-21).

La Generación X destaca por poseer valores tales como el sacrificio o la auto-exigencia. Esto es debido a que son la generación puente entre los Baby Boomers y las nuevas generaciones, han vivido momentos históricos muy importantes en los que las cosas no siempre iban bien, pero son conscientes de que anteriormente hubo épocas peores. Son una generación muy sacrificada y autoexigente que se ha tenido que ir adaptando a todos los cambios producidos en la sociedad. Saben que las cosas pueden seguir cambiando y lo que vale hoy no vale para mañana. Lo que de verdad les hace sentir orgullosos no son sus logros personales sino el hecho de poder ayudar al resto.

En cuanto a la Generación Y, su valor esencial es la iniciativa dado que les ha sido muy complicado conseguir un trabajo y muchos de ellos han tenido que emigrar por las circunstancias tan difíciles a las que se han visto obligados a vivir. Es una generación a la que le gusta el cambio y aprender constantemente, no les gusta perder el tiempo ni quedarse quietos, quieren aprovechar cada momento y vivir las máximas experiencias posibles.

Por último, la Generación Z es una generación autodidacta, que ha aprendido mucho de la generación anterior y de los cambios tan rápidos que suceden en el mundo. Esta generación domina la tecnología, gracias a la cual se les presentan infinitas oportunidades de aprendizaje continuo y flexible. Al tener tantas referencias de las otras generaciones saben que tienen que autoformarse y explorar todas las capacidades posibles para no quedarse atrás en el mundo laboral.

Ahora bien, como consecuencia de todos los cambios ya comentados, las necesidades y percepciones de la población han variado respecto a las distintas modalidades de una política retributiva⁶⁵.

En décadas anteriores un salario alto era algo indispensable para las personas ya que se dedicaban por entero a su trabajo, teniendo que dejar de lado otros ámbitos (personal, familiar...) como ya hemos indicado. Pero hoy los valores han cambiado, interesa más un puesto de trabajo que permita un desarrollo profesional al empleado, en una empresa en la que exista un buen clima y buenas condiciones laborales. Así, el salario sigue siendo algo muy importante, pero se consideran elementos de compensación total como elementos más motivantes y beneficiosos para los trabajadores y la organización, como participar en un proyecto motivador o tener un horario de trabajo flexible. Con otros

⁶⁵ Ver Gráfico 7.2.1: Valoración de distintas formas de retribución.

elementos de compensación total como la formación o trabajar para una marca reconocida no se observa una importancia tan alta, pero la percepción de la población encuestada sí que refleja que son elementos a considerar.

En resumen, las nuevas formas de compensación intangible más valoradas por los trabajadores, como la flexibilidad de horarios o el teletrabajo, son prácticas que las organizaciones deben esforzarse en implementar ya que así sus empleados acabarán siendo más productivos. Según National Bureau of Economic Research, una persona está dispuesta a aceptar un puesto con un 20% menos de salario si existe flexibilidad horaria⁶⁶. Es más, un 43% de trabajadores optan por la flexibilidad horaria, mientras que sólo un 10% lo hacen por un aumento de sueldo⁶⁷, datos que deberían hacernos reflexionar sobre la gestión de personas.

⁶⁶ Informe de National Bureau of Economic Research (NBER).

⁶⁷ Estudio de Unify, empresa de comunicación con presencia en varios países y regiones.

9. BIBLIOGRAFÍA

ABAD JIMÉNEZ, F. (2015): “Tendencias en la gestión de la diversidad generacional en el mundo laboral”. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, Vol. 28, Nº 302, páginas 98-101.

ABELLÁN GARCÍA, A.; VILCHES FUENTES, J.; PUJOL RODRÍGUEZ, R. Un perfil de las personas mayores en España, 2014: Indicadores estadísticas básicos. Disponible en <<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enredindicadoresbasicos14.pdf>> , 14 de febrero de 2014 (Consultado el 27 de diciembre de 2017).

