

Plan de intervención para evaluar el grado de gestión preventiva de la edad en una organización.

Cintia Tejero Pineda
ctejerop@uoc.edu
Tutor: Ángel Manzanares Gutiérrez
30/06/2023

Resumen

El aumento de la esperanza de vida es un hecho que la ciencia demográfica presenta como un factor de riesgo en nuestra sociedad. España está sufriendo un crecimiento de envejecimiento poblacional más rápido que el resto de los países de la Unión Europea. Previsiones que el Instituto Nacional de Estadística lo define como un envejecimiento imparable fruto de la disminución de la tasa de natalidad, y en contraposición el declive de la mortalidad. Constituyendo una de las mayores debilidades que hoy enfrenta cualquier tipo de organización.

Como aportación, el presente estudio tiene el propósito de ofrecer un método de evaluación que permita analizar el envejecimiento laboral y la gestión de la edad en cualquier tipo de empresa, independientemente de que en el presente trabajo se haya practicado en una organización en concreto. Para ello, el diagnóstico parte de la base de elaborar un instrumento que permita evaluar la gestión de la edad a través del análisis cuantitativo de determinadas magnitudes que serán objeto de estudio en las siguientes páginas, y que nos servirán de ayuda para que las empresas puedan detectar de manera preventiva su nivel de actuación ante la nueva situación económica y social. Contexto que requiere de emprendimiento, a través de competencias generacionales, que sean responsables y sostenibles, pero sobre todo que protejan la seguridad y salud de todos los empleados para sostener la prolongación de la vida profesional.

Palabras clave: envejecimiento activo, gestión de la edad preventiva, prolongación vida laboral, diagnóstico empresa, diversidad generacional, seguridad y salud laboral, desarrollo competencias, planificación de la jubilación.

Abstract

The increase in life expectancy is a fact that demographic science presents as a risk factor in our society. Spain is experiencing a faster population ageing growth than the rest of the European Union countries. Projections by the National Institute of Statistics define it as an unstoppable ageing resulting from the decrease in the minimum birth rate, as well as the decline in mortality. This creates one of the greatest weaknesses facing any type of organization today.

As a contribution, this study aims to provide an evaluation method that allows analyzing labor ageing and age management in any type of company, regardless of whether it has been practiced in a specific organization in this work. For this purpose, the diagnosis is based on developing a tool that allows evaluating age management through the quantitative analysis of certain variables that will be studied in the following pages and that will help companies detect preventively their level of action in the face of the new economic and social situation. This context requires entrepreneurship through generational competencies that are responsible and sustainable, but above all, that protect the safety and health of all employees to support the extension of their professional life.

Keywords: active ageing, preventive age management, extension of working life, company diagnosis, generational diversity, occupational safety and health, competency development, retirement planning.

Tabla de contenido

1	Introducción	3
2	Marco teórico.....	4
2.1	La diversidad generacional. El talento en cuatro generaciones.....	4
2.1.1	Baby Boomers (1946 – 1964).....	5
2.1.2	Generación X (1965 - 1980)	5
2.1.3	Generación Y o Millennials (1981-1996)	6
2.1.4	Generación Z o Centennials (1997-2010)	7
2.2	La gestión de la edad como gestión de la diversidad	8
2.2.1	Empresa y sociedad, su necesaria sincronía	8
2.2.2	Condicionantes culturales como fuente de discriminación por edad	9
2.2.3	Los mitos del GAP tecnológico y su relación con la edad.....	9
2.2.4	Gestión del envejecimiento de las plantillas	10
2.3	Seguridad y salud laboral.	11
2.3.1	Beneficios de la gestión de la edad en la empresa	11
2.3.2	Planificación de la jubilación.....	12
3	Metodología.....	13
3.1.	Población y muestra	13
3.2.	Técnica de recogida de datos.....	15
3.3.	Definición de variables.....	15
4	Resultados análisis cuantitativo	17
4.1.	Desarrollo y formación.....	17
4.2.	Reconocimiento y recompensa	18
4.3.	Seguridad y Salud laboral.....	19
4.4.	Cultura y valores.....	20
4.5.	Misión y visión	21
4.6.	Liderazgo	22
4.7.	Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	22
4.8.	Reconocimiento, satisfacción y pertenencia	24
5	Conclusiones.....	25
	Referencias bibliográficas.....	29
	Anexos	31
	Anexo 1: Tabla tasas de paro por sexo y grupo de edad	31
	Anexo 2: Indicadores demográficos. Periodo 2009 - 2021	32
	Anexo 3: Cuestionario sobre el Envejecimiento de la Plantilla	33

1 Introducción

Darle sentido a conseguir un empleo seguro y saludable a cualquier edad, sobre unas condiciones de trabajo equitativas independientemente de la generación a la que se pertenezca, es el resultado de una sociedad que combate el impacto que supone una población envejecida. Del mismo modo, una correcta gestión preventiva de la edad incrementa el compromiso y pertenencia de los empleados, además de aportar riqueza a los equipos de trabajo. Es por ello, que la relevancia del tema escogido se centra en la manera en que las empresas pueden contribuir en el crecimiento económico y social de un país. Ya que, desde una visión más profunda, a través de la alineación de las variables salud y longevidad, se pueden eliminar los sesgos culturales como podría ser el mito de la edad como factor discriminatorio, o el gap tecnológico y su relación con la madurez.

En concordancia, los cambios sociales desde un punto de vista demográfico deben ser abordados de manera integral y respetuosa con las nuevas realidades, teniendo en cuenta en todo momento que los destinatarios finales son las personas y que, por extensión, nuestro propio modelo social. Por otro lado, aunque se vive más y mejor, y tenemos unas de las esperanzas de vida más altas del mundo, lo que representa un éxito social que origina nuevas posibilidades, también puede provocar nuevos retos desde el punto de vista social, además de posibles preocupaciones en las personas a las que hay que dar una respuesta. Dando lugar a unas determinadas consecuencias económicas y sociales de gran importancia para las empresas.

La envergadura del tema escogido ha sido la razón principal de mi motivación para querer escogerlo como trabajo final de máster. Pues teniendo en cuenta que se trata de un proyecto de intervención, he querido dar el sentido que le corresponde a la gestión preventiva de la edad, como la estrategia que se centra en identificar y reducir el riesgo de discriminación por edad en el lugar de trabajo. Esto se logra mediante el desarrollo de políticas y la implementación de prácticas que permitan la celebración de la diversidad generacional. Para ello, mi proyecto se ha desarrollado sobre la realización de una encuesta piloto a una determinada compañía dedicada al sector medioambiental, con el objetivo de poner en práctica el instrumento y verificar si es posible medir el nivel de actuación de la empresa evaluada en cuanto a su compromiso sobre la gestión preventiva de la edad. Cuestión que será argumentada a lo largo de todo el trabajo evaluando cuantitativamente su contribución hacia los empleados.

De manera que el estudio tiene como objetivo general diseñar un modelo de actuación proactivo que permita dirigir el cambio demográfico hacia los nuevos enfoques relacionados con la diversidad generacional en las empresas. Por tal razón, el marco teórico se dividirá en tres apartados. El primero, mostrará cuáles son las características e intereses propios de cada generación, para entender y empatizar a la hora de concretar qué políticas de intervención son necesarias dentro de cada organización; el siguiente epígrafe abordará otros componentes claves que afectarán a la gestión de la edad como diversidad generacional y que son necesarios tenerlos en cuenta como los condicionantes culturales o el envejecimiento de la plantilla. El tercer y último punto, manifiesta los beneficios que conlleva atender y planificar la jubilación desde el ámbito de la seguridad y salud laboral. Se trata de recopilar información y antecedentes, que resultan pertinentes para el análisis del tema en cuestión, además de que su relación con el objeto estudio facilitará la importancia de entender la necesaria implantación de un modelo preventivo que mejore la responsabilidad social corporativa, para que ésta se refleje en el rendimiento y bienestar de sus empleados.

Al mismo tiempo, emanan del análisis, objetivos específicos para llevar a cabo dichas recomendaciones y buenas prácticas. Pues cabe decir que la implementación de la presente intervención ayudará en la efectividad y desarrollo de nuevas políticas de gestión de la edad, ya que la encuesta permitirá:

1. Identificar qué modelos se están implementando desde el departamento de recursos humanos para saber el nivel de implicación y sensibilización hacia sus empleados.
2. Analizar el tipo de cultura de la empresa, y cómo influye ésta en la fuerza de trabajo por rango de edad.
3. Precisar el grado de alineación entre la estrategia de empresa y aquellas medidas que inciten hacia un entorno laboral inclusivo.
4. Estudiar los conocimientos de la plantilla en torno al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para el desarrollo de las funciones habituales en el trabajo.
5. Definir el tipo de liderazgo, y cómo se refleja en los equipos de trabajo.
6. Evaluar el grado de vigilancia de la salud y qué efectos tiene sobre los trabajadores tanto a nivel físico como psicológico.

La información sobre este tipo de indicadores ha sido recabada y definida en el apartado de la metodología, para conocer lo que cada dimensión aporta a la encuesta y así saber interpretar los datos estadísticos. Acción que llevo a la práctica tanto en el apartado de los resultados como en el de las conclusiones del trabajo.

Con todo, se trata de que cualquier compañía que utilice la encuesta sobre el envejecimiento de la plantilla, pueda diagnosticar si realmente está llevando a cabo prácticas y actuaciones proactivas hacia sus empleados, independientemente de que estos tengan o no un cierto recorrido profesional previo.

2 Marco teórico

2.1 La diversidad generacional. El talento en cuatro generaciones

El término generación está referido a un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores (Espinosa, 2020). A nivel social, el relevo generacional surge aproximadamente cada 15 años, donde cada etapa está marcada por cambios profundos según el contexto histórico vivido.

Ante este tipo de "patrimonio común de la humanidad" (UNESCO, 2002, p.2) ocasiona que convivan distintas generaciones en un mismo espacio de trabajo dando lugar a la diversidad generacional en las empresas, uno de los principales retos para los profesionales de recursos humanos, ya que supone la integración de todos los individuos, y cómo estos pueden llegar a afrontar situaciones de autoridad, comunicación, de conflicto o de responsabilidad en el campo de trabajo. No obstante, a través del conocimiento de aquellos elementos determinantes en el comportamiento de cada una de las cuatro generaciones que actualmente conviven en las empresas, se puede llegar a alcanzar un impacto significativo en el crecimiento de la compañía y en el desarrollo profesional de los empleados.

2.1.1 Baby Boomers (1946 – 1964)

La presente generación actualmente se encuentra entre los 59 y 77 años de edad. Se trata de un colectivo nacido recién terminada la segunda guerra mundial (de ahí su nombre), circunstancia que afecta directamente al comportamiento de esta generación, ya que se caracteriza por ser personas muy dedicadas a su trabajo que buscan mejorar su calidad de vida y su estatus en la sociedad.

Según Díaz, López y Roncallo (2017) en su estudio sobre “Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials”, éste gran grupo generacional tuvo una enorme influencia en la economía y cultura española durante su época y aún constituyen una fuerte influencia en la actualidad.

Otro elemento por destacar es el que recoge la Revista Ctrl teniendo como base de datos el estudio “Generation Views” en el que afirma que los Boomers fueron criados por madres jóvenes, en su mayoría amas de casa, tradicionalistas y conservadoras, donde “la crianza de los hijos en cuanto a educación escolar o actividades de ocio brillaban por su ausencia” (Martínez, 2020). Así mismo, fueron enseñados a ser independientes y a creer que podían controlar su destino. Pues después de todo, “ellos son, la generación de los derechos civiles, del empoderamiento y la búsqueda de la diversidad”, tal y como Zemke y sus compañeros reconocían en su libro sobre las “Generaciones en el trabajo: Cómo manejar el choque de los Boomers, Generación X y Generación Y en el lugar de trabajo” (Zemke et al., 2013).

Por último, es de relevancia mencionar que aunque es una generación que ha crecido sin internet y sin todas las herramientas tecnológicas que existen en la actualidad, a nivel de empresa son recursos humanos esenciales, no solamente por la experiencia laboral, sino también en el traspaso de los conocimientos de liderazgo y cultura hacia las generaciones siguientes, debido a sus posiciones estratégicas y fundamentales de responsabilidad y confiabilidad para emplear a largo plazo dentro de las organizaciones.

2.1.2 Generación X (1965 - 1980)

La generación X corresponde a los nacidos a partir de la mitad del siglo XX, entre los años 1965 y 1980. Actualmente se encuentran en edades entre los 43 y 58 años. Siendo los sucesores de los Baby Boomers y padres de los millennials y/o de los centennials.

Fue la primera generación en la que sus padres se divorciaban y llevaban una vida laboral activa, por lo que a menudo pasaban mucho tiempo solos en casa, convirtiéndose en una generación muy independiente. También desarrollaron cierta habilidad para hacer frente aquellas adversidades derivadas de las dificultades económicas que tuvieron que afrontar durante la infancia y la madurez temprana (Concepto, 2023).

Entre sus vivencias cabe destacar el surgimiento de los ordenadores de uso doméstico (1977), la propagación del sida (1981), la expansión del internet (1983), así como la muerte de Jhon Lennon (1980), la catástrofe de Chernóbil (1986), la caída del muro de Berlín (1989) o la llegada del hombre a la luna (1969). Del mismo modo,

otros eventos que marcaron sus comportamientos fueron los protagonistas del consumismo en los años 80 (Delgado, 2018).

