

2

CAPÍTULO 2

Introducción

2

Introducción



La sociedad está cambiando y, como consecuencia de ello, se están dibujando continuas variaciones en los patrones sociales, laborales y de consumo. Por una parte, la natalidad desciende a un ritmo vertiginoso en los países más desarrollados, mientras que se mantiene o aumenta en los países en vías de desarrollo. Por otra, el movimiento migratorio empieza a ser, más que una cuestión de necesidad, una opción de mejora, un riesgo asumible o, simplemente, una oportunidad de vivir nuevas experiencias. Los inmigrantes no se incorporan al mercado laboral sólo en los segmentos bajos, sino que resulta cada vez más habitual que ocupen puestos de responsabilidad en las empresas.

Asimismo, el envejecimiento de la población mundial nos lleva a reconsiderar el concepto de "persona mayor" (de más de 55 años) y a sustituir la idea de *burden aging* (envejecer siendo una carga) por la de *aging well* (envejecer bien). Las gráficas alertan de que el envejecimiento experimentará un crecimiento exponencial en los próximos años, sobre todo con la llegada de la generación de los *baby-boomers* a la edad de jubilación (1946-1964; en España, de 1957 a 1977). Las personas mayores asumen nuevos roles dentro de la sociedad y exigen nuevos productos y servicios adaptados a sus necesidades físicas, que las mantengan integradas en una sociedad de la que son el segmento mayoritario de edad.

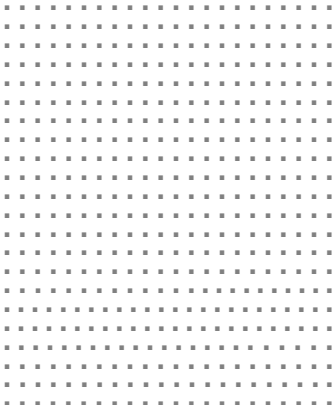
En esta línea, los *baby-boomers* de más de 55 años asumen nuevas formas de entender la vida, la sociedad y el mundo. Han vivido sin grandes carencias, en una época de despegue económico general, han conocido la evolución de las nuevas tecnologías y han madurado en una época de convicciones morales, éticas y religiosas más liberales que las de sus progenitores. Todo esto genera un cambio en la percepción que la sociedad tiene de las personas mayores.

Por último, las generaciones más jóvenes crecen en entornos seguros en todos los sentidos y parecen carecer, en su mayoría, de un sentido de responsabilidad y de un compromiso arraigado: cambian de trabajo con frecuencia, requieren mejoras laborales por una menor productividad, aumenta la tasa de solteros entre la generación X y más aún entre la Y, se extienden las actividades de ocio y tiempo libre, etc.

Así las cosas, la tendencia nos muestra unas generaciones que manifiestan un fuerte desapego laboral y una falta de compromiso con la empresa en la que trabajan, con lo que se convierten en mercenarios del mercado que dejan a las empresas en un trasiego continuo de personal, con todo lo que esto supone. Estos rasgos no parecen disiparse en la generación pantalla, que asume las herramientas tecnológicas como apéndices de su anatomía y entiende el trabajo como una forma de ocio y de relaciones sociales, y como una oportunidad de viajar y experimentar.

La sensibilidad sobre el envejecimiento de la población, que viene siendo noticia desde hace algo más de un lustro, se ha visto acompañada de no pocas reflexio-

Mis notas



nes sobre el fenómeno de la inmigración. Estados Unidos fue punta de lanza en todo lo referente a la inmigración con la puesta en marcha de políticas, más o menos correctas, que le permitían acoger individuos de todas las nacionalidades, razas y credos. En consecuencia, para la mayoría de los países europeos, que han experimentado un crecimiento exponencial de su población inmigrante durante la última década, Estados Unidos se entiende hoy como un modelo que se debe seguir o un ejemplo en el que basarse para no repetir los mismos errores.

Esta llegada ha sido entendida como un peligro, un riesgo, una oportunidad, un reto o un desafío para los gobiernos de cualquier color; de lo que no cabe duda es de que la población inmigrante evita que la tasa de natalidad de estos países de acogida no caiga en picado. Además, gran parte de estos inmigrantes han sabido encontrar el camino profesional que los ha llevado, en muchos casos, a ocupar hoy puestos de responsabilidad. En esta línea, sus hábitos de consumo y su arraigo cultural han cambiado drásticamente; para entender esta realidad en la que vivimos y atisbar las tendencias de la sociedad del mañana, es fundamental entender esta evolución de los nuevos convecinos.