AGENCIAS. Las parejas de hecho suben un 200% en España en la última década. Disponible en <http://cadenaser.com/ser/2013/12/12/sociedad/1386818005_850215.html>, 12 de diciembre de 2013 (Consultado el 3 de enero de 2018).

ALCÁZAR GARCÍA, A.; CASCANTE PÉREZ, E.; LABRADOR FERNÁNDEZ, J.; SOBRINO DE TORO, I.; MATTIO LASTRA, P. Diagnóstico de la diversidad generacional. Análisis del talento intergeneracional en las empresas. Disponible en <<http://www.generaciona.org/generaciones.pdf>>, noviembre de 2016 (Consultado el 29 de diciembre de 2017).

BARBERÁ HEREDIA, E.; RAMOS, A.; SARRIÓ, M; CANDELA, C. (2002): “Más allá del «techo de cristal». Diversidad de género”. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, Nº 40, páginas 55-68.

CASADO GONZÁLEZ, J.M. (2002): “De la gestión de personas en momentos de contradicción”. *Harvard Deusto business review*, Nº 107, páginas 70-81.

CASILDA, A. De trabajar en equipo al trabajo colaborativo. Disponible en <<http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2017/07/25/597779bd268e3e927e8b4629.html>>, 27 de julio de 2017 (Consultado el 8 de enero de 2018).

CHAPMAN, L. La brecha salarial entre hombres y mujeres en Canadá, nuevos datos de Estadísticas Canadá. Disponible en <<http://www.rcinet.ca/es/2017/03/08/la-brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres-en-canada-nuevos-datos-de-estadisticas-canada/>>, 8 de marzo de 2017 (Consultado el 1 de febrero de 2018).

CHIRINOS, N. (2009): “Características generales y los valores. Su impacto en lo laboral”. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Vol. 2, N° 4, páginas 133-153.

COLE, N.D.; FLINT, D.H. (2004): “Perceptions of the distributive and procedural justice in employee benefits: Flexible versus traditional benefit plans”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, N° 1, páginas 19-40.

DELGADO PLANAS, C. (2004): *La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo XXI*. Universitat Abat Oliba Ceu, Barcelona.

ENSINCK, M.G. Diversidad cultural: el desafío más actual de las empresas globales. Disponible en <<https://www.lanacion.com.ar/1905845-diversidad-cultural-el-desafio-mas-actual-de-las-empresas-globales>>, 5 de junio de 2016 (Consultado el 30 de diciembre de 2017).

EURIBOR. Diversidad cultural en las empresas. Disponible en <<https://www.euribor.com.es/empleo/diversidad-cultural-en-las-empresas/>>, 21 de marzo de 2012 (Consultado el 29 de diciembre de 2017).

FANJUL MARTÍN, E. (2010): “Factores culturales e internacionalización de la empresa”. *Revista de economía: Información Comercial Española (ICE)*, N° 856, páginas 7-20.

FUNDACIÓN DIVERSIDAD. Gestión global de la diversidad cultural. Disponible en <http://www.fundaciondiversidad.org/descargas/informe_gestion_diversidad_cultural/Informe_Gestion_Diversidad_Cultural.pdf> (Consultado el 27 de enero de 2018).

FUNDACIÓN DIVERSIDAD. Informe: Gestión de la diversidad en la empresa: Casos de éxito y difusión pública de buenas prácticas. Disponible en <https://gasalla.com/wp-content/uploads/2015/09/Informe_Gestion-de-la-Diversidad-en-la-Empresa.pdf>, 2 de diciembre de 2016 (Consultado el 4 de enero de 2018).

GARDENSWARTZ, L.; ROWE, A. (1995): *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. McGraw-Hill Inc., Estados Unidos.

GUMBUS, A.; JOHNSON, S. (2003): “The Balanced Scorecard at Futura Industries”. *Strategic Finance*, Vol. 85, N° 1, páginas 37-41.