Cabe decir, que cuando estos ingresan al mercado laboral, se encuentran con una economía en declive e inestable. Además, de que la permanencia en una misma empresa pierde valor para esta generación, pues a diferencia de los Baby Boomers, estos intentan que el trabajo les permita conciliar con su vida personal, provocando que tanto las vivencias como la forma de ver el empleo, le aportase un gran valor al mercado laboral por convivir con la innovación tecnológica y la aceptación al cambio y la diversidad.

Dicho de otra forma, se trata de una generación con alta lealtad corporativa, que valora el reconocimiento, la retroalimentación de sus responsables, así como la buena relación con los compañeros de trabajo (Gross y Escot, 2001), donde el nivel de compromiso con el aprendizaje y la educación es durante toda la vida (Smola y Sutton, 2002).

2.1.3 Generación Y o Millennials (1981-1996)

La generación Y hace referencia aquellos individuos que han nacido entre 1981 y 1996. Y al igual que las generaciones pasadas, estos poseen valores, creencias y estilos de trabajo diferentes con respecto a generaciones anteriores. Se podría decir, que para los millennials el anclaje sociohistórico fue la consolidación de la globalización y ser la primera generación que nació en nuestro país en democracia (Espinosa, 2020).

Aun así, los millennials a diferencia de la generación X, se caracterizan principalmente por crecer en una cultura de hijos protegidos y queridos, aunque cabe decir, que la infancia y adolescencia de los millennials fue desarrollada en un entorno de expansión económica truncada por la gran recesión iniciada en el año 2008 (Moreno, 2020). Otro elemento crucial, es convivir con el uso de la tecnología como parte integral de su estilo de vida. Pues en comparación a sus antecesores, estos han crecido con el internet, los teléfonos inteligentes, las redes sociales y el uso de la información al instante. Del mismo modo, han vivido acontecimientos como el ataque al 11 de septiembre al World Trade Center, la popularidad de YouTube o Google, redes sociales como Facebook o Twitter, o el paquete de Microsoft Office como herramienta escolar.

Por otro lado, los millennials han tenido la suerte de disfrutar de las conquistas de sus predecesores, encontrándose con un mundo laboral mucho más estructurado a nivel legislativo. Sin embargo, el pensamiento de la generación Y ha provocado que surjan nuevas ideas y otras maneras de actuar en el ámbito laboral. Pues estos quieren cambiar el mundo, y ser más ecológicos, con la intención de ser más exitosos que sus padres. Mientras tanto, que hayan nacido en una época donde la diversidad cultural es evidente y la globalización forma parte del tipo de vida, las características de esta generación son más similares entre países que cualquiera de las otras generaciones (Stein, 2013). Al mismo tiempo, muestran desapego hacia la necesidad de sentir vinculación por la afiliación política o religiosa de la historia.

Según Deloitte, en su "Encuesta sobre la generación Z y Millennials", la generación Y muestra muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en cambiar de compañía en búsqueda de nuevas

oportunidades, por lo que priorizan sus intereses personales a los de la empresa (Deloitte Global, 2022). Además de que necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional, y no están cómodos con estructuras rígidas, por lo que demandan tareas de valor añadido y variadas, así como la flexibilidad en el trabajo.

2.1.4 Generación Z o Centennials (1997-2010)

Los centennials constituyen el grupo generacional más joven, y son considerados como la generación digital más experta, puesto que el internet ha estado presente en las fases más tempranas de su aprendizaje y socialización. Además de que para este colectivo estar constantemente conectados es una necesidad (Atrevia, 2016).

En general existen puntos en común entre los centennials y los millennials, debido a la estrecha relación de ambas generaciones con las nuevas tecnologías y redes sociales, pero existen rasgos que hacen que realmente se consideren generaciones distintas entre sí. Pues entre los atributos afines a los centennials, estos suelen ser personas que les gusta aprender por su cuenta, están sobreexposados a la información, y son creativos e innovadores; las compras online y las reseñas de otros usuarios les influyen especialmente en su forma de consumir. Del mismo modo que están dotados y habituados a la sobrecarga sensorial originada por el manejo de varias pantallas al mismo tiempo, como los smartphones, las tabletas, los ordenadores o consolas, entre otros dispositivos.

Por añadidura, un elemento muy importante a considerar es el poder de influencia que tiene la generación Z con respecto al mercado, y en consecuencia en la economía. Pues el estudio de Kantar (2022) "Centennials a los 21", afirma que el crecimiento futuro de las marcas dependerá de la capacidad que tengan estas de conectar con "los valores, creencias y expectativas" de esta generación (Párr. 1).

Según el Confidencial, la generación Z fue la primera en alzar la voz contra las consecuencias psicológicas que genera el hecho de trabajar (Zamorano, 2022), aspecto totalmente opuesto a la actitud que demuestran los boomers. Pues cabe decir que son un colectivo altamente afectado por factores económicos externos como el de tener salarios más bajos con respecto a otros grupos generacionales, que da lugar al pluriempleo, o la imposibilidad de acceder a una vivienda al igual que los millennials, sus precedentes. Independientemente de que se hayan criado en un mundo completamente digitalizado, donde el cambio en los modelos organizativos del trabajo y en las relaciones humanas, está sucediendo.

En definitiva, es una generación inducida por las presiones constantes de las notificaciones, por lo que tienen poca capacidad para relajarse o desconectar, lo que ocasiona una generación con estrés tecnológico y con una concepción sobre el trabajo distinta a sus antepasados, donde lo importante no es triunfar y llevar una vida ajetreada, sino disfrutar de uno mismo y sus familiares.

2.2 La gestión de la edad como gestión de la diversidad

La gestión de los recursos en las organizaciones, especialmente, el de las personas es una realidad ya de por sí compleja. Si por añadidura tenemos en cuenta el nuevo paradigma económico, en cuanto a la tendencia demográfica española que prevé una constante prolongación de la esperanza de vida, y la percepción de la edad en la sociedad, nos encontramos ante unos cambios significativos en la población que tendrán efectos sociales de impacto considerable sino se actúa de manera preventiva.

Es por ello, que la gestión de la edad en las empresas es un hecho, y una cuestión de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que requiere una modernización en el tipo de gestión que realiza recursos humanos, tratando de darle la relevancia que se merece a la demografía - en este caso laboral -, y entender los retos que representan la composición por edades en las plantillas de trabajo actuales.

2.2.1 Empresa y sociedad, su necesaria sincronía

El envejecimiento de la población es un reto tanto para la sociedad como para las empresas. Es por ello, por lo que las organizaciones deben entender que, para ser competitivas en el entorno laboral, tienen que incorporar los cambios que se producen en la demografía en la responsabilidad social corporativa (RSC) para su correcta adecuación con el contexto laboral y social. Se trata de un comportamiento proactivo, en el que no se espera a que sea la propia dinámica de los mercados los que obliguen a llevar a cabo los cambios en la gestión de las personas según la edad y las diferentes etapas de una vida, en la que se espera una esperanza de vida de 100 años.

En este caso, la importancia que tiene recursos humanos dentro de la gestión del personal no es la que se ha venido utilizando por España en los últimos años, es decir, en la práctica la herramienta de uso en la adecuación de la diversidad generacional es el contrato de sustitución. Estos permiten que una empresa pueda proponer la jubilación anticipada a un trabajador que ha cumplido una determinada edad y ha cotizado unos determinados años, siempre y cuando se contrate a otro empleado más joven que vaya a ocupar el mismo puesto u otro similar. Este tipo de legislación ha sido aprobada como generadora de empleo para facilitar el acceso a las personas más jóvenes en el mercado laboral. Sin embargo, este tipo de política pone de manifiesto la supuesta buena fe en la utilización de dichos contratos, ya que como medida favorecedora en la reducción de las tasas de desempleo juvenil es cuestionable por su poca efectividad. Pues tal y como se recoge en el Informe Juventud España 2020 (Injuve, 2020), “España se sitúa entre los países de la Unión Europea con mayor paro juvenil. En 2019, y a pesar de la recuperación con respecto a los años anteriores, solo Grecia no superaba la tasa de paro española” (p. 71).

Ante este tipo de pensamiento empresarial, Abad (2019) considera que es necesario que los profesionales de recursos humanos diseñen políticas nuevas donde no predominen las carreras ascendentes, ni que el nivel profesional como la remuneración vaya aumentando con los años de antigüedad en el trabajo, si no de “centrarse en nuevas prácticas de aprendizaje y trabajo, en el que se impulse el espíritu emprendedor en todas las edades, y a su vez, crear equipos diversos y entornos flexibles” (Párr. 3).

2.2.2 Condicionantes culturales como fuente de discriminación por edad

La edad es un elemento que lleva sujeto a sí mismo percepciones sociales, que dependiendo del rango de edad la sociedad atribuye unos determinados estereotipos, dejando a un lado la validez de las personas. Pues el no tener la edad conveniente afecta tanto a personas jóvenes, que soportan tópicos como su falta de fiabilidad o compromiso laboral, o en general su menor estabilidad personal; como en aquellas personas de edad más avanzada, en los que sin duda son el colectivo más criticado por desconfiar en si realmente son capaces de mantenerse y desarrollarse en el mercado de trabajo.

En cuanto a las consecuencias que provocan este tipo de condicionantes en las relaciones laborales, vemos que afecta a ambos extremos. Pues en el caso de los más jóvenes, conlleva que exista una tendencia a retribuirles menos y de manera desproporcionada con respecto a otras generaciones (Injuve, 2020). Esto es debido a una legislación laboral que es permisiva o incluso incentivadora, provocando la gestación de una cultura precaria donde la estabilidad es prácticamente inexistente y las tasas por desempleo son elevadas. Pues cabe decir, que, durante el año 2022, los jóvenes comprendidos en el rango de edad entre los 16 y 19 años alcanzaron un valor del 45,88% de tasa de paro, al igual que el colectivo comprendido entre los 20 y 24 años que obtuvieron una tasa de paro del 26,25%. Estos índices son el resultado de calcular la media de los cuatro trimestres del año 2022 (INE, 2022) (consultar anexo 1).

Así mismo, si nos centramos en el colectivo más senior, vemos que en nuestro país la madurez vital es considerada a partir de los 45 años, y son el objetivo principal de reestructuración en la mayoría de las empresas (Cocho, 2022). Se trata de una discriminación por edad que tiene como resultado consecuencias muy perjudiciales convirtiéndose en un colectivo especialmente vulnerable. Pues acciones como la marginación por parte de las organizaciones en cuanto a la desvinculación progresiva de tareas y funciones habituales, o la ausencia de medidas que permitan la actualización de los conocimientos, son causas de vulneración en la salud para este colectivo. Por consiguiente, asegurar la permanencia en las empresas no es una estrategia existente, puesto que en España sólo el 4% de las empresas tienen políticas para la contratación de personas mayores de 45 años (Fundación HelpAge, 2022).

2.2.3 Los mitos del GAP tecnológico y su relación con la edad

Desde la perspectiva de la tecnología, se ha llegado a consolidar un pensamiento negativo hacia los empleados más longevos. Una concepción cultural que se ha convertido en un factor de discriminación por edadismo contra colectivos o personas por motivos de edad.

La sociedad en general considera que la falta de capacidades sensoriales o la dificultad para aprender es la “justificación” de que se practique este tipo de exclusiones. Del mismo modo, se puede observar que las compañías son un reflejo de la sociedad, pues se da el caso, en empresas consideradas de buena reputación, sus programas formativos se centran en un rango de edad de entre 25 y 50 años (Solana, 2017). Con este último apunte vemos que, aunque los más vulnerables en la competencia del uso de las TIC son las personas

de edad más avanzada, también afecta al colectivo de empleados más jóvenes por encadenar contratos temporales y por tanto no considerarles estables como para recibir capacitación tecnológica.

Ante el presente escenario, la fundación Everis en su estudio dedicado a la transformación de España, destaca factores clave que se pueden relacionar con el papel de la edad en las empresas. Prácticas que pueden combatir la brecha de talento mediante estrategias relacionadas con la sostenibilidad en el sistema de pensiones o fortalecer la capacidad productiva de las empresas a través del desarrollo de la capacitación de los empleados, independientemente de la edad (Fundación Everis, 2010).

Por consiguiente, las medidas a corto plazo no van a adecuar la integración del talento senior o de los más juniors en las empresas, al igual que tampoco va a ayudar la falta de profesionalidad en las personas que ocupan el puesto de dirección en las empresas. Pues más allá de una gestión incorrecta, nos encontramos con insuficiencia de calidad en la gestión del talento y de recursos económicos, no de medios.

En cualquier caso, si los cambios de longevidad producen modificaciones en la sociedad, las empresas no pueden quedar al margen de dicha tendencia. Hay que insistir desde la visión del management a través del ejercicio del liderazgo transformador.

2.2.4 Gestión del envejecimiento de las plantillas

El envejecimiento de la población es un hecho. Sin embargo, aunque muchos directivos empresariales reconocen la importancia de la diversidad dentro de las empresas, pocos son los que asumen que los trabajadores maduros deben formar parte de dicha diversidad.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) nos muestra un gráfico en el que se puede comprobar una población española envejecida y con tendencia a serlo más.

Gráfico 1. Pirámide de la población española a 1 de enero de 2022. Datos demográficos.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE): Pirámide población. Estadística del Padrón Continuo, Total Nacional, Edad (grupos quinquenales), Total, 1 de enero de 2022.

