

# LA TUTORÍA COMO INSTRUMENTO DE SOLIDARIDAD INTERGENERACIONAL<sup>1</sup>

UN ESTUDIO DE LA TUTORÍA EN LOS «PLANES SENIOR» DE LA BRETAÑA FRANCESA

NATACHA PIJOAN

*INVESTIGADORA DEL CREAM-UMR CNRS 6211*

*MAÎTRE DE CONFÉRENCES –IUT GEA– UNIVERSITÉ RENNES 1*

GWÉNAËLLE POILPOT-ROCOBOY

*PROFESSEURE DES UNIVERSITÉS- UNIVERSITÉ DE BRETAGNE-SUD-IMABS*

*INVESTIGADORA DEL IREA-EA 4251*

*INVESTIGADORA ASOCIADA AL CREM-UMR CNRS 6211*

Recepció: abril 2012; acceptació: maig 2012

## R E S U M E N

LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRAN LAS EMPRESAS, EN LAS QUE POR PRIMERA VEZ EN LA HISTORIA CONVIVEN EN SU SENO CUATRO GENERACIONES DE PERSONAS, ASÍ COMO LA OBLIGACIÓN LEGALMENTE IMPUESTA DE MANTENER EN VIGOR LOS CONTRATOS DE TRABAJO DE LOS TRABAJADORES MAYORES (SENIOR) CUANDO NO DE EFECTUAR CONTRATACIONES DE ESTE COLECTIVO DE TRABAJADORES, REQUIEREN EL DESARROLLO DE NUEVAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CON OBJETO DE FOMENTAR LA COOPERACIÓN INTERGENERACIONAL.

ESTE ESTUDIO CONTRIBUYE A MOSTRAR CÓMO EL INSTRUMENTO DE LA TUTORÍA PERMITE FOMENTAR Y CONSEGUIR LA COOPERACIÓN INTERGENERACIONAL. PARA ELLO SE HAN ANALIZADO UN TOTAL DE 126 ACUERDOS Y «PLANES SENIOR», ESTUDIANDO CÓMO EN 55 DE ELLOS SE ABORDA EL INSTRUMENTO DE LA TUTORÍA PARA FOMENTAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS EN LAS EMPRESAS Y FOMENTAR LA COOPERACIÓN INTERGENERACIONAL.

## PALABRAS CLAVE:

INSTRUMENTOS DE COOPERACIÓN INTERGENERACIONAL; TUTORÍAS; TRABAJADORES MAYORES; CONVENIOS Y «PLANES SENIOR»

La problemática de la solidaridad intergeneracional, y dentro de ella las cuestiones relativas a la transferencia de conocimientos, es una cuestión esencial para las organizaciones productivas (N. TESSIER y I. BOURDON, 2009). En efecto, un contexto nuevo se impone a las empresas (1) el cual conduce a la necesidad de identificar los instrumentos susceptibles de ser movilizados con objeto

de fortalecer la solidaridad entre las generaciones. En este marco, la tutoría se presenta como uno de tales instrumentos (2) capaz de responder a los nuevos intereses de las organizaciones productivas (3)

### 1. UN CONTEXTO NUEVO PARA LAS EMPRESAS

Un contexto legal cada vez más exigente, así como la coexistencia de cuatro generaciones en

<sup>1</sup> Traducido por Fernando Fita Ortega, Profesor T.U. Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Valencia.

las empresas, suponen una novedad en el entorno empresarial en la actualidad.

Frente a los nuevos desafíos derivados del envejecimiento de la población y de las dificultades de financiación de los regímenes sociales, la ley francesa de financiación de la Seguridad Social de 2009, adoptada en un contexto de sucesivas novedades legislativas dirigidas a mantener activos a los trabajadores de edad avanzada —los trabajadores mayores o ‘senior’— forzó a las empresas a negociar y desarrollar políticas de integración de estos trabajadores en las empresas. En efecto, esta ley impuso a las empresas de 50 o más trabajadores a firmar un acuerdo, o a activar un «plan senior», en un plazo de tres años, con objeto de favorecer que este colectivo (concretamente trabajadores de 55 años o más) conservase su empleo, o se introdujesen medidas de contratación de trabajadores pertenecientes al mismo (trabajadores de 50 años o más, en este caso).

Tales acuerdos y planes debían precisar una serie de disposiciones dirigidas al mantenimiento del empleo o la contratación de los referidos trabajadores, siendo que la ley exigía la inclusión de al menos tres de las seis siguientes medidas: contratación de personas mayores; anticipación en el cambio de las carreras profesionales; mejora de las condiciones laborales y de prevención de situaciones de dificultad; desarrollo de las competencias, cualificaciones y acceso a la formación; gestión del fin de las carreras profesionales y de la transición entre actividad y jubilación; transferencia del conocimiento y de las competencias y desarrollo de la tutoría.

De otra parte, este cuadro normativo por el que sucesivamente se van incrementando las exigencias impuestas a las empresas con relación a los trabajadores mayores, se aplica en un contexto demográfico nuevo. En este sentido, D. Ollivier y C. Tanguy (2008) al igual que C. Dejoux y H. Wechtler (2011) señalan que, por primera vez en la historia, cuatro generaciones de personas comparten el espacio en las empresas: los «Veteranos», nacidos entre 1920 y 1945; los «Baby Boomers», nacidos entre 1945 y 1965; la «Generación X», nacidos entre 1965 y 1980; y la «Generación Y», nacidos entre 1981 y 2000 (W. Strauss & N. Howe, 1991, citados por C.