HIRU. Evolución y cambio social. Disponible en <<http://www.hiru.eus/ciencias-sociales/evolucion-y-cambio-social>> (Consultado el 20 de diciembre de 2017).

HUTCHINSON, P. (2004): *Flexible Benefits: Executive Briefing*. Chartered Institute of Personal and Development, Londres.

IGALENS, J.; ROUSSEL, P. (1999): "A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction". *Journal of Organizational Behaviur*, Vol. 20, Nº 7, páginas 1003-1025.

INE. Cifras de Población a 1 de julio de 2017: Estadísticas de Migraciones. Primer semestre de 2017. Datos Provisionales. Disponible en <http://www.ine.es/prensa/cp_j2017_p.pdf>, 14 de diciembre de 2017 (Consultado el 7 de enero de 2018).

JAÉN, M.; CEBAS, L.; MONPÓ, I.; PEREDA, A. (2011): "Actualidad de la diversidad cultural en las empresas españolas: ¿barrera o ventaja competitiva?". *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, Vol. 10, Nº 1, páginas 49-79.

JIMÉNEZ, A. (2009): "Gestión de personas y tendencias del mercado laboral". *Harvard Deusto business review*, Nº 185, páginas 45-51.

JIMÉNEZ, A. Las cuatro generaciones que ya conviven en la empresa. Disponible en <http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2017/Octubre/171028_LaRazon_AJ.pdf>, 29 de octubre de 2017 (Consultado el 23 de noviembre de 2017).

JIMÉNEZ, A.; HILLIER-FRY, C.; DÍAZ, J. (2008): "Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global". *Harvard Deusto business review*, Nº 173, páginas 66-79.

KOSSEK, E.; LOBEL, S. (1996): *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Blackwell Business, Cambridge.

LAMATA, E. Gestionar la diversidad en las plantillas, un reto para las empresas en 2016. Disponible en <<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/fundaciones/noticias/7101407/10/15/Gestionar-la-diversidad-en-las-plantillas-un-reto-para-las-empresas-en-2016.html>>, 27 de octubre de 2015 (Consultado el 28 de noviembre de 2017).

LIN, Z.; KELLY, J.; TRENBERTH, L. (2011): "Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China". *The international Journal of Huamn Resource Management*, Vol. 22, Nº 5, páginas 1128-1145.

LLARDÉN, A. La diversidad generacional en las empresas, un reto de hoy. Disponible en <<http://www.antoniollarden.es/articulo/la-diversidad-generacional-en-las-empresas-un-reto-de-hoy/>>, 17 de agosto de 2016 (Consultado el 1 de diciembre de 2017).

MURAS, M.; ZELNO, A. Gestión de edad como estrategia de RRHH. Cuso de un día para el Comité de Dirección: programa y guía para el/la formador/a. Disponible en <http://www.iegd.org/pdf/GESTION_DE_EDAD_como_estrategia_de_RRHH.pdf>, 25 de agosto de 2014 (Consultado el 16 de diciembre de 2017).

OBSERVATORIORH. Las 5 principales tendencias en planes de compensación. Disponible en <<http://www.observatoriorh.com/compensacion-y-beneficios/las-5-principales-tendencias-planes-compensacion.html>>, 3 de noviembre de 2017 (Consultado el 19 de diciembre de 2017).

OGG, J.; BONVALET, C. The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945-1954: a European perspective. Disponible en <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf>, 10 de marzo de 2006 (Consultado el 26 de noviembre de 2017).

PARLAMENTO EUROPEO. El futuro demográfico de la Unión Europea. Disponible en <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20080414FCS26499+0+DOC+XML+V0//ES>>, 29 de septiembre de 2008 (Consultado el 2 de enero de 2018).

PEREDA, C.F. Estados Unidos, donde nacer mujer multiplica las probabilidades de vivir en la pobreza. Disponible en <https://elpais.com/internacional/2017/03/08/estados_unidos/1488980781_011184.html>, 8 de marzo de 2017 (Consultado el 1 de febrero de 2018).