Según los últimos indicadores demográficos publicados por el INE la tasa bruta de natalidad tiene una variación del -1,07 por cada mil habitantes con respecto al año anterior, resultado que se va reproduciendo en cada año desde el pasado 2009 (INE, 2001) (consultar anexo 2).

Ante la presente tendencia de una natalidad negativa se produce el efecto espejo en las organizaciones, ya que lo normal debería ser que la plantilla de las empresas tuviese una edad media constante, en el que las jubilaciones y nuevas contrataciones mantuvieran su balance para que la productividad de las empresas no se viera afectada. Sin embargo, el problema no se encuentra en tener perfiles seniors o que estos representen el grueso principal de la fuerza laboral, sino en la falta de diversidad generacional.

Por consiguiente, es necesario llevar a cabo un diagnóstico periódico en el que te permita llevar un control sobre el estado actual de envejecimiento de los empleados que forman una plantilla de trabajo. Se trata de mantener y optimizar los estándares de bienestar y calidad de vida alcanzados de los trabajadores. Para ello, es imprescindible tener la previsión de ir incorporando capital humano más joven, según las necesidades de las empresas, además de facilitar el desarrollo de carreras laborales extensas y la retención del talento de las generaciones mayores, así como la formación de los más juniors (Fundación Edad&Vida, 2020).

A través de este tipo de políticas laborales, se puede conseguir resultados altamente beneficiosos para las empresas, y para la sociedad en general, en la medida en que se consigue una corriente bidireccional entre los objetivos propuestos según las necesidades de las empresas y el de sus empleados conforme van envejeciendo.

2.3 Seguridad y salud laboral.

2.3.1 Beneficios de la gestión de la edad en la empresa

Tanto el cuidado de la salud como el carácter preventivo son actuaciones por parte de las empresas que tratan de garantizar el bienestar físico y psicológico de los profesionales, teniendo en cuenta las diferencias que puedan existir por cuestiones de edad en los trabajadores. De manera que, este tipo de promoción de rutinas saludables sostiene campañas e iniciativas que fomentan la participación en actividades físicas y en hábitos alimenticios beneficiosos para la salud. Que indirectamente influyen en el bienestar emocional.

No obstante, desde un punto de vista colectivo, el cuidar de los empleados va más allá de la vigilancia de la salud y de la sensibilización del envejecimiento saludable, pues no basta con la prevención de riesgos, se trata de ir más allá, de conseguir implantar una cultura corporativa que tenga como propósito principal mejorar la calidad de vida de las personas. Donde la estrategia de personas sea el elemento clave para sustraer el máximo de beneficios en la gestión de la edad (Edad&Vida, 2022).

O, dicho de otro modo, se trata de emprender iniciativas que integren la gestión global de las personas, de tal manera que se lleven a cabo formaciones específicas diferenciadas por edad, como por ejemplo, habilidades de liderazgo para los más jóvenes y capacitación tecnológica para los de mayor edad. De esta forma, se identifican las necesidades específicas que precisa cada generación y se adapta la metodología según las

diferentes generaciones que convivan en una empresa. Así como, el ofrecer ventajas salariales o flexibilidad para una mayor conciliación entre la vida personal y la laboral (Pérez, 2020).

En consecuencia, la gestión de la edad desde el ámbito de la salud ofrece rendimientos a las empresas debido al grado de bienestar del empleado por disfrutar más de su trabajo, por sentir que su empresa le cuida y le valora. Esto se traduce en una mayor productividad y motivación por parte de los trabajadores, en retención del capital humano y atracción de empleados competentes necesarios para mantener la ventaja competitiva y el ciclo de vida completo del personal sin que la organización se vea perjudicada por falta de trabajadores competentes.

2.3.2 Planificación de la jubilación

Tal y como hemos visto anteriormente, países como España están sufriendo importantes transformaciones en su evolución demográfica debido a las bajas tasas de natalidad, el aumento de la población adulta y el incremento de la esperanza de vida, lo que conlleva que la vida laboral se alargue con el consiguiente retardo en la edad de jubilación. Fenómeno que está produciendo una tardía incorporación de las personas al mundo laboral y junto a este hecho, se suma el retraso de la edad de jubilación, provocando en un futuro un desplazamiento en los intervalos de la edad de la población laboral.

Ante la presente situación, las empresas deberán de tener en cuenta las características de los trabajadores más seniors y desarrollar sistemas de trabajo que ayuden a este colectivo a ejercer eficazmente sus capacidades. Del mismo modo, realizar un control periódico sobre la posible prevención de daños y la seguridad en el trabajo, así como la flexibilización y diversificación de las condiciones según el tipo de actividad desempeñada propiciará a una mayor adecuación entre la longevidad del empleado y el funcionamiento de la empresa (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2020).

Otro dato significativo, es el de desarrollar criterios relevantes para determinar la edad de retiro, puesto que, si se consigue una funcionalidad y eficiencia en la adecuación del trabajador en edad avanzada a su puesto de trabajo, y se conocen mediante el estudio y vigilancia de la salud individual qué aspectos pueden afectar al proceso de envejecimiento, el empleado puede trabajar en situaciones satisfactorias, sin necesidad de ser discriminado o desplazado de sus funciones.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su recomendación nº162 Recomendación sobre los Trabajadores de Edad (1980), cuando se refiere a los trabajadores más longevos, no especifica una edad determinada, simplemente se dirige a aquellas personas que debido a su avanzada edad pudieran encontrar dificultades en el trabajo para que las empresas tomen soluciones. A lo que sugiere que cada país puede definir con mayor precisión la adaptación de este colectivo a unas condiciones más apropiadas tanto a nivel ergonómico como a nivel formativo para el constante reciclaje y actualización de las capacidades.

Así pues, la gestión del talento y el plan de carrera también será determinante en la planificación de la jubilación de aquellos empleados de mayor edad, ya que se trata de analizar holísticamente el envejecimiento de las empresas para así poder identificar los retos a los que Tradebe deberá de enfrentarse en un futuro próximo,

centrándose en políticas orientadas hacia la evolución de los empleados, luchar contra el estancamiento y formar una plantilla más diversa a nivel generacional que permita compartir el conocimiento de manera colectiva (Edad & Vida, 2020).

3 Metodología

El diseño de la metodología empleada resulta fundamental para poder llevar a cabo el diagnóstico de la diversidad generacional, es decir, identificar qué carencias puede sufrir la gestión de la longevidad en los empleados de Tradebe Gestión España. Para ello, he utilizado como instrumento cuantitativo de referencia la Encuesta sobre el Envejecimiento de la Plantilla que ofrece Deloitte (2023) en su estudio “Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey”, en el que se recoge diferentes indicadores específicos y medibles para detectar la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la gestión de la diversidad generacional, y verificar si la empresa realmente se encuentra alineada con la transformación demográfica y el cambio sociocultural que está provocando la convivencia generacional en el ámbito laboral.

3.1. Población y muestra

La población sobre la que desarrolla el presente trabajo está compuesta actualmente por 61 empleados, donde las mujeres representan el 65,57% de la plantilla y los hombres el 34,43%. Entre esta composición nos encontramos con las cuatro generaciones objeto de estudio. Tradebe dispone de trabajadores pertenecientes a la generación de los baby boomers, generación X, Y y Z, donde el colaborador más senior tiene la edad de 68 años y el empleado más junior la edad de 20 años.

A continuación, muestro los datos sociodemográficos que he considerado más importantes para servirme de apoyo en cuanto al análisis de resultados de la encuesta:

Tabla1: datos sociodemográficos correspondiente a la plantilla actual de Tradebe Gestión España.

		Baby Boomers (1946 - 1964)	Generación X (1965 - 1980)	Generación Y (1981-1996)	Generación Z (1997-2010)
Tipo de contrato de trabajo					
Contrato fijo	Mujeres	5	14	18	3
	Hombres	3	9	6	3
Contrato eventual	Mujeres	-	-	-	-
	Hombres	-	-	-	-
Tipo de jornada					
Jornada a tiempo completo	Mujeres	5	12	16	3
	Hombres	3	9	6	3
Jornada a tiempo parcial	Mujeres	-	2	2	-
	Hombres	-	-	-	-
Antigüedad					
Antigüedad mayor a dos años	Mujeres	5	11	12	-
	Hombres	3	4	6	-

Antigüedad menor a dos años	Mujeres	-	3	6	3
	Hombres	-	5	-	3
Nivel de formación					
Bachillerato	Mujeres	-	2	1	-
	Hombres	-	1	-	-
Formación profesional	Mujeres	2	4	2	-
	Hombres	1	2	1	2
Graduados	Mujeres	2	6	9	3
	Hombres	2	5	3	1
Postgrados, máster y/o doctorado	Mujeres	1	2	6	-
	Hombres	-	1	2	-
Nivel de ocupación					
Becario/a	Mujeres	-	-	1	2
	Hombres	-	-	-	3
Mando intermedio	Mujeres	1	9	12	1
	Hombres	-	4	3	-
Responsable	Mujeres	2	4	5	-
	Hombres	1	2	2	-
Directivo/a	Mujeres	2	1	-	-
	Hombres	2	3	1	-

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del programa de nómina A3 utilizado por RRHH. Fecha de extracción 09/05/2023.

Pues tal y como se puede observar, se trata de una relación de variables clasificadas por generaciones, en el que, a través del género, la estabilidad laboral, el nivel de formación o la ocupación profesional que actualmente desempeñan los empleados, me puede aportar una visión más detallada y holística del negocio, además de proporcionarme más recursos a la hora de cruzar datos durante la interpretación de la encuesta.

En cuanto al tamaño de la muestra, los empleados encuestados han sido 42, obteniendo el 68,85% de representación sobre la fuerza de trabajo de Tradebe Gestión España. En término estadísticos, una participación de 42 personas para una plantilla de 61 trabajadores se traduce en un nivel de confianza del 95% frente a un margen de error del 9%. No obstante, cabe decir que la muestra de estudio se restringió al comité de dirección y al personal que actualmente dispone de un convenio de colaboración entre la empresa, el estudiante y la universidad. El motivo de ambas exclusiones es debido a que ninguno de los dos colectivos dispone de un contrato de trabajo, y tampoco están sujetos a las condiciones laborales que ofrece el negocio. Pues en el caso de El Codir se trata de un órgano de dirección en el que se toman las decisiones estratégicas de la empresa, y los becarios no realizan una jornada de trabajo a tiempo completo y sus funciones están basadas en el aprendizaje y no en la consecución de objetivos.

En contrapartida, los criterios de inclusión de los participantes encuestados han sido dirigidos hacia aquellos empleados que tuvieran la condición de trabajadores por cuenta ajena, que estuvieran en edad de trabajar y se encontrasen en igualdad de condiciones.

En este punto cabe decir que la representación de las generaciones no ha sido equitativa entre sí, pues entre los voluntarios vemos que existe una diferencia representativa entre la generación de los baby boomers y los

centennials, con respecto a la generación X y los millennials, ya que estos últimos constituyen el 77,04% de la población descrita.

3.2. Técnica de recogida de datos

El método de encuestación utilizado para analizar el grado de diversidad generacional, ha sido - tal y como he hecho mención anteriormente - a través de una encuesta de tipo autoadministrada, para conceder ese punto de flexibilidad a las personas colaboradoras y poder acceder a aquellas posiciones con menor disponibilidad debido a su cargo.

En cuanto al diseño, desarrollo y plasmación de la encuesta, he utilizado el programa Google Forms, para que los encuestados pudieran acceder a dicho instrumento con mayor rapidez mediante cualquier aparato electrónico, sin tener que usar ningún software especial. Para ello, el cuestionario ha sido creado sobre un formato en línea, con 39 preguntas cerradas a responder sobre la escala de Likert (consultar anexo 3). De esta forma, se puede medir con mayor exactitud el grado de adecuación en cada una de las cuestiones. Del mismo modo, mencionar que la estructura llevada a cabo ha sido pensada para que los participantes respondan de manera dinámica y rápida. En un tiempo no superior a cinco minutos.

La redacción de cada una de las 39 preguntas ha sido confeccionada de manera estructurada y homogeneizada para evitar confusiones, y sugeridas en su respuesta para que todas las cuestiones sean respondidas en la misma forma y complejidad, es decir, a través de la asignación de números consecutivos del 1 al 5 en a cada una de las preguntas redactadas. Así mismo, la composición del instrumento cuantitativo se divide en 8 dimensiones, en los que se pretende medir el desarrollo y la formación, el reconocimiento y la recompensa, la seguridad y salud laboral, la cultura y valores de la compañía, así como su misión y visión, el tipo de liderazgo, el nivel de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el reconocimiento, satisfacción y pertenencia que tienen los empleados hacia la compañía. A continuación, el enlace para acceder a la encuesta de manera online (<https://forms.gle/4h4WyCM5VDPDuqJK8>).

En sí, el método de investigación cuantitativa analizará de manera simultánea 39 variables conectadas entre sí, independientemente que hayan sido clasificadas en 8 grupos, formando una base de datos deductiva en cuanto a la realización de los resultados y elaboración del plan de acción.

3.3. Definición de variables

Desde una visión más global, las variables incluidas en la encuesta han sido escogidas para involucrar a todo el personal y evaluar de manera integral la satisfacción que tienen los participantes sobre el funcionamiento de su empresa. Con la finalidad de poder indagar posteriormente en los objetivos específicos y detectar si realmente existe implicación y sensibilización hacia los empleados por parte de Tradebe.

