

PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD HAZ QUE TUS EMPLÉADOS SE SIENTAN MÁS JÓVENES



ANNE LOES RAES

Profesora Adjunta
de Dirección de Personas
en las Organizaciones,
IESE

¿Qué edad sentís que tenéis? La respuesta de los empleados a esta pregunta es crucial para las empresas. Si se sienten más jóvenes que su edad real, entonces no solo rendirán más, sino que toda la organización se beneficiará de ello. Lo único que necesitan es un trabajo gratificante, prácticas de Recursos Humanos que no sean excluyentes por motivos de edad y un entorno dinámico.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS •
EDAD SUBJETIVA • PRÁCTICAS DE RR. HH.
INCLUSIVAS

“La edad no es lo mayor que eres, sino lo mayor que te sientes”, dijeron Gabriel García Márquez y muchos otros. Con el acuciante envejecimiento de la mano de obra en el mundo desarrollado, las organizaciones tienen buenas razones para analizar cuán mayores se sienten sus empleados en comparación con su verdadera edad. En otras palabras, conocer su edad subjetiva.

Sabemos que sentirse joven tiene beneficios evidentes para la salud, la vitalidad y la productividad. Las personas que se sienten más jóvenes que su edad biológica suelen tener perspectivas vitales más positivas, están en mejor forma y, en general, se sienten más satisfechas. Del mismo modo, tal y como indican nuestras recientes investigaciones, si los empleados de una organización se sienten más jóvenes de lo que son en realidad, alcanzarán más objetivos decisivos, lo que mejorará tanto su rendimiento personal en el trabajo como el rendimiento general de la empresa.

La forma en la que las personas perciben su propia edad con respecto a su edad biológica se ve influida por

una serie de elementos como su estado de salud, el tiempo que dedican a realizar ejercicio, acontecimientos y fechas de referencia tales como los cumpleaños o la jubilación, así como otros muchos factores; todos ellos forman parte de la ecuación.

También hay que tener muy en cuenta que lo mayor que se siente una persona depende de su lugar de trabajo. Muchas empresas aplican reglas propias respecto a la edad; por ejemplo, existen ciertas posiciones en la empresa que están relacionadas con una edad específica de los trabajadores. Asimismo, hay empleados que se comparan con otros de edad similar, y que reajustan su edad subjetiva a las convicciones compartidas y a los estándares aceptados por el grupo.

PERSPECTIVAS QUE DIFIEREN CON LA EDAD

● Algunas investigaciones han demostrado que, en la etapa de juventud, las personas tienden a pensar que su futuro está totalmente abierto. Los empleados de menor edad consideran que aún tienen por delante una gran parte de su vida laboral y, por lo tanto, están más pendientes de las oportunidades de promoción, así como de alcanzar los objetivos de rendimiento de su trabajo.



SI LOS EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN SE SIENTEN MÁS JÓVENES DE LO QUE SON EN REALIDAD, ALCANZARÁN MÁS OBJETIVOS DECISIVOS, LO QUE MEJORARÁ TANTO SU RENDIMIENTO PERSONAL EN EL TRABAJO COMO EL RENDIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

En edades más avanzadas, en cambio, se tiende a mirar menos hacia el futuro y a centrarse más en el presente, invirtiendo un mayor esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos más inmediatos. Por lo tanto, los empleados que sienten tener su edad real o una edad más avanzada, estarán menos interesados en las oportunidades de desarrollo y formación, y se comprometerán principalmente con objetivos que proporcionan una recompensa más inmediata, como mantener buenas relaciones sociales.

Con el tiempo, estas motivaciones variarán de forma gradual: pasarán de centrarse, en los años jóvenes, en el crecimiento y el desarrollo profesional, a concentrarse en la estabilidad y en reducir al mínimo las pérdidas en los años más maduros.

No obstante, nuestras investigaciones muestran que si la “edad subjetiva” de los trabajadores de una organización es relativamente baja, es decir, si los empleados de todos los rangos de edad, no solo los mayores, se sienten más jóvenes que su edad biológica, eso podría contrarrestar los efectos de dicha variación, y hacer que vuelvan a centrarse más en el presente que en el futuro.

Resulta bastante evidente que a las organizaciones les interesa intentar que sus empleados se sientan más jóvenes de lo que son. Por suerte, esta es una tarea relativamente simple y fácil de orquestar para una organización inteligente.

HACER QUE EL TRABAJO SEA ESTIMULANTE

- Hay dos sencillas prácticas que
- las empresas pueden adoptar para reducir la edad que su personal percibe de sí mismo.

En primer lugar, asignar tareas que tengan cierta relevancia. Cuando los empleados de todas las edades realizan tareas importantes, se ven más integrados en el proceso de trabajo, y se sienten más satisfechos y optimistas con su función. Eso influye en su edad subjetiva y, por supuesto, en su compromiso personal con el éxito de la empresa.

Muchos estudios han evidenciado que en numerosas organizaciones existen estereotipos que vinculan el cumplir años con un declive en las aptitudes laborales y en el rendimiento. En estas empresas, los empleados de más edad suelen ocuparse de tareas con menos estatus y de menor relevancia. Aunque frecuentemente estos estereotipos resultan infundados, limitan las oportunidades de formación, promoción y desarrollo de estos trabajadores, lo que puede provocar que acaben desempeñando tareas menos significativas y estimulantes.