El incremento de solteros en las generaciones más jóvenes, los nuevos mayores que no asumen las limitaciones de edad de la precedente generación silenciosa, los inmigrantes con recursos y la escasez de jóvenes componen una nueva realidad que es necesario analizar para poder entender qué está pasando y anticiparnos a las necesidades comerciales que todos estos cambios generarán en los próximos años. Deberán ser esbozados nuevos productos, nuevos servicios, nuevos mercados y nuevas pautas de distribución y publicidad para convertir estos cambios en oportunidades de negocio. De todos estos segmentos, la publicación de la Fundación de la Innovación **Bankinter** tratará en profundidad el de los mayores y el de los inmigrantes como nuevos grupos de consumidores, por entender que son *targets* heterogéneos, cuyas diferencias es necesario asumir, pero poseen ciertos rasgos comunes que es preciso conocer.

El envejecimiento de la población ofrece oportunidades de negocio muy atractivas, dadas las ventajas que presentan las personas mayores como segmento, por cuanto reciben ingresos libres de gastos fijos (como pagar una hipoteca, hacerse cargo de los hijos, etc.) y disponen de mucho tiempo libre. Sin embargo, hay que asumir que el modelo de pensiones *pay-as-you-go*¹, que ha venido siendo habitual en los países desarrollados, no resulta sostenible. En consecuencia, no cabe pensar en cómo gastarán nuestros mayores su dinero y generarán un mayor beneficio para la sociedad si no tienen garantizado un sistema de retribución seguro y estable, tanto en el ámbito doméstico como en su repercusión en el PIB nacional.

En esta misma línea, a pesar de que durante décadas se entendía que una persona dejaba de ser útil laboralmente a partir de los 65 años o incluso antes, las empresas optan cada vez más por fórmulas que permiten caminar por un modelo laboral sostenible, que garantice la productividad de todos sus empleados en

¹ Se define como la fórmula por la que las personas laboralmente activas (en edad de trabajar) mantienen el gasto derivado de las pensiones.

las tareas y les ofrezca más oportunidades a lo largo de su carrera profesional. En este sentido, hablaremos de "gestión de conocimiento".

Los mayores representan hoy el 25% de la población española y, pese a ello, son los grandes olvidados de las empresas. En primer lugar, porque suponen un *target* heterogéneo en renta, salud y formas de convivencia, y, en segundo lugar, porque son todavía un segmento de gasto pequeño en comparación con otros más jóvenes. Sin embargo, esto está cambiando a un ritmo vertiginoso, debido al aumento de los "mieuristas" entre los jóvenes y a la jubilación anticipada de los mayores. Este último grupo asumirá el gasto mayoritario de los bienes y servicios de calidad de las próximas décadas.

En lo que a la inmigración se refiere, basta con echar un vistazo a las estadísticas para comprobar que los inmigrantes tienen una tasa de natalidad sensiblemente mayor a la de los autóctonos. No obstante, esto sólo ralentizará de forma sutil un proceso que parece irremediable: el envejecimiento. Dado que el fenómeno de la inmigración no se frenará, sino que seguirá ofreciendo flujos de capital humano, tanto cualificado como no cualificado, muy interesante para las empresas, parece una incongruencia que no se haya desarrollado un sistema de cotización global y un sistema de pensiones que garantice la compensación después de la jubilación de los trabajadores que hayan desarrollado su carrera profesional en dos o más países. Parece imperativo trabajar por un modelo de cotización que respete la decisión de cualquier ciudadano de emigrar a otro país, cualquiera que sea su motivación.

Los inmigrantes suponen aproximadamente el 10% de la población en España y la tendencia indica que este crecimiento se mantendrá. Este segmento **incrementa su poder adquisitivo** y tiene más capacidad para solicitar productos y servicios de calidad. Por ello, las empresas deberán adaptarse a estos cambios o, mejor aún, preverlos, para beneficiarse de la ventaja competitiva de anticiparse a las realidades que se avecinan.

Para entender con precisión las circunstancias y los condicionantes que han ido rodeando a las diferentes generaciones que entran en juego en la publicación, ofrecemos la acertada y contextualizada descripción que hizo José Manuel Casado, socio de Accenture, en su brillante artículo "Sopa de Letras para la Dirección", en diciembre de 2007.