Dejoux y H. Wechtler, 2011). Las características de estas generaciones son específicas, al igual que lo son, y son percibidas de modo diferente, las actitudes y comportamientos de cada generación de individuos (ver cuadro 1) y generan en ocasiones incomprensiones y dificultades de convivencia en la empresa. Las creencias y estereotipos que circulan en torno a cada generación propician la existencia de mitos. De este modo, una «Generación Y» desleal, menos eficaz, con la ambición de ocupar puestos de responsabilidad pero obsesionada por el ocio (C. Dejoux y H. Wechtler, 2011) se encontraría trabajando junto a los «Veteranos» y los «Baby Boomers», cansados, incompetentes, desmotivados, excesivamente pagados, incapaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y organizativos... (N. Pijoan, 2007).

Este nuevo contexto organizativo genera importantes desafíos en materia de gestión de los recursos humanos relativos a la integración de las distintas generaciones y ponerlas a trabajar juntas de una manera eficaz. En efecto, las diferentes características entre las diversas generaciones, que se exponen en el cuadro 1, pueden dificultar la convivencia de todas ellas en el seno de una misma organización productiva. Los riesgos de que se susciten conflictos intergeneracionales, con la consiguiente pérdida de efectividad organizativa, de ausencia de motivación colectiva y de falta de observancia de la ley han sido evidenciados por diversos autores.

F. Grima (20007) define el **conflicto intergeneracional** (CIG) como «una dificultad de trabajar con personas de una generación diferente, o una preferencia a trabajar con las personas de una misma generación» (p. 29). Estudia este autor las consecuencias organizativas del conflicto intergeneracional y muestra que, más allá de los estereotipos sociales, la convivencia intergeneracional es susceptible de cuestionar la cooperación laboral. Sus trabajos muestran los riesgos de un deterioro de las relaciones de trabajo generadas por los conflictos generacionales. Concluye que los CIG pueden llevar a que las ambigüedades en los roles, las incertidumbres en los contenidos de las tareas, degraden la percepción del sentido del trabajo y la implicación organizativa, cuestionando toda posibilidad

## Cuadro 1 Convivencia de cuatro generaciones

«**Los tradicionales o veteranos**». Nacidos entre 1920 y 1945, esta generación es denominada la «generación silenciosa» (L. Lieber, 2010). Esta generación ha conocido la Segunda Guerra Mundial y la gran depresión (C. Dejoux y H. Wechtler, 2011). Se caracteriza por un gran respeto a la autoridad y a las reglas. Estos sujetos comparten los valores de «sacrificio», de «conformismo», de «lealtad», de «confianza», de «paciencia», de «el deber antes que el placer» (T. Saba, 2009). El «trabajo es una experiencia de largo plazo», un «fin en sí mismo». Estos individuos se reconocen dentro de un sistema de gestión autoritaria, unos modos de gestión jerárquica formal, de modo que se encuentran desconcertados por «las aproximaciones informales de trabajo» y «la falta de respeto de los usos y convenciones tradicionales» de los más jóvenes (T. Saba, 2009). Hoy día alguno de ellos siguen activos al frente de empresas familiares.

«**Los Baby-Boomers**». Nacidos entre 1945 y 1965, son calificados por L. Lieber (2010) como «rebeldes que han tenido que conformarse». Esta generación ha evolucionado dentro de un contexto de prosperidad económica y de pleno empleo. Acusan una tendencia a contestar las reglas y comparten la inquietud por la pérdida de la interacción humana en la relación de trabajo. Este desafío a la autoridad los hace más fieles al equipo que a la organización. Esta generación inventó la sociedad de consumo, cree en el éxito social, y desarrolla una necesidad de utilidad social (S. Guerin, 2005). Vehiculan valores de «optimismo», de «espíritu de equipo», de «compromiso», la «necesidad de crecimiento personal», de «éxito profesional», el valor del trabajo... (T. Saba, 2009). Esta generación es leal a la empresa y a la jerarquía, sin renegar de la autonomía personal. Esta generación se encuentra hoy día saliendo paulatinamente del mercado, accediendo a la jubilación (C. Dejoux y H. Wechtler, 2011).

«**La Generación X**». Nacida entre 1965 y 1980, es una generación marcada por la crisis económica, la pérdida de valores y el impacto de las nuevas tecnologías. Esta generación se caracteriza por un cierto escepticismo sobre el futuro (C. Dejoux y H. Wechtler, 2011). Sus integrantes han visto cómo sus padres han sido despedidos en los años 80, lo cual influye en su percepción del trabajo. La incertidumbre hace presencia entre ellos, para quienes el empleo puede revestir un carácter temporal según las circunstancias y el contexto económico. Para ellos, la empresa constituye un tránsito, un trampolín hacia otras experiencias... (E. Parry & P. Urwin, 2011). Estos individuos están orientados hacia una «carrera nómada» (L. Cadin, A-F. Bender y V. De Saint Giniez, 2003). Poseen una percepción de la organización fiel a su propio funcionamiento pero que olvida su compromiso con los asalariados (cuando en ocasiones éstos han invertido toda una vida en la empresa y son compensados brutalmente, dejados de lado...). No consideran a la empresa como leal a los individuos, quienes se definen por su anhelo de independencia, de control del tiempo, de poca lealtad... El trabajo no es considerado como un fin en sí mismo, sino como un instrumento para garantizar el sustento, un medio para obtener dinero. Para ellos el trabajo constituye la ocasión para adquirir nuevas competencias. Se trata de establecer las relaciones a largo plazo, no con la empresa, sino con personas que les permitirán mejorar su posibilidad de encontrar empleo. Más flexibles que las generaciones precedentes, perciben el cambio como una oportunidad y valoran el equilibrio entre su vida personal y la profesional (T. Saba, 2009). Esta generación se encuentra actualmente en el poder.