Como resultado, obtenemos la primera dimensión sobre el desarrollo y la formación. Se trata de la primera parte de la encuesta en la que es fundamental para detectar si la empresa ofrece la adquisición de habilidades

y competencias para desarrollar aptitudes y capacidades en el desempeño de las tareas. A su vez entre las diferentes preguntas que componen este bloque, se cuestiona el mejoramiento profesional en cuanto al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), cuestión muy importante a tener en cuenta según el rango de edad.

Seguidamente se evalúa el reconocimiento y recompensa como fuentes de satisfacción laboral y personal de los empleados. Pues este tipo de estrategias más intangibles promueven el bienestar y otorgan un sentido de propósito al trabajador más allá de la motivación. Pues según el grado de adecuación que se obtenga de las preguntas que forman parte en esta subdivisión, se puede detectar cierta discriminación en cuanto al nivel remuneración o incentivos, dependiendo de la generación a la que pertenezca cada empleado.

Como tercer elemento a medir en la encuesta, nos encontramos con las variables seguridad y salud laboral. Factores imprescindibles para que la plantilla desarrolle sus tareas de manera segura sobre condiciones que aporten calidad de vida. Por tanto, se trata de valorar si Tradebe tienen en cuenta los riesgos profesionales y cuál es el grado de importancia que le otorgan al equilibrio físico, mental y social.

En cuanto a las dimensiones cultura y valores, la intención es observar el criterio que tiene cada generación sobre la dinámica del entorno laboral aun perteneciendo a una misma organización. Pues considerando que, para este apartado, las preguntas no se han diseñado para indagar en el tipo de cultura o valores que promueve la empresa, sino en medir la ideología, el lenguaje que ofrece Tradebe de manera subliminal, y que permite que el empleado fluya mientras se encuentra en la oficina. Todo esto me revelará qué tipo de cultura coexiste en Tradebe.

Las siguientes variables, están conectadas al párrafo anterior, pues en el instrumento de medición también se tiene en cuenta la misión y visión de la empresa, y si ésta es transmitida correctamente hacia los empleados. Este bloque es más delicado ya que dependiendo de la generación en la que hayas nacido le darás más importancia a la razón de ser o al propósito de la empresa, según el sentimiento de pertenencia que tengas a la misma y los propósitos personales a largo plazo.

Otro factor clave en la encuesta es la dimensión basada en el tipo liderazgo. Ya que, dependiendo de los resultados obtenidos, el análisis nos mostrará cómo es el estilo de los dirigentes, y cómo lo integran los trabajadores. Del mismo modo, evaluar el tipo de mando me ofrece una nueva vertiente para entender cómo son las bases del negocio e indagar más profundamente sobre los valores o/y si se trata de una empresa rezagada en el tiempo en cuanto la selección y reclutamiento del personal. Además de ser un indicador más sobre la salud laboral de los participantes.

La siguiente posición para analizar, es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la compañía, y cómo la estrategia empleada puede generar un impacto u otro entre las distintas generaciones, según las políticas o prácticas que se lleve a cabo desde el departamento de recursos humanos. De tal forma, que, aunque se compartan valores parecidos, según la edad, las necesidades son distintas y las medidas a llevar a cabo deben ser divergentes.

Por último, se encuentra los componentes reconocimiento, satisfacción y pertenencia, y cómo afecta en el esfuerzo del desempeño y la retención del talento según el rango de edad. Se trata de otros indicadores para profundizar en la calidad del empleado y si realmente llevan a cabo programas de retención del talento.

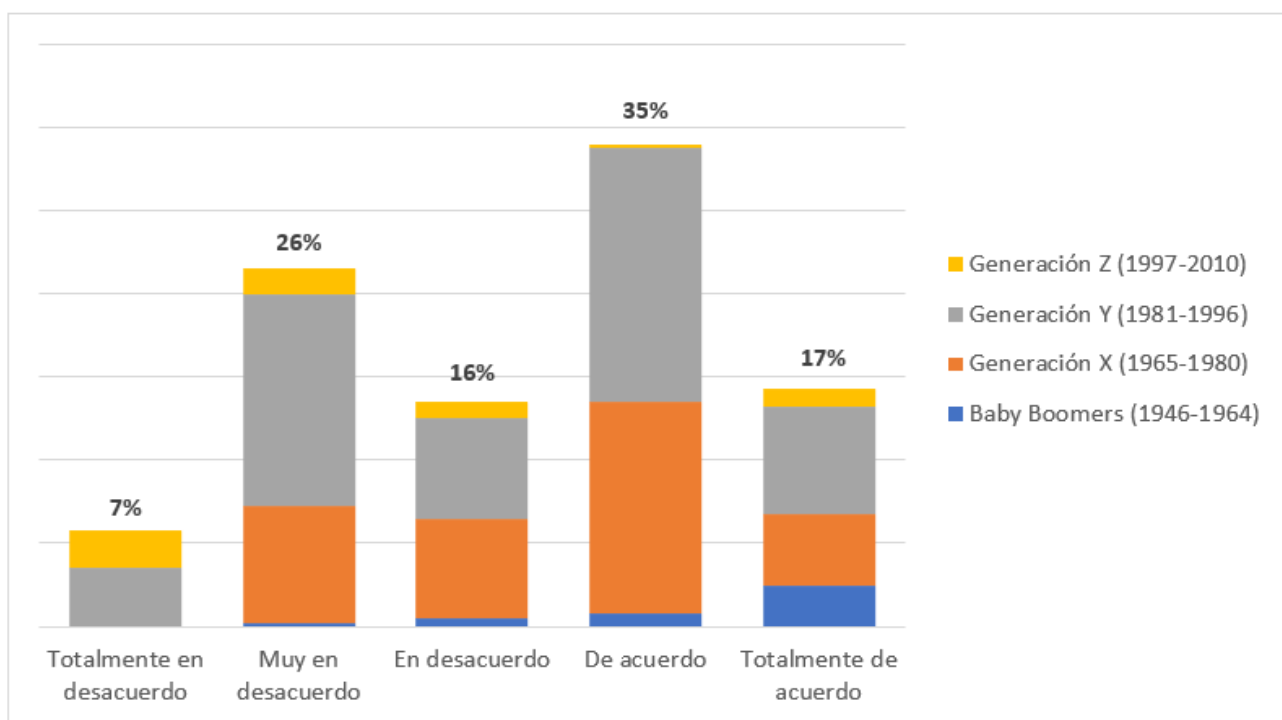
4 Resultados análisis cuantitativo

Una vez aplicado el método de investigación cuantitativo, se ha procedido a recolectar información para que posteriormente el análisis se pudiera plasmar según los resultados obtenidos. Para ello a través de los datos estadísticos extraídos de las cuatro generaciones encuestadas, he reproducido gráficos del tipo columnas apiladas con el objetivo de poder comparar las partes del total. Dicha información se ha dividido en ocho apartados en función de las dimensiones encuestadas:

4.1. Desarrollo y formación

En primer lugar, obtenemos la dimensión sobre el desarrollo y formación, donde se puede apreciar que su mayor peso se concentra en la escala del “de acuerdo” con una puntuación del 35%. No obstante, de manera contraria, la siguiente variable con mayor ponderación se sitúa sobre la magnitud del “muy en desacuerdo” con un 26%. Por lo que nos encontramos con un contraste de opiniones en cuanto a la consideración de si la empresa promueve la capacitación en habilidades y destrezas entre los empleados.

Gráfico 2. Resultados obtenidos de la dimensión desarrollo y formación.



Fuente: elaboración propia.

Ante el presente descuadre, es necesario indagar cuál es el motivo de dicha incongruencia. Pues centrándonos en los empleados más seniors vemos que los baby boomers están satisfechos con la empresa en lo que se refiere a como se gestiona el talento en Tradebe, ya que entre las distintas escalas la más valorada es la de

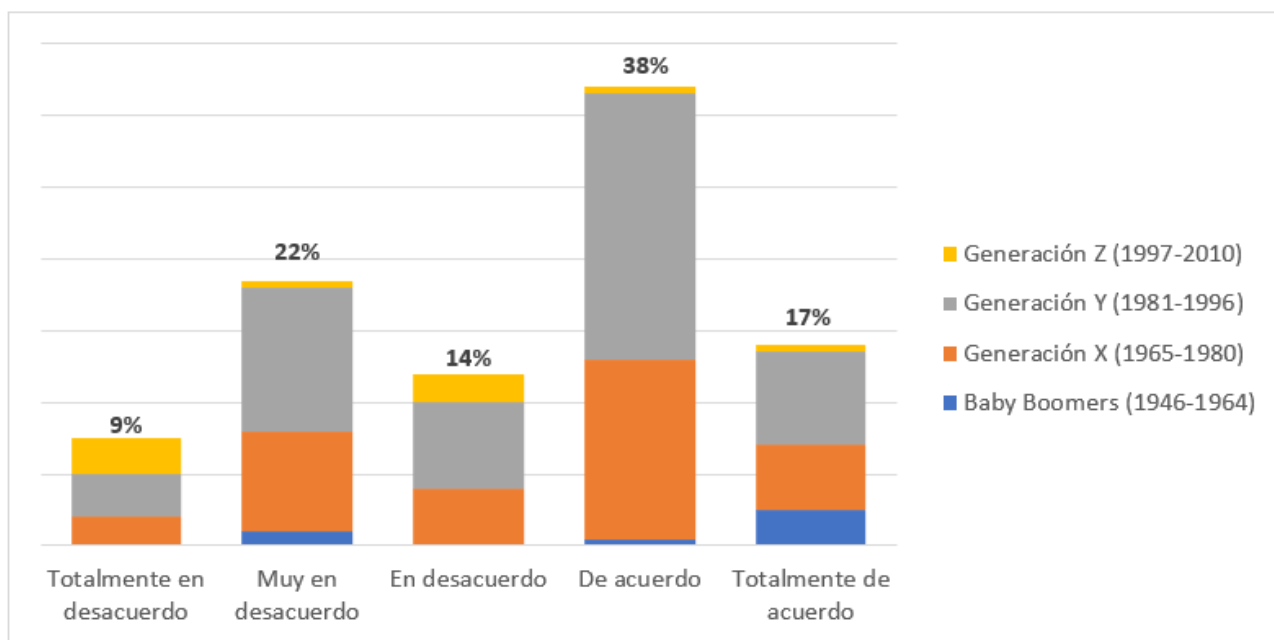
“totalmente de acuerdo”. Sin embargo, si tenemos en cuenta la puntuación de los centennials podemos observar que el marcador es completamente opuesto a los baby boomers. En este caso, la percepción de cómo actúa la compañía es mayormente negativa, ya que el cómputo de las puntuaciones se divide entre las escalas del “totalmente en desacuerdo” y seguidamente, en “muy en desacuerdo”.

Por consiguiente, el motivo de enfrentamiento entre las opiniones es debido a que los empleados más longevos se encuentran satisfechos con su trayectoria y experiencia profesional, además de no reclamar cierta actualización por no ser una práctica común que ofrezca su organización. Mientras que los centennials muestran su alto nivel de exigencia ante la gestión del talento junior, por lo que se localiza cierta carencia en ofrecer las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por la compañía, y en planes formativos que ayuden a la adaptación al puesto.

4.2. Reconocimiento y recompensa

En cuanto al equilibrio entre la responsabilidad que ejerce un empleado y el salario por el que es remunerado, desde un enfoque generalizado, podemos observar que el programa de recompensas y reconocimiento es genérico y no se adapta a las necesidades según el rango generacional. Pues, aunque el resultado de esta dimensión obtiene una aceptación del 55% sobre la escala de Likert, es un indicador que Tradebe debería de considerar, puesto que nos encontramos con que el 31% de los empleados encuestados no están satisfechos con el sistema de reconocimiento y recompensa.

Gráfico 3. Resultados obtenidos de la dimensión reconocimiento y recompensa.

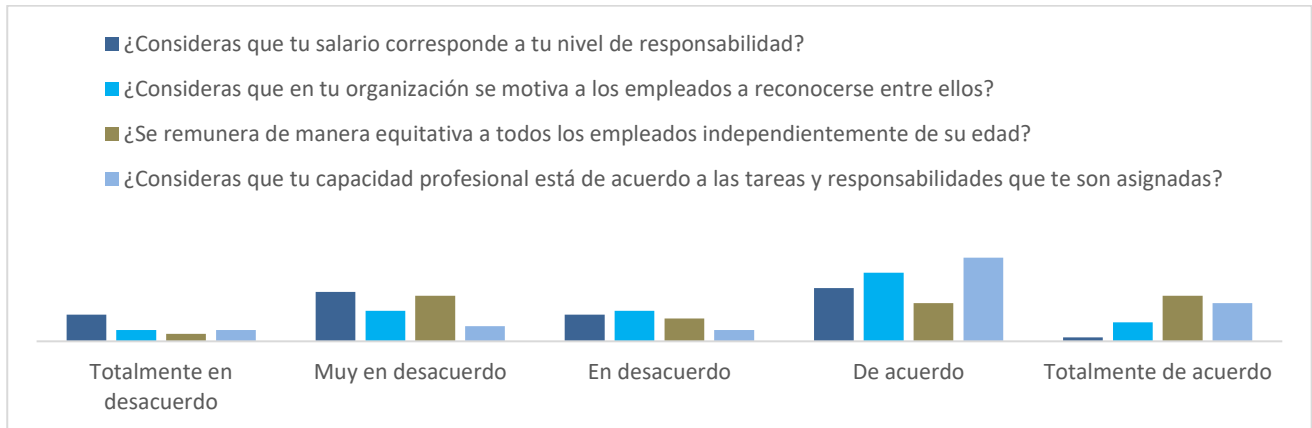


Fuente: elaboración propia.