PÉREZ, C. Las españolas en cargos ejecutivos ganan un 16% menos que los hombres. Disponible en <https://elpais.com/economia/2017/03/06/actualidad/1488796038_297717.html>, 7 de marzo de 2017 (Consultado el 13 de noviembre de 2017).

PIN ARBOLEDAS, J.R.; GARCÍA-LOMBARDÍA, P.; GALLIFA, A. (2007): *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: Retos, oportunidades y buenas prácticas*. IESE Business School, Barcelona.

PONCINI, H. España, el segundo país con mayor esperanza de vida de la OCDE. Disponible en

<https://politica.elpais.com/politica/2017/11/10/actualidad/1510305283_685796.html>, 10 de noviembre de 2017 (Consultado el 13 de diciembre de 2017).

PROYECTOS ÁGILES. Qué es y cómo hacer un Open Space. Disponible en <<https://proyectosagiles.org/2012/05/15/que-es-open-space/>> (Consultado el 4 de enero de 2018).

QUINTANILLA PARDO, I. (2003): *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano*. Díaz de Santos, Madrid.

RODRÍGUEZ, I. ¿Cómo convertir la diversidad generacional en una ventaja competitiva para la empresa? Disponible en <<https://tu-mapa.es/como-convertir-la-diversidad-generacional-en-una-ventaja-competitiva-para-la-empresa/>>, 15 de marzo de 2017 (Consultado el 6 de diciembre de 2017).

RRHH DIGITAL. 10 retos de las políticas retributivas para 2017. Disponible en <<http://www.rrhhdigital.com/secciones/compensacion/121545/10-retos-de-las-politicas-retributivas-para-2017>>, 20 de diciembre de 2016 (Consultado el 27 de diciembre de 2017).

S. NADAL, M.V. Digitalización. Pensar como un millennial, el objetivo último del “reverse mentoring”. Disponible en <https://retina.elpais.com/retina/2017/05/04/talento/1493907576_496594.html>, 11 de mayo de 2017 (Consultado el 3 de enero de 2018).

SÁNCHEZ-SILVA, C. Las mejores sentencias para la igualdad. Disponible en <https://elpais.com/elpais/2017/12/27/mujeres/1514375598_666228.html>, 27 de diciembre de 2017 (Consultado el 8 de enero de 2018).

SARACENO, C. La fertilidad de Europa. Disponible en <https://elpais.com/elpais/2016/12/02/opinion/1480677733_530902.html>, 5 de diciembre de 2016 (Consultado el 14 de diciembre de 2017).

SUSAETA ERBURU, L. Y NAVAS LÓPEZ, J.E. (2005): “La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Nº 15, páginas 153-177.

THOMAS, D.; ELY, R. (2002): *Harvard Business Review on Managing Diversity*. Harvard Business School Press, Estados Unidos.