«**La Generación Y**». Nacida entre 1980 y 2000, esta generación ha evolucionado con la globalización y las tecnologías de la información (por lo que en ocasiones se les etiqueta como «generación internet»), el progreso y la impresión de que todo es posible (C. Dejoux y H. Wechtler, 2011). Persiguen contribuir a la sociedad y distinguirse. Les caracteriza su impaciencia por progresar en la empresa, confiados y optimistas. Desean trabajar menos y ganar más. Del mismo modo, desean crear sus propias reglas. Pueden aparecer como poco fieles a sus iguales, pero leales a la empresa aunque no dudan en dejarla con objeto de acumular experiencia, desarrollar sus posibilidades de ser contratados y buscar una calidad de vida en el trabajo que les satisfaga. A menudo se les percibe como demasiado confiados y centrados en sí mismos, con dificultades a la hora de diferenciar entre su vida privada y la profesional, pudiendo aparecer como la generación de los «niños rey». La autonomía en la organización de su trabajo y de su vida laboral y personal constituyen un vector de fidelización a la empresa (Y. Barel, S. Fremeaux y F. Salladarré, 2009). Los ordenadores forman parte integrante de su desarrollo, prefieren realizar múltiples tareas al mismo tiempo. En búsqueda de autonomía e independencia, persiguen el desarrollo de multi-competencias a través de la participación en diversas funciones en la empresa y el trabajo de equipo. Buscan además la igualdad en su relación de trabajo y cuestionan la jerarquía. Su necesidad de socialización muestra la importancia que debe darse a su integración en las empresas (T. Saba, 2009).

Fuente: Pijoan, Poilpot-Rocaboy y Chevance (2012, *Revue de Sciences de Gestion*).

de cooperación y haciendo estériles las dinámicas de aprendizaje en las empresas. S. Lefebvre (2000) refuerza esta idea y sitúa a las relaciones intergeneracionales como uno de los retos más importantes de la construcción del conocimiento en las empresas. Apunta el interés que posee el estímulo de la solidaridad intergeneracional a través de formas de hermanamiento entre trabajadores experimentados y aprendices (S. Lefebvre, 1997) con objeto de desarrollar la competencia colectiva y asegurar la transferencia de conocimiento entre generaciones. F. Seguin y R. Pommaville (1998) subrayan igualmente la virtud de este tipo de intercambios que, además de la competencia colectiva, mejora la calidad de la cultura organizacional, desarrolla nuevos medios de comunicación y favorece la integración de los nuevos contratados.

Estos problemas que afectan a la transferencia de conocimientos, a la calidad de las relaciones intergeneracionales, provocan un fuerte riesgo de pérdida de eficacia intergeneracional (S. Riffaud, 2007) en un contexto donde la transferencia de los conocimientos son fuente de creación de valor y de ventaja competitiva (E-M. Pertusa Ortega & L. Rienda García, 2005). En efecto, mientras que el cambio demográfico acentúa la presión para garantizar el mantenimiento de la experiencia y del rendimiento de las empresas, numerosos factores limitan las posibilidades de intercambio y de colaboración en su seno. Por ejemplo, aspectos individuales, tales como la motivación de los colaboradores para compartir sus conocimientos con sus colegas, se ven perjudicados por un ambiente individualizado y competitivo (N. Tessier y I. Bourdon, 2009). Además, factores organizativos, como pueden ser las exigencias laborales derivadas de la intensificación del trabajo, o la estructura de la organización dificultan la transferencia de conocimiento (E-M. Pertusa Ortega & L. Rienda García, 2005). Las limitaciones temporales restringen los espacios de interacción. La organización del trabajo comporta una parcelación de las tareas y una subcontratación que aísla a los individuos. Frente a tales riesgos de pérdida de eficacia organizativa, S. Volkoff, A-F. Molinié y A. Jolivet (2000) ponen de relieve el interés que posee la reconstrucción los espacios de

transferencia intergeneracional. Si tales interacciones no se mantienen, existe el peligro de pérdida de este tipo de «experto» de la empresa (S. Lefebvre, 2000). Igualmente, S. Habhab-Rave (2010) en su análisis sobre los instrumentos de gestión del conocimiento sugiere que existen otros modos de concebir dicha gestión, singularmente mediante la ejecución de prácticas concretas de intercambio. De este modo, instrumentos como la tutoría pueden ser impulsados para evitar esta pérdida de competencias derivada de la jubilación de los trabajadores veteranos (C. Guérin & T. Saba, 2003) o de su despido como instrumento de flexibilización de las plantillas (A. Pichon, 2008).

