PUNTO de EQUILIBRIO

CENTRO DE INVESTIGACIÓN | UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La diversidad generacional en las organizaciones peruanas: ¿cómo generar valor en las organizaciones?

Autor

Comunicaciones CIUP

comunicacionesciup@up.edu.pe

25 mayo, 2023

A nivel global, en la actualidad conviven hasta 4 generaciones en las organizaciones, ¿en el Perú se da un fenómeno similar? ¿Se sabe en qué proporciones?

En Europa se han llevado a cabo estudios como el desarrollado por el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de IE Foundation, en España. En este, en particular, se estudia la realidad laboral de la población junior y sénior.

En el Perú, la referencia más cercana es el INEI que tiene data interesante: En el primer trimestre de 2022, el número de peruanos en edad de trabajar fue de 25 millones 589 mil personas, aproximadamente. La población económicamente activa (PEA) alcanzó las 18 millones 514 mil y, de este grupo, se identificaron como ocupados a 17 millones 771 mil peruanos (96% de la PEA). Aquí valdría preguntarnos por el tipo de empleo. Los datos que tiene el INEI indican que, solo el 52% de la PEA tiene empleos adecuados, mientras que el 44% está subempleada. En el grupo de los no ocupados (el 4% restante), la gran mayoría son cesantes.

En cuanto a los rangos de edades, el INEI divide 3 rangos:

- las personas de 14 a 24 años (Generación Z), que representan un 15% de la población ocupada;
- de 25 a 44 años (una combinación de generaciones X y Y), que representa un 48%;
- y de 45 años a más (donde se ubican los Baby boomers y Veteranos), que abarcan el 37%.

Es importante ver cómo han evolucionado históricamente estos indicadores. Al día de hoy, respecto al 2014 (referencia más antigua del INEI en el reporte analizado), la población de jóvenes ocupados, de 14 a 24 años, ha caído en

7.6%. En los otros rangos de edad, el ratio ha subido. Como sucede en Europa, la población ocupada se está volviendo mayor: de 25 a 44 años, creció en 12% en 8 años, y los de 45 años a más, en 26%.

En Perú, la población ocupada está envejeciendo y supone todo un mundo de retos para la sociedad, el Estado y las organizaciones. Por otra parte, la población juvenil no tiene tan fácil conseguir empleo.

En ese sentido, el empleo urbano ocupa una significativa proporción (78% de personas ocupadas), frente al rural (22%). En el Perú tenemos data que hace la diferenciación entre el empleo urbano formal e informal:

- la tasa de empleo formal de los jóvenes de 14 a 24 es 13.5%, mientras que en el sector informal se sitúa el 86.5%;
- para el caso de las personas de 25 a 44, el 33.4% está en el sector formal y 66.6% en el informal;
- en cuanto a las personas de más de 45 años, su participación en el empleo formal baja a 30,4%, registrándose en el sector informal el 69,6%.

¿Qué valor da la diversidad generacional para las organizaciones?

Hay muchos estudios que, hoy en día, hablan sobre cómo la diversidad es positiva en la organización. Primero, lucha contra la discriminación, que es un factor social importante. En términos morales, una sociedad no debería de discriminar a un grupo que todavía está activo mental y físicamente y que puede trabajar. En Europa hay una sensibilidad mucho mayor, las organizaciones no quieren dejar a la sociedad la carga de una población envejecida y sin trabajo. Las empresas toman esto en cuenta en sus enfoques de responsabilidad social corporativa. No tenerlo presente afectará no solo a ese segmento, sino a la sociedad en su conjunto, en la medida en que se tienen que derivar fondos del Estado a programas asistenciales que atiendan a esta población vulnerable, con una esperanza de vida cada vez mayor.

Segundo, la diversidad está cada vez más relacionada con la innovación y con el entendimiento más profundo del mercado. Si te diriges a un mercado de distintos segmentos, la teoría sobre estrategia dice que debieras procurar tener representada, en el espacio de toma de decisiones, la voz de esos segmentos. La diversidad ayuda a entender a tu mercado, principalmente cuando hay una tendencia importante dirigida a la co-creación de productos y servicios. Esto perrmitirá enriquecer tu modelo de negocios, no solo desde la oferta sino al interior de tu propia organización, al lograr complementar capacidades y visiones.