Si profundizamos, y descomponemos la información visualmente para diferenciar entre las diferentes preguntas que componen la presente dimensión, el gráfico que se muestra a continuación, revela que las personas encuestadas no consideran que su salario corresponde al nivel de responsabilidad que ejerce sobre la empresa

o que se remunere independientemente de la edad del empleado. Por el contrario, las preguntas referidas al reconocimiento han sido valoradas positivamente por los colaboradores, lo que significa que Tradebe lleva a cabo políticas de incentivo moral, y premia conductas y actitudes que se ajustan al esfuerzo del empleado, independientemente del índice retributivo que ofrezca.

Gráfico 4. Resultados obtenidos de los ítems evaluados en la dimensión reconocimiento y recompensa.



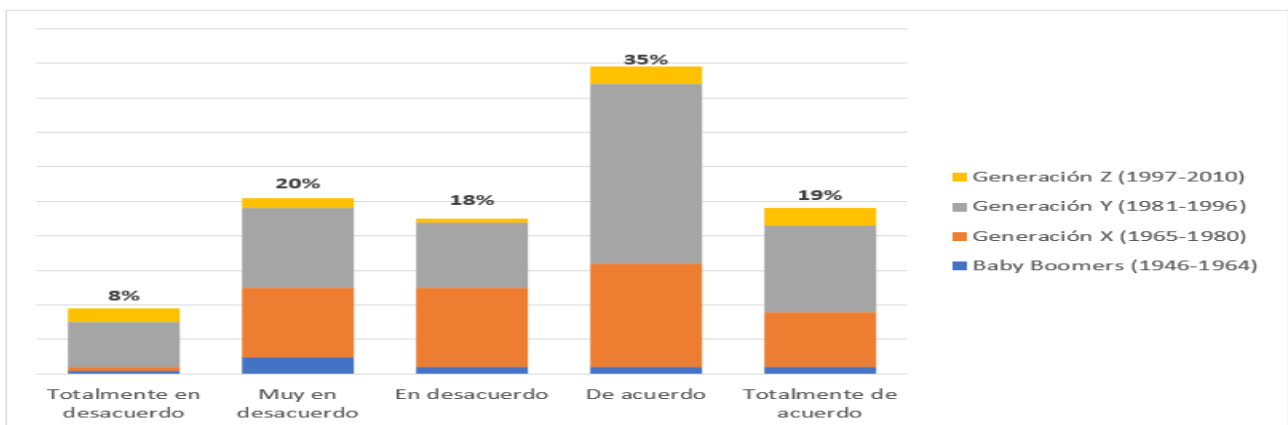
Fuente: elaboración propia.

4.3. Seguridad y Salud laboral

El análisis integral sobre la evaluación de riesgos laborales nos evidencia que Tradebe necesita mejorar en prácticas dirigidas hacia el cuidado de sus empleados, como podría ser la asignación equitativa de las funciones en cada uno de los miembros del equipo o la calidad de vida de sus empleados.

De modo que, aunque el 54% de la puntuación se concentra en un voto favorable, cabe destacar que tanto los millennials como la generación X se fragmentan a lo largo de la escala de Likert, mostrando opiniones dispares en cuanto a la mejora de las condiciones y entorno del trabajo. Aunque conviene enfatizar en cómo los resultados reflejan que la gran mayoría del colectivo millennial, se muestra receptivo con las políticas de seguridad y salud y no presentan riesgos psicosociales, posiblemente debido a sus ciertas habilidades para poder llevar a cabo distintas tareas al mismo tiempo (multitasking). Variable que no se tiene en cuenta en los empleados con más edad como veremos a continuación.

Gráfico 5. Resultados obtenidos en la dimensión seguridad y salud laboral.



Fuente: elaboración propia.

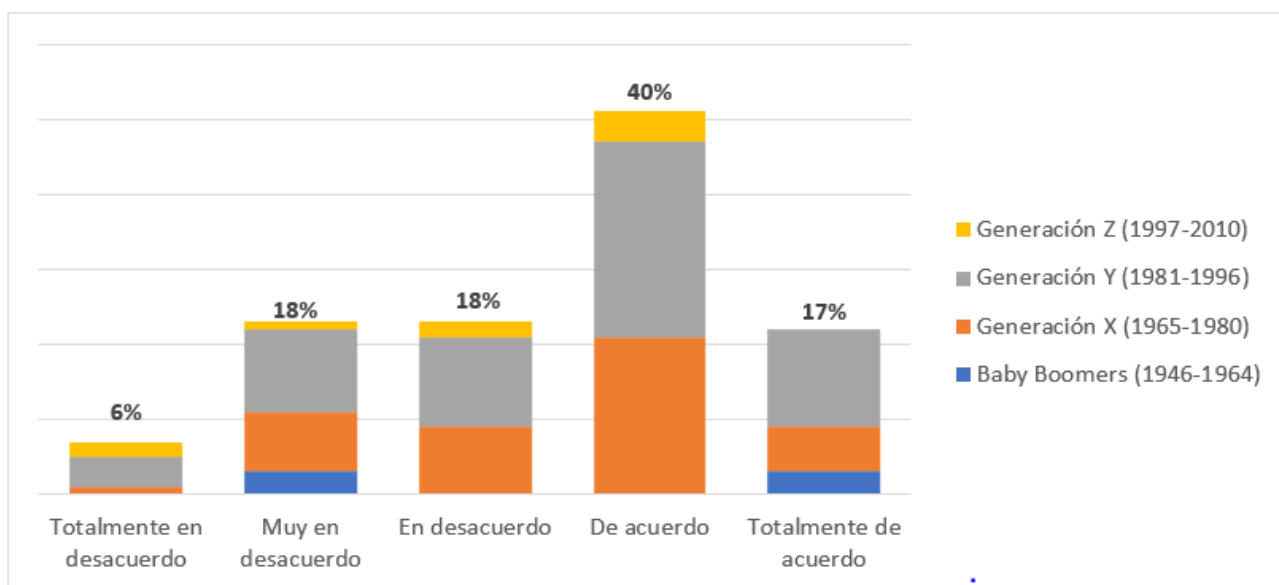
Pues en el caso de la generación más longeva, su apreciación sobre la seguridad y salud laboral está más expuesta a los valores negativos de la escala, por lo que presentan mayores exigencias físicas y mentales que el resto de sus compañeros. Lo que significa que la compañía no está prestando atención a los trabajadores más adultos, ni identifica las diferencias según los grupos de edad.

Ante el presente resultado, si tenemos en cuenta las preguntas proporcionadas para esta dimensión vemos que se aprecia cierta falta de planificación estructurada y posibles indicios de estrés; así como el manifiesto de condiciones ergonómicas insuficientes en lo que respecta al diseño y estructura del puesto de trabajo. Por lo que es necesario que la compañía tome consciencia y adopte políticas enfocadas al colectivo más senior, independientemente de que la representación de estos simbolice un porcentaje muy bajo en la empresa.

4.4. Cultura y valores

En esta dimensión, se ha analizado la flexibilidad en el trabajo y la comunicación transversal de la compañía. A priori los resultados son favorables puesto que el grado de satisfacción alcanza un índice del 57% de la puntuación, aunque no es un indicador muy elevado como para considerar que la empresa presume de una cultura compartida por todos sus miembros.

Gráfico 6. Resultados obtenidos en la dimensión cultura y valores.



Fuente: elaboración propia.

Para mayor ratificación, si contemplamos las respuestas de la generación X, los porcentajes siguen siendo acordes a lo que representa la muestra. Es decir, se trata de un colectivo estratégico en esta dimensión, dado que la gran parte de la generación X tienen puestos intermedios en la compañía y conlleva que estén bajo la delegación de aquellos empleados más seniors que ocupan puestos en la alta dirección. Por tanto, tratándose que en este apartado se ha medido la flexibilidad y comunicación organizacional, vemos que, aunque no es un resultado notorio, los índices son favorables y superan la media con respecto a la opinión de los centennials.

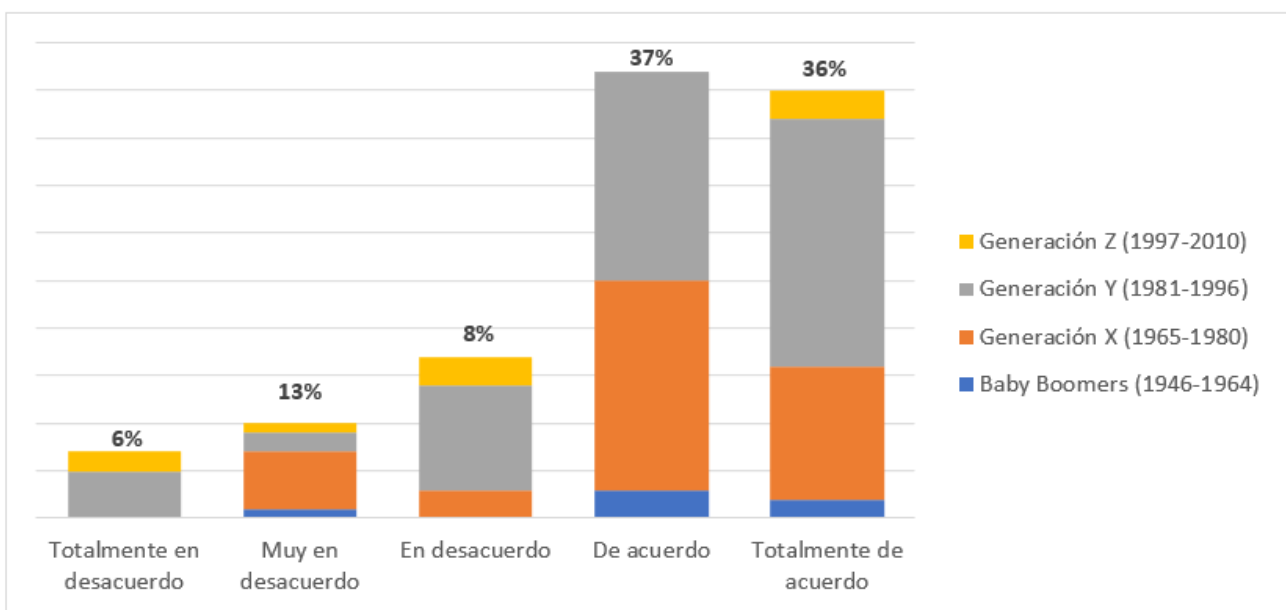
En cuanto a este último colectivo, los más jóvenes de la compañía muestran ciertas discrepancias con relación al controvertido nexo que existe entre el tiempo de trabajo y la vida familiar. Puesto que para los centennials el trabajo debe ser algo más que actividad laboral, es decir, se valora mucho más el reconocimiento social que el apremio económico.

Del mismo modo, ocurre con la generación de los baby boomers, aunque los motivos sean distintos. Y, aunque se trate de un grupo en que la lealtad y el compromiso tiende a la fidelización de estos en las empresas, vemos que valoran una cultura flexible y responsable, donde la comunicación y la colaboración debe ser bidireccional. Resultado negativo que advierte de la opinión fragmentada sobre la implantación de determinadas medidas que permitan a los empleados cierta flexibilidad para racionalizar el trabajo.

4.5. Misión y visión

Desde la visión empresarial, el gráfico nos muestra como Tradebe ha sido capaz de sintetizar el propósito de identidad organizativa, ya que los resultados obtenidos muestran un total del 73% de conformismo de la muestra analizada. Lo que es muy beneficioso tanto para la empresa como para el empleado.

Gráfico 7. Resultados obtenidos en la dimensión misión y visión.