La coexistencia de valores y comportamientos diferentes genera igualmente un riesgo de falta de motivación colectiva. En efecto, la toma en consideración de estas particularidades, y la adaptación de las prácticas de gestión de recursos humanos a cada generación, constituyen una condición indispensable para el mantenimiento del nivel de motivación de cada grupo en la empresa. Resulta así que la motivación de los «Tradicionales» o «Veteranos» pasará por el reconocimiento de su experiencia histórica y pericia; la de los «Baby-boomers» por la promoción profesional y el reconocimiento de su posición social, mientras que las generaciones «X» e «Y» resultarán más sensibles a las necesidades de flexibilidad y de crecimiento profesional (L. Lieber, 2010). Por ejemplo, S. Guerin y N. Pijoan (2009) han llegado a constatar los beneficios que los intercambios generacionales suponen para la motivación colectiva en un ambiente de desmotivación generalizada dentro de un equipo de trabajo. La transferencia intergeneracional de competencias ha permitido poner en valor a los trabajadores más veteranos, diversificar su actividad, impulsando así su motivación. Más genéricamente, un círculo virtuoso de intercambios intergeneracionales ha permitido dinamizar los equipos de trabajo multi-generacionales.

Finalmente, el contexto de crisis renueva el interés sobre la gestión de los recursos humanos en el trabajo (L. Lieber, 2010). El aplazamiento de la edad de jubilación comporta una mayor presencia de trabajadores mayores en las empresas. La ley de financiación de la Seguridad Social de 2009 impone

una reflexión sobre las medidas de mantenimiento del empleo y de contratación de este colectivo de trabajadores a riesgo de incumplimiento de las obligaciones legales.

Integrar la solidaridad intergeneracional en las prácticas de gestión de los recursos humanos se presenta como un desafío real para las empresas. Más allá de la percepción de las especificidades de las distintas generaciones, todas ellas deben capitalizarse sobre la base de la riqueza que atesora cada una de ellas, movilizandolos instrumentos suscep-

tibles de estimular esta solidaridad. Un análisis de las acciones propuestas por las empresas para desarrollar esta solidaridad intergeneracional pone de relieve la importancia otorgada a la tutoría.

## 2. SEGUIMIENTO DE LA TUTORÍA COMO INSTRUMENTO DE SOLIDARIDAD INTERGENERACIONAL

Un reciente estudio de N. Pijoan, G. Poilpot-Rocaboy y A. Chevance (2011) ha mostrado que es posible distinguir tres lógicas de acción en los acuerdos y «planes senior» (ver cuadro 2)

### Cuadro 2 Tríptico de la lógica de gestión de los trabajadores mayores

- 1. Una lógica procedimental**, dirigida a movilizar los procesos de Recursos Humanos. Dominante en los procesos de «gestión de carreras profesionales de los trabajadores mayores», el proceso de «gestión de la formación de los mayores» y el proceso de «contratación de los mayores»
- 2. Una lógica ambiental**, que es minoritaria. Se caracteriza por las acciones de gestión del tiempo de trabajo, de prevención de riesgos y de acondicionamiento del puesto de trabajo
- 3. Una lógica interaccional**, que es poco frecuente. Tiende a desarrollar misiones de tutoría ejercidas por los mayores, con objeto de favorecer intercambios generacionales e incitar a los mayores a desarrollar relaciones fuera de la empresa, participando en los tribunales de exámenes.

Fuente: Pijoan, Poilpot-Rocaboy y Chevance (2012, p. 367)

Si la lógica de interacciones aplicadas en desarrollo de la solidaridad es visible en los acuerdos y «planes senior» analizados, sigue siendo, sin embargo, poco frecuente. De entre las 523 acciones identificadas en los 126 «planes senior» y acuerdos analizados, solamente 64 (esto es, el 12,2%) persiguen poner en contacto a los actores permitiendo con ello el desarrollo de la solidaridad intergeneracional. El análisis de estas acciones (sobre la metodología utilizada, ver cuadro tres) pone de relieve tres grandes prácticas (participación en tribunales; constitución de equipos de trabajo de edad mixta; tutoría) de entre las cuales el desarrollo de las funciones de tutoría realizadas por los mayores es dominante. En efecto, las funciones de tutoría están presentes en 55 empresas.

El análisis de los 55 acuerdos y «planes senior» que abordan la tutoría permite descubrir las condiciones de éxito de la puesta en marcha de estas prácticas (ver cuadro cuatro). De este modo, las

modalidades de puesta en marcha de la tutoría vienen precisadas en los acuerdos y «planes senior» según tres lógicas. La primera propone una «cuota senior» a alcanzar: «10% de los formadores internos deben tener más de 5 años»; «6% de los asalariados de 45 o más años son tutores»; «20% de las tutorías se realiza por trabajadores mayores»; «45% de los tutores habilitados tienen 50 o más años»; «Un tercio de los asalariados de 55 o más años se convertirán en tutores»... La segunda lógica propone un objetivo de crecimiento de las misiones de tutoría: «Aumentar en un 2% las prácticas de tutoría en la empresa»; «Aumentar en un 3% el número de trabajadores de 45 o más años que acceden a misiones de tutoría»... La tercera lógica comporta menos compromiso y no se expresa en un objetivo numérico: «Desarrollar las tutorías»; «Desarrollar las acciones de apadrinamiento»; «Facilitar la función tutorial de los mayores»...

### Cuadro 3

#### Metodología de la investigación

**Muestra:** Un estudio empírico, fruto de una colaboración con el ARACT y la DIRRECTE de Bretaña, nos ha permitido acceder a una muestra de 126 acuerdos y «Planes Senior» firmados en la región.

