

Síguenos en



DIVERSIDAD COMO ACTIVO ESTRATÉGICO

La edad media de prejubilación se sitúa en los 57 años

Según el informe “El desafío de la diversidad intergeneracional en la empresa”, elaborado por Grant Thornton, la baja media de edad de las prejubilaciones supone una importante pérdida de talento

Más de la mitad de los directivos (55%) asegura que en sus compañías existen problemas de convivencia entre el talento joven y senior

La inmensa mayoría de las empresas (94%) asegura que sus negocios precisan de nuevas competencias que no están encontrando en su plantilla actual

Aurora Sanz, socia directora de Laboral de Grant Thornton: “Hay un desajuste en el mercado laboral y en la forma en que gestionamos la edad dentro de las organizaciones”



Aurora Sanz, socia directora de Laboral de Grant Thornton, durante la jornada “Diversidad como activo estratégico”, organizada por Grant Thornton.

Barcelona, 06/02/2024

Síguenos en



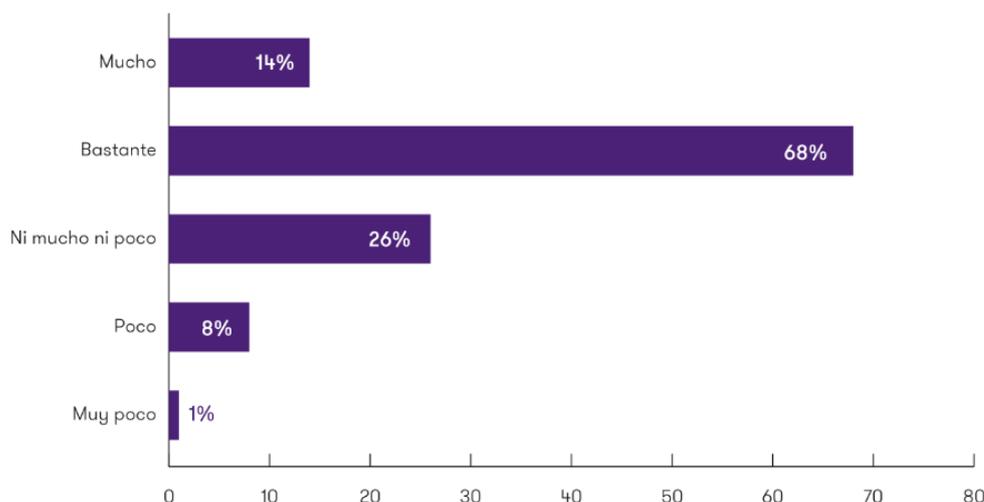
La formación continua, la comunicación fluida en el seno de las empresas y la flexibilidad laboral son aspectos fundamentales para afrontar adecuadamente la diversidad general. De no hacerlo, puede generar problemas de convivencia, algo que ya ocurre en más de la mitad de las empresas españolas, según el informe “El desafío de la diversidad intergeneracional en la empresa”. Este estudio, elaborado por Grant Thornton, fue presentado la Cambra de Comerç de Barcelona en la jornada “Diversidad como activo estratégico”, que sirvió para debatir sobre cómo afrontar el desafío estratégico de gestionar equipos diversos, con el objetivo de optimizar la cultura corporativa y maximizar los resultados empresariales.

Aurora Sanz, socia directora de Laboral de Grant Thornton y encargada de presentar el informe, llamó la atención sobre la **edad media de salida del mercado laboral en España, situada actualmente en 57 años**. “Hoy en día, una persona sigue siendo activa con 57 años, tiene energía, experiencia y una enorme capacidad de aportar valor. Sin embargo, **el sistema no está diseñado para aprovechar ese talento**. Y lo más paradójico es que, en paralelo, las empresas se quejan de la dificultad de encontrar perfiles adecuados. Es evidente que **hay un desajuste en el mercado laboral y en la forma en que gestionamos la edad dentro de las organizaciones**”.

Más de la mitad de las empresas tienen problemas de convivencia por la edad

Precisamente, la gestión de la diversidad generacional en las empresas que menciona Aurora Sanz es más necesaria que nunca a tenor de los datos del informe de Grant Thornton, que señala que **más de la mitad de los directivos (55%) asegura que en sus compañías existen problemas de convivencia entre el talento joven y senior**.

¿Le preocupan los problemas de diversidad generacional que han surgido en su empresa?



Fuente: Encuesta Grant Thornton, marzo 2023.

Síguenos en



A pesar de esta situación, el estudio señala que las empresas están concienciándose sobre la diversidad generacional. **A siete cada diez directivos** en nuestro país (68%) **le preocupan bastante estos problemas**, siendo la principal causa de esta inquietud (56%) la importancia de que el talento senior y el joven trabajen de una manera conjunta y fluida.