TRIANDIS, H. (2003): “The Future of Workforce Diversity in International

- Organisations: A Commentary”. *Applied Psychology*, Vol. 52, N° 3, páginas 486-495.
- UGT. La falta de políticas de igualdad en el empleo incrementa la brecha salarial: 22 de febrero, Día de la Igualdad Salarial. Disponible en <<http://www.ugt.es/Publicaciones/Informe%20Brecha%20Salarial-22feb2017-OK.PDF>>, 20 de febrero de 2017 (Consultado el 28 de diciembre de 2017).
- UNED. Diversidad cultural en España: Contextualización. Disponible en <http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,47794967&_dad=portal&_schema=PORTAL&idAsignatura=26617257&idContenido=2>, curso 2015/2016 (Consultado el 27 de enero de 2018).
- UNIVERSIA MÉXICO. Felicidad en el trabajo: ¿mejor salario o mayor flexibilidad? Disponible en <<http://noticias.universia.net.mx/cultura/noticia/2017/06/26/1153655/felicidad-trabajo-mejor-salario-mayor-flexibilidad.html>>, 26 de junio de 2017 (Consultado el 19 de noviembre de 2017).
- VAN DER BERG, E. ¿Qué es eso del “big data”? Disponible en <https://elpais.com/elpais/2015/03/26/buenavida/1427382655_646798.html>, 31 de marzo de 2015 (Consultado el 8 de enero de 2018).
- VENTOSA GARCÍA-MORATO, M. Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Disponible en <<http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>>, 25 junio de 2015 (Consultado el 29 de diciembre de 2017).
- VIDAL-SALAZAR, M.; CORDÓN-POZO, E.; DE LA TORRE-RUIZ, J.M. (2015): “Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento”. *Universia Business Review*, N° 46, páginas 14-37.
- WOL. ¿Por qué están cambiando los valores? Disponible en <<https://wol.jw.org/es/wol/d/r4/lp-s/102003401>> (Consultado el 15 de enero de 2018).

10. ANEXOS

ANEXO I

Nacimientos por semestres (2011-2017). Total nacional

Año	Semestre	Nacimientos	% variación sobre el mismo periodo del año anterior
2011	enero-junio	230.568	-1,4
	julio-diciembre	241.431	-4,5
2012	enero-junio	224.782	-2,5
	julio-diciembre	229.866	-4,8
2013	enero-junio	207.391	-7,7
	julio-diciembre	218.324	-5,0
2014	enero-junio	208.375	0,5
	julio-diciembre	219.220	0,4
2015	enero-junio	204.910	-1,7
	julio-diciembre	215.380	-1,8
2016	enero-junio	200.255	-2,3
	julio-diciembre	210.328	-2,3
2017(*)	enero-junio	187.703	-6,3

(*) Datos provisionales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

ANEXO II

Matrimonios por semestres (2011-2017). Total nacional

Año	Semestre	Matrimonios	% variación sobre el mismo periodo del año anterior
2011	enero-junio	70.190	-6,0
	julio-diciembre	93.148	-2,7
2012	enero-junio	73.873	5,2
	julio-diciembre	94.683	1,6
2013	enero-junio	68.880	-6,8
	julio-diciembre	87.566	-7,5
2014	enero-junio	68.855	0,0
	julio-diciembre	93.699	7,0
2015	enero-junio	70.480	2,4
	julio-diciembre	98.430	5,0
2016	enero-junio	73.307	4,0
	julio-diciembre	102.036	3,7
2017(*)	enero-junio	68.769	-6,2

(*) Datos provisionales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

ANEXO III

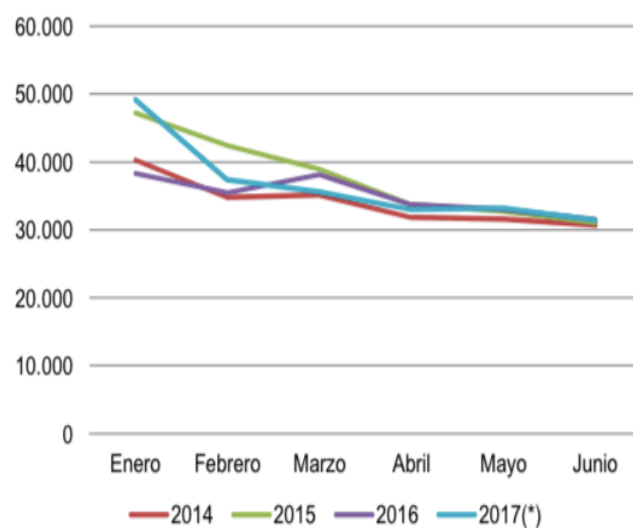
Defunciones por semestres (2011-2017). Total nacional