La muestra, representa el 15% de las 840 peticiones presentadas a 31 de mayo de 2010 en los cuatro Departamentos de la Bretaña, presentando un panel de sectores diversos (industria: 37%; Servicios: 27%; Comercio: 19%; Transporte: 10% y Construcción: 7%)

**Fases del análisis:**

Los 126 planes y acuerdos constituyen un cuerpo heterogéneo tanto desde el punto de vista de su extensión (de dos a 25 páginas) como del grado de precisión y de contextualización de las acciones (diagnósticos previos, situaciones de las prácticas y políticas de Recursos Humanos de la empresa en la que se insertan las acciones propuestas). Con objeto de facilitar su tratamiento hemos creado una parrilla de análisis centrada en las obligaciones legales (denominador común a todos los planes y acuerdos) completada por unas anotaciones (elementos de contexto)

Las diferentes etapas de elaboración y de análisis seguidos son:

**Etapla 1: Elaboración de una parrilla de conocimiento** creada sobre una tabla Excel que incluye:

- Las seis propuestas de acción contempladas en la ley de 2009.
- Indicando, dentro de cada una de las tres acciones posibles, su denominación y los indicadores y objetivos asociados, tal y como exige la ley.

**Etapla 2: Texto y codificación de los datos**

- La parrilla ha sido comprobada: una media de cuatro planes y acuerdos para los códigos 1 y 2. Han surgido descartes dentro de la selección de acciones a codificar. En ciertos planes, múltiples acciones podrían quedar identificadas con objeto de justificar la puesta en marcha de una de ellas en el plan o acuerdo.
- Se ha definido una regla de codificación con objeto de uniformar la codificación realizada por dos personas. Hemos optado por tomar en consideración únicamente las acciones por la que un indicador y un objetivo habían quedado asociados a una acción.

**Etapla tres: Tratamiento de los datos**

La selección de los datos se ha realizado dentro de los locales de la DIRRECTE.

La parrilla se ha rellenado en ese momento, junto con una toma de notas complementaria relativa a las informaciones de contextualización de las acciones identificadas (anotándolas literalmente)

Una frase de verificación nos ha permitido depurar la base de datos (duplicidades, acciones codificadas sin objetivo asociado...)

**Etapla cuatro: Análisis de campo**

El análisis de los datos se ha realizado en tres tiempos por tres codificadores:

- De la base de datos a la clasificación de las acciones: Un primer análisis por campo de acción ha permitido hacer emerger una lista de tipos de acción. Este análisis se ha realizado por los codificadores 1 y 2 y ha sido elaborado a partir de la base de datos.
- De la clasificación de acciones al análisis de su contenido: Un segundo análisis por acciones ha permitido a continuación crear 41 fichas de acción que han facilitado su análisis (codificadores 1 y 3)
- Del análisis del contenido de las acciones (transferencia de conocimientos y de las competencias) a la toma en consideración de su contexto organizacional: Un tercer análisis ha permitido realizar un estudio en profundidad de las 64 acciones dirigidas a la puesta en contacto de los actores y de realizar un extracto de los objetivos propuestos (codificadores 1 y 3)

Más allá de estas precisiones, las condiciones para acceder al papel de tutor se definen en los acuerdos y planes. El voluntariado, los requisitos previos, una experiencia reconocida, o una legi-

timidad profesional, son las condiciones que actualmente exigen las empresas: «El padrino de acogida poseerá habilidades sociales y deberá contar con una visión de conjunto de su sector de



actividad y de la empresa que le permita el asesoramiento de un nuevo colaborador».

Cabe hacer notar que los acuerdos y planes prevén, en ocasiones, instrumentos para facilitar el papel de tutor, contemplando diversos elementos: gestión de la organización y de la carga de trabajo (cuantificación de las funciones de tutoría, y su limitación, con objeto de permitir realizar otras actividades, reducción de la jornada prevista para el tutor...), seguido de una formación específica para desarrollar las cualidades pedagógicas del tutor; apoyo del tutor (una reunión mensual de una hora entre el tutor y su superior jerárquico), elaboración de una guía que resuma las funciones de acompañamiento; existencia de un formulario de seguimiento de la persona de la que es tutor... «La tutoría se contempla como una misión complementaria al puesto de trabajo ocupado, integrando las funciones laborales durante un período de tiempo determinado... Los tutores deberán disponer de tiempo y de la formación necesaria para garantizar el éxito de la misión que se le confía»; «Con objeto de transmitir sus competencias, el trabajador mayor dispondrá de los medios necesarios para la transferencia de conocimientos (tiempo y formación)»

En definitiva, las funciones de tutoría pueden ser reconocidas mediante el pago de un complemento («plus mínimo de 750 euros brutos anuales por un año de tutoría», «plus de 50 euros por mes») o por la toma en consideración de tales funciones a la hora de evaluar el rendimiento individual obtenido por los tutores: «En su filosofía, la sociedad favorecerá las prácticas de tutoría mediante la consideración de las funciones de tutoría en la fijación de los objetivos anuales, en las condiciones de ejercicio de la actividad laboral, en la evaluación del rendimiento individual del trabajador». «Por el contrario, la función de tutoría entra en el terreno de la evaluación del trabajador, en el mismo plano que las tareas habituales o funciones del puesto de trabajo asignado»; «La función de tutoría asignada a un trabajador mayor será tenida en cuenta en la evaluación de su rendimiento individual en virtud de la evaluación de las personas a su cargo como tutor».

El análisis del contenido de los 55 acuerdos y planes que contemplan actividades de tutoría, permite identificar las condiciones para que este instrumento alcance éxito en el desarrollo de la solidaridad intergeneracional. Los retos que conlleva su desarrollo en materia de Gestión de Recursos Humanos son considerables.