El informe elaborado por Grant Thornton alerta sobre el antes y el después que ha supuesto la **transformación tecnológica en el desafío de la diversidad generacional**. La **inmensa mayoría de las empresas** (94%) asegura que sus negocios precisan de nuevas competencias que **no están encontrando** en su plantilla actual y el 77% considera **difícil o muy difícil encontrar a los profesionales** que necesita.

Este escenario precisa de una **actuación decidida** por parte de las compañías, según recomienda **Aurora Sanz**. “Hay un mito que debemos desmontar: la idea de que los profesionales senior son menos flexibles o más reacios a los cambios. No es cierto, simplemente necesitan herramientas y formación para afrontar esos cambios de manera efectiva. **Es fundamental que las empresas apuesten por una diversidad real**, donde convivan distintas generaciones, y que diseñen estrategias para aprovechar las fortalezas de cada una”, asegura la socia de Grant Thornton.

En este sentido, el **84% de los directivos consultados reconocen haber puesto ya en marcha políticas** en sus compañías para afrontar el problema de la diversidad generacional, mientras que entre los que no han acometido ninguna medida, tres de cada cuatro (76%) tienen previsto hacerlo próximamente. Entre estos planes, la creación de entornos que promuevan las relaciones intergeneracionales (38%), los programas de mentoring y coaching (38%) y la ejecución de un plan de diversidad generacional (35%) son las acciones llevadas a cabo más frecuentemente entre las empresas en España.

Síguenos en



De izq. a der.: Cristina Orejas, directora de Laboral de Grant Thornton; Josep Camps, director comercial de la Cambra de Barcelona, y Aurora Sanz, socia directora de Laboral de Grant Thornton.

Flexibilidad, más necesaria que nunca

Consuelo Castilla, presidenta y fundadora de AdQualis, y presidenta de Fundación Exit, explicó la evolución de los sesgos de edad en los procesos de selección. "Durante años, en los procesos de selección se ponía un límite: 'Que no tenga más de 40 años'. Hoy, afortunadamente, vemos directivos de 57 o 62 años y eso indica que estamos en el inicio de un cambio necesario. Aún hay camino por recorrer, pero **la realidad demográfica nos obliga a integrar mejor el talento senior** en las empresas, no solo por equidad, sino porque es una cuestión de necesidad y sostenibilidad laboral", asegura Consuelo Castilla.

El informe de Grant Thornton señala, precisamente, que las **generaciones laborales más jóvenes no dan tanta importancia a la estabilidad y se plantean las carreras profesionales de forma más cortoplacista.** De este modo, las empresas han de seducir al talento joven a través de herramientas y estrategias más sofisticadas que las basadas en la remuneración. Además, la flexibilidad laboral, que va mucho más allá del teletrabajo, se ha convertido en un requisito, y poco a poco va consolidando nuevas formas de trabajar.

Síguenos en



De izq. a der.: Cristina Orejas, directora de Laboral de Grant Thornton; Consuelo Castilla, presidenta y fundadora de AdQualis, y presidenta de Fundación Exit; Violant Barberá, Head of HR Lindt & Sprüngli Iberia; Maite Sanchís, directora de Recursos Humanos en Natura Bissé, y Marcela Ospina López, Vice President Culture & Sustainability. Both, people & coms.

En este sentido, **Violant Barberá, Head of HR en Lindt & Sprüngli Iberia**, recomendó que las empresas apuesten por una mayor flexibilidad. "La clave está en ofrecer **beneficios flexibles y adaptar las condiciones a las diferentes realidades**, ya sea en opciones de teletrabajo, jornadas más reducidas o beneficios específicos. La diversidad no solo trata de tener distintas edades en la empresa, sino de asegurar que cada una de ellas pueda aportar y desarrollarse en igualdad de condiciones."

Este contexto ha propiciado también un **cambio en las competencias más valoradas en la contratación de los nuevos perfiles**. Los expertos de Recursos Humanos consultados por **Grant Thornton** sitúan la **flexibilidad** del trabajador como las **competencias más apreciadas** (38%), seguida de la adaptación al cambio (36%) y la creatividad (35%).

"La cultura empresarial no es solo responsabilidad de los departamentos de Recursos Humanos, sino de todos. Tenemos que generar espacios de respeto donde las personas, independientemente de su edad, puedan colaborar, aportar y sentirse valoradas. La diversidad bien gestionada es un activo clave para la competitividad de cualquier empresa", recuerda **Maite Sanchís, directora de Recursos Humanos en Natura Bissé**.