Cuando hablamos de diversidad como concepto, normalmente hablamos de diversidad demográfica. ¿Qué indicadores de diversidad usualmente analiza una empresa? Las diferencias generacionales, el género, los orígenes étnicos y culturales, entre otros. Sin embargo, según Celia de Anca, investigadora española, también se debe considerar la diversidad experiencial; es decir, contar con distintas perfiles con diversas formaciones, considerando todos los

conocimientos que se necesita reunir en la empresa. En esa diversidad experiencial también se considera la experiencia previa de los colaboradores (en cuanto a funciones, sectores, etc.) y aspectos vinculados a su vida social (hobbies, redes de contacto, etc.)

Si, además de la diversidad demográfica logras una diversidad experiencial, De Anca plantea que se puede alcanzar la diversidad cognitiva. Esta trae, en suma, una riqueza de capacidades basadas en el conjunto de actitudes, habilidades, valores, conocimientos y creencias que se complementan y que reúne el equipo de colaboradores. En la medida en que esto se alcance, la oferta de valor puede volverse mucho más compleja, diferencial y difícil de imitar, lo que va a facilitar los procesos de innovación continua en la empresa.

¿Qué tipo de compañías pueden sacar mayor provecho de la diversidad generacional?

Se trata de un tema sensible en la mayor parte de empresas. No obstante, si pensamos en sectores claramente más sensibles al tema tenemos, por ejemplo, las empresas dedicadas al consumo masivo, aquellas que atienden grandes superficies o mercados y aquellas que ofrecen servicios de alcance amplio. En estos casos, necesitas contar con un fuerte factor de diversidad generacional en tu organización, principalmente si apuntas a diversos segmentos de edad.

En segundo término, también está el hecho de que la mayoría de empresas están ahora preocupadas por a la transformación digital, porque tienen la necesidad de ponerse al día en su forma de trabajar y de interactuar con el mercado y el no mercado. En estos casos, se necesita de la diversidad generacional para combinar la experiencia y el conocimiento de mercado que han acumulado aquellos con más trayectoria, con las habilidades de los nativos digitales y jóvenes que se comunican e interactúan de una manera distinta. Por lo tanto, tenemos ya dos parámetros claves que invitan a las empresas a gestionar la diversidad: si no es la diversidad del mercado, es la necesidad de transformación y adaptación tecnológica que permita asimilar nuevos hábitos y costumbres de la sociedad moderna.

Lo cierto es que no apostar por la diversidad nos llevará a visiones parciales. Mientras que mantener dentro de la empresa a una mayoría de talento sénior dificultará el entender las nuevas tendencias o la forma de actuar y de comunicarse del mercado, una mayoría de talento joven probablemente se perderá de las habilidades blandas construidas con el paso de los años por aquellos colaboradores de más experiencia. Debo anotar que creo que es una falacia considerar que todos los mayores le rehúyen a la tecnología. Habrán también en este segmento profesionales muy capaces habituados al perfeccionamiento de sus competencias en forma constante. Por ello, creo que en este caso es mejor segmentar estos grupos desde la perspectiva de las actitudes hacia la tecnología, hacia el cambio y hacia la innovación.

La pandemia "implantó" el teletrabajo, con lo que los más jóvenes pudieron congeniar bien, al contrario de los perfiles más sénior que les costó adaptarse al proceso acelerado de digitalización que significó esta etapa. ¿Cómo ves este fenómeno con la vuelta a la presencialidad?

Está pasando que la gente se queja porque los empleadores exigen que se vuelva a la presencialidad. Yo creo más en un modelo híbrido. Personalmente creo que el modelo híbrido puede recoger el valor de la presencialidad y el teletrabajo. Cuando tienes que ofrecer un servicio presencial, como la educación básica o de pregrado, por ejemplo, tienes que tener servicios administrativos conexos que tienen que estar presentes. En nuestro país, sin embargo, la formación en niveles superiores (postgrado, formación ejecutiva, etc.) se ha vuelto híbrida, en cuyo modelo logras algunos atributos que siempre se han buscado en gestión de recursos humanos, como la flexibilidad de horarios y modalidades de trabajo, la contratación de talento internacional y el tener disponibles equipos de trabajo presenciales o remotos, tras determinar para qué se necesita cada formato.

En el Perú hay muchos casos de empresas consultoras y de servicios profesionales que han vendido sus instalaciones y que, lejos de virtualizar todos sus servicios, sostienen reuniones presenciales en ‘coworkings’. Han cambiado su necesidad de infraestructura, pero han logrado aprovechar el valor de los dos modelos de trabajo. Creo que nos estamos quedando con la modalidad híbrida.