#### Cuadro 4 Condiciones para el éxito de las tutorías

**Condiciones de acceso a la condición de tutor:** Voluntariedad; Requisitos previos; Experiencia reconocida; Legitimidad profesional.

**Instrumentos puestos a disposición del tutor:** Gestión de la organización y de la carga de trabajo; Seguimiento de una formación específica para el desarrollo de las cualidades pedagógicas del tutor; Apoyo del tutor por parte de la jerarquía; Redacción de una guía que recoja las funciones del tutor; Existencia de un formulario de seguimiento de la persona sobre la que realiza la tutoría.

**Reconocimiento del papel del tutor:** Pluses; Toma en consideración de estas funciones en la evaluación del rendimiento individual del tutor.

### 3. IDENTIFICACIÓN DE LOS RETOS DE LA TUTORÍA COMO INSTRUMENTO DE SOLIDARIDAD INTERGENERACIONAL

El análisis del contenido de los acuerdos y planes de las 55 empresas que incorporan la tutoría, permite poner de relieve los objetivos que se per-

siguen por las empresas. En este sentido, pueden identificarse tres grandes bloques: 1. Integrar a los nuevos empleados; 2. Lograr la transferencia de conocimientos entre generaciones; 3. Movilizar a todos los activos de la empresa.

### 3.1 INTEGRAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS

La integración de los nuevos colaboradores es una finalidad que persiguen las empresas analizadas. En efecto, la tutoría permite, de una parte, una acogida de los nuevos: «Para facilitar la integración de los nuevos empleados y su conocimiento de la empresa, los mayores pueden verse destinados a su apadrinamiento, con carácter voluntario, en el marco de una función de acogida». «La dirección lleva, desde hace algunos años, poniendo énfasis en la acogida de los nuevos empleados, los cuales son principalmente trabajadores temporales y que tienen la necesidad de conocer la empresa y su puesto de trabajo»; «La función de tutoría facilitada por los mayores tiene por objeto acompañar a los nuevos trabajadores en su integración en sus puestos de trabajo: el tutor constituirá el 'referente' que transmitirá las informaciones sobre los asuntos de la empresa, mostrará los locales de la empresa, especialmente los sociales, y presentará al conjunto de asalariados del centro».

De otra parte, la tutoría permite realizar un acompañamiento de los nuevos en sus primeros pasos en la empresa: «Se prevé que todo nuevo trabajador sea acompañado por un voluntario, preferentemente de 45 o más años, que cuente con una experiencia profesional suficiente en la empresa, quien desempeñará un papel de referente cotidiano, ejerciendo una función de formación técnica sobre el puesto de trabajo». «Su función será la de acompañar a los nuevos trabajadores durante los tres meses siguientes al inicio de su actividad, explicándoles el funcionamiento de la empresa y de transferirle las competencias técnicas que posean»; «Con carácter general los tutores tienen por misión la de acoger, ayudar, informar, y guiar a los beneficiarios, así como de velar por el respeto de su uso del tiempo».

La importancia otorgada a este objetivo de integración se encuentra a menudo vinculada a las particularidades de la empresa: «Teniendo en cuenta de su actividad estacional, la empresa recibe un número importante de nuevos trabajadores. A día de hoy, del total de trabajadores con contrato indefinido, un 26% tiene más de 50 años. Consciente de la necesidad de desarrollar la acogida y acompaña-

miento en el lugar de trabajo, la dirección se compromete a alcanzar un 30% de personas de más de 50 años que, en régimen de voluntariado, se ocupen de esta doble función de acogimiento y tutoría».

El beneficio esperado de la integración de los nuevos empleados consiste básicamente en su fidelización a la organización productiva: «Deseosa de desarrollar su capacidad de acogida y proporcionar una formación adecuada, así como de lograr la fidelización de los jóvenes, la empresa desea implementar el mecanismo de las tutorías y confiar a los trabajadores mayores, en particular a los trabajadores de 45 y más años, el acompañamiento, la acogida y la fidelización de los jóvenes recientemente contratados o que realicen períodos de prácticas o períodos de formación en la empresa».

### 3.2 GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS ENTRE GENERACIONES

La segunda cuestión puesta en evidencia por el estudio consiste en la gestión y transferencia de competencias en el seno de las empresas. La tutoría se utiliza, de este modo, como instrumento de gestión preventiva de los recursos humanos, para formar y transferir los conocimientos en el seno de las organizaciones.

La gestión preventiva de las competencias se revela como una preocupación de las empresas. De este modo, la tutoría viene siendo ampliamente empleada por la GEPC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences): «Este tipo de acción permite inventariar el conocimiento, el saber-hacer (know-how; savoir-faire), que la empresa debe necesariamente conservar con objeto de mantener y desarrollar sus actividades y que le permite asegurar su transferencia entre los trabajadores».

La formación constituye, pues, un objetivo perseguido. La tutoría contribuye a la formación permanente de cada uno dentro de las empresas: «Generalmente los tutores tienen por misión la de asegurar el nexo entre el organismo o servicio de formación encargado de llevar a cabo las actividades de formación; también la de participar en la evaluación del seguimiento de la formación. La dirección afirma que el desarrollo de las misiones de apadrinamiento y tutoría constituyen una de las



condiciones de éxito de la política de integración, de formación y de desarrollo de las competencias de la empresa, contribuyendo, por lo demás, a reducir las diferencias generacionales al compartir conocimientos y experiencias”.