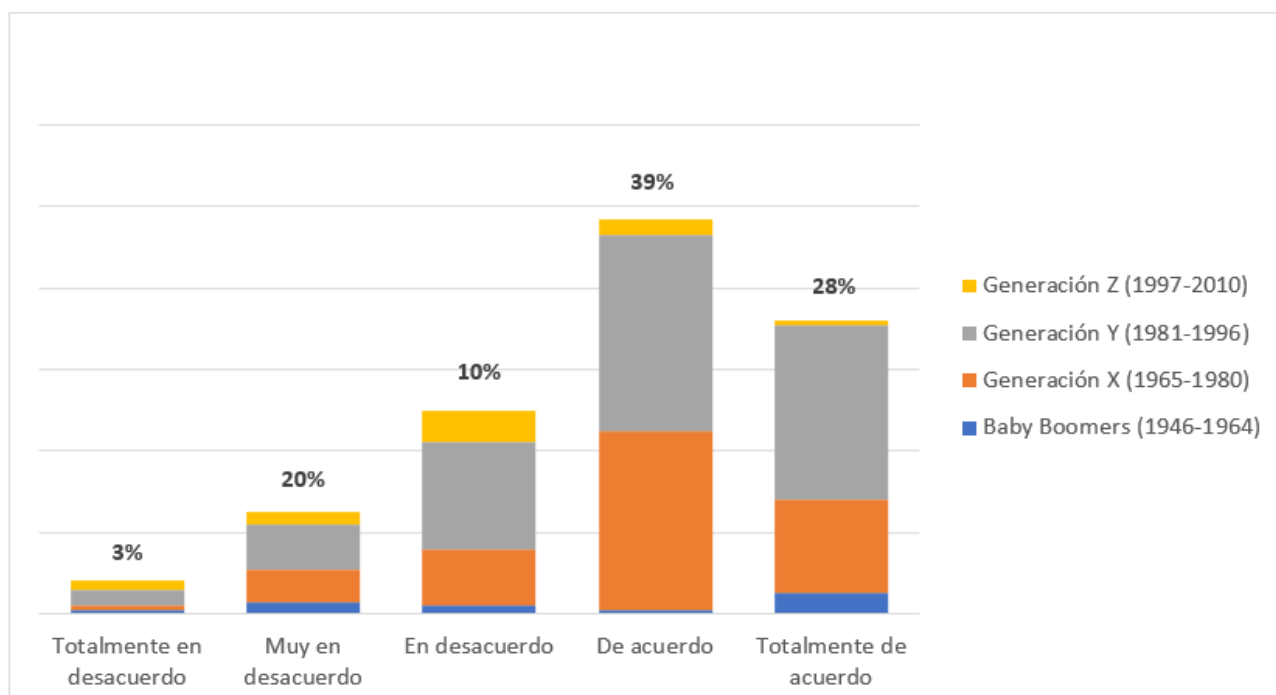
Fuente: elaboración propia.

En cuanto al 27% por ciento que se mantiene en contra del propósito de la misión y visión de la empresa, si le damos sentido cabe decir, que en estabilidad de ponderación se traduce en dos colectivos insatisfechos, en el que los colaboradores protagonistas de dichos resultados se le atribuye a la generación de los millennials y de los centennials. Tratándose de una razón a considerar por parte de la compañía para tener en cuenta que según la generación a la que se pertenezca deberá de depender la manera en la que se transmite el propósito de la organización, y así poder infundir identidad en todos sus empleados.

4.6. Liderazgo

La evaluación común del estilo de liderazgo en Tradebe en cuanto a la percepción de los participantes ha sido muy favorable, ya que el mayor peso del voto se concentra en la escala del “de acuerdo” con un 39% de estima, y en la del “totalmente de acuerdo” con un porcentaje del 28%. La recolección de la presente información es fundamental para analizar el comportamiento directivo de los managers, que por evidencias vemos que el 33% no está de acuerdo en la forma de operar que tiene su responsable.

Gráfico 8. Resultados obtenidos en la dimensión liderazgo.



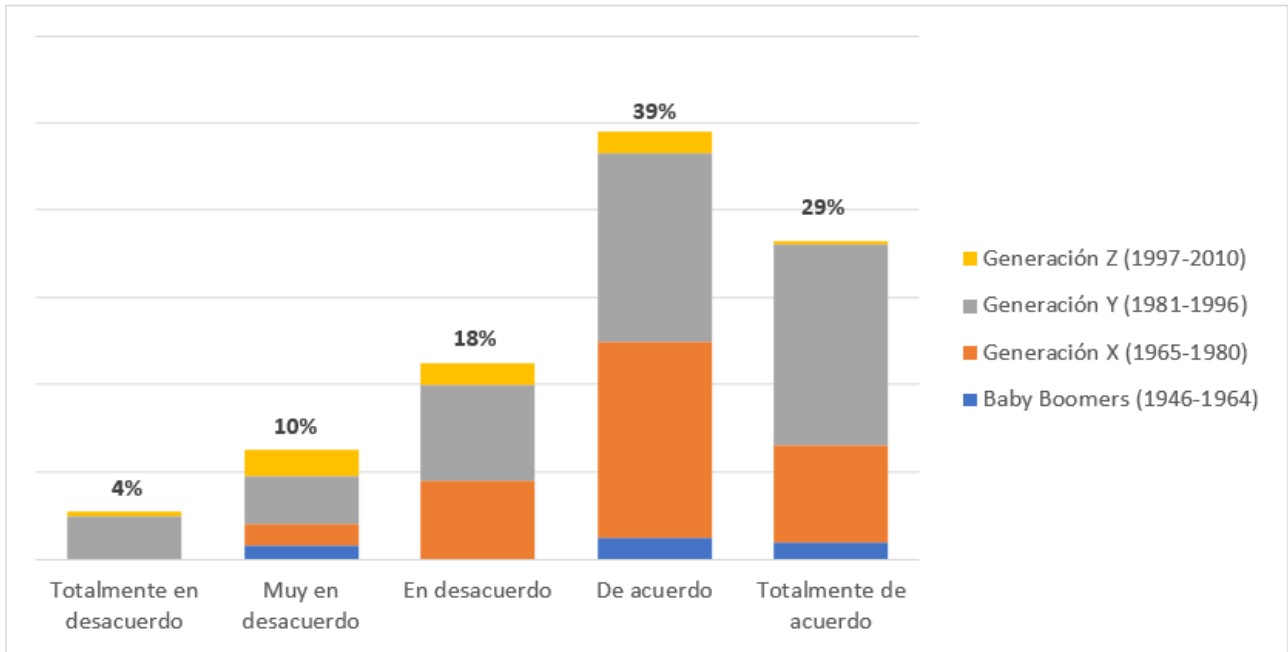
Fuente: elaboración propia.

De modo que, entre las distintas subdimensiones que engloba este apartado, las cuestiones han sido enfocadas para evaluar si existe inclusión de manera equilibrada según la edad entre los diferentes miembros, o si se desarrolla el trabajo en equipo y los responsables muestran respeto hacia sus empleados, a lo que los trabajadores de menor edad se han declinado hacia la discrepancia, apreciación a tener en cuenta para comenzar a poner en marcha la implementación de nuevos estilos de liderazgo que fomenten la gestión de los equipos basada en que todos crezcan profesionalmente reduciendo la discriminación y la desigualdad entre generaciones.

4.7. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El constructo evaluado sobre la responsabilidad social corporativa desde su conjunto muestra un porcentaje del 68% de adecuación en cuanto al trato de las distintas generaciones, definiendo a la compañía como una empresa que intenta promover la diversidad e inclusión generacional, además de tener en cuenta la participación de todos sus empleados.

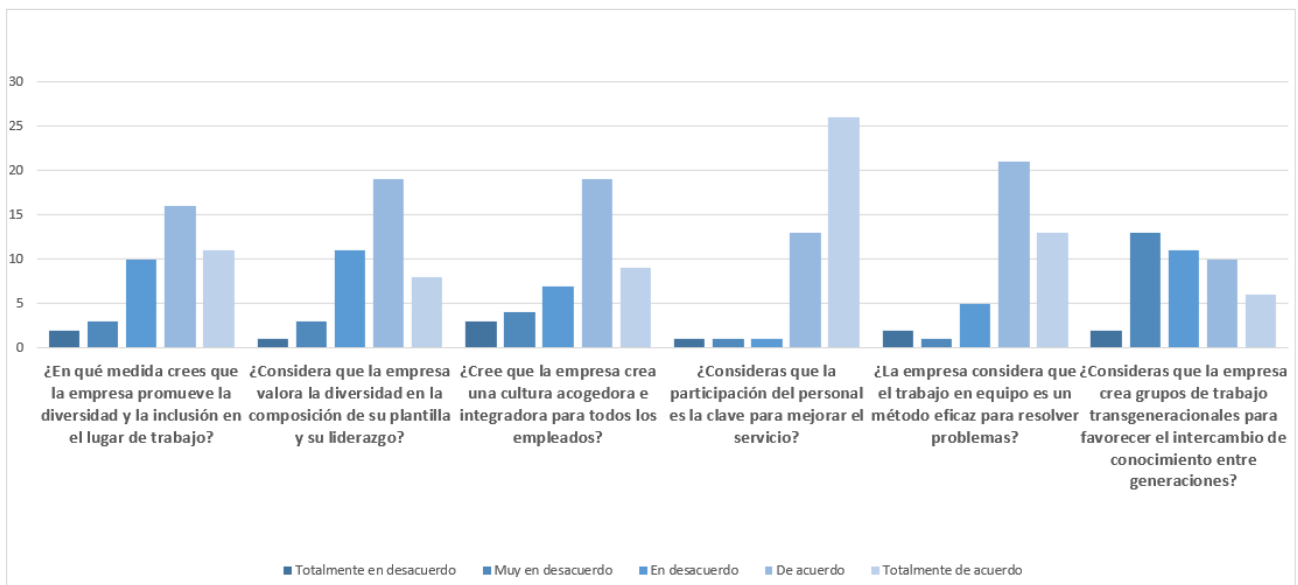
Gráfico 9. Resultados obtenidos en la dimensión responsabilidad social corporativa (RSC).



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, es necesario destacar que entre las diferentes preguntas que componen la dimensión sobre la RSC, la que corresponde a “¿Consideras que la empresa crea grupos de trabajo transgeneracionales para favorecer el intercambio de conocimiento entre generaciones?” cabe decir que no es bien acogida entre los participantes, pues tal y como nos muestra a continuación el gráfico, ha obtenido una calificación muy negativa, dando a conocer que la compañía no promueve la transferencia de conocimientos entre las distintas generaciones que puedan llegar a formarse en un equipo de trabajo.

Gráfico 10. Ítems evaluados en la dimensión sobre la responsabilidad social corporativa (RSC).

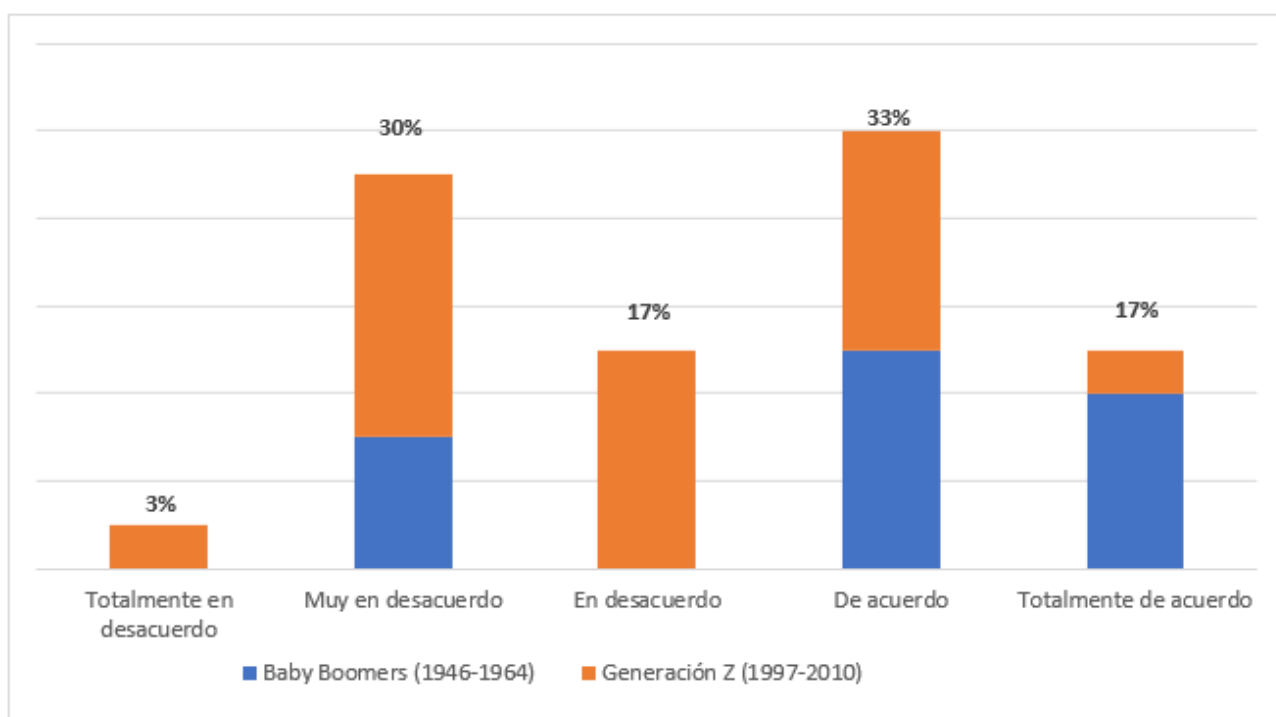


Fuente: elaboración propia. Resultados extraídos de la encuesta.

En consecuencia, resulta conveniente conocer el criterio de los empleados más jóvenes y de mayor edad, y cuál es la tendencia asignada a la batería de preguntas que engloba este bloque, sobre todo por el valor adquirido en la cuestión referida a la creación de grupos transgeneracionales.

Como resultado, aunque se trata de dos generaciones opuestas en relación con el acceso tecnológico y el mundo laboral, la generación Z se muestra más contendiente que los baby boomers. Pues parece ser que el vínculo del aprendizaje y el interés en seguir evolucionado profesionalmente afecta mayormente al colectivo más junior. Hecho que Tradebe no está teniendo en cuenta en lo que respecta al desarrollo de conocimiento entre las distintas generaciones mediante métodos de capacitación como podría ser la técnica del mentoring.

Gráfico 11. Representación muestra de los baby boomers y centennials en la dimensión responsabilidad social corporativa.

