

Haga que sus empleados se sientan más jóvenes y mejorará su productividad

La juventud de la plantilla puede potenciar el crecimiento de la empresa y contribuye a mantener una visión a largo plazo, sobre todo en tiempos de cambio. Pero, ¿y si el personal ya no es joven? Un estudio revela que ciertas prácticas de RR. HH. les hacen sentir más jóvenes, lo cual redundará en una mayor productividad.

8 de abril de 2015

Dice el refrán que la juventud se lleva por dentro. Según un nuevo [estudio](#) de la profesora del IESE [Anneloes Raes](#), Florian Kunze y Heike Bruch, el proverbio no solo encierra algo de verdad, sino que lo jóvenes o mayores que se sientan los empleados puede tener importantes repercusiones para el rendimiento de la empresa.

Así, los autores han comprobado que, cuando los empleados se sienten más jóvenes, tienden a cumplir mejor sus objetivos y la empresa alcanza un mayor rendimiento, sobre todo en entornos de trabajo dinámicos.

Además, han identificado dos factores que contribuyen a reducir la edad subjetiva de los empleados: la percepción de que su trabajo importa y el hecho de que las prácticas de RR. HH. de la empresa no sean excluyentes por motivos de edad. El estudio supone una buena noticia para los directivos en vista del envejecimiento de la población activa de los países occidentales.

Las edades del hombre

La investigación aborda tanto la edad real como la subjetiva, que en esencia es lo viejos que nos sentimos. Como indican estudios anteriores, sentirnos jóvenes tiene ventajas tanto para la salud como a nivel profesional, ya que se asocia a una mayor vitalidad y productividad.

Valoramos nuestra edad subjetiva a partir de una serie de referencias personales, como nuestro estado de salud o la etapa vital por la que atravesamos. Pero también tenemos en cuenta referencias en la organización, como la edad asociada a un determinado cargo.

¿Cómo afecta todo esto a los resultados empresariales? La juventud está correlacionada con la búsqueda del crecimiento personal y los ascensos profesionales, así como una visión a largo plazo. En cambio, la vejez lo está con el estancamiento y una visión más cortoplacista.

Por tanto, cuando los empleados se ven a sí mismos más jóvenes de lo que son, buscan oportunidades de crecimiento y ascenso profesional a largo plazo. Es decir, se esfuerzan más en el trabajo y tienen una visión largoplacista, con los beneficios que ello comporta para la empresa.

Semejante actitud es especialmente necesaria en las empresas inmersas en una coyuntura volátil o de cambio. En este tipo de entornos dinámicos, los empleados deben ser flexibles, estar dispuestos a adquirir nuevos conocimientos y motivarse para cumplir objetivos, requisitos que encajan perfectamente con alguien que se siente joven.

Por el contrario, y según han descubierto los autores, la edad subjetiva no es tan relevante para los resultados de compañías más estáticas, donde apenas se producen cambios.

Condicionantes externos

El entorno de la empresa también influye en la edad subjetiva de los empleados, ya que estos toman como referencia las normas y estereotipos relativos a la edad que ven a su alrededor.

Asimismo, cuando los empleados perciben que su trabajo importa, aumenta su satisfacción y disminuye su edad subjetiva.

Pero la reducción de la edad subjetiva solo suele darse en aquellas empresas con prácticas de RR. HH. inclusivas respecto a la edad y que evitan los estereotipos. Por ejemplo, limitar la participación en los programas de formación por criterios de edad hace que los estereotipos cobren fuerza y puede neutralizar los efectos positivos de la edad subjetiva.

La edad, un parámetro más

El estudio comprendió 107 firmas alemanas de cinco sectores: producción, distribución mayorista, distribución minorista, servicios y finanzas. Participaron un total de 15.1

64 empleados, entre los que había ejecutivos de RR. HH., a los que se preguntó sobre las prácticas de su departamento, y altos directivos, a los que se inquirió sobre el rendimiento global de la empresa.

Los autores hallaron que, de media, la edad subjetiva de los empleados más jóvenes (menores de 25 años) era algo superior a la real, mientras que el efecto se invertía entre los más mayores, aumentando progresivamente la diferencia entre la edad real y la subjetiva. En su muestra, la edad subjetiva se situaba, de media, cuatro años por debajo de la real.

Estudios anteriores han revelado que la brecha entre la edad subjetiva y la cronológica varía drásticamente de un país a otro. En Reino Unido, por ejemplo, la diferencia de media entre la edad subjetiva y la real es de casi diez años, mientras que en China apenas es de diez meses.

Ante el acusado envejecimiento de las plantillas, los directivos que logren que sus empleados se sientan más jóvenes asignándoles trabajos más valiosos y evitando las políticas excluyentes respecto a la edad contribuirán, y mucho, a mejorar el rendimiento global de su empresa si esta se encuentra en un entorno dinámico.

www.iese.edu/es/insight