Generación silenciosa: con su resignación y disciplina, repitiendo movimientos como si fueran autómatas en silencio y sin rechistar –de ahí su calificativo de *silenciosa*–, inspiraron a Charles Chaplin para escribir en 1936 el famoso guión del largometraje *Tiempos modernos*. La película constituye un retrato de las desesperadas condiciones de empleo que la clase obrera de la generación silenciosa tuvo que soportar en la época conocida como "la Gran Depresión". Eran condiciones muy duras, promovidas por la eficiencia de la industrialización y de la producción en cadena. Fueron sufridores callados y disciplinados en el trabajo, que crecieron en un período

de gran desorden económico y que vieron cómo sus padres y hermanos mayores empuñaban las armas en las guerras o eran ayudados por el Plan Marshall. Quizá por todo ello pusieron todo el **énfasis en la estabilidad** y la búsqueda de un deseable Estado del Bienestar.

Baby-boomers: esta generación está formada por varios millones de personas, nacidas entre 1946 y 1960. Son grandes compradores y consumidores compulsivos; padres liberados, que hoy sólo temen palabras relacionadas con la edad. En Estados Unidos es un grupo integrado por más de 80 millones de individuos; tienen una excelente salud y un amplio poder adquisitivo. Los maduros norteamericanos controlan alrededor del 50% de todo el gasto del país. Han tenido como norma permanecer en la misma empresa toda la vida. Sus **valores son materiales:** dinero, propiedad... En su día fueron parte de los que ocupaban el centro de atención de las empresas, los *yuppies*; personas que fueron educadas bajo el modelo referencial del éxito económico como fin, el ahorro, la disposición total y el sacrificio, en el más puro sentido calvinista. De igual forma, su trabajo era fundamentalmente manual y la tecnología ocupaba un lugar secundario o tangencial. Quizá por ello se ha situado en 50 años la edad a partir de la cual existe un gran analfabetismo informático. Son trabajadores que redactaban sus informes escribiendo con dos dedos en unas máquinas de escribir ruidosas, acostumbrados al papel y al almacenamiento y trasiego de este tipo. Después conocieron los ordenadores de cinta, posteriormente los *floppies*, más tarde los disquetes y ahora están acostumbrándose al uso de los DVD, *pen drives*, cables USB, etc. Esta generación ocupa actualmente la mayoría de los puestos de responsabilidad y gestión, con unos valores, unas creencias y unos principios realmente distintos a los de las generaciones posteriores. De todas formas, su próxima retirada del mundo laboral agravará el *gap* de trabajadores con destrezas. Sólo en Estados Unidos, la inminente retirada de la generación *baby-boomer* supondrá para las empresas la pérdida de un importante número de trabajadores experimentados en un corto período de tiempo. Por ejemplo, la industria aeroespacial y la del petróleo perderán la mitad de sus ingenieros en los próximos cinco años. En este mismo período, más de la mitad de las personas con más responsabilidad en las 500 mayores empresas estadounidenses dejarán sus empresas.

Generación X: está integrada por los nacidos entre 1961 y 1972; expertos en medios, alienados compulsivamente por la ideología, alternativos. **Antes eran rebeldes y ahora son una gran fuerza económica.** Ellos son los que han erradicado –entre otras cosas– frases como la de *Cuando seas padre, comerás huevos* y han enterrado el tratamiento de *usted* para dirigirse a sus abuelos o padres.

Generación Y: está integrada por los nacidos entre 1972 y 1982 y puede ser considerada un subconjunto, pero con identidad propia, de la generación X. Estilo retro positivo: baile con *swing*, *rap*, grandes bandas, vida al aire libre, “botellón”, etc. Saben que nacieron en una población en declive y crecieron durante períodos de incertidumbre económica que ha dado como resultado una actitud más independiente. El significado de lealtad es diferente al de sus padres; ahora la lealtad es a uno mismo, no a la empresa. Esta generación y la *Net Generation* han llegado para volver medio locos a la mayoría de los gestores de recursos humanos –por cierto, casi todos ellos todavía de la generación *baby-boomer*–. Han crecido en una época marcada por los avances tecnológicos y la prosperidad económica; a la mayoría, sus padres les han dado una educación muy programada –escuela, deportes, idiomas, actividades ex-

traescolares, etc.– y su crianza ha sido pródiga en atenciones, comodidades y ayudas para reforzar su autoestima. Estos profesionales irrumpen con voz propia y una gran confianza en sí mismos en el mundo de la empresa poniendo sobre la mesa sus necesidades y convicciones profesionales. Son más egocéntricos que los componentes de cualquier otra generación anterior; tienen una confianza y un optimismo provenientes de saber que se les necesita. Son rebeldes y, al mismo tiempo, realistas, por haber sido testigos de las vicisitudes económicas y experiencias laborales de sus padres (los *baby-boomers*): altas y bajas de prosperidad, reestructuraciones empresariales, despidos, etc. Estas generaciones asientan sus principios sobre unos valores más postmateriales. Son denominados **talents en virtud de una mentalidad más creativa**; son profesionales más comprometidos con su trabajo y su profesión que con la empresa para la que trabajan. Se trata de individuos que tienen otros valores y necesidades, que suelen estar mejor formados e informados, que aprovechan el conocimiento como palanca para su empleabilidad y que pretenden mejorar no sólo para conseguir mayor retribución y reconocimiento, sino también como forma de autoafirmación y de realización personal.