Año	Semestre	Defunciones	% variación sobre el mismo periodo del año anterior
2011	enero-junio	198.773	2,0
	julio-diciembre	189.138	1,1
2012	enero-junio	217.634	9,5
	julio-diciembre	185.316	-2,0
2013	enero-junio	200.491	-7,9
	julio-diciembre	189.928	2,5
2014	enero-junio	204.464	2,0
	julio-diciembre	191.366	0,8
2015	enero-junio	226.190	10,6
	julio-diciembre	196.378	2,6
2016	enero-junio	210.300	-7,0
	julio-diciembre	200.311	2,0
2017(*)	enero-junio	219.835	4,5

(*) Datos provisionales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Comparación del número de defunciones por meses de enero a junio (2014-2017)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

ANEXO IV

Crecimiento Vegetativo por semestres (2011-2017). Total nacional

Año	Semestre	Nacimientos	Defunciones	Crecimiento Vegetativo	
				Valor absoluto	Variación sobre el mismo periodo del año anterior
2011	enero-junio	230.568	198.773	31.795	-7.018
	julio-diciembre	241.431	189.138	52.293	-13.422
2012	enero-junio	224.782	217.634	7.148	-24.647
	julio-diciembre	229.866	185.316	44.550	-7.743
2013	enero-junio	207.391	200.491	6.900	-248
	julio-diciembre	218.324	189.928	28.396	-16.154
2014	enero-junio	208.375	204.464	3.911	-2.989
	julio-diciembre	219.220	191.366	27.854	-542
2015	enero-junio	204.910	226.190	-21.280	-25.191
	julio-diciembre	215.380	196.378	19.002	-8.852
2016	enero-junio	200.255	210.300	-10.045	11.235
	julio-diciembre	210.328	200.311	10.017	-8.985
2017(*)	enero-junio	187.703	219.835	-32.132	-22.087

(*) Datos provisionales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

ANEXO V

≡ EL PAÍS

ESPAÑA

ANDALUCÍA CATALUÑA C. VALENCIANA GALICIA MADRID PAÍS VASCO MÁS COMUNIDADES TITULARES »

SALUD ›

España, el segundo país con mayor esperanza de vida de la OCDE

Los españoles viven de media 83 años, casi tres años más que la media de los países de la Organización

