

## Profesiones

■ Por qué no es bueno que júnior y sénior no se hablen en el trabajo **P32**

# Por qué es desastroso que júnior y sénior no se hablen en el trabajo

**TENDENCIAS/** Los más jóvenes tratan con los jefes, pero no suelen hacerlo con los veteranos. Y a estos tampoco les va la interacción con los 'Z'. El riesgo de esta 'no relación' es cada vez más evidente.

**Tino Fernández.** Madrid  
Las empresas de hoy son las más diversas de la historia en términos de generaciones. Hasta cinco al mismo tiempo conviven ya en las compañías. Pero esta diversidad de edades no impide que aparezcan *cámaras de resonancia* que afectan a la vida laboral de las organizaciones.

El autor de *The Generation Myth*, el director del Policy Institute del King's College de Londres, Bobby Duffy, recuerda que "se da una creciente separación física entre generaciones que podría estar contribuyendo al declive de sus interacciones. Ahora que cada vez hay menos personas de distintas generaciones viviendo juntas, el lugar de trabajo es un espacio cada vez más importante para fomentar las conversaciones entre profesionales de diversas edades".

## Nuevas dinámicas para las generaciones

Un reciente estudio de LinkedIn muestra que apenas uno de cada cinco miembros de la *Generación Z* (menores de 27 años) ha hablado con alguien mayor de 50 años en el trabajo durante el último año. El 44% de los mayores de 55 años también ha decidido evitar conversaciones con la generación más joven.

Un informe de Fundación Seres y Merck sobre colaboración intergeneracional pre-

sentado ayer insiste en el hecho de que hemos pasado de un escenario dominado por dos generaciones a otro en el que conviven hasta cinco, "y esto cambia las dinámicas de contratación, sucesión, gestión de talento y colaboración de la plantilla. La complejidad se intensifica debido a la escasez de talento joven, la permanencia de una generación en torno a los 60 años aún en forma para continuar su carrera y, la presencia de generaciones intermedias con limitaciones para ascender en la jerarquía corporativa".

Por lo que se refiere a la contratación, las empresas que se centran en fichar a personal que se adapte a la cultura de la empresa suelen acabar creando una plantilla homogénea. Si no existe diversidad dentro de la organización, o si las personas mayores sólo están presentes en los niveles más altos, es natural que la gente no haya hablado con alguien que no tenga su misma edad. Conviene contratar, formar y desarrollar a las personas de una manera que permita la inclusión intergeneracional.

## Intercambio y brecha de habilidades

Parece evidente que la falta de interacción entre generaciones plantea un riesgo para las empresas: no hay suficiente colaboración ni intercambio de habilidades, y esto provoca

## Apenas 1 de cada 4 miembros de la Generación Z habla en el trabajo con un mayor de 50 años

que se pierda el conocimiento que existe entre los profesionales de mayor edad. También reduce las oportunidades para que los más jóvenes aprendan.

Según la OCDE, la relación entre diversidad de edad y productividad depende de la composición por edad de la plantilla. En términos generales, la productividad aumenta cuando hay más trabajadores mayores, debido a su mayor experiencia. La experiencia de los profesionales de mayor edad puede ayudar a un mejor desempeño de los trabajadores más jóvenes, lo que se traduce en una mayor capacidad de la empresa para alcanzar logros significativos. La diversidad generacional no sólo hace posible hacer más, sino hacerlo mejor.

Limitar las interacciones con personas fuera de nuestro grupo de edad implica restringir la exposición a diferentes perspectivas, lo que acelera la brecha de habilidades y obstaculiza la productividad.

Según una investigación de la London School of Economics, en las empresas que exhiben una mala inclusión intergeneracional los empleados con gerentes que llevan

más de 12 años reportan una menor productividad y son más propensos a estar insatisfechos con su trabajo.

Esto demuestra que las generaciones no están trabajando juntas tan bien como podrían. Cuando las empresas pueden establecer buenas conexiones superan la brecha entre gerentes y empleados, y consiguen una mayor productividad.

El informe de Fundación Seres y Merck añade que "una fuerza de trabajo multigeneracional ofrece oportunidades como la mayor cohesión de los equipos, un capital social y relacional más amplio y una mayor vinculación con la visión y misión corporativa. Además, el bagaje de experiencias y voces de cada generación es una palanca de creatividad, y una fuente de ideas para diseñar nuevos productos y servicios con los que acceder a nuevos consumidores".

## Diferencias convertidas en activos

La investigación añade que hasta 40 años pueden llegar a separar a las generaciones más jóvenes de las más longevas, y esto implica una diferencia sustancial: cada una se encuentra en momentos distintos de su carrera profesional y de su vida. Hay que tener en cuenta que cada generación está marcada por acontecimientos históricos, valores, creencias y perspectivas del mundo únicas.

Pero estas diferencias se convierten en activos que las compañías deben aprender a aprovechar.

La gestión de equipos multigeneracionales pasa por reconocer que la identidad de cada individuo está formada por múltiples variables más allá de la edad, que influyen en su interacción con el entorno laboral y en sus aspiraciones profesionales. La edad en solitario no va a determinar cómo vive un profesional su vida laboral, sus expectativas o sus deseos.

Si las empresas quieren sacar provecho de las diversas perspectivas, conocimientos y habilidades que puede aportar una fuerza laboral multigeneracional, necesitan crear una cultura que permita que todos prosperen, independientemente de la edad.

Por su parte la investigación de LinkedIn coincide en que cruzar las habilidades entre generaciones permite que las empresas obtengan mejores resultados.

El cambio al trabajo remoto durante la pandemia ha eliminado muchas oportunidades para que personas de diferentes grupos de edad establezcan conexiones significativas en el trabajo. Y, puesto que las interacciones entre colegas fuera del lugar de trabajo también están disminuyendo, son los momentos de conexión dentro de un entorno laboral los que tienen más probabilidades de ayudar a romper estas cámaras de eco.