El informe reconoce que, para **conjugar la necesidad de perfiles de nuevas competencias** con una correcta gestión de la diversidad generacional en las plantillas,

Síguenos en



son **precisas medidas concretas**, como programas de ‘upskilling’ y ‘reskilling’, orientadas fundamentalmente al talento senior, y con especial foco a las competencias que la empresa precisa. Por otro lado, las iniciativas de ‘mentoring’ y ‘coaching’ también pueden ser muy eficaces, mejorando a su vez la gestión de la diversidad generacional.

En este sentido, **Marcela Ospina López, Vice President Culture & Sustainability, Both, People & Comms**, explica que “no se trata solo de cumplir con leyes o tener políticas de diversidad sobre el papel, sino de asegurarnos de que la inclusión se viva en el día a día. La diversidad generacional no puede ser una moda, sino un compromiso real que impregne la cultura empresarial y que se refleje en las prácticas y valores de la compañía”.

Ante la escasez de talento joven, el estudio de Grant Thornton muestra que los esfuerzos de los **departamentos de Recursos Humanos de las empresas españolas se están orientando en dos direcciones**. Por un lado, cerca de **cuatro de cada diez** (38%) compañías afirma estar **fomentando la formación de sus empleados**, mientras que el 30% asegura estar **contratando nuevos perfiles**. En un escalón inferior se sitúan las políticas para fomentar entornos de bienestar para la plantilla, así como la retención y el compromiso del talento (ambos con el 27%) y el fomento de programas internos de coaching y mentoring. (25%).

Tecnología y liderazgo, aliados de la diversidad

Durante la jornada “**Diversidad como activo estratégico**” organizada por Grant Thornton también hubo espacio debatir sobre la importancia de la inclusión más allá de la edad. Según **Alma Palazzi, HR & Internal Comms Director en AXA Partners Spain**, “la diversidad no es solo una estrategia, sino una necesidad real en una empresa como la nuestra. Medimos el impacto real de nuestras políticas a través de encuestas y los datos nos ayudan a mejorar y a asegurar que la diversidad no sea solo una declaración, sino una realidad tangible dentro de la compañía”.

Síguenos en



De izq. a der.: Cristina Orejas, directora de Laboral de Grant Thornton; Marisa Sanz, directora de Personas y Valores en Parc Sanitari Sant Joan de Déu; Meritxell Ferraté, Chief People, Sustainability & Transformation Officer en Towa International; Alma Palazzi, HR & Internal Comms Director at AXA Partners Spain, y Silvia Pardo, Talent optimization Partner en ESPERTA.

Precisamente, **los datos y las nuevas tecnologías se han convertido en aliados fundamentales en materia de diversidad.** “Si queremos avanzar en diversidad e inclusión, lo primero que debemos hacer es medir. Las empresas que logren ordenar y estructurar sus sistemas de compensación de forma equitativa serán las que mejor se adapten a los cambios” recuerda **Silvia Pardo, Talent Optimization Partner en ESPERTA.**

Por otro lado, un liderazgo comprometido es clave para avanzar en materia de diversidad e inclusión. Según **Meritxell Ferraté, Chief People, Sustainability & Transformation Officer en Towa International,** “formar a todos los líderes en sesgos inconscientes y liderazgo inclusivo ha sido fundamental para generar entornos de trabajo seguros donde todas las personas puedan crecer y aportar su talento sin barreras”.

Marisa Sanz, directora de Personas y Valores en Parc Sanitari Sant Joan de Déu, por su parte, recuerda que “la diversidad no es un concepto ni una obligación, es una realidad inherente a nuestra labor” y que “la clave está en el respeto, en asegurar que cada persona, independientemente de su origen, edad o identidad, sea tratada con dignidad”.

Síguenos en

**Sobre Grant Thornton**

Grant Thornton es una Firma de servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero. Pertenece a una de las organizaciones mundiales líderes en servicios profesionales, Grant Thornton Internacional, con 68.000 profesionales presentes en más de 140 países. En España cuenta con un equipo de más de 900 profesionales multidisciplinar, transversal, con experiencia y visión empresarial, que da servicio a más de 3.500 clientes en 11 oficinas repartidas por el territorio nacional: Madrid, Barcelona, Bilbao, Castellón, Las Palmas, Murcia, Pamplona, Sevilla, Valencia, Vigo y Zaragoza.

Para ampliar información o hablar con profesionales de Grant Thornton, no dudes en llamarnos:

**DEPARTAMENTO COMUNICACIÓN
GRANT THORNTON****POLICARPO AROCA**

Director de Comunicación

T 91 576 39 99

M 650 71 31 21

Policarpo.aroca@es.gt.com**RAFAEL GIL**

Supervisor de Comunicación

T 91 576 39 99

M 681 15 65 13

Rafael.gil@es.gt.com**ROMAN****DANIEL SANTIAGO**

+34 657 877 451

d.santiago@romanrm.com**IGNACIO MARÍN**

+34 602 254 999

l.marin@romanrm.com