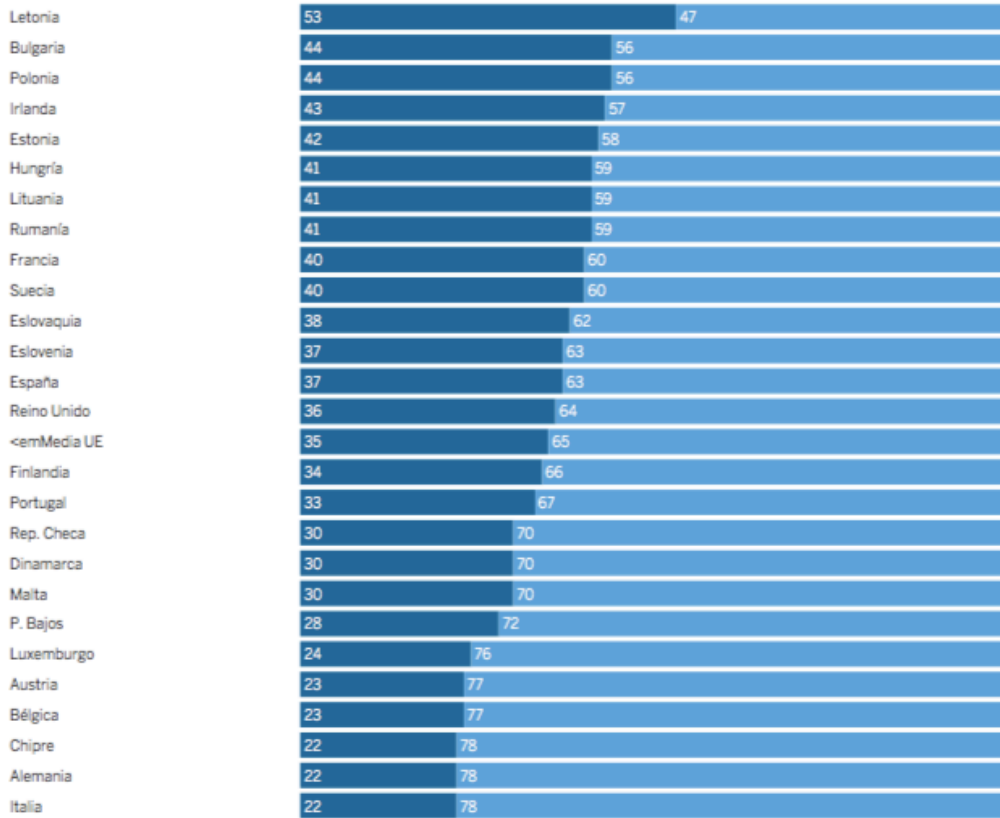
Fuente: El País

ANEXO VI

Mujeres y hombres en cargos directivos

En porcentajes del total

■ Mujeres ■ Hombres



Sin datos de Grecia y Croacia.

Fuente: Eurostat

ANEXO VII

Migraciones exteriores

El saldo migratorio en el primer semestre fue positivo en 52.926 personas, un 21,4% menor que en el semestre anterior. Se observa una desaceleración en el crecimiento del saldo migratorio positivo, tendencia iniciada a mediados de 2015.

Un total de 237.115 personas procedentes del extranjero establecieron su residencia en nuestro país en la primera mitad de 2017, lo que supone un crecimiento del 4,1% respecto del semestre anterior. Por su parte, 184.189 abandonaron España con destino a algún país extranjero, un 14,8% más que en el semestre anterior.

ANEXO VIII: ENCUESTA

ENCUESTA SOBRE DIVERSIDAD GENERACIONAL

¡Hola, buenos días! Estoy realizando un estudio para mi Trabajo de Fin de Grado de la Universidad de Zaragoza con el objetivo de analizar la diversidad generacional que existe hoy en día en las empresas españolas. Por ello, estaría muy interesada en conocer su opinión. Sólo le costará un par de minutos, y me será de gran ayuda. ¡Muchas gracias!
Esta encuesta será totalmente anónima.

***Obligatorio**

¿Es usted consciente de la diversidad de generaciones que conviven actualmente en cualquier empresa? *

- Si
- No

En relación con el desempeño de un trabajo, ¿con cuáles de los siguientes valores se siente más identificado? (Puede marcar más de una opción) *

- Capacidad de trabajo en equipo
- Iniciativa
- Autodidactismo
- Impaciencia
- Cualificación
- Adaptabilidad

- Ambición
- Confianza en uno mismo
- Digitalización
- Responsabilidad
- Curiosidad
- Auto-exigencia
- Sacrificio
- Compromiso
- Creatividad
- Automotivación
- Experiencia
- Trabajo por metas
- Miedo a perder el puesto de trabajo

¿Se considera más cualificado que otras generaciones? *

- Si
- No

¿Considera esta diversidad generacional una ventaja o una amenaza para la empresa? *

- Ventaja
- Amenaza

Valore la importancia que tienen para usted cada uno de los siguientes aspectos *

	1. Importancia muy baja	2. Importancia baja	3. Importancia media	4. Importancia alta	5. Importancia muy alta
Salario fijo alto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horario flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en un proyecto de su gusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajar para una marca conocida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formar parte de un programa de formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SIGUIENTE

ENCUESTA SOBRE DIVERSIDAD GENERACIONAL

*Obligatorio

Preguntas de control

¿Usted trabaja? *

Sí

No

Sexo *

Mujer

Hombre

Edad *

23 años o menos

24-34 años

35-45 años

46-60 años

ENCUESTA SOBRE DIVERSIDAD GENERACIONAL

Se ha registrado su respuesta. Muchas gracias por participar.

Fuente: elaboración propia