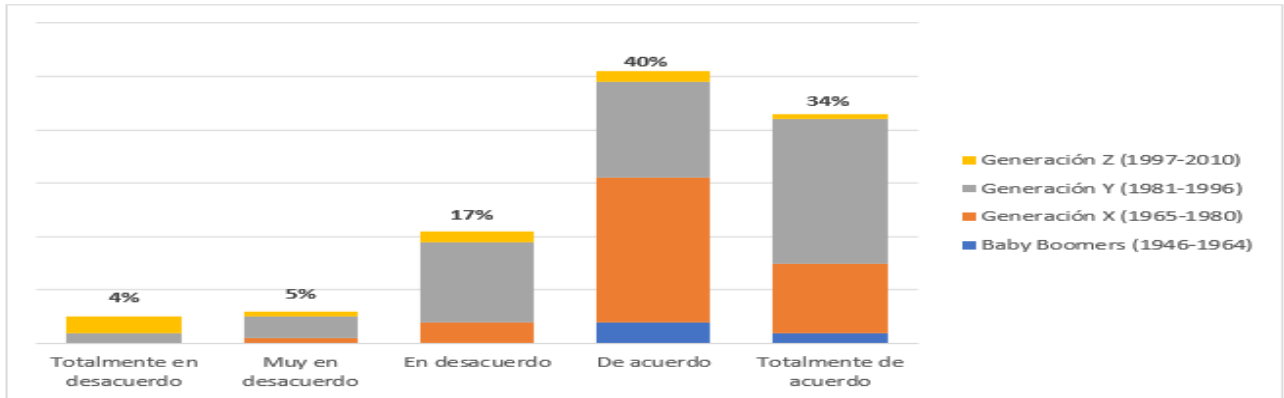


Fuente: elaboración propia.

4.8. Reconocimiento, satisfacción y pertenencia

Este último punto, se centra en tasar el nivel de pertenencia que tienen los participantes sobre el negocio y su apreciación para recomendar a Tradebe como un buen lugar para trabajar. En el que conforme la base de los datos estadísticos se ha obtenido una calificación positiva del 74% de la muestra encuestada.

Gráfico 12. Resultados obtenidos en la dimensión reconocimiento, satisfacción y pertenencia.



Fuente: elaboración propia.

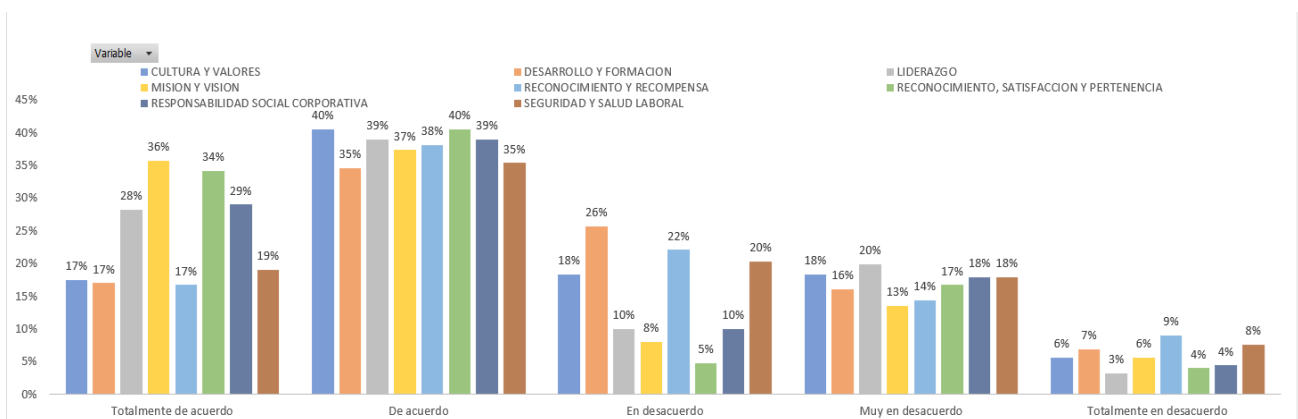
Ahora bien, si segmentamos el agrado colectivo, entre la generación de los millennials y los centennials, vemos que estos se reparten a lo largo de las opciones negativas de la escala de Likert, revelando el sentido al 26% antagonista por no sentirse identificados con los valores de la empresa para la que se trabaja y con el equipo del que se es parte, motivo para plantearse que existe cierta brecha entre la estrategia de engagement y los empleados.

5 Conclusiones

En primer lugar, me gustaría fundamentar la validación de la encuesta utilizada a lo largo del estudio ya que, tras la evaluación general de los resultados obtenidos, se puede comprobar que el diagnóstico sobre la longevidad ha puesto en manifiesto que Tradebe Gestión España, tiene que profundizar en la sostenibilidad de su negocio para que esta sea compatible con el entorno económico laboral.

De un modo más ilustrativo, el gráfico que muestro a continuación permite visibilizar la tendencia y la estructura que han comportado los resultados de la encuesta según los datos recogidos en las ocho dimensiones evaluadas. A simple vista, las magnitudes más significativas y por tanto que soporta el mayor peso de votación, son la escala del “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” que, por homogeneidad y agrupación de percepciones, vemos que la inclinación de los participantes es mayormente positiva.

Gráfico 13. Tabla dinámica. Representación detallada de las ocho dimensiones evaluadas en la encuesta.



Fuente: elaboración propia. Resultados extraídos de la encuesta.

No obstante, los valores en su conjunto no superan el 40% en la escala de Likert, cantidades un tanto escasas para considerar que la compañía realmente tiene un compromiso organizacional entre las distintas generaciones que conviven en la empresa. Pues, aunque el agrado es mayormente positivo, no hay que obviar que la escala del “muy en desacuerdo” soporta una ponderación apreciable que no se puede omitir.

Por consiguiente, si profundizamos en el resultante obtenido, se ha identificado una diferencia estadísticamente significativa del compromiso organizacional entre la generación X y la generación Y, con respecto de la generación de los baby boomers y la generación Z. Estos últimos han denotado un menor grado de vinculación con la empresa. Esta diferencia notoria puede erradicar en el enfoque con el que se atiende a los centennials o a los boomers, en el que la falta de compromiso y motivación implique que ambos colectivos no se planteen el trabajo como un elemento esencial sino más bien como un agregado a sus vidas, afectando directamente a la ventaja competitiva de la organización.

Así mismo, si tenemos en cuenta la representatividad actual tanto de los baby boomers como de los centennials, obtenemos que de 61 personas contratadas el 13'11% corresponde a los empleados más longevos, mientras que el 9'84% representa a la generación Z. Ante estos datos, se podría decir que se trata de una compañía joven, pero las respuestas en su conjunto son desfavorables hacia la empresa, por consiguiente, nos encontramos ante una falta de iniciativa y de prácticas a la hora de gestionar la diversidad generacional. Hecho que se evidencia en los extremos de la edad laboral. No obstante, no se trata de que Tradebe tenga que estudiar políticas o planes estratégicos para cada uno de estos dos colectivos, como si se tratara de aplicar “discriminaciones positivas” (Solana, 2017), sino de tener un enfoque holístico por parte de la dirección y el departamento de recursos humanos, de tal manera que se concilie el objetivo empresarial con la composición que conlleva las distintas generaciones.

En tal forma, en lo que respecta la heterogeneidad de la plantilla, vemos que Tradebe no tiene una previsión sobre el talento ni en la transacción del conocimiento entre compañeros. La falta de previsión demográfica en un futuro puede acarrearle serios problemas para sostener el funcionamiento operativo de la compañía, ya que no dispone de una plantilla junior que sirva de sucesor a sus compañeros más longevos.

Por consiguiente, la lógica me conduce a que la falta de personal representativo en ambas generaciones, puede que sea el motivo de que Tradebe no disponga de una competencia generacional entre sus estrategias laborales. No obstante, no es una situación irreversible, puesto que nos encontramos en el momento temporal idóneo para aplicar y desarrollar este tipo de medidas de manera preventiva.

Por otro lado, si tenemos en cuenta la satisfacción laboral y lo enlazamos con el compromiso organizacional, se identifica del mismo modo una diversidad generacional, donde la generación X mantiene un promedio de engagement predominante, lo que quiere decir que desarrollan un vínculo emocional hacia Tradebe. Este componente tiene mucho que ver con los beneficios que ofrezca la organización, con la intención de fidelizar y retener a su personal. Cobertura que tienen que extender hacia los más jóvenes de la compañía, aunque se trate de la generación más volátil.

En cuanto al reconocimiento, este sentimiento está conectado con la lealtad de la empresa. La presente dimensión hace que los millennials y la generación X, presenten un alto compromiso debido al tiempo que llevan en la organización. No obstante, en el caso de la generación X estos buscan la estabilidad, y su valoración moral es más pronunciada que la generación Y. Aunque sean los baby boomers los que tengan un juicio moral más arraigado.

Otro elemento por considerar es el estilo de liderazgo y su comportamiento para gestionar la edad. En el que los resultados nos han mostrado la importancia de la comunicación, la participación y la retroalimentación en la toma de decisiones. Es crucial que todos los miembros de un equipo se sientan acogidos y cuidados en su empresa. La falta de identidad mostrada por parte de los centennials, los baby boomers y los millennials, nos alerta de la gran necesidad de cambiar la forma de liderar entre el personal encargado, para que estos desarrollen habilidades y comportamientos que contribuyan a tener más cercanía hacia sus colaboradores.

Con respecto a la seguridad y salud laboral, y como se relaciona este componente con el desempeño de un trabajo saludable, como el resto de las dimensiones los resultados no han sido del todo favorables en ninguna de las cuatro generaciones evaluadas. Lo que significa que no existe una armonía plena entre los factores personales, organizacionales y socioculturales, por no emplear por parte de la compañía programas de prevención secundaria que desarrollen competencias y habilidades en los distintos trabajadores. Pues este tipo de medidas serían de gran ayuda para el manejo y control de los estresores y su minimización a efectos de la salud, con el objetivo de proteger a todos los empleados y a aquellos que puedan presentar algún tipo de vulnerabilidad.

Aun así, a pesar de las dificultades prácticas identificadas durante el diagnóstico, vemos que los efectos de medir el resultado, el cómputo totalitario no adquiere una ponderación negativa o inferior al 50%, lo que significa que es una empresa que está evolucionando en sus prácticas internas y que sus condicionantes de tipo cultural o de management tienen relevancia entre sus métodos, aunque la variable "edad" no se encuentre actualmente en su prospectiva como estrategia competitiva.

En consecuencia, es necesario incorporar el pensamiento innovador en el equipo directivo y RRHH, para incluir nuevos programas en la gestión de personas teniendo en cuenta la prolongación de la vida laboral. Pues tal y como hemos ido reflexionando a lo largo del proyecto de intervención, saber identificar que valora cada generación de las empresas es una estrategia de negocio que se anticipa a la detección de las necesidades de sus empleados. Donde la atención se centra en el comportamiento de la empresa y cómo externalizar sus actuaciones para que los trabajadores se vean envueltos en la estrategia empresarial.

Por este motivo, recomendar prácticas organizativas que promuevan la atracción de talento para el fomento de competencias complementarias al negocio, e incorporarlas en los procesos de selección; así como incidir en la contratación de las minorías en todos los niveles de la organización, asegurándose de que las acciones y resultados de las políticas de diversidad sean claras; por otro lado, tener un equipo de contratación diverso y hacer responsable al comité de dirección en cuanto a cumplir con los objetivos y metas de la diversidad e

inclusión, conseguirá que la disparidad generacional sea un valor estratégico para la empresa formando parte de la misión y visión de Tradebe.

Al mismo tiempo, la transmisión del conocimiento ayudará a los más jóvenes postulándose como sus mentores. Para ello promover planes de formación, que pongan en práctica la figura del coaching y el acompañamiento durante todo el plan de carrera profesional; evaluaciones periódicas que permitan identificar las necesidades individuales del empleado; impartir formaciones adaptadas al puesto y al perfil; además de programas que apoyen el bienestar de los trabajadores para evitar la desvinculación de la empresa o la falta de motivación entre los mismos.

Para los más mayores y jóvenes de la empresa, es preciso el replanteamiento de las preconcepciones sobre la edad. Una cultura de aprendizaje constante donde se tiene en cuenta la digitalización y la aplicación de los programas especializados de uso cotidiano conllevará que los empleados se adapten más rápido a los cambios continuos que provoca la tecnología. Además, si estos programas están peritados por parte de recursos humanos para detectar posibles necesidades entre los trabajadores, se podrá combatir la obsolescencia digital o la ausencia de conocimientos en aquellos empleados más juniors. Todo esto, permitirá que la transformación tecnológica no suponga una barrera entre el personal, además de que los perfiles de la plantilla estarán más actualizados y podrán formar equipos multidisciplinares.

Como reflexión final, el instrumento de medición me ha brindado la posibilidad de poder analizar Tradebe Gestión España, y llegar a la conclusión de que la compañía en cuestión se considerará una empresa multigeneracional cuando la dirección y el equipo de recursos humanos ofrezca a sus empleados una vida laboral con múltiples etapas, donde la prolongación de esta suprima la existencia de un modelo de gestión en el que sólo tiene en cuenta la educación, la actividad y la jubilación. Elementos que poco a poco se están quedando obsoletos en el tiempo.