La transferencia de competencias constituye un objetivo presente en la lógica de cooperación intergeneracional. La tutoría se utiliza para satisfacer este objetivo de transferencia de conocimientos y de “saber hacer” entre los actores de la organización: “Organizar y desarrollar la transferencia de conocimientos en el seno de las empresas son dos objetivos prioritarios de la política de Recursos Humanos... En el marco de esta misión, el trabajador mayor deberá: transmitir sus conocimientos sobre métodos de trabajo, sobre su saber hacer y su técnica. El legítimo reconocimiento de conocimientos y experiencia adquirida por los ‘veteranos’ descansa igualmente sobre su implicación en la integración de los jóvenes, en una verdadera lógica de tutoría”; “Se ha decidido que sobre los puestos de trabajo donde el conocimiento del producto o la experiencia son determinantes (puestos clave), el trabajador mayor pueda transmitir sus conocimientos por todos los medios posibles. La empresa pondrá a disposición los instrumentos y el tiempo necesarios para facilitar esta transferencia de conocimientos...”; “La dirección pretende implementar la transferencia de conocimientos (transmisiones intergeneracionales) poniendo en valor las competencias de los trabajadores de más de 45 años...”; “La empresa desea igualmente implementar una tutoría específica para ciertas tareas, especialmente para aquellas para las que resulta difícil contratar directamente en el mercado de trabajo o para que impliquen un alto grado de precisión técnica, tareas para las que la transferencia del saber hacer interno es esencial”; “La misión de tutoría garantizada por los mayores tiene por objeto el de organizar la participación en los conocimientos y en las buenas prácticas adquiridas por los tutores, mantener la ‘memoria’ de la empresa, específicamente en términos de conocimientos de los diferentes productos, de los clientes y de los medios de gestión”).

Más allá de los conocimientos y del saber hacer, la tutoría viene empleada igualmente para permitir

la transferencia de modos de conducta, saber estar, entre los actores de la organización: “Su misión consiste en transmitir sus competencias y su cultura en el oficio, compartir las buenas prácticas y los valores de la empresa”; “La tutoría constituye, en fin, cuando viene asociada a trabajadores de edad avanzada y jóvenes recién ingresados en la empresa, un medio que permite asegurar la cooperación entre generaciones y la transferencia de la cultura y de los valores de la empresa”.

### 3.3 MOVILIZACIÓN DE LOS INDIVIDUOS DE TODAS LAS GENERACIONES

El tercer aspecto consiste en la movilización de los individuos de todas las generaciones en el seno de las empresas. La consecución de este objetivo pasa por diversas acciones. La primera, el reconocimiento de los mayores. La tutoría constituye el medio que tienen ciertas empresas para reconocer la experiencia de los mayores y de mostrarles su confianza: “Los mayores poseen como bienes una gran capacidad de rectificación, una competencia técnica y pedagógica reforzada y reafirmada, una experiencia irremplazable para transmitir a los jóvenes. Las competencias de los mayores pueden ser valoradas y utilizadas correctamente: confiándoles proyectos, poniendo atención en la composición de equipos de trabajo mixtos por razón de edad”; “La función del tutor, garantizada por los mayores, posee como objetivo poner en valor la experiencia profesional de los trabajadores mayores...”; “Los trabajadores de edad avanzada constituyen una fuente importante de competencias y de saber-hacer específica, que forma parte del patrimonio de las empresas. Se trata de uno de los mayores beneficios de la diversidad de edades y de las posibles aportaciones entre las diferentes generaciones. Es por ello que los trabajadores de cierta edad pueden ser revestidos de un papel útil de transmisión de saber y de competencias”; La marcha de un mayor experimentado constituye una pérdida de ‘memoria’ y de saber-hacer para la empresa”.

La segunda acción consiste en la mejora del clima social. La tutoría permite esta mejora: “El apadrinamiento constituye el mayor bien derivado de la diversidad de edad y de la convivencia armónica

de las diferentes generaciones»; «La complementariedad de los conocimientos y de las experiencias de las generaciones favorece el espíritu de equipo y el enriquecimiento mutuo».

Finalmente, la última acción se dirige a desarrollar una gestión de las carreras de los mayores: «El alargamiento de la vida profesional debe corresponder a verdaderas oportunidades de desarrollo profesional para los trabajadores. Conviene, de este modo, desarrollar la capacidad de empleo de todos a lo largo de la carrera profesional, proporcionando los medios para hacer evolucionar sus competencias y su puesto de trabajo manteniendo su motivación profesional»; «La empresa está dotada de formadores que enseñan a sus pares los fundamentos del oficio de vendedor. El estatuto de formadores pone en valor al trabajador en el seno de la empresa, le proporciona un estatuto de experto y lo revaloriza a los ojos de sus colegas. El formador se siente más implicado en la buena marcha de la empresa. Con objeto de mantener intacta la motivación y la implicación de nuestros mayores, la empresa se compromete a que los trabajadores de más de 50 años representen... en 2012, el 15% de los formadores de la empresa».

### CONCLUSIÓN

La nueva situación de convivencia de cuatro generaciones en las empresas, así como la obligación legal de mantener en el empleo y de contratar a trabajadores mayores, imponen el desarrollo de prácticas nuevas de gestión de los recursos humanos dirigidas a la construcción de solidaridad y cooperación intergeneracional, a la revalorización y al respeto de cada generación en el trabajo. Un estudio precedente puso en evidencia que una minoría de empresas (12% de las empresas analizadas) fue consciente del nuevo desafío. El estudio presentado muestra que la tutoría es un instrumento de solidaridad intergeneracional susceptible de dar respuesta a los tres retos que la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas tiene hoy día (ver esquema 1): 1. La integración de nuevas generaciones; 2. La gestión y la transferencia de competencias entre las generaciones; 3. La movilización del conjunto de actores de la empresa.