¿Qué cambios traerá en las organizaciones el que cada vez más líderes pertenezcan a las generaciones X (1965-1979) o Millennial (1980-1996)?

Es una tendencia observada en las empresas el hecho de que la edad promedio de los altos directivos se esté reduciendo. En las épocas actuales se necesita que un CEO comprenda tendencias claves y cambios de paradigmas. Por ejemplo, el rol que tienen las empresas en la sostenibilidad del planeta o el potencial de la inteligencia artificial para mejorar la lectura del mercado y, en consecuencia, incorporar productos y servicios que mejoren su contribución con el bienestar individual y colectivo. En ese sentido, es evidente que la formación previa que están recibiendo los jóvenes profesionales incide en estos contenidos y de allí que cuentan con habilidades que hoy son centrales para una empresa. Sin embargo, en este contexto, es importante comprender el nuevo rol que le corresponderá al talento sénior. Se trata de generar espacios para que las capacidades de ambas generaciones se complementen y esto implica un importante esfuerzo en propiciar esta interacción y en diseñar los nuevos roles que queremos que cada grupo desempeñe en el contexto empresarial y social. Hablamos de generaciones en edad madura que han vivido guerras mundiales, posguerras, escasez económica, globalización. Frente a otra que ha vivido abundancia económica, oportunidades para elevar la competitividad personal y la línea de carrera pero, también, que ha experimentado convulsión social y conflictos, así como la pandemia a edad temprana. En este sentido, la gestión intergeneracional será un elemento esencial en la agenda de los líderes.

¿Qué están haciendo las empresas para promover el talento sénior?

En nuestro país esto está poco trabajado. Tomando experiencias de otros países, podemos señalar:

- Programas de prevención en salud: se quiere que el talento sénior sea productivo, entonces inviertes y desarrollas programas de prevención en salud para que sus trabajadores de 55 años a más estén en el mejor estado fisico y mental posible. Eso va a implicar que su potencial de aporte a la sociedad sea más amplio y que su productividad se mantenga. Podemos decir que, en el futuro, el ciclo laboral no acabará a la edad actual de jubilación. Será entonces necesaria una reinvención personal y organizacional que hay que trabajar, para facilitar una ´segunda carrera laboral` con matices distintos.
- Organización del trabajo: referida a los aspectors físicos o materiales y a la administración del trabajo. Por ejemplo, se trata de pensar en cómo se adapta nuestra infraestructura y nuestra tecnología, de manera que sea amigable para el colaborador sénior. También el manejo del tiempo, horarios de trabajo, tipos de contrato, intensidad de la carga laboral, nuevas funciones, etc.
- Programas de preparación psicológica, financiera y social, conforme las personas van pasando a etapas más cercanas al retiro. En países donde saben que la pensión pública será muy baja, las organizaciones generan programas de ahorro para que, muchos años antes, los individuos vayan haciendo una contribución privada que haga que la brecha entre su última remuneración y su pensión estimada no sea tan grande. Este tipo de programas se complementa con los fondos privados de pensiones.
- Trabajar las modalidades de contratación: con la consideración de horarios y dedicaciones al trabajo (tiempo completo versus tiempo parcial), nuevos roles como los de asesoría o mentoría, encargos por proyectos, fomento del emprendimiento y autoempleo, entre otras iniciativas que las compañías pueden desarrollar para estos grupos de colaboradores.

¿Cuáles son tus reflexiones y proyecciones para Perú en temas de diversidad generacional?

Creo que las cifras nos muestran una tendencia mundial. Hay dos grupos poblacionales que requieren especial atención: los jóvenes y el grupo más sénior. Debemos diseñar medidas que promuevan desde el ámbito público, y en colaboración con la empresa privada, oportunidades de empleo de calidad y con proyección de desarrollo a futuro para los jóvenes. En este sentido la educación de calidad es esencial. Del mismo modo, debemos trabajar en las condiciones laborales de otro grupo poblacional, el talento sénior, cuya esperanza de vida ha evolucionado gracias a la ciencia. Estas personas vivirán muchos más años que las generaciones anteriores, con condiciones físicas y mentales que les permitirán seguir aportando a la sociedad. Se trata de reinventar roles y

funciones y de promover espacios de interacción intergeneracional que generen sinergias positivas. Es en este sentido que se entiende que la diversidad es un valor que debe ser reconocido en las organizaciones peruanas y gestionado de forma explícita para avanzar como sociedad hacia un enfoque de mayor inclusión y bienestar.