Como futura línea de investigación, a partir del año 2.050 cuando el 40% de los españoles tengan 65 años o más (Conde, 2021) me gustaría llevar a cabo un trabajo complementario volviendo a analizar la gestión preventiva de la edad, encuestando a un mínimo de 50 empresas como población objeto. Pues cuanto mayor sea la muestra, más precisa será la información para verificar si realmente la sociedad mercantil ha sido proactiva o de lo contrario, la población española tiene un serio problema en cuanto a la sostenibilidad económica y financiera del país.

Con todo, en nuestra mano está ser el país que mejor gestiona la longevidad y convertirnos en un referente internacional, combatiendo así la dicotomía entre vida activa y jubilación.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, M., Fernández-López, S., Rey-Ares, L., y Castro-González, S. (2020). Capacitación y comportamiento financiero de la generación millennial en España. *Revista Galega de economía*, 29 (3), 7045. <https://revistas.usc.gal/index.php/rge/article/view/7045>
- Atrévía. (2016). *Generación Z. El último salto generacional* [Archivo PDF]. http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Concepto. (6 de febrero de 2023). *Generación X*. <https://concepto.de/generacion-x/>
- Coaching Gestalt. Psicología – Terapia. (3 de mayo de 2022). *¿Por qué no se contrata a mayores de 45 años?* <https://coaching-gestalt.com/por-que-no-se-contrata-a-mayores-de-45-anos/>
- Deloitte Global. (2022). 2022 Gen Z and Millennial Survey. Perspectivas económicas y políticas [Archivo PDF]. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/about-deloitte/2022/arg-2022-ARG-Deloitte-Millennials-Gen-Z-Survey.pdf>
- Díaz Sarmiento, C., López Lambrano, M. y Roncallo Lafont L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Revista Clío América*, 11 (22), 188-204. [Vista de Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials | Clío América \(unimagdalena.edu.co\)](https://www.unimagdalena.edu.co/vista-de-entendiendo-las-generaciones-una-revision-del-concepto-clasificacion-y-caracteristicas-distintivas-de-los-baby-boomers-x-y-millennials)
- Dirección General del INJUVE y Observatorio de la Juventud en España (2021). *Informe juventud en España 2020* [Archivo PDF]. https://www.injuve.es/sites/default/files/adjuntos/2021/03/informe_juventud_espana_2020.pdf
- Fundación Edad&Vida. (2020). *La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas* [Archivo PDF]. https://www.edad-vida.org/wp-content/uploads/2020/12/2020_Estudio-Gestion-Edad-Plantillas.pdf
- Fundación Edad&Vida. (2022). *Empresas responsables con el envejecimiento. Recomendaciones y buenas prácticas en la gestión del envejecimiento de los trabajadores* [Archivo PDF]. https://www.edad-vida.org/wp-content/uploads/2021/12/2021_Empresas-Responsables-Diversidad-Generacional.pdf
- Fundación Everis (2010). *Un momento clave de oportunidad para construir entre todos la España admirada del futuro. Transforma España*. https://ftransformaespana.es/wp-content/uploads/2017/03/Informe_te.pdf
- HelpAge España. (2022). *Las personas mayores cuentan. La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral* [Archivo PDF]. https://www.helpage.es/wp-content/uploads/2022/10/Informe-HelpAge-2022_-La-discriminacion-de-las-personas-mayores-en-el-ambito-laboral.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. Tasa bruta de natalidad. [Tasa Bruta de Natalidad.\(1381\) \(ine.es\)](https://inec.es/web/guest/tasa-bruta-de-natalidad)
- Instituto Nacional de Estadística. Tasas de paro por sexo y grupo de edad. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4887&L=0>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2020). *NTP:367: Envejecimiento y Trabajo: la gestión de la edad*, [NTP 367: Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad \(insst.es\)](https://www.insst.es/ntp367)
- Kantar. (3 de junio de 2019). Los Millennials dejan paso a los Centennials.

<https://cdne.kantar.com/es/inspiracion/sociedad/los-millennials-dejan-paso-a-los-centennials#:~:text=%E2%80%9Ccentennials%20a%20los%202021%E2%80%9D%20analiza,influyente%20grupo%20de%20potenciales%20clientes.>

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Datos.gob.es. *Encuesta para el cálculo del índice de envejecimiento activo*. <https://datos.gob.es/es/catalogo/101280796-encuesta-para-el-calculo-del-indice-de-envejecimiento-activo-de-la-ciudad-de-madrid>

Muy interesante. (22 de septiembre de 2018). *¿Cómo son los miembros de la generación X?* <https://www.muyinteresante.es/salud/26655.html>

Newtral. (16 de febrero de 2020). *Boomers, X, millennials, Z y ahora los “alfa”: así se crean las generaciones*. <https://www.newtral.es/boomers-x-millennials-z-y-ahora-los-alfa-asi-se-crean-las-generaciones/20200216/>

Organización Internacional del Trabajo (1980). *R162 – Recomendación sobre los trabajadores de edad, 1980 (núm. 162)*. NORMLEX Information System on International Labour Standards, https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R162

Revista Ctrl. (11 de junio de 2020) *La paternidad a través de las distintas generaciones*. (2020). Control Publicidad, formación y estudio. <https://controlpublicidad.com/formacion-y-estudios-de-publicidad/la-paternidad-a-traves-de-las-distintas-generaciones/>

UNESCO (2002). *Declaración universal sobre la diversidad cultural*. Cultural Diversity Series No. I, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127162>

Zamorano, E. (30 de mayo de 2022). Por qué los "centennials" son ya la generación más quemada del presente. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2022-05-30/centennials-generacion-trabajo-empleo-burnout_3431311/

Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2013). *Generaciones en el trabajo: Cómo manejar el choque de los Boomers, Generación X y Generación Y en el lugar de trabajo*. AMACOM.

Anexos

Anexo 1: Tabla tasas de paro por sexo y grupo de edad

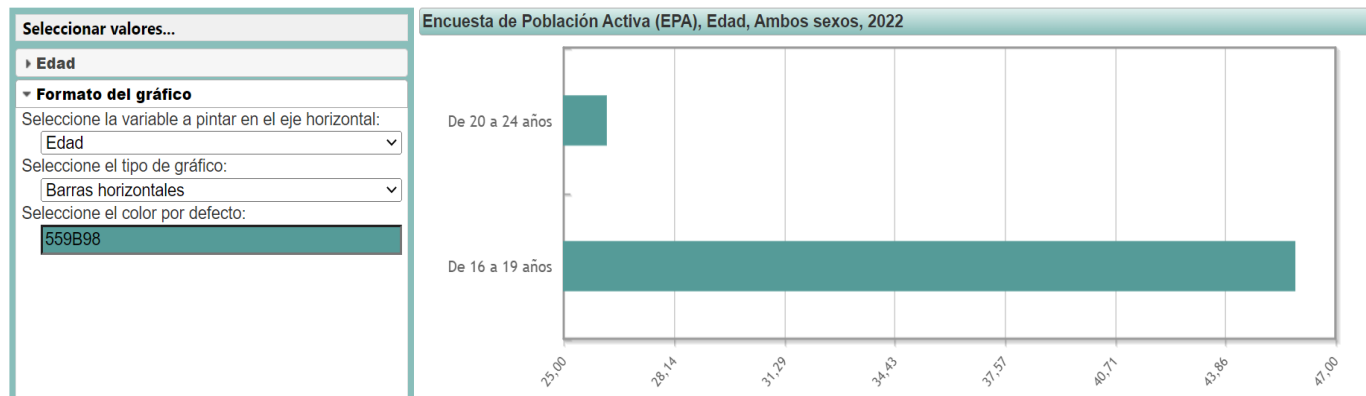
Media de los cuatro trimestres del año	
Parados	
Tasas de paro por sexo y grupo de edad	
Unidades: Tasas	
	2022
Total	12,92
De 16 a 19 años	45,88
De 20 a 24 años	26,25
De 25 a 29 años	16,65
De 30 a 34 años	12,62
De 35 a 39 años	11,59
De 40 a 44 años	9,90
De 45 a 49 años	9,88
De 50 a 54 años	11,91
De 55 a 59 años	11,40
De 60 a 64 años	12,46
De 65 a 69 años	6,36
70 y más años	3,41

Tasas de paro por sexo y grupo de edad

Unidades: Tasas



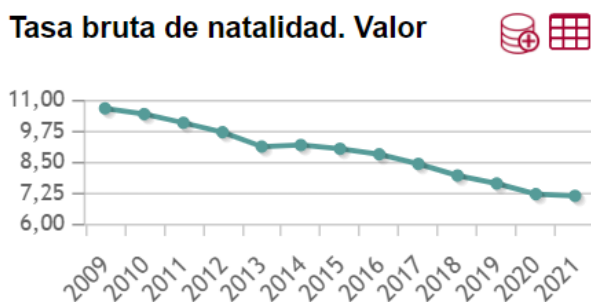
Tabla **Gráfico**



Anexo 2: Indicadores demográficos. Periodo 2009 - 2021

		Valor	Variación anual
Tasa bruta de natalidad	1	7,12	-1,07
Indicador coyuntural de fecundidad	2	1,19	0,47
Edad media a la maternidad	3	32,61	0,88
Tasa bruta de mortalidad	1	9,49	-8,75
Tasa de mortalidad infantil (menores de un año)	4	2,54	-2,08
Esperanza de vida al nacimiento	3	83,07	0,90
Tasa bruta de nupcialidad	1	3,12	63,67

- 1. Por mil habitantes
- 2. Número de hijos por mujer
- 3. Número de años
- 4. Por mil nacidos vivos



Anexo 3: Cuestionario sobre el Envejecimiento de la Plantilla

Cuestionario sobre el Envejecimiento de la Plantilla	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5

Indicadores sociodemográficos

Sexo

Generación a la que perteneces

Nivel de estudios

DIMENSIONES

Desarrollo y formación

	1	2	3	4	5
¿Consideras que estás creciendo profesionalmente?					
¿Crees que recibes la formación necesaria para actualizar tus conocimientos y desempeñar tus funciones?					
¿Tu trabajo te ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando en el uso de la tecnología?					
¿Acceden todas las personas por igual a las formaciones de la empresa?					
¿Se utilizan métodos adecuados para la formación de adultos y de los trabajadores mayores?					
¿Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento?					
¿Consideras que los trabajadores de mediana edad y mayores manejan las nuevas tecnologías con una competencia equivalente a la de los trabajadores jóvenes?					
¿Disponemos de información suficiente en la empresa sobre la formación y las competencias necesarias en los puestos de trabajo actuales y futuros?					

Reconocimiento y recompensa	1	2	3	4	5
¿Consideras que tu salario corresponde a tu nivel de responsabilidad?					
¿Consideras que en tu organización se motiva a los empleados a reconocerse entre ellos?					
¿Se remunera de manera equitativa a todos los empleados independientemente de su edad?					
¿Consideras que tu capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades que te son asignadas?					

Seguridad y Salud laboral	1	2	3	4	5
¿Las condiciones de espacio, comodidad, ruido, temperatura, iluminación..., y mi silla, el filtro de la pantalla del ordenador y la altura de ésta me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?					
¿Consideras que el número de personas que forma tu equipo es suficiente para el nivel de trabajo?					
¿Tu organización te ha proporcionado los equipos y/o sistemas necesarios para que sea fácil desarrollar tu trabajo?					
¿La organización se preocupa por tu grado de estrés y te facilita medios y herramientas para gestionarlo?					
¿La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí?					
¿Nuestra empresa dispone de un programa de inclusión y de gestión de casos (existencia de un comité para la inclusión, herramientas que se aplican con cierta regularidad, recogida de datos periódica, metodología para la gestión de casos y aplicación de medidas preventivas)?					

Cultura y valores	1	2	3	4	5
¿Dirías que el equipo de dirección acepta y pone en práctica las sugerencias de los equipos sobre la forma de mejorar?					
¿En qué medida sientes que tienes la libertad de decidir cómo realizar tu trabajo?					
¿Sientes que trabajando en tu organización puedes equilibrar tu vida personal y profesional?					

Misión y visión	1	2	3	4	5
¿Consideras que la dirección tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo llegar?					
¿Consideras que tu organización está claramente definida en cuanto a su misión y visión?					
¿Conoces la historia de tu organización?					

Liderazgo	1	2	3	4	5
¿Estás contento/a con la frecuencia con la que recibes feedback por parte de tu responsable directo?					
¿Consideras que te reconocen los logros?					
¿Tu responsable directo es claro y específico cuando define tus objetivos de trabajo?					
¿Sientes que tus responsables pueden gestionar la diversidad y la inclusión de manera justa y equilibrada?					
¿Consideras que en tu oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?					
¿Consideras que tanto el trabajo de los trabajadores mayores como de los jóvenes es reconocido y respetado?					

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	1	2	3	4	5
¿En qué medida crees que la empresa promueve la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?					

¿Considera que la empresa valora la diversidad en la composición de su plantilla y su liderazgo?					
¿Cree que la empresa crea una cultura acogedora e integradora para todos los empleados?					
¿Consideras que la participación del personal es la clave para mejorar el servicio?					
¿La empresa considera que el trabajo en equipo es un método eficaz para resolver problemas?					
¿Consideras que la empresa crea grupos de trabajo transgeneracionales para favorecer el intercambio de conocimiento entre generaciones?					

Reconocimiento, satisfacción y pertenencia	1	2	3	4	5
Me siento orgulloso/a de trabajar para la organización					
Pienso que la organización es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí					
Comprendo y comparto los valores de la compañía					