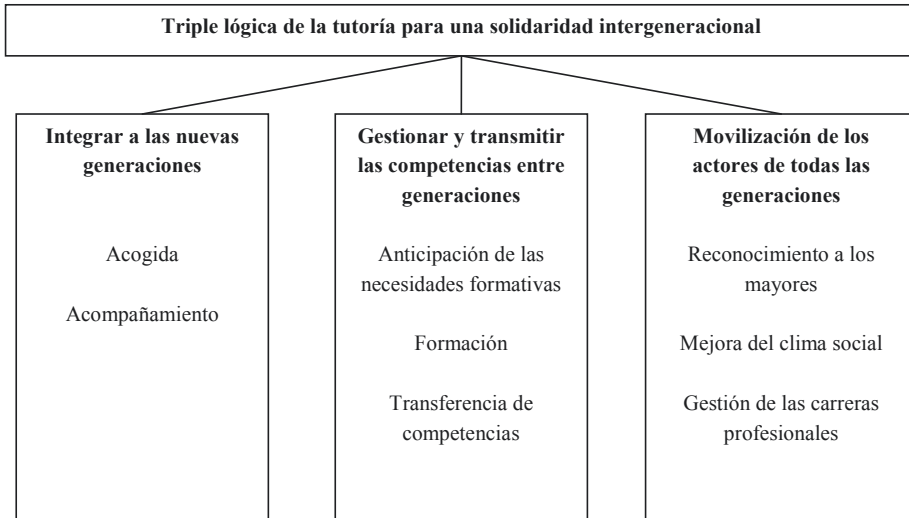
Más allá de la identificación de la tutoría como un instrumento de solidaridad intergeneracional, el interés que para la gestión de recursos humanos posee este estudio es, en primer lugar, inventariar el conjunto de los objetivos perseguidos por las empresas estudiadas sobre el desarrollo de esta herramienta. La constatación de que cada empresa puede buscar un objetivo diferente con la puesta en marcha de este instrumento, muestra su gran capacidad para permitir la cooperación intergeneracional. La recopilación de todos los objetivos perseguidos nos permite evaluar el beneficio derivado de la potencial inversión de esta herramienta y recomendar a las empresas que asuman esta visión global de su organización, con objeto de optimizar los beneficios de su puesta en marcha.

Esta investigación confirma los resultados de trabajos anteriores relativos al papel de la solidaridad intergeneracional en materia de riesgos de pérdida de eficacia organizacional y de ausencia de motivación de los individuos (G. Guérin & T. Saba, 2003; S. Riffaud, 2007; S. Guérin y N. Pijoan, 2009; L. Lieber, 2010...). Pone igualmente en evidencia la importancia de otra lógica, la de la integración de los nuevos trabajadores en el cuadro de la cooperación intergeneracional, dando satisfacción a las necesidades de socialización de la generación «Y» (T. Saba, 2009).

El análisis completa, igualmente, estos trabajos, precisando los objetivos de la lógica de gestión y transferencia de competencias. En efecto, la formación, su anticipación y la transferencia de competencias permiten conciliar las expectativas de la generación «Y» en materia de adquisición de competencias, con las propias de la generación de los «Baby-Boomers» y su deseo de crecimiento personal, poniendo de relieve los desafíos de la pérdida de eficacia organizativa a que se referían S. Riffaud (2007), N. Tessier y I. Bourdon (2009) y los riesgos de pérdida de competencias de los mayores apuntados por G. Guérin y T. Saba (2003).

Finalmente, este trabajo sugiere nuevas vías en el marco de la lógica de la movilización de los actores. Los retos de la rehabilitación de espacios de transacción intergeneracionales evocados por S. Volkoff y otros (2000) encuentran aquí un ejemplo

## Esquema 1 **Los retos de la tutoría. La solidaridad intergeneracional al servicio de una mejor gestión de los recursos humanos**



concreto para el desarrollo de la gestión del tiempo y de la organización del trabajo dentro del marco de misiones de tutoría. Igualmente, el riesgo de deterioro de las relaciones de trabajo debido al conflicto intergeneracional definido por F. Grima (2007) se reconoce y combate mediante los instrumentos de cooperación intergeneracional (como la tutoría) que persiguen una mejora del clima social.

El límite esencial de nuestra investigación deriva de la metodología empleada. El análisis del contenido de los acuerdos y «plan senior» evalúa, en efecto, las intenciones de las empresas, pero no valora en caso alguno la puesta en práctica de las acciones anunciadas. Una segunda etapa de la investigación consistirá, por tanto, en desarrollar

estudios de campo para verificar la efectividad y puesta en práctica de las herramientas y de la realización de los objetivos perseguidos en el marco de la obligación legal que sirve de referencia al estudio.

A pesar de este límite, nos parece interesante resaltar que más allá de la enunciación del instrumento de la tutoría, las empresas han sabido anticipar su impacto, precisando los objetivos perseguidos con su implementación. De hecho, podemos concluir que las organizaciones han tomado conciencia de que, más allá de la complejidad vinculada a la mezcla de edades, la presencia de diversas generaciones representa una complementariedad inédita y abre una verdadera puerta de oportunidades (C. Dejoux & H. Wechter, 2011)