Frecuentemente, las mismas organizaciones estereotiparán a los empleados más jóvenes, asignándoles etiquetas como la de “piezas clave”. Se considera que estos trabajadores tienen las carreras más prometedoras y mayores oportunidades de desarrollo que el resto de grupos de edad. El “talento joven” recibirá las tareas más estimulantes, mientras se deja languidecer a los empleados más veteranos en un rincón “pegando sellos”.

Si los empleados notan que su trabajo tiene un propósito, mejorará su percepción de edad subjetiva con respecto a su edad cronológica, sean jóvenes o mayores. En consecuencia, los trabajadores más veteranos que tengan asignadas tareas relevantes percibirán que estos habituales estereotipos negativos no se ajustan a su edad real.

LAS MISMAS OPORTUNIDADES PARA TODAS LAS EDADES

- El segundo ejercicio que las em-
- presas pueden llevar a cabo es implantar prácticas de Recursos Humanos que no excluyan por motivos de edad. Estas medidas de gestión garantizarán que todos los empleados, sea cual sea su edad, puedan desarrollar sus conocimientos, habilidades y aptitudes, estén motivados por igual, y que todos ellos tengan las mismas oportunidades de contribuir a los objetivos de la organización.

Ofrecer oportunidades de formación a todos los grupos de edad contribuye a evitar la estigmatización y

los prejuicios, y beneficia no solo a los trabajadores más mayores, sino también a los más jóvenes y a la empresa en su conjunto.

Si los empleados jóvenes no tienen competencia y se les permite dormirse en los laureles y que se aprovechen de su juventud y de la categoría que tienen asignada, es posible que no reciban los estímulos necesarios para alcanzar su pleno potencial. Pero si los empleados de todas las edades también participan en la partida, los jóvenes se sentirán llamados a la acción y verán como su rendimiento aumenta. En definitiva, este tipo de prácticas inclusivas crean un clima de sana diversidad de edades en la empresa.

Si, en cambio, estas prácticas no se llevan a cabo, es probable que se produzcan comportamientos discriminatorios en el trabajo y que los estereotipos por motivos de edad se hagan más visibles. Los empleados podrían percibir que su edad condiciona el potencial de su carrera y sus retribuciones. Eso dificultará que desarrollen una edad subjetiva diferente a la del estereotipo negativo existente y, lamentablemente, podría anular los efectos positivos de realizar tareas estimulantes.

EL BENEFICIO DE LOS ENTORNOS DINÁMICOS

● No obstante, las empresas deberán tener en cuenta que las ventajas de asignar tareas estimulantes e implantar prácticas de Recursos Humanos inclusivas solo serán efectivas en entornos laborales dinámicos. En estos, las demandas de productos o servicios fluctúan constantemente, y es por ello que se exige que el personal sea flexible y se adapte a lo largo de toda su trayectoria laboral.

Los entornos altamente dinámicos suelen darse en las *start-ups* tecnológicas, que tienen que lidiar con cambios constantes en las preferencias de los clientes, con ciclos de vida de los productos muy cortos, y con métodos de producción que varían con frecuencia.

Las empresas que operan en dichos entornos exigirán que sus

empleados, sea cual sea su grupo de edad, inviertan grandes cantidades de energía y de recursos en alcanzar los objetivos establecidos. También requerirán que sus empleados sean flexibles, tanto cognitiva como emocionalmente, y que reciban continuamente formación y adquieran nuevos conocimientos para asegurarse de que logran dichos objetivos.

En cambio, si el ambiente externo de una empresa es más estable, como, por ejemplo, el de un proveedor automovilístico grande y burocrático (que tiene que asignar muchas tareas repetitivas sin valor añadido), la edad subjetiva relativa aumentará, y los empleados de toda la empresa se centrarán más en la prevención de pérdidas y el mantenimiento de su estatus; prestarán una especial atención en alcanzar objetivos que resulten más satisfactorios emocionalmente, y se contentarán sencillamente con no bajar el rendimiento. En estos entornos más estables, los empleados de mayor edad serán más proclives a adoptar un comportamiento conformista.

Por el contrario, en un entorno dinámico, en el que las tareas más importantes se reparten entre trabajadores de todas las edades y en el que se lleven a cabo prácticas de Recursos Humanos inclusivas, la edad subjetiva promedio de la empresa bajará de forma generalizada. Esto es decisivo para alcanzar los objetivos individuales, y mejorará el rendimiento general de la organización.

En definitiva, cuanto más se centren los empleados de todas las edades en el crecimiento y el desarrollo (como se suele decir, “lo que no se usa se pierde”) y más posibilidades vean de un futuro con final abierto, más mejorarán su productividad individual y su rendimiento laboral. Si además la empresa lleva a cabo prácticas inclusivas que no tengan en cuenta la edad, asigna tareas relevantes y cuenta con un entorno dinámico, todas las piezas del engranaje –tengan la edad que tengan– se verán beneficiadas y el mecanismo funcionará mucho mejor.

OFRECER OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN A TODOS LOS GRUPOS DE EDAD CONTRIBUYE A EVITAR LA ESTIGMATIZACIÓN Y LOS PREJUICIOS

PARA SABER MÁS:
Kunze, Florian; Raes, Anneloes; Bruch, Heike, “It Matters How Old You Feel: Antecedents and Performance Consequences of Average Relative Subjective Age in Organizations”, *Journal of Applied Psychology*, 2015, (online).