Generación del milenio, Net Generation o generación pantalla: nacen en un mundo totalmente globalizado en el que los profesionales indios, iraníes o mexicanos están conectados y son parte de un mismo mercado. Así como sus padres dominaron el mundo económico, social y político, la *Net Generation* dominará el futuro. Son los más seguros de sí mismos, orientados a compartir y trabajar en equipo. La generación del milenio la forman los nacidos entre 1982 y 2002, expertos en tecnología, muy educados y multiculturales. Reciben constantes bombardeos de mensajes de los medios, han utilizado Internet como vademécum para su carrera y formación, tienen poder de compra, bailan música alegre, movida, y viven su vida de una forma virtual a través de una pantalla. Amantes del *wellness* y del gimnasio, suelen llevar puestos unos grandes *headphones*, con un *laptop* debajo del brazo, y acostumbran a beber en vaso de diseño; es frecuente verlos sentados en el suelo de un parque enviando por su BlackBerry a un amigo, que está en cualquier parte del mundo, una foto que acaban de tomar con su cámara digital mientras escuchan el mejor sonido en su iPod. No obstante, el trabajo con estos jóvenes presenta algunos inconvenientes, derivados asimismo de una infancia privilegiada: tienen poca disposición para realizar tareas mecánicas o secundarias propias de los novatos; quizá por haber sido muy mimados y haber tenido una crianza muy programada y con ayudas, parecen muy

acostumbrados a conseguir lo que quieren fácilmente; son muy ambiciosos: la euforia económica de la década de los noventa, de la que han gozado como estudiantes adolescentes, y el hecho de haber crecido en una sociedad de abundancia quizá sean las causas de que sus pretensiones retributivas sean desde el inicio muy elevadas. Como sus antecesores inmediatos, expresan clara y libremente sus insatisfacciones, sin temor, ya que han sido educados en sus casas en un contexto de libertad total de expresión. Son los que manejan el mando a distancia del televisor y los que eligen el sitio al que ir de vacaciones, dónde salir a comer un fin de semana, en qué colegio estudiar, etc. Están acostumbrados a que se les consulte para cualquier decisión familiar que se tome y a que su opinión sea tenida en cuenta, por lo que no aceptan de buena gana las imposiciones, contra las que se rebelan y luchan. Se han educado en democracia familiar y no conocen otro sistema de gobierno más que el democrático; por eso, el "esto se hace porque lo digo yo" o el "ordeno y mando" no va con ellos.

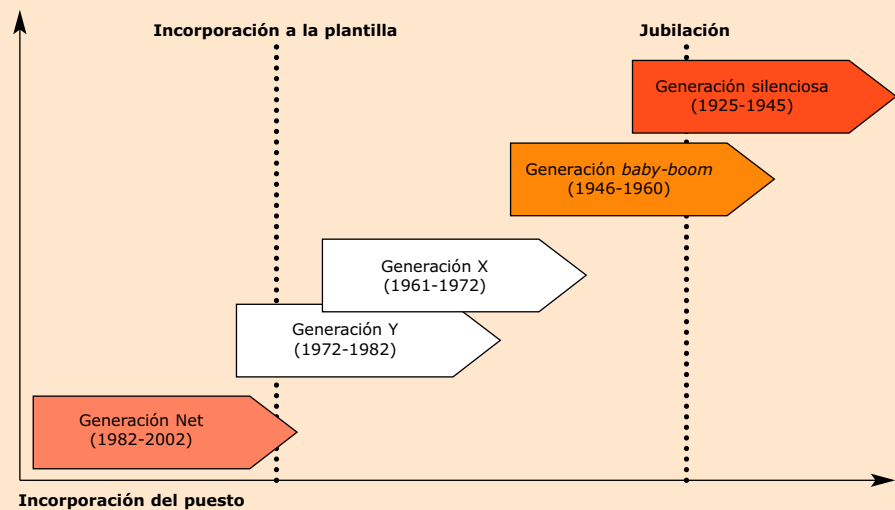


Ilustración 1. Generaciones de la fuerza de trabajo.
Fuente: José Manuel Casado, artículo "Sopa de Letras para la Dirección", Accenture, 2007.